



**GMINA SANOK**  
*Przyjedź, zakochaj się, wróć!*

# Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023

Piotr Stec, Emil Stec

Polska Agencja Rozwoju Regionalnego „PARR”

Ul. Tomasza Strzembosza 1/49, 20-153 Lublin

 **POLSKA AGENCJA  
Rozwoju  
Regionalnego**

**STRATEGIA ROZWOJU**  
**Gminy Sanok**  
**na lata 2016-2023**

Sanok, wrzesień 2016

© Copyright by Gmina Sanok & Polska Agencja Rozwoju Regionalnego

**Autorzy Strategii:**

PIOTR STEC

EMIL STEC

**Opracowanie:**

Polska Agencja Rozwoju Regionalnego „PARR”

**Zamawiający:**

**GMINA SANOK**

ul. Kościuszki 23, 38-500 Sanok

e-mail: ug\_sanok@gminasanok.pl

www.gminasanok.pl

NIP: 687-17-83-356

**Wykonawca:**

POLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO

ul. Tomusza Strzembosza 1/49, 20-153 Lublin

e-mail: poczta@parr.com.pl

www.parr.com.pl

NIP: 713-263-78-73

**Wydawca:**

Polska Agencja Rozwoju Regionalnego

ul. Tomusza Strzembosza 1/49, 20-153 Lublin

numer wydawcy: 64279

Ikony w Strategii pochodzą ze strony internetowej: <http://www.flaticon.com>

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

ISBN: 978-83-64279-27-0

Wydawnictwo PARR

Lublin 2016

# SPIS TREŚCI

Cel, metodyka i perspektywa czasowa Strategii .....	6
Rozdział I. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej Gminy Sanok .....	11
<b>Raport stanu. Analiza i diagnoza strategiczna .....</b>	<b>12</b>
1. Przestrzeń i środowisko .....	12
1.1. Położenie administracyjne i geograficzne .....	12
1.2. Położenie komunikacyjne .....	22
1.3. Walory przyrodnicze .....	25
1.4. Walory kulturowe .....	50
1.5. Produkty lokalne i kuchnia regionalna .....	55
2. Społeczeństwo .....	56
2.1. Demografia .....	56
2.2. Wiek i struktura wykształcenia mieszkańców .....	66
2.3. Źródła utrzymania ludności .....	69
2.4. Mieszkalnictwo .....	70
2.5. Struktura zatrudnienia i rynek pracy .....	72
2.6. Bezrobocie .....	73
3. Gospodarka .....	76
3.1. Rolnictwo .....	76
3.2. Przedsiębiorczość .....	77
3.3. Struktura sektorów biznesowych .....	89
3.4. Ocena możliwości rozwojowych branż lokalnej gospodarki z wykorzystaniem wskaźnika lokalizacji (LQ) .....	91
3.5. Chłonność rynku .....	107
3.6. Tereny inwestycyjne .....	109
3.7. Podatki lokalne .....	112
4. Infrastruktura techniczna .....	117
4.1. Infrastruktura transportowa i komunikacyjna .....	117
4.2. Gospodarka wodno-ściekowa .....	121
4.3. Gospodarka odpadami .....	122
4.4. Infrastruktura elektroenergetyczna i gazowa .....	123
4.5. Infrastruktura telekomunikacyjna .....	124
5. Infrastruktura społeczna .....	124
5.1. Infrastruktura edukacyjna .....	124
5.2. Infrastruktura sportowa .....	128
5.3. Wypoczynek .....	129
5.4. Infrastruktura kultury .....	135
5.5. Infrastruktura ochrony zdrowia i opieki społecznej .....	137

5.6.	Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego .....	140
5.7.	Urzędy.....	140
5.8.	Baza noclegowa .....	141
5.9.	Analiza funkcji turystycznej Gminy Sanok .....	145
6.	Jakość rządzenia.....	149
6.1.	Analiza zdolności inwestycyjnej .....	149
6.2.	Zrealizowane kluczowe inwestycje .....	169
6.3.	Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne .....	172
6.4.	Wizerunek gminy .....	173
6.5.	Jakość kapitału społecznego .....	175
<b>Analiza RegioStrateg – benchmarking Gminy Sanok .....</b>		<b>179</b>
1.	Metodologia analizy RegioStrateg.....	179
2.	Analiza atrakcyjności i potencjału rozwojowego gmin powiatu sanockiego.....	188
2.1.	Barometry atrakcyjności i rozwoju.....	205
2.2.	Macierze rozwoju Gminy Sanok na tle powiatu sanockiego .....	208
2.3.	Budowanie przewagi konkurencyjnej i obszary słabości konkurencyjnej Gminy Sanok....	213
2.4.	Podobieństwo gmin powiatu sanockiego .....	217
3.	Analiza atrakcyjności i potencjału rozwojowego gmin „pokrewnych” dla Gminy Sanok .....	219
3.1.	Barometry atrakcyjności i rozwoju.....	236
3.2.	Macierze rozwoju Gminy Sanok na tle gmin „pokrewnych” .....	239
3.3.	Budowanie przewagi konkurencyjnej i obszary słabości konkurencyjnej Gminy Sanok....	244
3.4.	Podobieństwo gmin powiatu „pokrewnych” Gminy Sanok.....	248
<b>Podsumowanie analizy i diagnozy.....</b>		<b>250</b>
1.	Analiza SWOT .....	250
1.1.	Metodologia analizy SWOT.....	250
1.2.	Analiza SWOT Gminy Sanok .....	251
1.3.	Analiza M-M.....	254
2.	Analiza SWOT/TOWS.....	256
2.1.	Metodologia analizy SWOT/TOWS.....	256
2.2.	Analiza SWOT/TOWS Gminy Sanok.....	257
<b>Rozdział II. Koncepcja rozwoju w latach 2016-2023 .....</b>		<b>269</b>
1.	Założenia strategicznego rozwoju .....	271
2.	Wizja rozwoju.....	273
3.	Cel główny.....	276
4.	Cele szczegółowe .....	281
<b>Rozdział III. Implementacja Strategii Rozwoju.....</b>		<b>285</b>
1.	Priorytety oraz kierunki interwencji .....	287
2.	Analiza WiP: Ważności i Prawdopodobieństwa.....	294
2.1.	Metodologia analizy WiP .....	294
2.2.	Analiza WiP dla Gminy Sanok.....	295

3.	System finansowania Strategii – Plan finansowy .....	320
3.1.	Źródła finansowania Strategii .....	320
3.2.	Symulacja budżetu na lata 2017-2023 .....	322
4.	System monitorowania i oceny realizacji Strategii .....	327
4.1.	Monitoring .....	327
4.2.	Ocena realizacji Strategii .....	328
4.3.	Zestaw wskaźników do monitoringu Strategii .....	331
5.	Podstawowe założenia systemu realizacji .....	336
5.1.	Kluczowe instytucje i podmioty zaangażowane w proces wdrażania Strategii .....	336
	<b>Zakończenie .....</b>	<b>338</b>
	<b>Opis konsultacji społecznych .....</b>	<b>339</b>
	<b>Spisy .....</b>	<b>344</b>
	Spis tabel .....	344
	Spis wykresów .....	346
	Spis zdjęć .....	350
	Spis schematów .....	351
	Spis map .....	351

# CEL, METODYKA I PERSPEKTYWA CZASOWA STRATEGII

---

Generalnym celem Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 jest zapewnienie trwałego, zintegrowanego, logicznego i spójnego rozwoju Gminy Sanok w oparciu o realne uwarunkowania i rzeczywiste potencjały.

Strategia Rozwoju Gminy Sanok jest dokumentem, który ma za zadanie minimalizowanie niepewności w funkcjonowaniu oraz zapewnienie, obok realizacji celów doraźnych, długofalowego rozwoju Gminy. Jest zarazem podstawą do :

- » wyznaczania perspektywicznych kierunków rozwoju Gminy,
- » sprawnego dopasowywania się Gminy do zmieniających się warunków otoczenia,
- » skutecznego i efektywnego zarządzania Gminą przez jej władze,
- » optymalnego wykorzystania własnych środków finansowych,
- » pozyskiwania środków finansowych na funkcjonowanie i rozwój Gminy ze źródeł zewnętrznych.

Aby osiągnąć cele wyznaczone w Strategii Rozwoju musi ona spełnić pewne warunki tzn. zajrzeć w głąb Gminy (diagnoza, identyfikacja stanu istniejącego), określić zewnętrzne warunki, w których funkcjonuje Gmina (w skali makro i mikro otoczenia) oraz spoglądać w przyszłość (z bliższą i dalszą perspektywą).

**Główne cele** opracowania Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 to :

*Określenie i uzgodnienie kierunków polityki samorządu gminnego w perspektywie 8 lat poprzez :*

- » określenie celów polityki Gminy,
- » ocenę szans i zagrożeń realizacji polityki gminnej,
- » przeprowadzenie konsultacji społecznych wybranych etapów opracowania projektu strategii, w sposób odpowiadający standardom partycypacji społecznej przy tworzeniu aktu kierownictwa wewnętrznego.

*Wzmocnienie formalnych i organizacyjnych podstaw dla sprawnego i efektywnego zarządzania zrównoważonym rozwojem Gminy poprzez :*

- » określenie zasad realizacji celów rozwoju Gminy (zadań, narzędzi i procedur),
- » koordynację ustaleń wszystkich opracowań analitycznych, planistycznych i strategicznych sporządzanych na potrzeby Gminy,
- » uchwalenie Strategii w postaci aktu kierownictwa wewnętrznego.

*Maksymalne wykorzystanie szans przyswojenia zewnętrznych źródeł finansowania inicjatyw prorozwojowych Gminy (w tym środki dostępne w ramach funduszy strukturalnych UE) poprzez :*

- » określenie zadań realizujących cele strategiczne z dostosowaniem do możliwości ich finansowania ze środków funduszy strukturalnych UE,
- » koordynację działań prorozwojowych podejmowanych przez samorządy różnych szczebli.

Dokument zawiera trzy zasadnicze części diagnostyczną, programową (konceptyjną) i implementacyjną. Część diagnostyczna opracowana została na podstawie danych pochodzących z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego oraz udostępnionych przez Urząd Gminy. Część ta pozwala na dogłębną i precyzyjną ocenę stanu istniejącego i wyznaczenie głównych kierunków rozwoju Gminy. Ocena tendencji rozwoju doprowadza do ustalenia wstępnych prognoz, przedstawionych w postaci analizy atutów i barier rozwoju (identyfikacja problemów).

Część programowa lub inaczej koncepcyjna zawiera określenie celu ogólnego, celów szczegółowych oraz priorytetów i kierunków interwencji. Cele zostały określone w oparciu o wnioski z analizy i diagnozy strategicznej oraz wyniki konsultacji społecznych. Strategia rozwoju w zakresie części koncepcyjnej została opracowana z zachowaniem ścisłej struktury logicznej w oparciu o metodę definiowania kluczowych obszarów dla poszczególnych poziomów: strategicznego i operacyjnego.

Część trzecia dotycząca implementacji Strategii zawiera prezentację priorytetów i kierunków interwencji, a także strategicznych działań inwestycyjnych. Bardzo istotnym elementem jest analiza Ważności i Prawdopodobieństwa (WiP) działań inwestycyjnych i projekcja Strategicznego Budżetu Inwestycyjnego.

Wg. Banku Światowego atrakcyjności gminy budują 4 komponenty. Efektywne zarządzanie gminą ma miejsce tylko wówczas, gdy wszystkie sfery procesu przedstawionego na poniższym schemacie są skoordynowane. Dokonując analiz i planowania rozwoju Gminy Sanok opierano się właśnie na takim podejściu.

Schemat 1. Komponenty rozwoju gminy wg Banku Światowego.



Źródło: opracowanie własne PARR.

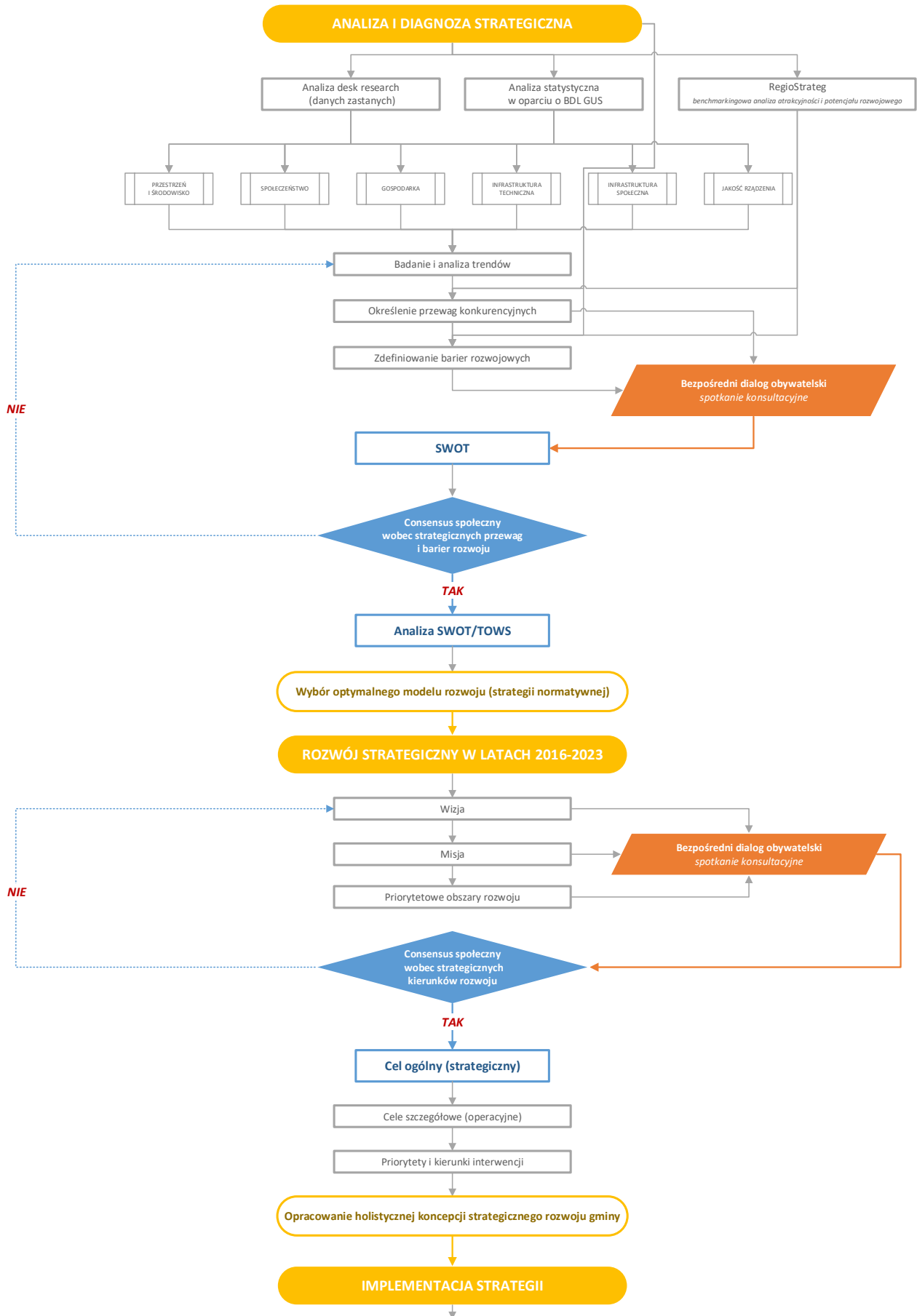
## Metodyka prac strategicznych

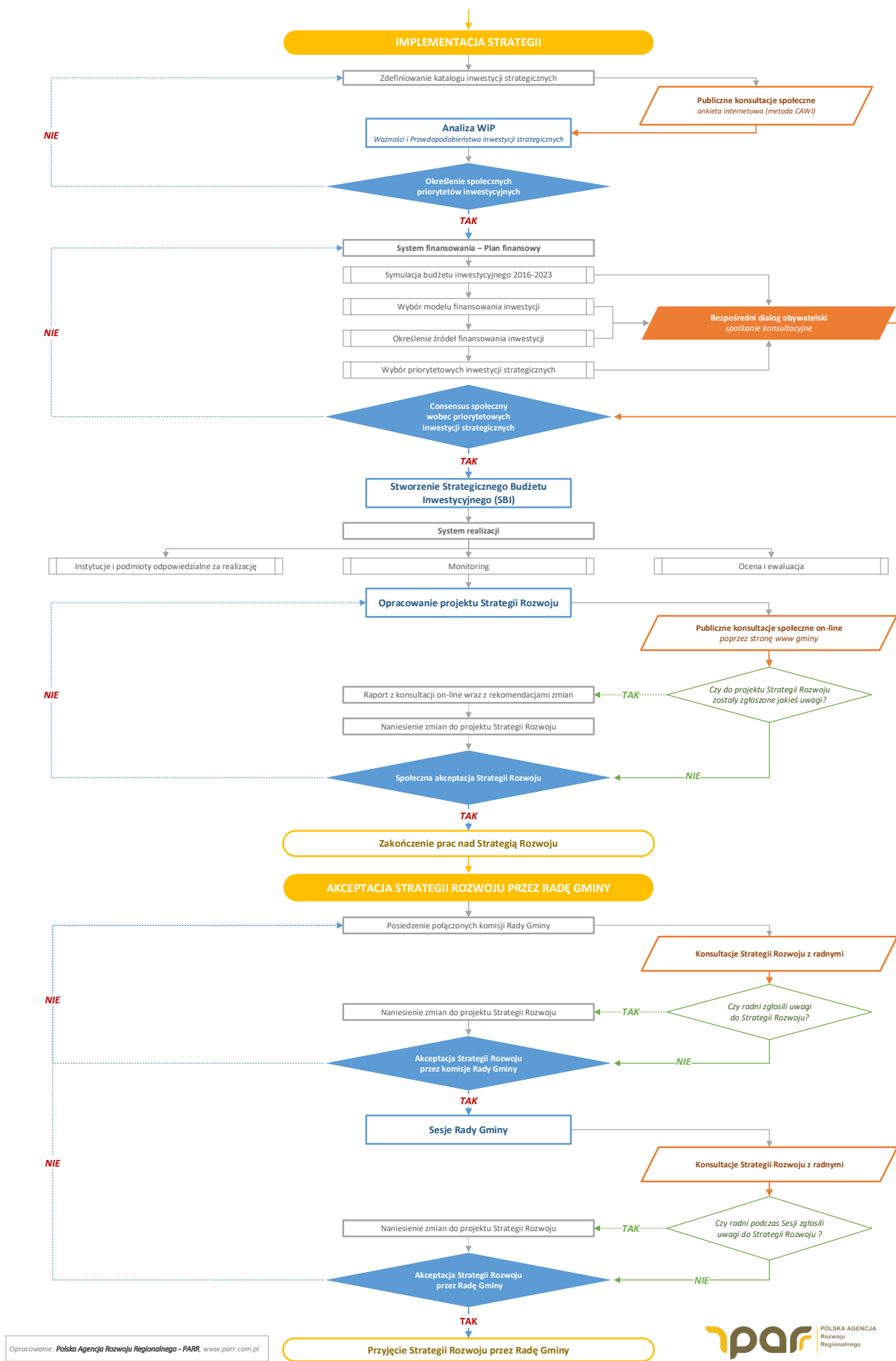
Przyjęta metodyka pracy nad Strategią Rozwoju Gminy Sanok składa się z **4 kluczowych etapów**, podzielonych na **46 procesów** i **9 podprocesów**, a także **7 kamieni milowych (milestones)** W trakcie jej opracowywania przewidziano **7-krotne konsultacje społeczne** (różne formy i metody). Metodyka prac przewiduje **7 warunkowych decyzji społecznych**, których pozytywne rozstrzygnięcie jest *sine qua non* dla kolejnego etapu prac.

Szczegółową metodykę prac nad Strategią Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 prezentuje poniższy schemat:



Schemat 2. Przyjęta metodyka pracy nad Strategią Rozwoju Gminy Sanok.









**Rozdział I.**  
**Diagnoza sytuacji**  
**społeczno-gospodarczej**  
**Gminy Sanok**

# RAPORT STANU.

## ANALIZA I DIAGNOZA STRATEGICZNA

### 1. PRZESTRZEŃ I ŚRODOWISKO

#### 1.1. Położenie administracyjne i geograficzne

Gmina Sanok jest gminą wiejską położoną w południowej części **województwa podkarpackiego**, na południe od stolicy województwa – Miasta Rzeszów. Jest jedną z 8 gmin należących do **powiatu sanockiego**. Gmina jest zrzeszona w Stowarzyszeniu Lokalna Grupa Działania „Zielone Bieszczady”. Do 30.06.2015 roku Gmina Sanok należała do LGD „Dolina Sanu”, ale z dniem 1.07.2015 roku Lokalna Grupa Działania Dolina Sanu działa jak zwykłe stowarzyszenie<sup>1</sup>.

Całkowita powierzchnia gminy<sup>2</sup> wynosi 231,70 km<sup>2</sup>. Gmina Sanok oddalona jest od centrum **Miasta Rzeszów o ok. 70 km**, zaś stolicę i siedzibę powiatu sanockiego – **miasto Sanok** – otacza pierścieniem, niemal w całości stanowiąc zewnętrzną granicę miasta. Gmina Sanok jest częścią aglomeracji Sanok<sup>3</sup>, leży zatem w **bezpośredniej strefie oddziaływania społeczno-gospodarczego stolicy powiatu**, jednak oddziaływanie stolicy województwa na ten obszar jest ograniczone. Najbliższe położenie ośrodka miejskiego, jakim jest miasto Sanok, wpływa na Gminę Sanok, przez co jej oferta kulturalna, rozrywkowa i oświatowa jest uboższa. Ze względu na prestiż, rynek zbytu i dostępność terenów inwestycyjnych, miasto Sanok stanowi także dla inwestorów priorytetowe miejsce wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Natomiast Gmina Sanok jest głównym „beneficjentem” w zakresie suburbanizacji i oferty terenów atrakcyjnych mieszkaniowo. Mieszkańcy Gminy Sanok dzięki sąsiedztwu miasta, mają dobry dostęp do miejskiego systemu opieki zdrowotnej i oferty społeczno-kulturalnej, dostęp do pozarolniczego rynku pracy, a zatem także atrakcyjny rynek zbytu na wytwarzane dobra i usługi oraz możliwość zaoferowania mieszkańcom obszaru miejskiego atrakcyjnych terenów wypoczynkowo-rekreacyjnych.

<sup>1</sup> Z dniem 30.06.2015 zgodnie z umową ramową LGD Dolina Sanu zakończyła realizację działań w ramach Leadera – IV osi Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. Z racji zbyt małej ilości mieszkańców LGD Dolina Sanu nie kwalifikowała się do ubiegania się o środki na realizację LSR na lata 2014-2020. W związku z tym, Gmina Sanok oraz Tyrawa Wołoska powiększyła obszar LGD Zielone Bieszczady.

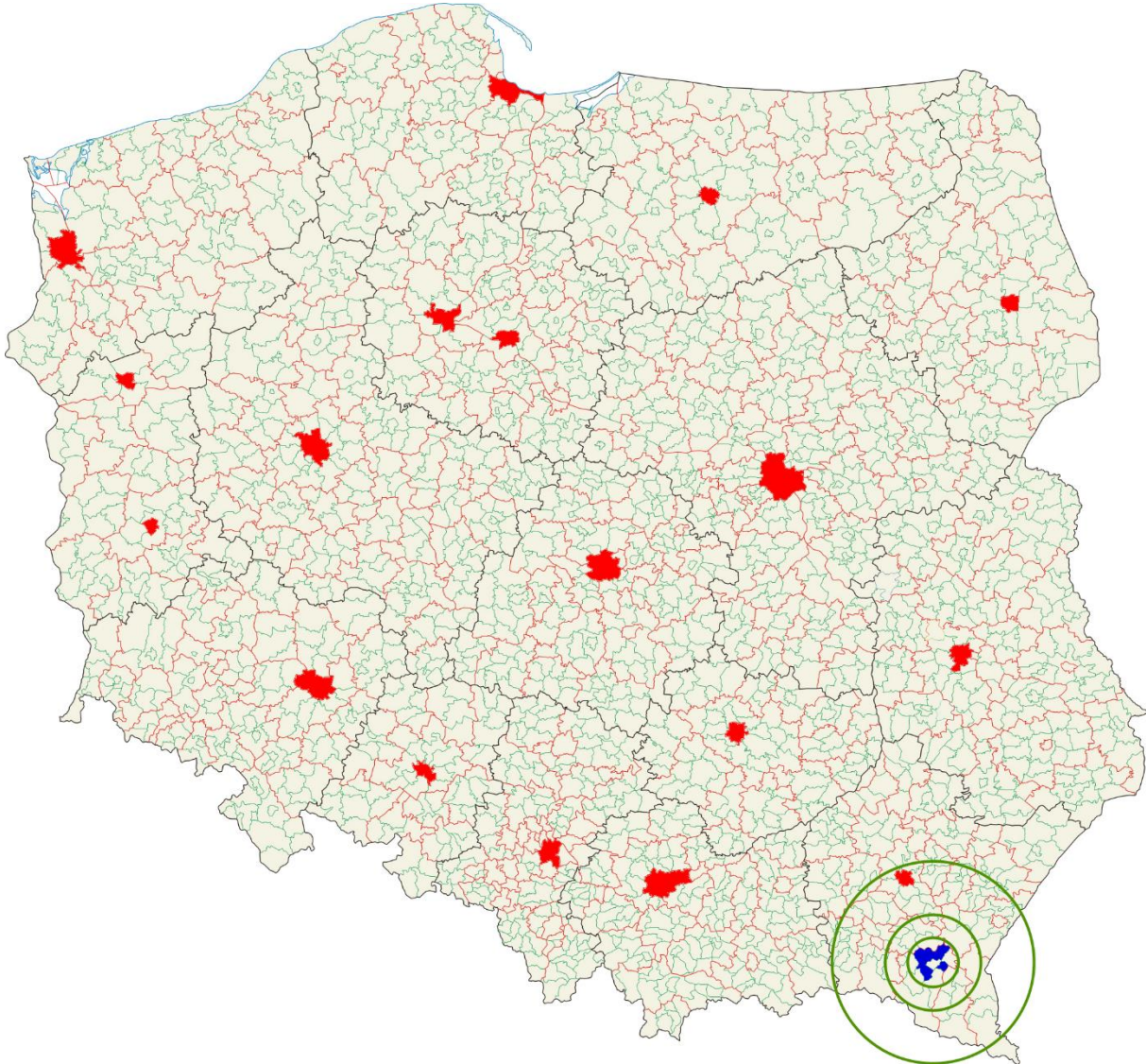
Lokalna Grupa Działania Dolina Sanu od 1 lipca 2015r. działa jak zwykłe stowarzyszenie, w dalszym ciągu służąc wsparciem przedsiębiorcom, organizacjom pozarządowym, grupom nieformalnym, osobom fizycznym i samorządowi.

Źródło za: *Zmiana funkcjonowania LGD Dolina Sanu*, <http://lgddolinasanu.pl/2011/?p=2472>.

<sup>2</sup> Wg danych Urzędu Gminy Sanok.

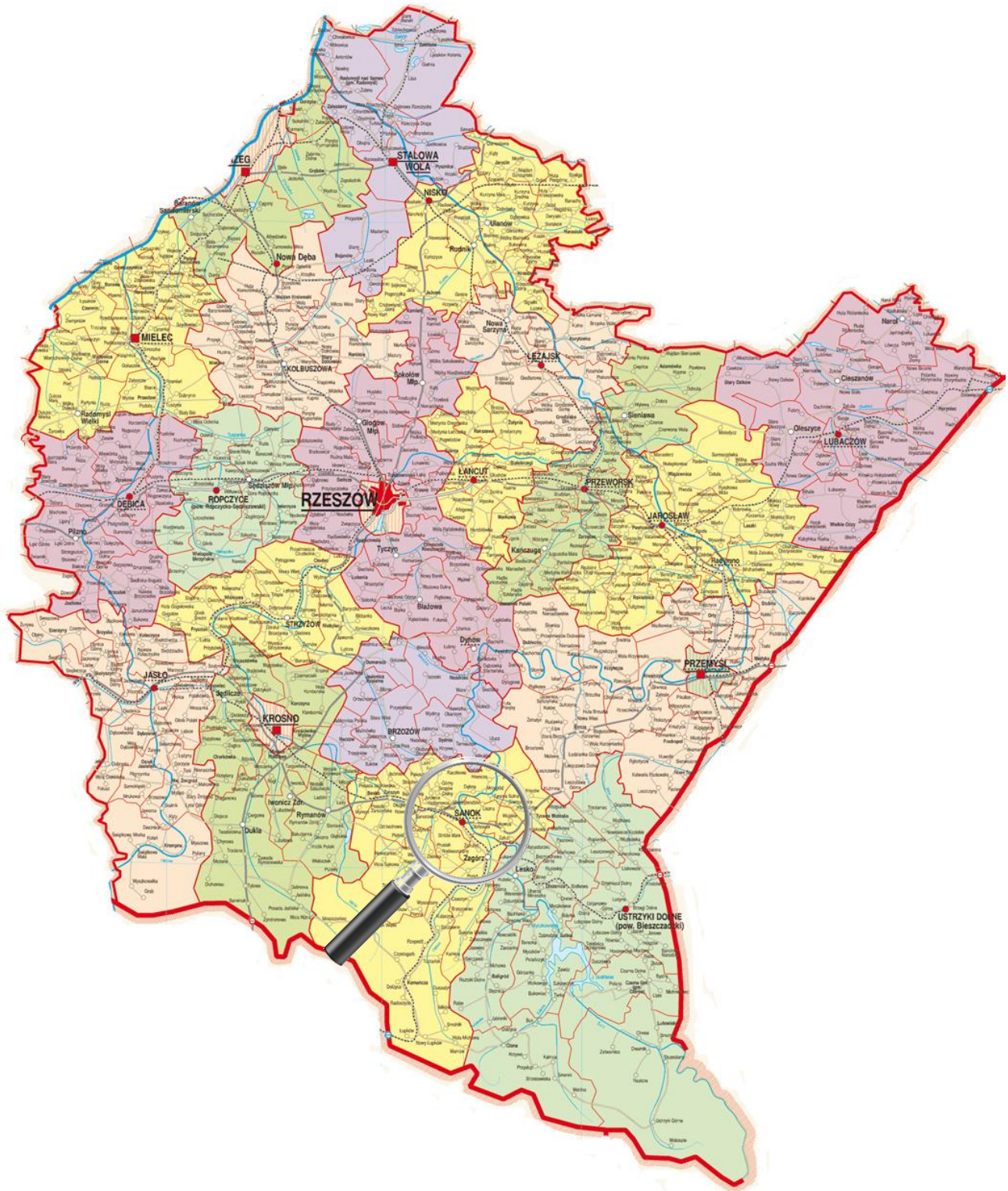
<sup>3</sup> Uchwała nr XLVIII/1007/14 Sejmiku Województwa Podkarpackiego z dnia 23 czerwca 2014 r.

Mapa 1. Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej Polski.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:POLSKA\\_woj\\_pow\\_gminy.png](http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:POLSKA_woj_pow_gminy.png).

Mapa 2. Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej województwa podkarpackiego.

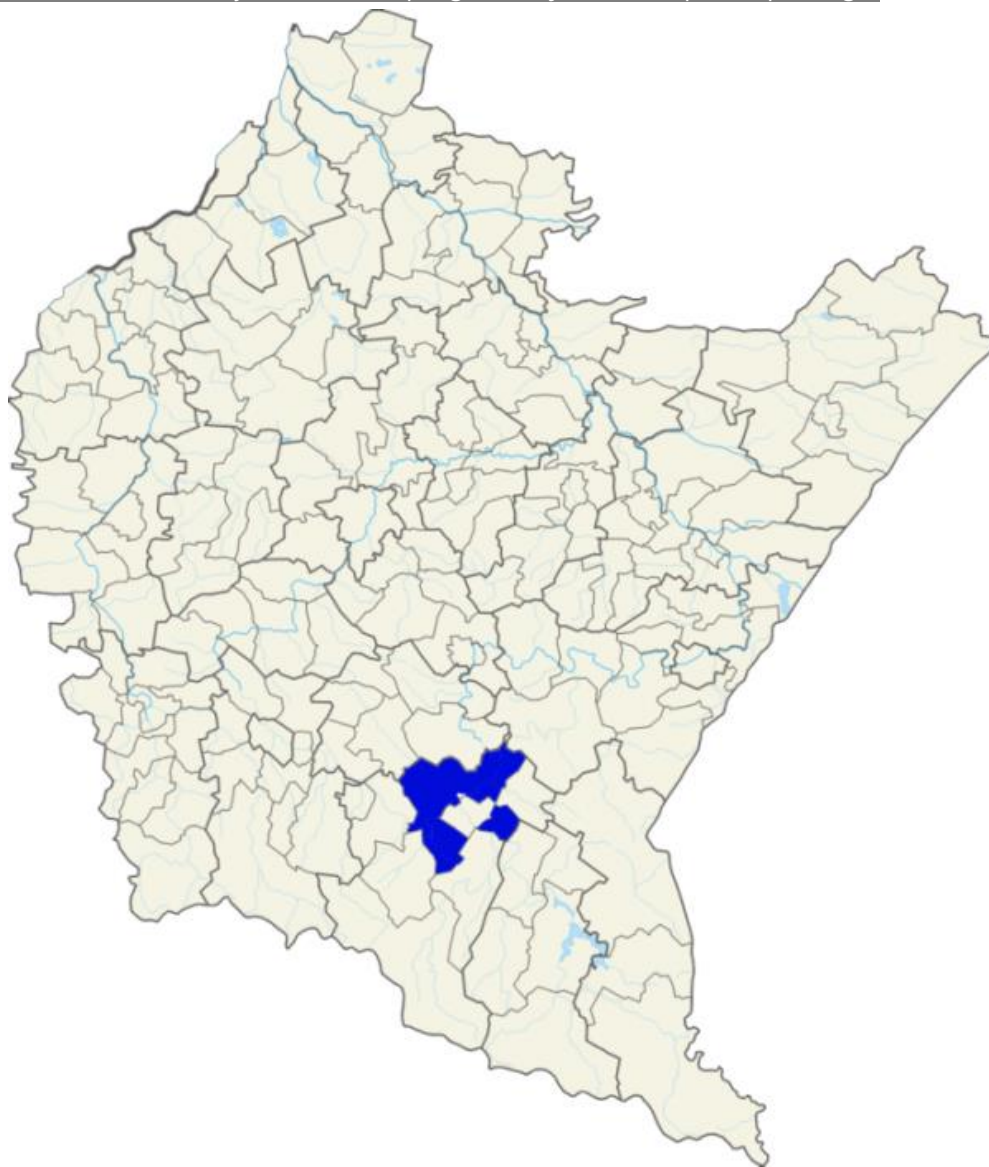


Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.edumarket.com.pl/userdata/gfx/e7ec526c85de5ee37b258bd82e5d2715.jpg>.

Suburbanizacja jako proces „rozlewania się” zabudowy mieszkaniowej na obszary podmiejskie skutkuje wyludnieniem się centrum miasta i rozwojem strefy podmiejskiej. Dzięki procesowi suburbanizacji, gminy „ościenne” mają szansę na zwiększenie dochodów własnych pochodzących z podatków lokalnych oraz, zależnie od przyjętego modelu rozwoju miasta, na rozbudowę infrastruktury technicznej obszaru miejskiego, która obejmie zasięgiem teren danej gminy.

Pod względem powierzchni jest 2 gminą powiatu sanockiego, zajmując ok. 18,9% powierzchni powiatu oraz ok. 1,3% powierzchni województwa podkarpackiego.

Mapa 3. Położenie Gminy Sanok na mapie gmin województwa podkarpackiego.



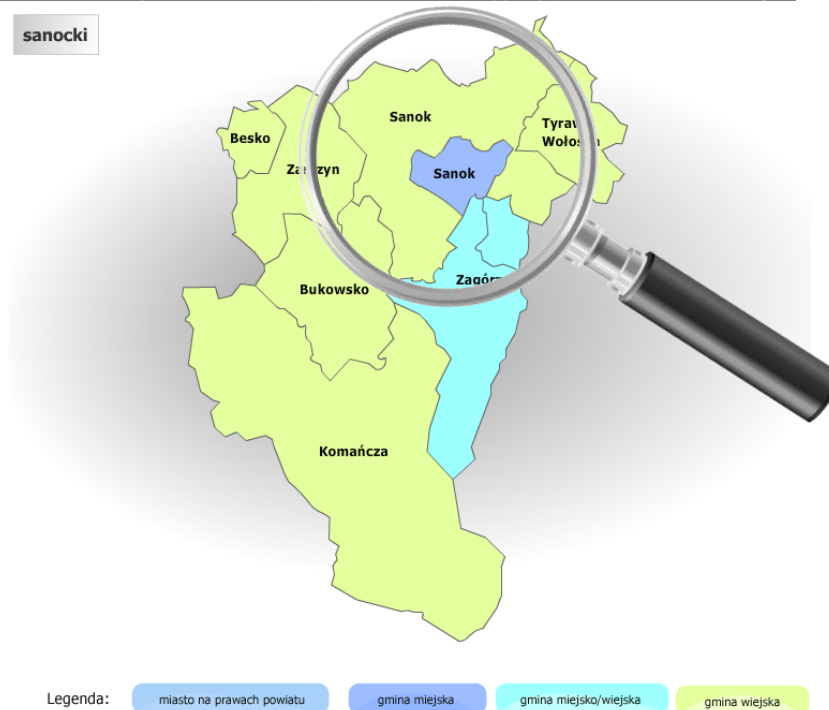
Źródło: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/5e/Podkarpackie\\_mapa\\_administracyjna.png/877px-Podkarpackie\\_mapa\\_administracyjna.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/5e/Podkarpackie_mapa_administracyjna.png/877px-Podkarpackie_mapa_administracyjna.png).

Gmina Sanok sąsiaduje z :

- » Gminą Bircza – gmina wiejska w powiecie przemyskim
- » Gminą Brzozów – gmina miejsko-wiejska w powiecie brzozowskim
- » Gminą Bukowsko – gmina wiejska w powiecie sanockim
- » Gminą Dydnia – gmina wiejska w powiecie brzozowskim
- » Gminą Lesko – gmina miejsko-wiejska w powiecie leskim
- » Miastem Sanokiem – siedzibą powiatu sanockiego
- » Gminą Tyrawa Wołoska – gmina wiejska w powiecie sanockim
- » Gminą Zagórz – gmina miejsko-wiejska w powiecie sanockim
- » Gminą Zarszyn – gmina wiejska w powiecie sanockim



Mapa 4. Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej powiatu sanockiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://administracja.mac.gov.pl/adm/baza-jst/mapa-administracyjna/278,MAPA-ADMINISTRACYJNA.html>.

Gmina Sanok składa się z **31 sołectw**. Ośrodek administracji samorządowej leży poza granicami gminy i znajduje się w mieście Sanoku. Z racji braku centralnie położonej miejscowości na terenie gminy, wskazanie głównego obszaru wpływającego na życie społeczno-gospodarcze obszaru jest bardzo trudne. Z racji faktu, że to miasto Sanok stanowi „centrum” obszaru Gminy Sanok, to właśnie obszar miejski można uznać za **posiadający także funkcje centrotwórcze**. Wpływa to jednakże na zauważalny brak zwartości obszarowej i potencjalnie zmniejsza możliwość oddziaływania miasta na oddalone miejscowości. Należy dążyć do centralizacji zabudowy, w okolicach granicy zewnętrznej miasta – także przez rozwiązania inwestycyjne i koncepcje przestrzenne.

Gmina Sanok znajduje się także w **obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko**. Istotą Miejskich Obszarów Funkcjonalnych (MOF) jest współdziałanie poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego na różnych płaszczyznach w ramach wytyczonych obszarów wsparcia. MOF Sanok – Lesko tworzą samorządy: gminy miejskiej Sanoka, gminy miejsko-wiejskiej Lesko, gminy miejsko-wiejskiej Zagórze oraz Gminy Sanok. Miejski Obszar Funkcjonalny Sanok-Lesko jest jednym z kilku tzw. **biegunów wzrostu na terenie województwa podkarpackiego**. W myśl zapisów Strategii bieguny wzrostu są ośrodkami na terenie województwa, które dotychczas wykazały spory potencjał i zostały wyznaczone, jako lokalne lokomotywy wewnątrz województwa, skupiające wokół siebie pozostałe miejscowości, które je otaczają. Bieguny wzrostu są jedną z koncepcji rozwoju gospodarczego<sup>4</sup>. Jednostki samorządowe powiązane są ze sobą komunikacyjnie i stanowią jednolity obszar zamieszkania (tzn. osoba mieszkająca w dowolnym miejscu takiego obszaru może dojechać do pracy w dowolnym innym fragmencie takiego obszaru). Współpracując w MOF gminy dążą do ściślejszej integracji i poprawy jakości życia mieszkańców, nie tylko na kwestii modernizacji czy rozbudowy infrastruktury, ale również aktywizując społeczność lokalną<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Na podstawie: Strategia Regionalnych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko.

<sup>5</sup> Tamże.

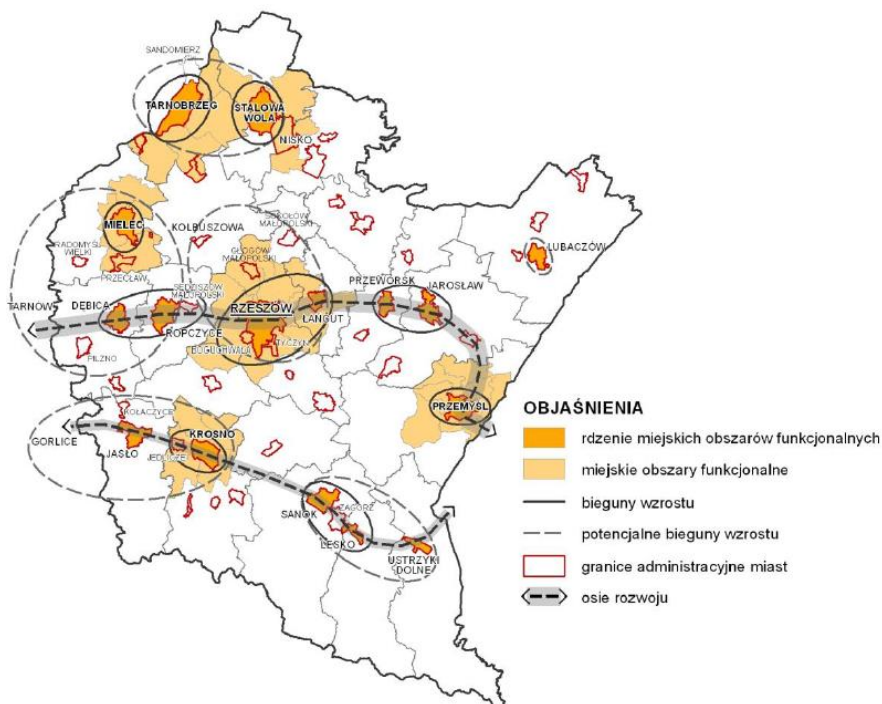
Mapa 5. Delimitacja Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko.



Źródło: Strategia RIT MOF Sanok-Lesko.

W dokumencie „Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Podkarpackiego – Perspektywa do 2030 roku” określono kierunki rozwoju sieci osadniczej w woj. podkarpackim. Obszar MOF Sanok-Lesko, ze względu na pełnione dominujące funkcje, został ujęty jako *biegun wzrostu o funkcji turystycznej*. Dokument wskazuje także na potrzebę integracji turystycznej miast Sanok-Lesko-Ustrzyki Dolne<sup>6</sup>.

Mapa 6. Kierunki rozwoju sieci osadniczej w województwie podkarpackim.



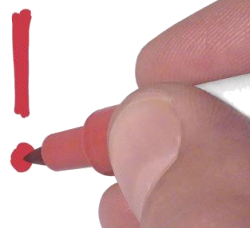
Źródło: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/5e/Podkarpackie\\_mapa\\_administracyjna.png/877px-Podkarpackie\\_mapa\\_administracyjna.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/5e/Podkarpackie_mapa_administracyjna.png/877px-Podkarpackie_mapa_administracyjna.png).

<sup>6</sup> Na podstawie: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Podkarpackiego – Perspektywa do 2030 roku.

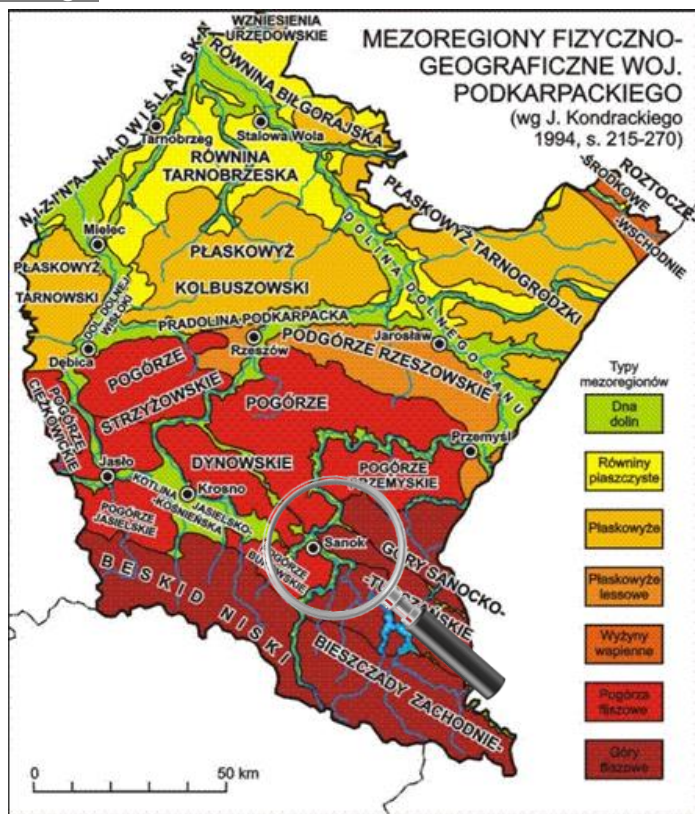
Gmina Sanok posiada sieć osadniczą i zabudowę w układzie liniowym (ulicówka) – osadnictwo występuje przy głównych ciągach komunikacyjnych, po obu stronach drogi. Dominuje typ zabudowy jednorodzinnej i zagrodowej.

Na obszarze Gminy Sanok znajdują się tereny leżące częściowo w Beskidzie Niskim. Terytorium gminy położone jest na obszarze fizycznogeograficznym Pogórze Bukowskie, Pogórze Dynowskie oraz Góry Sanocko-Turczańskie. Ukształtowanie rzeźby terenu jest zróżnicowane, poczynając od równiny Dołów Jasielsko – Sanockich po strome zbocza Gór Słonnych. Różny jest również stopień zalesienia terenu. Największe jest na północ od Sanoka, gdzie w celu ochrony naturalnego bogactwa przyrody utworzony został Park Krajobrazowy Gór Słonnych. Najatrakcyjniejszym turystycznie rejonem gminy jest dolina Sanu z malowniczymi przełomami.

**Charakterystyczne pierścieniowe położenie, brak wyraźnie wyodrębnianego obszaru posiadającego funkcje centrowe, położenie centralnego ośrodka administracyjnego poza granicami gminy oraz tendencje do rozpraszania zabudowy mogą negatywnie wpływać na tożsamość społeczności, ale przede wszystkim stanowią istotne wyzwanie rozwojowe z punktu widzenia realizacji działań przestrzennych, a także kompleksowych projektów z zakresu infrastruktury technicznej.**



Mapa 7. Położenie Gminy Sanok na mapie podziału fizyczno-geograficznego województwa podkarpackiego.



Źródło: [http://www.wlad.com.pl/podkarpackie\\_reg\\_Kondracki.gif](http://www.wlad.com.pl/podkarpackie_reg_Kondracki.gif)

Głównym elementem sieci rzecznej w Gminie Sanok jest San, która przecina ten obszar w układzie równoleżnikowym. Istotnymi rzekami są także Sanoczek i Tyrawka.

Mapa 8. Położenie Gminy Sanok względem rzek.

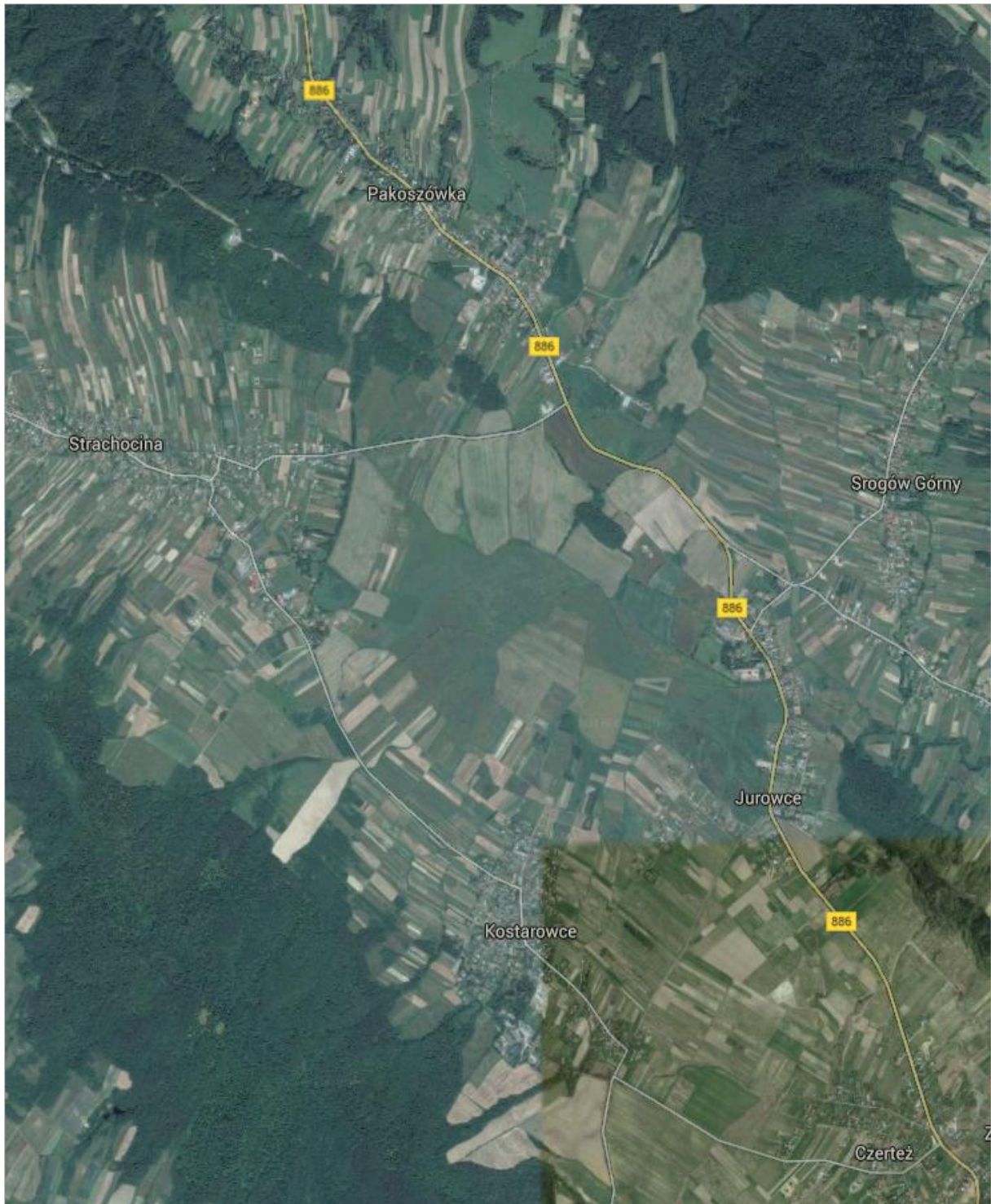


Źródło: <http://mapa.karto.pl/polska>.

Osadnictwo na terenie gminy koncentruje się po obu stronach drogi krajowej nr 28, drogi wojewódzkiej nr 886 a także dróg powiatowych. W pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych w gminie widoczna jest koncentracja usług publicznych, komercyjnych oraz zabudowy jednorodzinnej.

Coraz większą rolę na terenie gminy spełnia zatem **czynnik komunikacyjny**, tj. położenie przy głównym trakcie transportowym i głównej drodze stanowiącej powiązanie zewnętrzne gminy. **Utrzymywanie się tego trendu, w połączeniu z brakiem własnego ośrodka centrotwórczego, będzie skutkowało w większości tendencją do rozpraszania zabudowy, co negatywnie będzie wpływało na możliwości realizacji dużych projektów infrastrukturalnych, a także będzie się wiązało ze zwiększonym zapotrzebowaniem społecznym na realizację projektów w zakresie podstawowej infrastruktury technicznej, tj. drogi, chodniki i oświetlenie.** Projekty takie w przyszłości będą generowały wzrost wydatków, w związku z rosnącymi kosztami utrzymania. Będą tym samym zmniejszały w czasie budżet inwestycyjnym jak i ograniczały możliwość zaspokajania potrzeb w zakresie podniesienia jakości i komfortu życia mieszkańców Gminy Sanok. Konieczne zatem jest prowadzenie świadomej i długofalowej polityki przestrzennej, w zakresie wyznaczenia obszarów rozwoju sieci osiedleńczej (w szczególności „przyciągania” nowych mieszkańców). W związku z dużą ilością obszarów prawnie chronionych jest to także istotne pod kątem wyznaczania terenów służących rozwojowi gospodarstwu. Bowiernie niektórzy inwestorzy mogą wycofywać się ze swoich planów inwestycyjnych w związku z niewielką odległością od zabudowy mieszkaniowej, lub też ta niewielka odległość może pewne inwestycje uniemożliwiać.

Zdjęcie 1. Układ sieci osadniczej w Gminie Sanok.



Źródło: [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com).



Źródło: [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com).

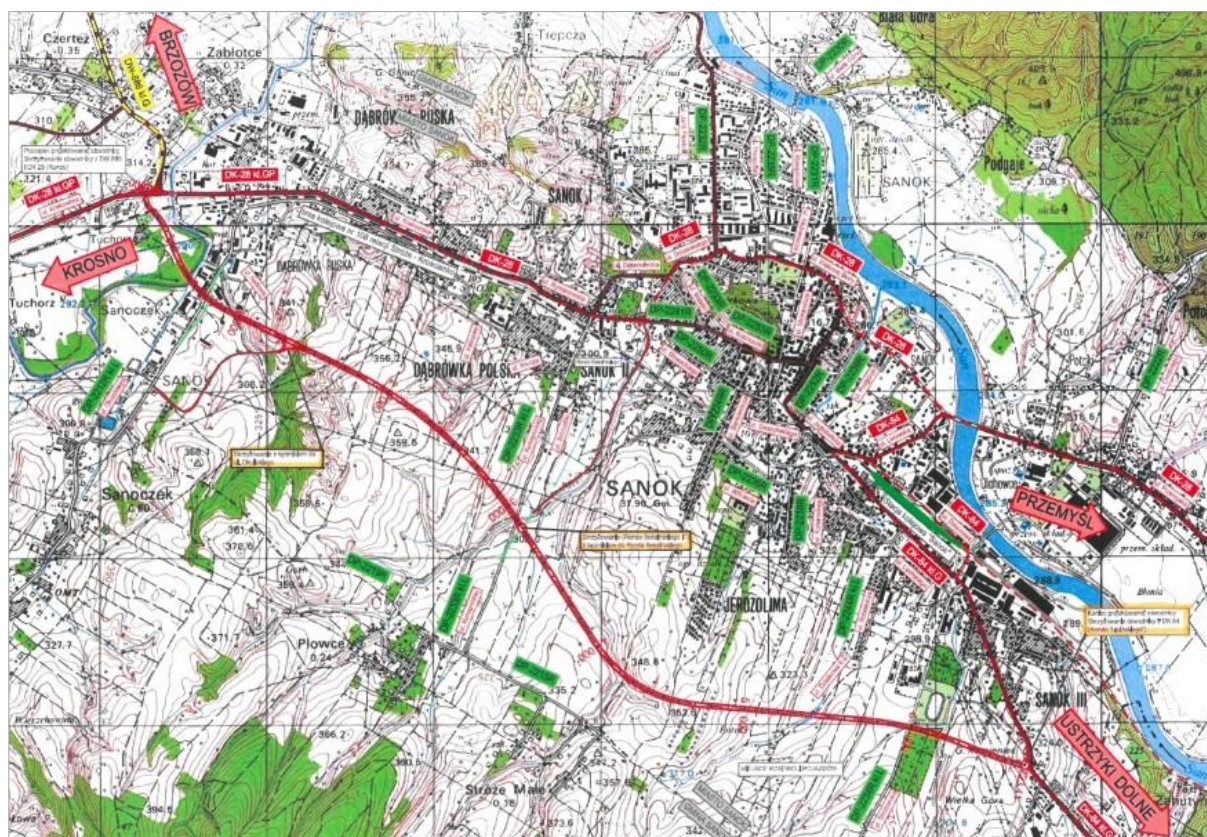
## 1.2. Położenie komunikacyjne

**Dostępność komunikacyjna** to zespół czynników, które wpływają na łatwość dotarcia się do danego miejsca. Od czasów historycznych położenie w pobliżu głównych szlaków handlowych wpływało na rozwój lokalnej społeczności. W dzisiejszych czasach jednym z głównych czynników świadczących o stopniu dostępności komunikacyjnej jest odległość od głównych szlaków drogowych i kolejowych, portów, lotnisk oraz miast o znaczeniu ponadlokalnym.

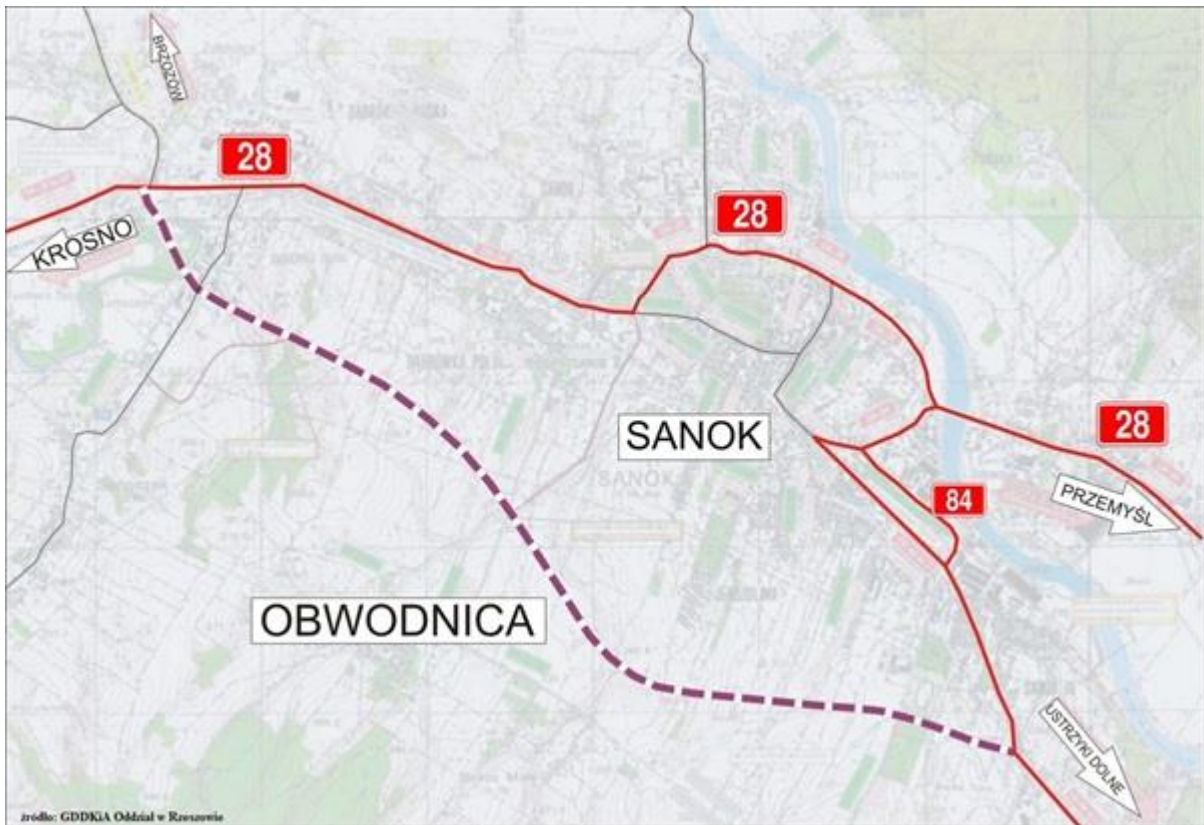
Na aktualny układ drogowy gminy składa się **droga krajowa, wojewódzka** oraz **sieć dróg powiatowych i gminnych**. Przez obszar Gminy Sanok przebiega ważna dla regionalnego ruchu droga krajowa nr 28, relacji Zator w woj. małopolskim (powiat oświęcimski) – Nowy Sącz – Jasło – Krosno – Sanok – Przemyśl i przejście graniczne z Ukrainą w Medyce. Droga wojewódzka nr 886 łączy drogę krajową nr 19 w Domaradzu (w powiecie brzozowskim) oraz Brzozów (będąc jego obwodnicą) z drogą krajową nr 28 w Sanoku i skraca przejazd z centralnej części województwa podkarpackiego w Bieszczady.

W lutym 2016 roku podpisana została umowa na budowę obwodnicy miasta Sanoka, w ciągu drogi krajowej nr 28, która będzie przebiegała przez teren Gminy Sanok. Inwestycja ma poprawić układ drogowy i warunki transportowe Sanoka oraz okolic. Korzyści bezpośrednie wynikające z funkcjonowania obwodnicy to między innymi zapewnienie komfortu jazdy, poprawa dostępność ekonomicznej i komunikacyjności regionu, skrócenie czasu podróży, zwiększenie bezpieczeństwa ruchu przy jednoczesnym zachowaniu wymogów ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju<sup>7</sup>.

Mapa 9. Przebieg obwodnicy miasta Sanoka w Gminie Sanok.



<sup>7</sup> Na podstawie: <http://www.obwodnicasanoka.pl/opis-projektu>.



Źródło: <http://www.gddkia.gov.pl/pl/655/budowa-obwodnicy-sanoka-w-ciagu-dk-28>,  
<http://www.obwodnicasanoka.pl/opis-projektu>.



Mapa 10. Mapa powiatu sanockiego.



Źródło: <http://sanocki.e-mapa.net>.

Mapa 11. Gmina Sanok na mapie docelowego układu dróg szybkiego ruchu w Polsce.



Źródło: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/63/Docelowy\\_uklad\\_drog.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/63/Docelowy_uklad_drog.svg).

### 1.3. Walory przyrodnicze

Pod względem walorów naturalnych Gmina Sanok należy do obszaru o bardzo wysokich walorach przyrodniczych i krajobrazowych, które związane są przede wszystkim z różnorodnością ukształtowania terenu oraz położonym tu rezerwatem przyrody i parkiem krajobrazowym. Gmina Sanok to mozaika krajobrazów łagodnych gór, zieleni lasów, nurtu Sanu oraz pejzażu Beskidu Niskiego i Gór Słonnych. Niewątpliwym atutem Gminy Sanok jest to, że jest „perłą Podkarpacia”, będącą „bramą” do Bieszczad. Obecnie prawną ochroną krajobrazową objęta jest północna część Gminy. Powierzchnia **obszarów prawnie chronionych w Gminie Sanok wynosi ponad 16 000 ha (69% powierzchni Gminy)** – jest to 2 miejsce w zestawieniu powierzchni obszarów prawnie chronionych wśród wszystkich gmin powiatu sanockiego.

Na terenie Gminy Sanok występują następujące formy ochrony przyrody<sup>8</sup>:

- » obszary Natura 2000,
- » rezerwat,
- » park krajobrazowy,
- » obszary chronionego krajobrazu,
- » stanowiska dokumentacyjne,
- » użytki ekologiczne,
- » pomniki przyrody.

**Obszar Natura 2000 „Góry Słonne”** jest zlokalizowany w obrębie Pogórza Karpackiego i obejmuje swoim zasięgiem główne pasmo Gór Słonnych (wraz z najwyższym szczytem – Słonne) oraz grzbiet Chłaniów. Obszar ten znajduje się na granicy zlewnisk dwóch mórz – Morza Bałtyckiego oraz Morza Czarnego. Został on powołany w celu ochrony miejsc występowania cennych przyrodniczo gatunków ptactwa. Występują tu co najmniej 24 gatunki ptaków wymienionych w załączniku I Dyrektywy Ptasiej oraz 8 gatunków z Polskiej Czerwonej Księgi. Ponadto gniazdują takie gatunki ptaków jak: orzeł przedni, puszczyk uralski czy orlik krzykliwy.

Mapa 12. Obszar Natura 2000 Góry Słonne na tle Gminy Sanok.



Źródło: [www.geoserwis.gdos.gov.pl](http://www.geoserwis.gdos.gov.pl), Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022

**Obszar Natura 2000 „Dorzecze Górnego Sanu”** obejmuje swoim zasięgiem Pogórze Bukowskie oraz Bieszczady Zachodnie wraz z Sanem oraz jego dopływami. Został on powołany w celu ochrony cennych przyrodniczo siedlisk, w których występuje wiele gatunków chronionych ryb.

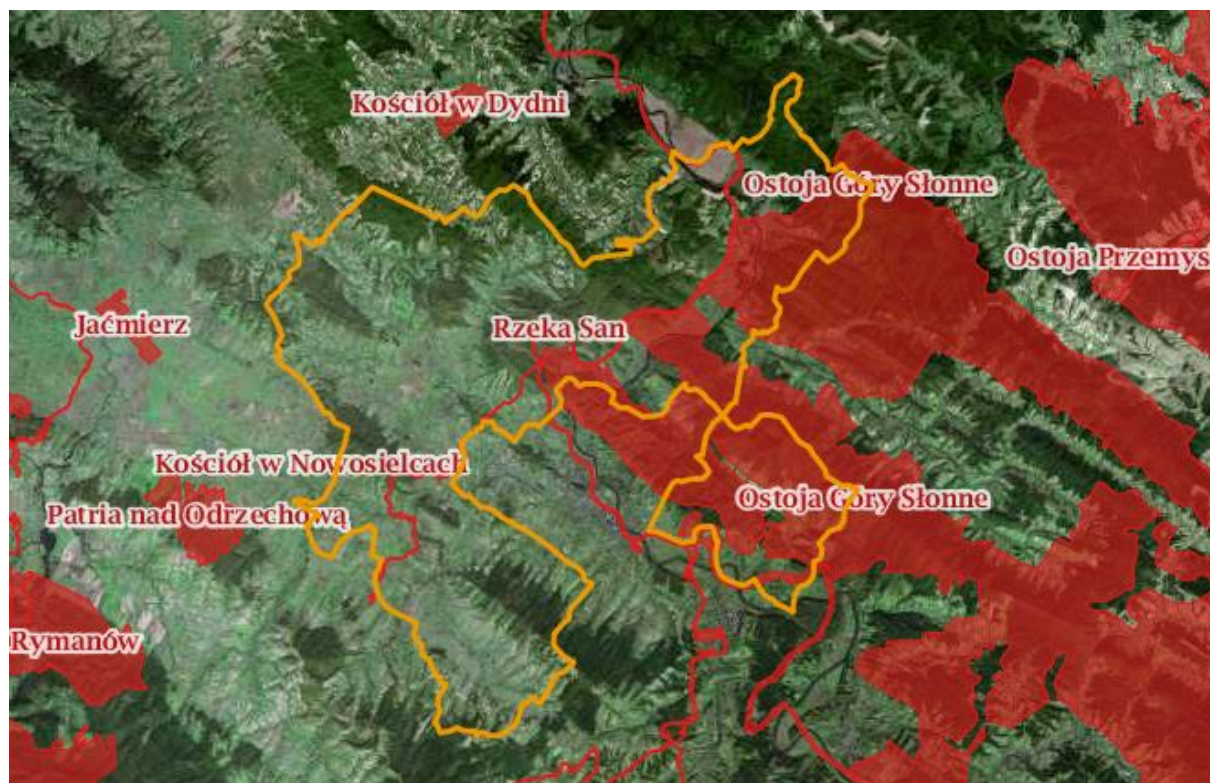
<sup>8</sup> Na podstawie: Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022.

**Ostoja Góry Słonne** – obszar w ramach Natura 2000, gdzie stwierdzono występowanie 5 siedlisk przyrodniczych z Załącznika I Dyrektywy Rady oraz 10 gatunków z jej II załącznika. Bogata flora roślin naczyniowych, w tym wiele wschodniokarpackich gatunków, występujących tu na skraju zasięgu. Ważna ostoja fauny leśnej, w tym dużych drapieżników. Rzeki o naturalnym charakterze są m.in. ostoją gatunków ryb z Załącznika II Dyrektywy Rady.

**Obszar Natura 2000 „Rzeka San”** obejmuje swoim zasięgiem środkowy odcinek Sanu pomiędzy Sanokiem i Jarosławiem, wraz z naturalnymi brzegami rzeki. Został on powołany w celu ochrony cennych przyrodniczo siedlisk, w których występuje wiele gatunków chronionych ryb, takich jak kiełb Kesslera, kiełb białopłetwy, certa, piekielnica czy boleń. Łącznie stwierdzono tu występowanie 8 gatunków ryb z Załącznika II Dyrektywy Rady.

**Obszar Natura 2000 „Sanisko w Bykowcach”** jest zlokalizowany w dolinie rzeki San i obejmuje starorzecze „Sanisko” wraz z rozległymi obszarami dawnego torfowiska „Ług”. Został on powołany w celu ochrony siedlisk charakterystycznych dla zarastających starorzeczy na których występują zbiorowiska łąkowe, olsowe, ziołorośla, szuwały oraz wilgotne łąki. Zidentyfikowano w tym miejscu łącznie 5 typów siedlisk z I Załącznika Dyrektywy Siedliskowej. Można tu napotkać wiele chronionych gatunków płazów, ssaków oraz bezkręgowców.

Mapa 13. Obszar siedliskowe Natura 2000 Góry Słonne na tle Gminy Sanok.

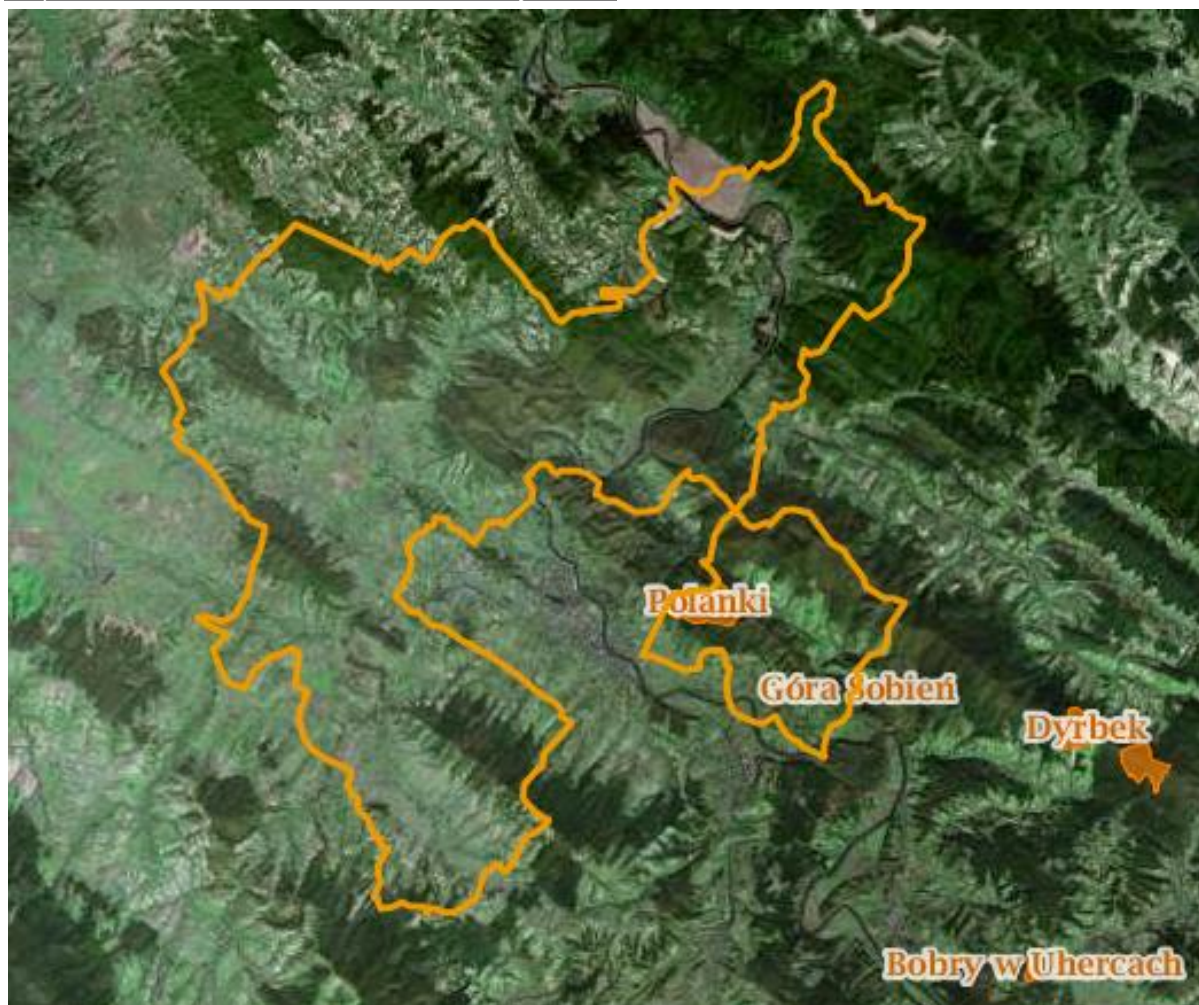


Źródło: [www.geoserwis.gdos.gov.pl](http://www.geoserwis.gdos.gov.pl), Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022

**Rezerwat przyrody „Polanki”** jest rezerwatem leśnym o powierzchni 191,94 ha. Został on utworzony 14.06.1996 r., w celu ochrony naturalnych zbiorowisk leśnych buczyny karpackiej. W górnej części rezerwatu znajdują się dwie formy skalne zbudowane z piaskowca ciężkowickiego. Pierwsza z nich zwana jest "Dużym Kamieniem" lub "Basztą", zlokalizowana jest we wschodniej części rezerwatu. Próżno szukać takiej drugiej

w Górach Słonnych, w Bieszczadach i na Pogórzu Bieszczadzkiem. Druga skała zwana "Małym Kamieniem" lub "Murem", znajduje się w północno- zachodniej części, na stokach Góry Granickiej przy Szlaku Ikon.

Mapa 14. Rezerwat "Polanki" na tle Gminy Sanok.

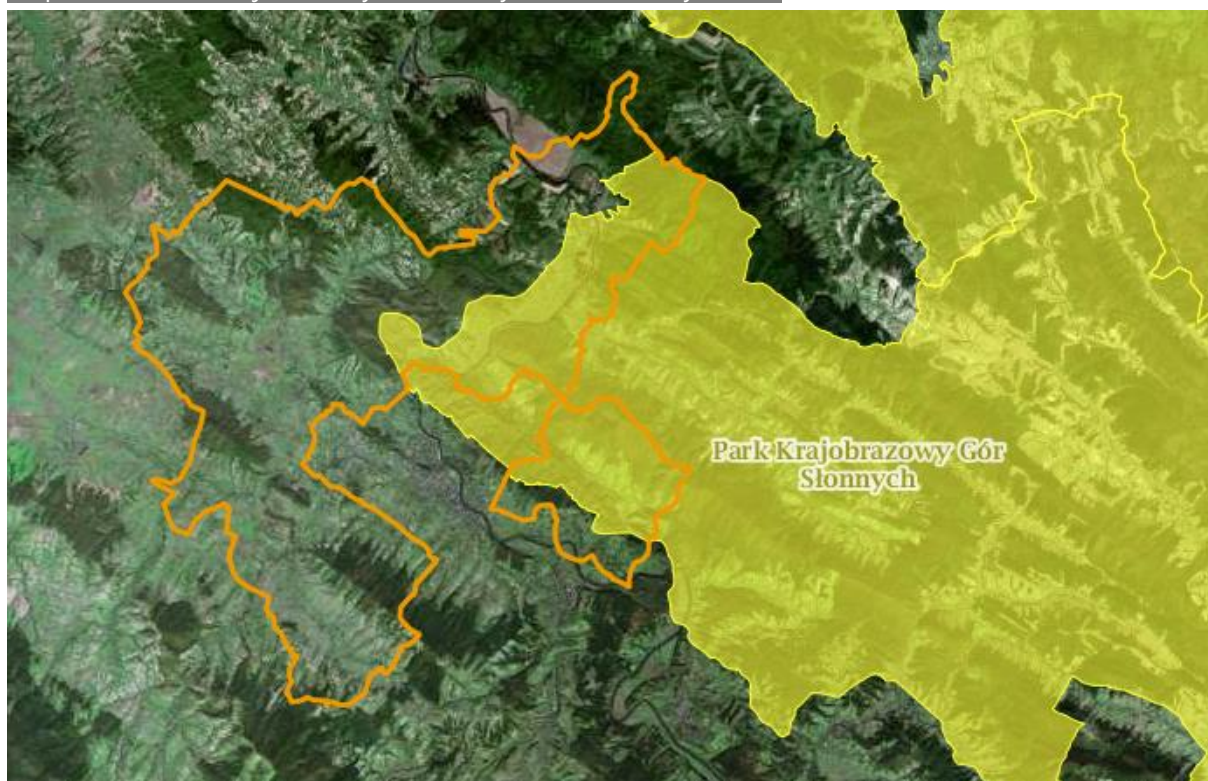


Źródło: [www.geoserwis.gdos.gov.pl](http://www.geoserwis.gdos.gov.pl), Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022

**Rezerwat Góry „Sobień”** – na wzgórzu Sobień wybudowano platformę widokową, z której rozciąga się panorama na dolinę Sanu, a przy dobrej pogodzie widać Bieszczady Wysokie. Znajduje się na granicy Gminy Sanok i Lesko. Jego powierzchnia wynosi 5,34 ha, został utworzony w 1970 roku. Rośnie w nim las mieszany, rośliny chronione, fauna kserotermiczna.

**Park Krajobrazowy Gór Słonnych** ma obszar 56 188,00 ha z czego 5 760,00 ha leży na terenie Gminy Sanok. Park został powołany 27 marca 1997 roku w celu ochrony walorów przyrodniczo-krajobrazowych wynikających ze zróżnicowanej budowy geomorfologicznej, szaty roślinnej oraz wynikającego z tego bogactwa fauny. Teren parku poprzecinany jest gęstą siecią rzek i potoków, które często wykształcają przełomowe odcinki swych dolin. Na terenie parku widoczny jest dwupiętrowy układ leśnych zbiorowisk roślinnych. Cechą charakterystyczną tego parku jest występowanie płatów roślinności kserotermicznej na stromych zboczach doliny Sanu. W reglu dolnym dominują lasy bukowe i bukowo-jodłowe. Teren parku zamieszkują, m.in.: niedźwiedź brunatny, ryś, wilk, żbik, orzeł przedni, orlik krzykliwy, puchacz, puszczyk uralski.

Mapa 15. Park Krajobrazowy Gór Słonnych na tle Gminy Sanok.

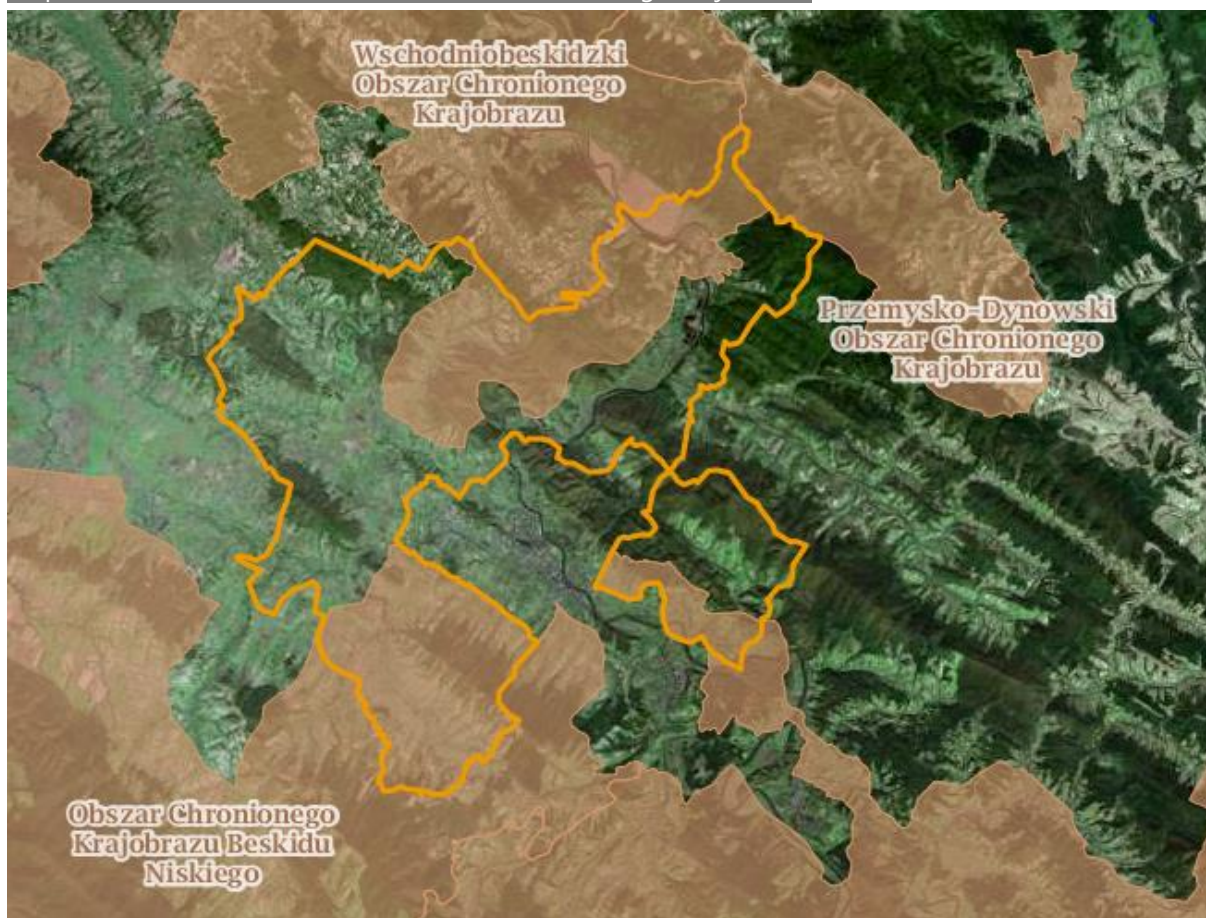


Źródło: [www.geoserwis.gdos.gov.pl](http://www.geoserwis.gdos.gov.pl), Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022

**Wschodniobeskidzki Obszar Chronionego Krajobrazu** – całkowita powierzchnia OCK wynosi 98 595,00 ha. Został utworzony w 1998 roku, w celu ochrony dwóch sztucznych jezior (jezioro Solińskie i Myczkowickie) wraz z otaczającymi je obszarami.

**Obszar Chronionego Krajobrazu Beskidu Niskiego** – całkowita powierzchnia Obszaru Chronionego Krajobrazu Beskidu Niskiego wynosi 82 360,00 ha. Został on utworzony w 1998 roku, w celu ochrony cennych przyrodniczo obszarów na których występują naturalne stanowiska cisa (chronione w formie rezerwatów).

Mapa 16. Gmina Sanok na tle Obszarów Chronionego Krajobrazu.

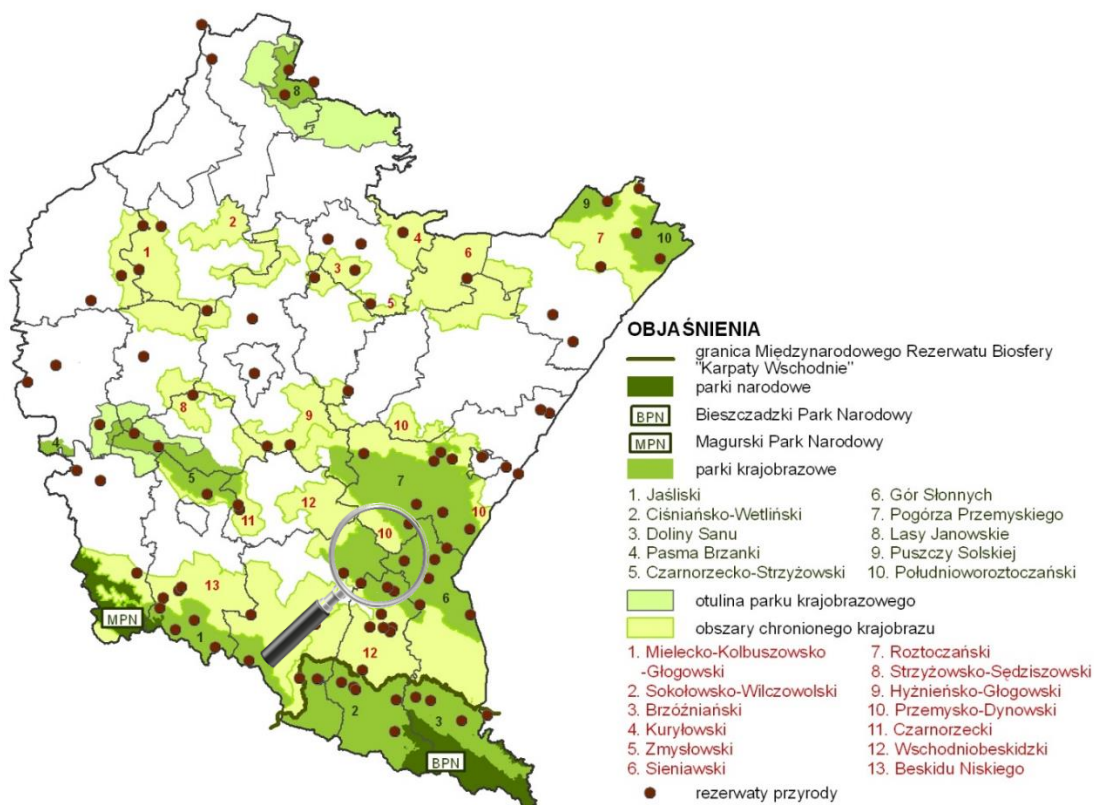


Źródło: [www.geoserwis.gdos.gov.pl](http://www.geoserwis.gdos.gov.pl), Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022

Z pozostałych form ochrony przyrody na terenie Gminy Sanok znajdują się jeszcze:

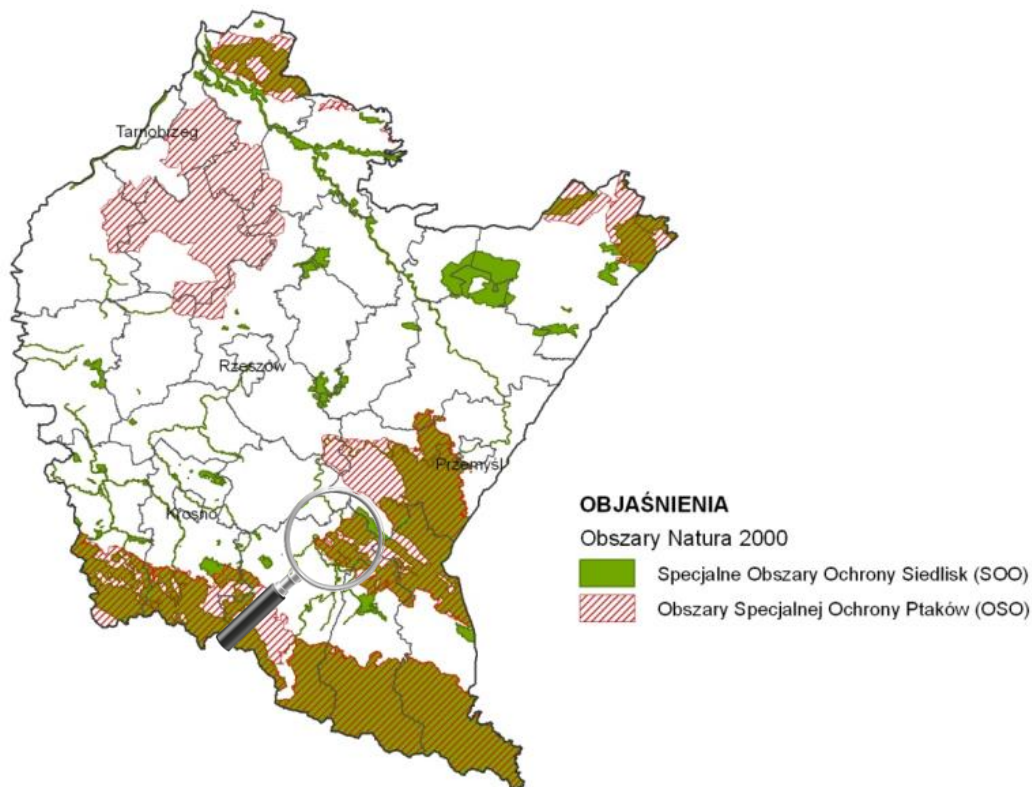
- » stanowisko dokumentacyjne „Czerwona Glinka”, zlokalizowane jest w miejscowości Międzybrodzie, na Pogórzu Bukowskim. Obejmuje czynne osuwisko,
- » stanowisko dokumentacyjne „Skarpa w Międzybrodziu”, zlokalizowane jest w miejscowości Międzybrodzie na Pogórzu Bukowskim. Obejmuje stumetrowy odcinek skarpy wraz z brzegiem znajdującym się poniżej,
- » **2 użytki ekologiczne** – pierwszy obejmuje wychodnie skalne znajdujące się na terenie miejscowości Dobra, zaś drugi siedlisko przyrodnicze i stanowisko rzadkich lub chronionych gatunków – miejsce bytowania zwierzyny leśnej i gniazdowania ptactwa
- » zgodnie z danymi RDOŚ w Rzeszowie, na terenie Gminy Sanok znajduje się **14 pomników przyrody**. Oprócz drzew są to także skały i źródło „Warzelnia”

Mapa 17. Obszary prawnie chronione w województwie podkarpackim



Źródło: <http://monitoruj.podkarpackie.pl/obszary-chronione.html>

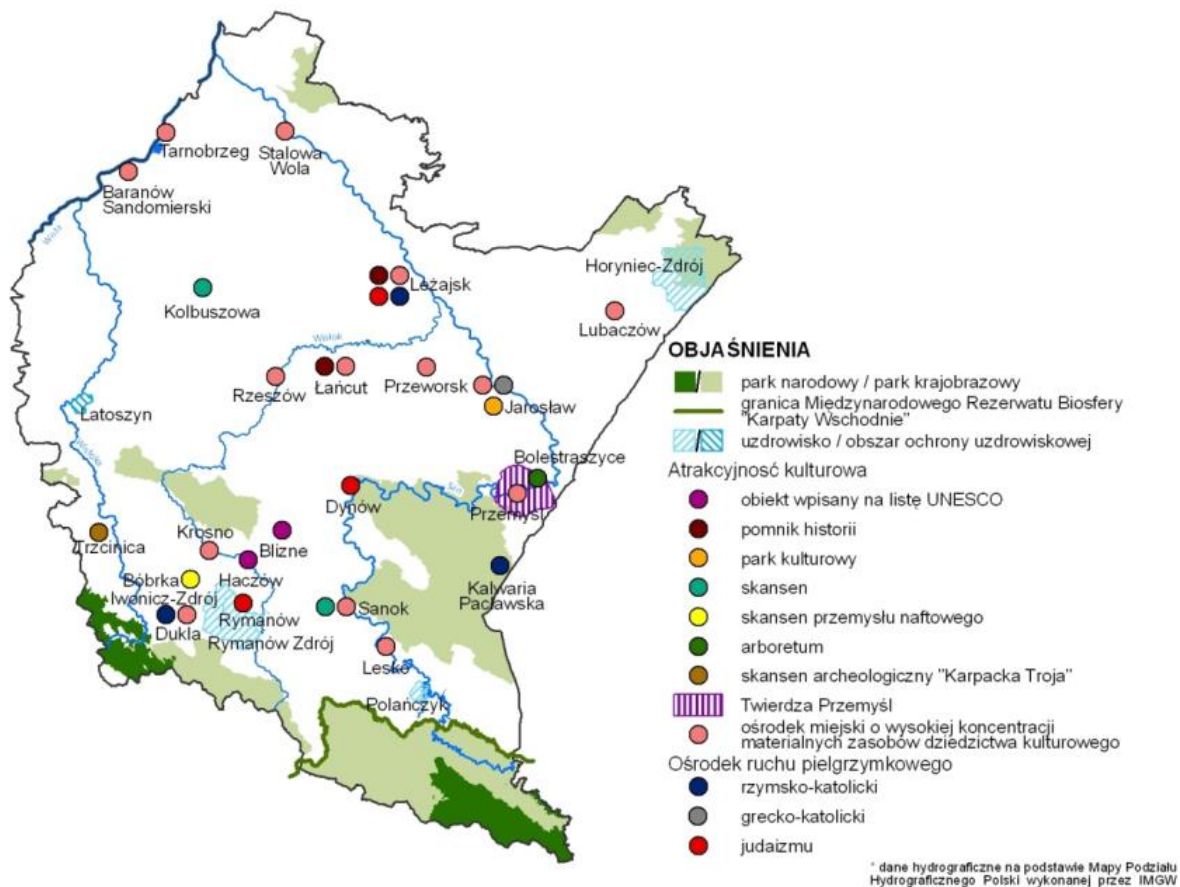
Mapa 18. Obszary Natura 2000 w województwie podkarpackim



Źródło: <http://monitoruj.podkarpackie.pl/obszary-chronione.html>



Mapa 19. Wybrane obiekty i obszary o charakterze atrakcji turystycznych w województwie podkarpackim.

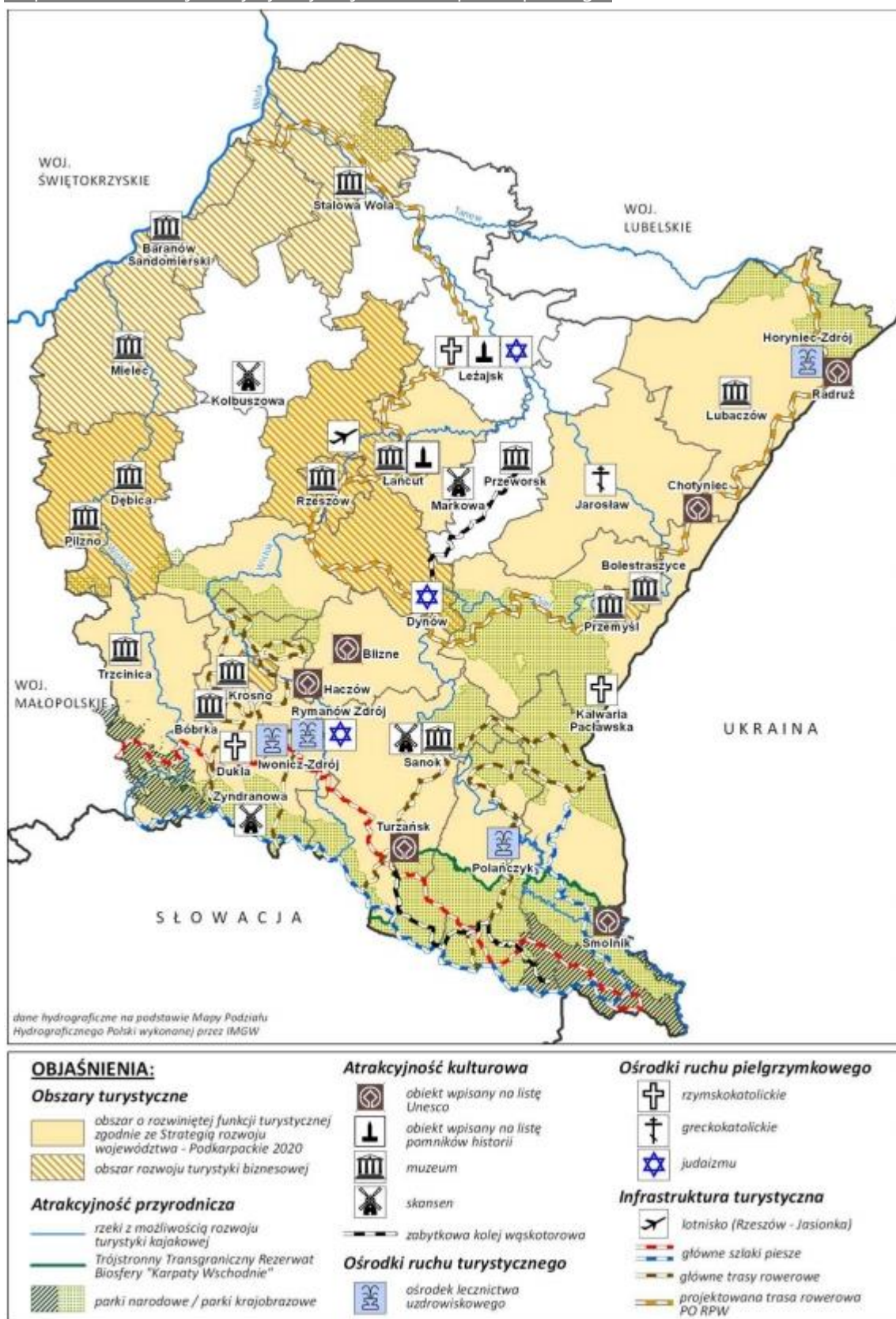


Źródło: <http://monitoruj.podkarpackie.pl/turystyka.html>

W otoczeniu Gminy Sanok znajdują się ośrodki o istotnym znaczeniu dla obsługi ruchu turystycznego, w szczególności ze względu na walory krajobrazowe i kulturowe. *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020* wskazuje, że Sanok, wraz z Leskiem oraz Ustrzykami Dolnymi posiadają potencjał w zakresie obsługi ruchu turystycznego Bieszczad. *Strategia Rozwoju* definiuje obszar gminy jako obszar o rozwiniętej funkcji turystycznej<sup>9</sup>.

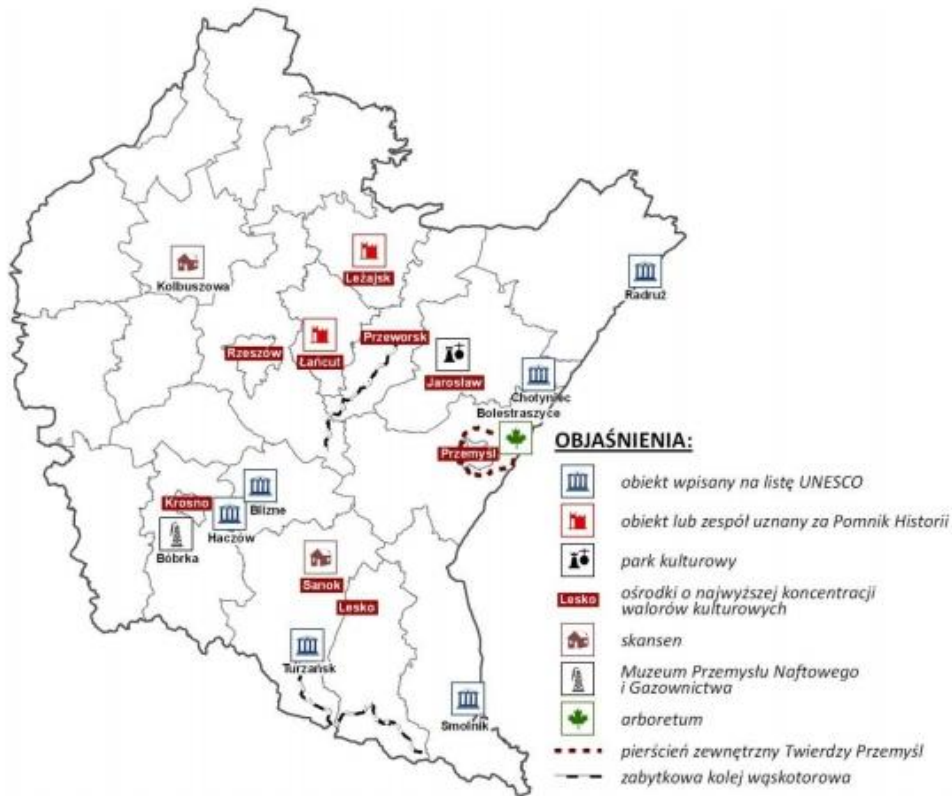
<sup>9</sup> *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*.

Mapa 20. Potencjał turystyczny województwa podkarpackiego.



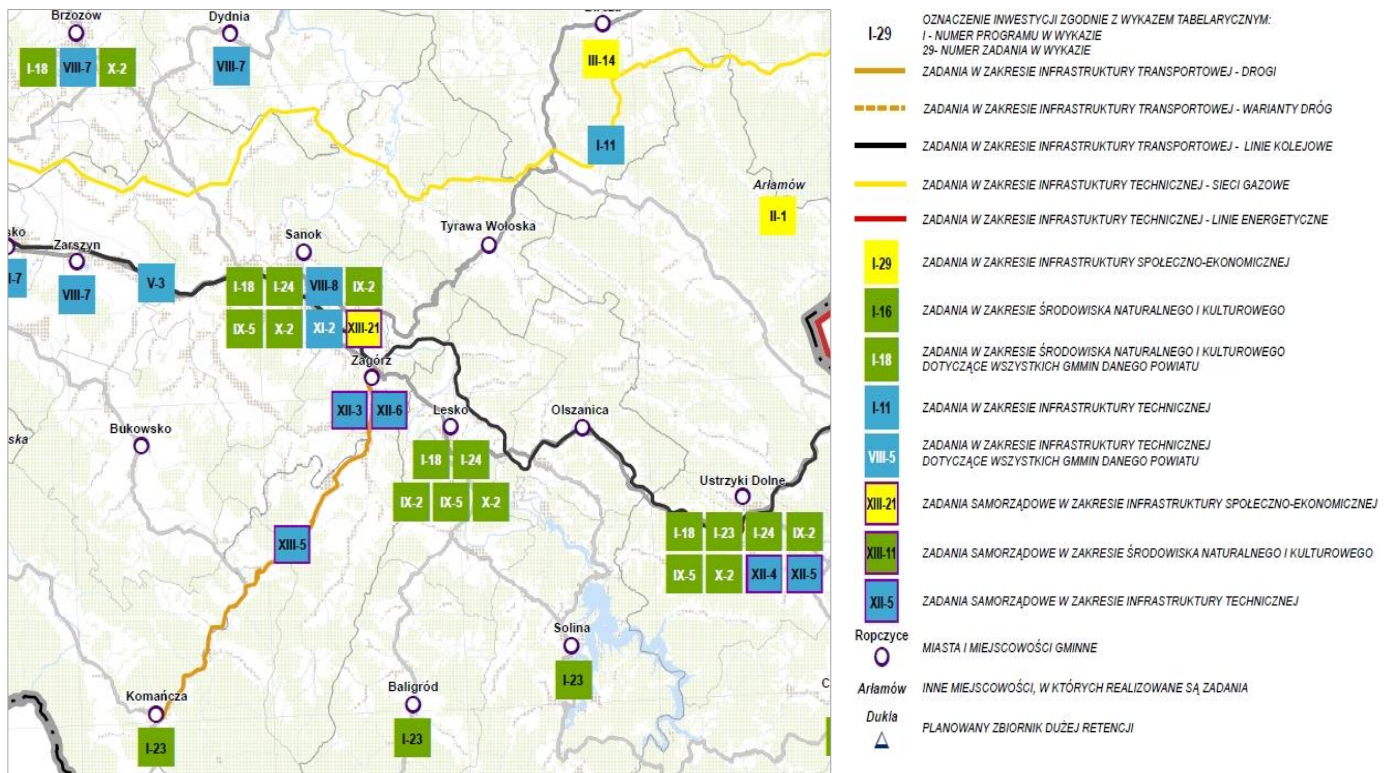
Źródło: Raport o stanie zagospodarowania przestrzennego województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2014.

Mapa 21. Zasoby dziedzictwa kulturowego w województwie podkarpackim – wybrane elementy.



Źródło: Raport o stanie zagospodarowania przestrzennego województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2014.

Mapa 22. Inwestycje o znaczeniu ponadlokalnym w województwie podkarpackim.



Źródło: Plan zagospodarowania przestrzennego województwa podkarpackiego - perspektywa 2030, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie.

## Struktura terenu

Gmina posiada różnorodną strukturę funkcjonalno-przestrzenną. Charakteryzuje ją wysoki udział kompleksów leśnych (lesistość w 2014 r. wyniosła 39,7% - ponad 9 100 ha) oraz stosunkowo wysoki łąk i pastwisk (ok. 16%). Użytki rolne stanowią niemal 53% powierzchni gminy, w tym grunty orne 36%<sup>10</sup>. Teren poprzecinany jest licznymi jarami ze strumykami i potokami oraz zróżnicowany pod względem wysokości. Miejscowości gminy leżą od 265 m n.p.m. na północy do 530 m n.p.m. na południu. Ze względu na specyficzny układ gminy wokół miasta Sanoka, układ kompleksów rolnych i leśnych, można ją podzielić na części:

- » północno-wschodnią: mocno zalesioną dolinę Sanu, wchodzącą w granice wschodnio-beskidzkiego obszaru chronionego krajobrazu i częściowo w granice parku krajobrazowego Gór Słonnych.
- » zachodnio-południową: wchodzącą częściowo w granice OCK Beskidu Niskiego.
- » wschodnią: wchodzącą w granice wschodnio-beskidzkiego OCK i granice parku krajobrazowego Gór Słonnych.

Te ostatnie to obszary najbardziej atrakcyjne dla ruchu turystycznego: kąpieli rzecznych, wędrówek pieszych i rowerowych, wędkowania, spływów kajakowych. Natomiast w Lisznej i Falejówce znajdują się wody mineralne i siarkowe, które umożliwiają budowę uzdrowisk<sup>11</sup>.

## Klimat<sup>12</sup>

Zgodnie z klasyfikacją klimatyczną Romera na obszarze Gminy Sanok występuje klimat górski i podgórski typu zaciśy śródgórskich krainy samborsko-sądeckiej. Charakteryzuje się on ciepłym latem oraz surowymi zimami. Średnia roczna temperatura powietrza wynosi około 7,7°C, średnie roczne opady mieszczą się w granicach 737-912 mm. Okres wegetacyjny na terenie gminy trwa około 210 dni. Dominującymi wiatrami więcejmi nad obszarem Gminy Sanok są wiatry południowo-wschodnie.

## Gleby<sup>13</sup>

Rodzaje gleb występujące na terenie Gminy Sanok są determinowane przez rodzaj skał na których zostały utworzone oraz przez warunki glebotwórcze występujące w poszczególnych obszarach gminy. Na terenie gminy można wyróżnić następujące rodzaje gleb:

- » Gleby szkieletowe – są to gleby zawierające ponad 60% części szkieletowych w postaci żwiru i kamieni. Często występują w rejonach górskich.
- » Gleby bielcowe – gleby tworzące się na różnego rodzaju piaskach, dochodzi w nich do procesu wymywanie niektórych związków chemicznych tworzących minerały co nazywane jest bielcowaniem.
- » Gleby brunatne – powstające na glinach zwałowych oraz piaskach i piaskowcach.
- » Mady – są to gleby tworzące się w wyniku nagromadzenia się materiałów niesionych przez wody rzeczne.

<sup>10</sup> Na podstawie danych BDL GUS.

<sup>11</sup> <http://www.gminasanok.pl/pl/content/o-gminie-0>.

<sup>12</sup> Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022.

<sup>13</sup> Tamże.

Na terenie Gminy Sanok dominują gleby III oraz IV klasy bonitacyjnej (gleby orne średnio dobre i średnie). Występujące tu gleby mają charakter kwaśny. W wyniku zakwaszenia gleb, proces pobierania przez rośliny składników pokarmowych, w istotny sposób jest utrudniony. Ponadto, dochodzi wówczas do aktywacji związków toksycznych, czego efektem jest wzrost pobierania metali ciężkich przez rośliny. W efekcie, zjawiska te prowadzą do zmniejszenia ilości plonów i pogorszenia jakości uzyskanych produktów.

## Wody powierzchniowe i podziemne<sup>14</sup>

Jakość wód jest na ogół niska. Głównymi źródłami i przyczynami powstawania zanieczyszczeń są: niewielka długość sieci kanalizacyjnej, chemizacja rolnictwa, sploty z tras komunikacyjnych, ścieki przemysłowe i nieszczelne szamba. Gmina Sanok posiada dobrze rozwiniętą sieć hydrologiczną. Obszar gminy zlokalizowany jest w zlewni rzeki San, która jednocześnie jest największym ciekim wodnym gminy. Do pozostałych rzek należą: Sanoczek, Pijawka oraz Tyrawka. Przez gminę Sanok przepływają również potoki: Różowy, Niebieszczanka, Wujski Potok, Słonny Potok, Ratnówka, Biały Potok, Zagródek, Dębny, Sołotwina oraz Stobnica. Na obszarze gminy rzeka San utrzymuje się w III klasie czystości. Na wysokości Sanoka w wodzie znacznie wzrasta poziom zawiesiny ogólnej oraz rośnie stężenie fosforanów. Poniżej miasta rzeka powraca do III klasy czystości.

Gmina Sanok znajduje się na terenie dwóch jednolitych części wód podziemnych o kodzie: PLGW2200157 należącej do JCWPd nr 157 oraz PLGW2200158 należącej do JCWPd nr 158. Południową część Gminy Sanok obejmuje swoim zasięgiem Główny Zbiornik Wód Podziemnych (GZWP) nr 431 „Zbiornik Warstw Krosno (Bieszczady)”. Według danych WIOŚ w Rzeszowie, jakość wód podziemnych na tym odcinku ma II klasę czystości.

Zbiornik wód w głębinnych należy do największych zasobów wysokiej jakości wód pitnych i wymaga on wzmożonej ochrony ze względu na ekologiczną budowę podłoża (porowate) i możliwość łatwego skażenia tych wód. W związku z powyższym utworzono obszary najwyższej i wysokiej ochrony tych zasobów. Na terenie gminy istnieje strefa wzmożonego nadzoru sanitarnego wód głębinowych z rygorami dotyczącymi gospodarki wodno-ściekowej i odprowadzania do wód i gruntu nieoczyszczonych ścieków<sup>15</sup>.

## Zanieczyszczenie<sup>16</sup>

Na terenie Gminy Sanok **nie ma zorganizowanego składowiska odpadów**. Odpady komunalne przewożone są przez uprawnione podmioty do „Sortowni odpadów komunalnych zmieszanych i z selektywnej zbiórki, kompostowni”, zlokalizowanej w Krośnie. W miejscowości Sanok i Pisarowce funkcjonują Punkty Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych. Obszar gminy należy do południowo-zachodniego regionu gospodarki odpadami województwa podkarpackiego. Głównymi źródłami wytwarzania odpadów komunalnych są: gospodarstwa domowe, obiekty infrastruktury, tj. handel, usługi, zakłady, szkolnictwo i inne. W okresie zimowym wzrasta emisja pyłów i zanieczyszczeń spowodowanych spalaniem paliw stałych w kotłowniach indywidualnych i indywidualnych piecach centralnego ogrzewania. Negatywny wpływ na jakość powietrza atmosferycznego mają lokalne kotłownie pracujące na potrzeby centralnego ogrzewania, a także małe przedsiębiorstwa spalające węgiel w celach grzewczych lub technologicznych. Wynik oceny strefy

<sup>14</sup> Tamże

<sup>15</sup> Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2007-2013.

<sup>16</sup> Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022.

podkarpackiej za rok 2014, w której położona jest gmina, wskazały że stężenia zanieczyszczeń ze względu na ochronę roślin nie zostały przekroczone.

## Ochrona środowiska

Obszar Gminy Sanok ujęty jest częściowo w Krajowej Sieci Ekologicznej ECONET-PL – jest to korytarz ekologiczny o znaczeniu krajowym nr 72 k – Pogórze Dynowskie.

Podstawowym źródłem uciążliwości akustycznych na terenie Gminy Sanok są hałasy komunikacyjne, związane z przebiegiem przez ten obszar drogi krajowej, hałasy związane z przebiegiem linii kolejowej (okresowe, ze względu na wielką liczbę pociągów przejeżdżających tą trasą) oraz związane z funkcjonującym przemysłem.

Gmina posiada opracowany Program Ochrony Środowiska na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022, a także Plan Gospodarki Niskoemisyjnej, opracowany w 2015 roku.

## Zasoby naturalne<sup>17</sup>

Obszar gminy jest stosunkowo zasobny w bogactwa naturalne. Występują na nim: gaz ziemny i ropa naftowa, piaskowce gazowe, skały krzemionkowe i ity.

### Ropa naftowa i gaz ziemny

Najwartościowszymi surowcami występującymi na terenie Gminy Sanok są: ropa naftowa i gaz ziemny. Występują one w 5 tak zwanych obszarach górniczych: „Hłomcza”, „Strachocina”, „Jurowce - Srogów”, Sanok -Zabłotce”, „Tyrawa Solna”. W gminie działają 2 kopalnie gazu ziemnego i ropy: „Strachocina”, „Tyrawa Solna”.

### Piaskowce

Na terenie gminy istnieje 5 złóż piaskowca. Nie są one jednak perspektywiczne i nie ma większych szans na ich zagospodarowanie.

### Skały krzemionkowe

Na obszarze gminy istnieje 8 złóż skał krzemionkowych: „Łodzina”, „Łodzina - Dobra”, „Mrzygłód - Dobra”, „Mrzygłód”, „Bykowce”, „Załuż”, „Ulucz” i „Dębna”. Pokłady tego surowca są znaczne, ale dotychczas nie w pełni wykorzystane. Na 8 odkrytych złóż eksploatowanych jest 5.

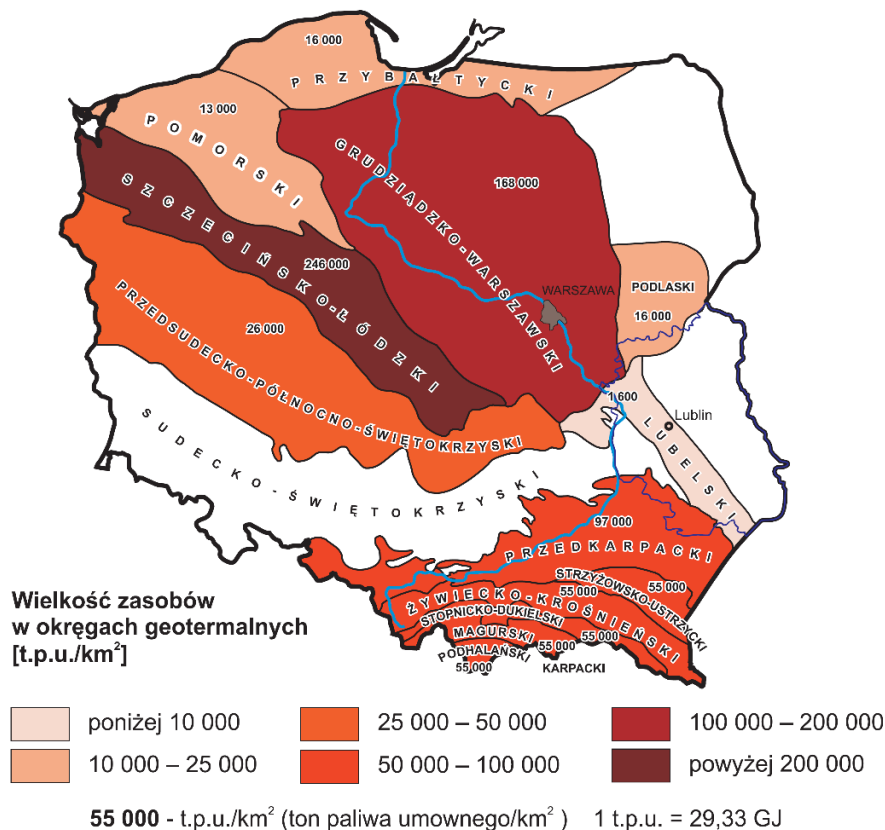
### Ity

Aktualnie istnieją 4 złoża itów: wyczerpane złożo „Międzybrodzie” oraz 3 złoża perspektywiczne: „Zabłotce”, „Trepcza”, „Sanoczek - Pobiedno”.

<sup>17</sup> Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2007-2013.

## Alternatywne źródła energii<sup>18</sup>

Mapa 23. Zasoby energii geotermalnej w Polsce.



Źródło: R. Ney, J. Sokotowski, Energia geotermalna, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią, PAN Kraków, [w:] Energia odnawialna. Polska. Zasoby i wykorzystanie, Wydawnictwo GEA, Warszawa 2001.

Z uwagi na rolniczy charakter Gminy Sanok, na jej terenie występują **znaczne zasoby biomasy**. Mogą to być odpadki drewniane, trociny, słoma, siano, darń lub zepsute ziarno. Warto zaznaczyć, iż mogą być one wykorzystane do produkcji ciepła w sposób ekologicznie bezpieczny, a także efektywny energetycznie. Jedną z największych zalet biomasy jest zerowa emisja dwutlenku węgla, gdyż ilość tej substancji jest całkowicie akumulowana w procesie fotosyntezy. Za wykorzystaniem biomasy przemawiają m.in.: nadprodukcja lub bezrobocie na wsi. W miejscowości Trepcza zlokalizowana jest oczyszczalnia ścieków, która wykorzystuje biogaz pochodzący z dostarczanych do niej ścieków.

Zgodnie z podziałem wprowadzonym przez Ośrodek Meteorologii IMGW, Gmina Sanok leży w strefie określonej jako **korzystna dla rozwoju energetyki wiatrowej**. Obecnie na terenie gminy nie funkcjonuje żadna farma wiatrowa. Planując tego typu inwestycję należy jednak wziąć pod uwagę uwarunkowania przyrodnicze, techniczne, środowiskowe (przede wszystkim formy ochrony przyrody oraz obszary cenne przyrodniczo), prawne, ekonomiczne oraz społeczne.

Oszacowanie potencjału energii geotermalnej wiąże się z koniecznością kosztownych odwiertów próbnych. Na podstawie prowadzonych aktualnie wstępnych analiz można stwierdzić, iż budowa instalacji geotermalnych na terenie Gminy Sanok nie jest ekonomicznie uzasadniona. Warto jednak zaznaczyć, iż

<sup>18</sup> Program Ochrony Środowiska dla Gminy Sanok na lata 2015-2018 z perspektywą na lata 2019-2022.

dopuszcza się możliwość wykorzystania energii wód podskórnych i ciepła ziemi przy zastosowaniu indywidualnych pomp ciepła. Rozwiązania tego typu mogą znaleźć zastosowanie w domach jednorodzinnych oraz budynkach użyteczności publicznej w terenach o rozproszonej zabudowie.

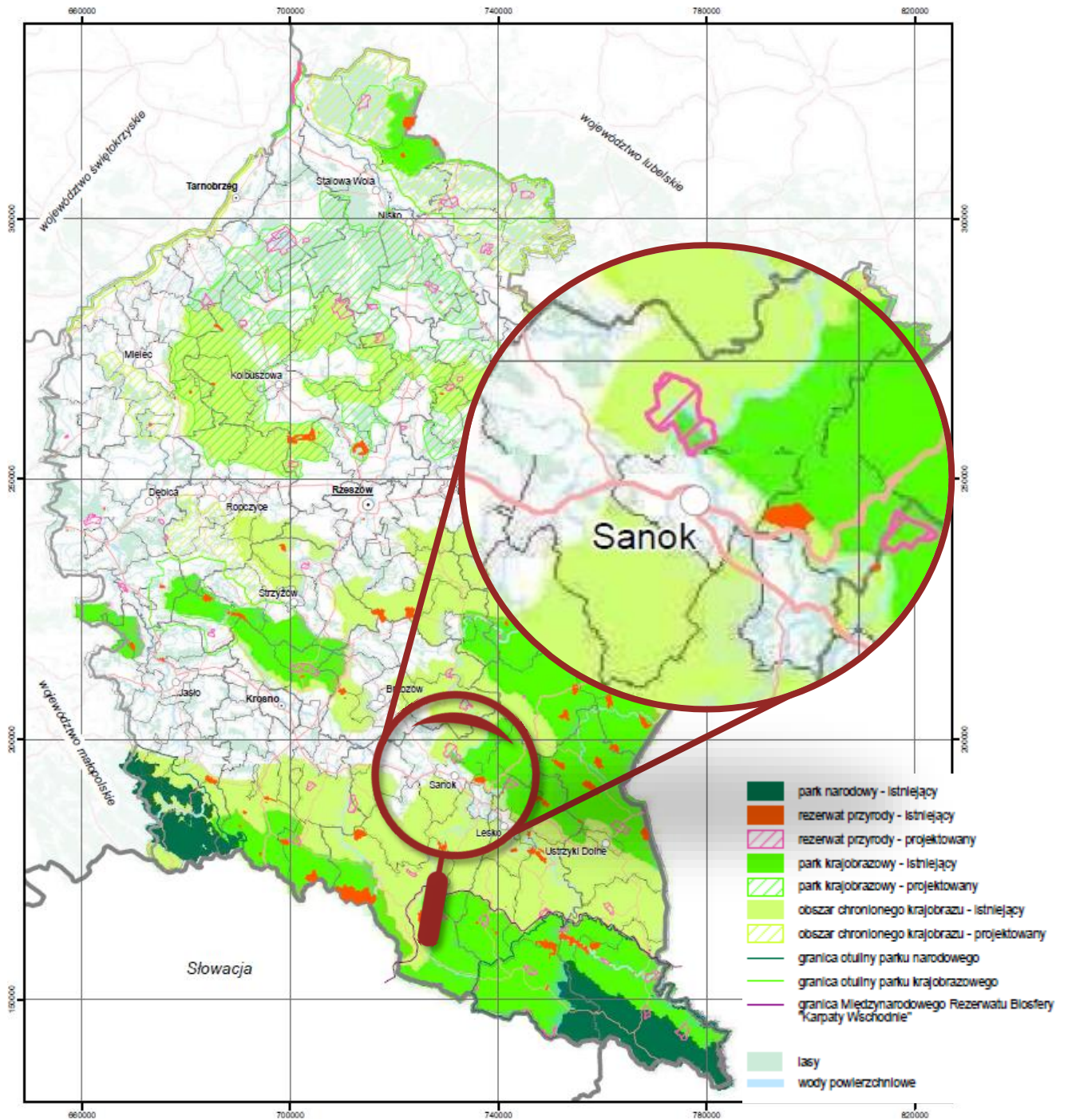
Warunki panujące na terenie gminy **dają możliwość wykorzystywania energii promieniowania słonecznego** do podgrzewania wody użytkowej w budynkach mieszkalnych, a także obiektach oświatowych (szkoły, przedszkola). Z uwagi na koszt instalacji tego rodzaju, warto rozważyć możliwość ich współfinansowania w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego

W przypadku realizacji przedsięwzięć związanych z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii, należy pamiętać, że możliwości rozwoju hydroenergetyki, wykorzystania energii wiatru, energii z wód geotermalnych czy biomasy uwarunkowane są nie tylko zasobami energetycznymi, ale także regulacjami prawnymi w zakresie ochrony przyrody i ustaleniami Samorządu Województwa Podkarpackiego, które zawarte są w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa i dotyczą gospodarowania przestrzenią. Ograniczenia prawne dotyczą przede wszystkim wykluczenia inwestycji z terenów chronionych lub przynajmniej dostosowania ich skali do uwarunkowań terenowych i środowiskowych.

Występowanie na terenie Gminy Sanok zajmujących dużą część powierzchni obszarów prawnie chronionych utrudnia rozwój infrastruktury związanej z odnawialnymi źródłami energii.

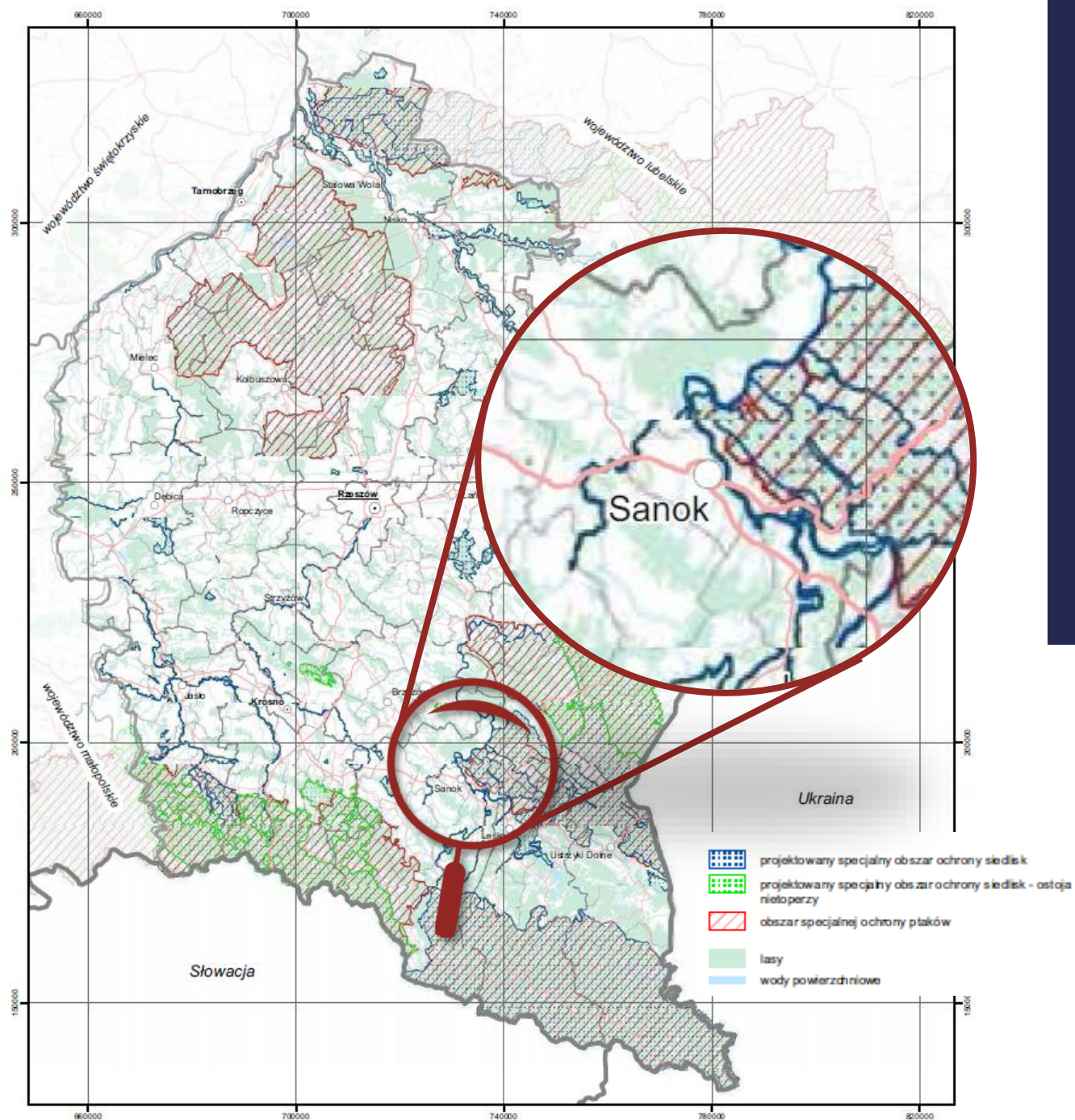


Mapa 24. Uwarunkowania przyrodnicze rozwoju energetyki odnawialnej w województwie podkarpackim, krajowy system obszarów prawnie chronionych.



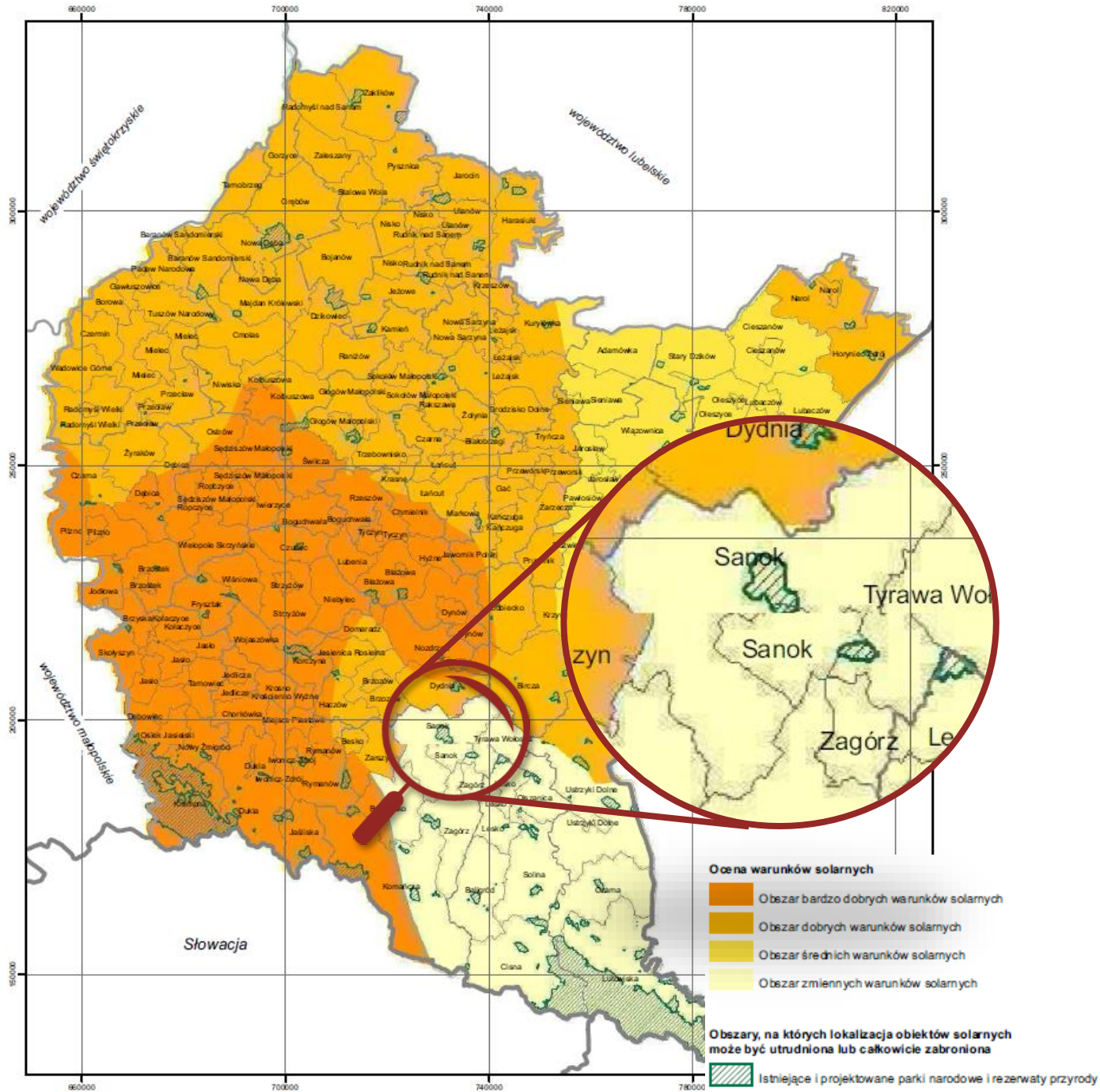
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 25. Uwarunkowania przyrodnicze rozwoju energetyki odnawialnej w województwie podkarpackim, europejski system ekologiczny Natura 2000.



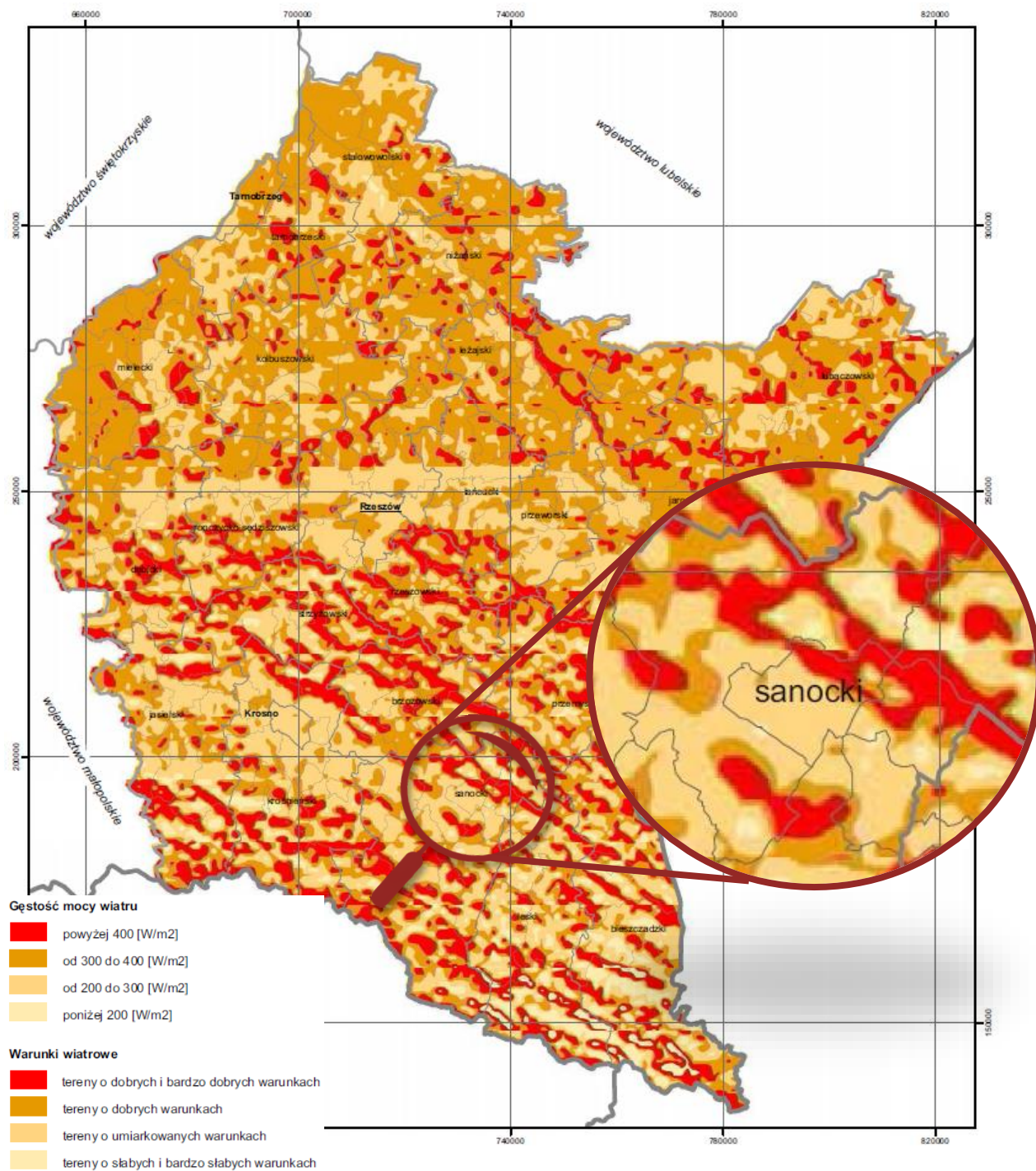
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 26. Obszary wskazane do rozwoju energetyki solarnej w województwie podkarpackim



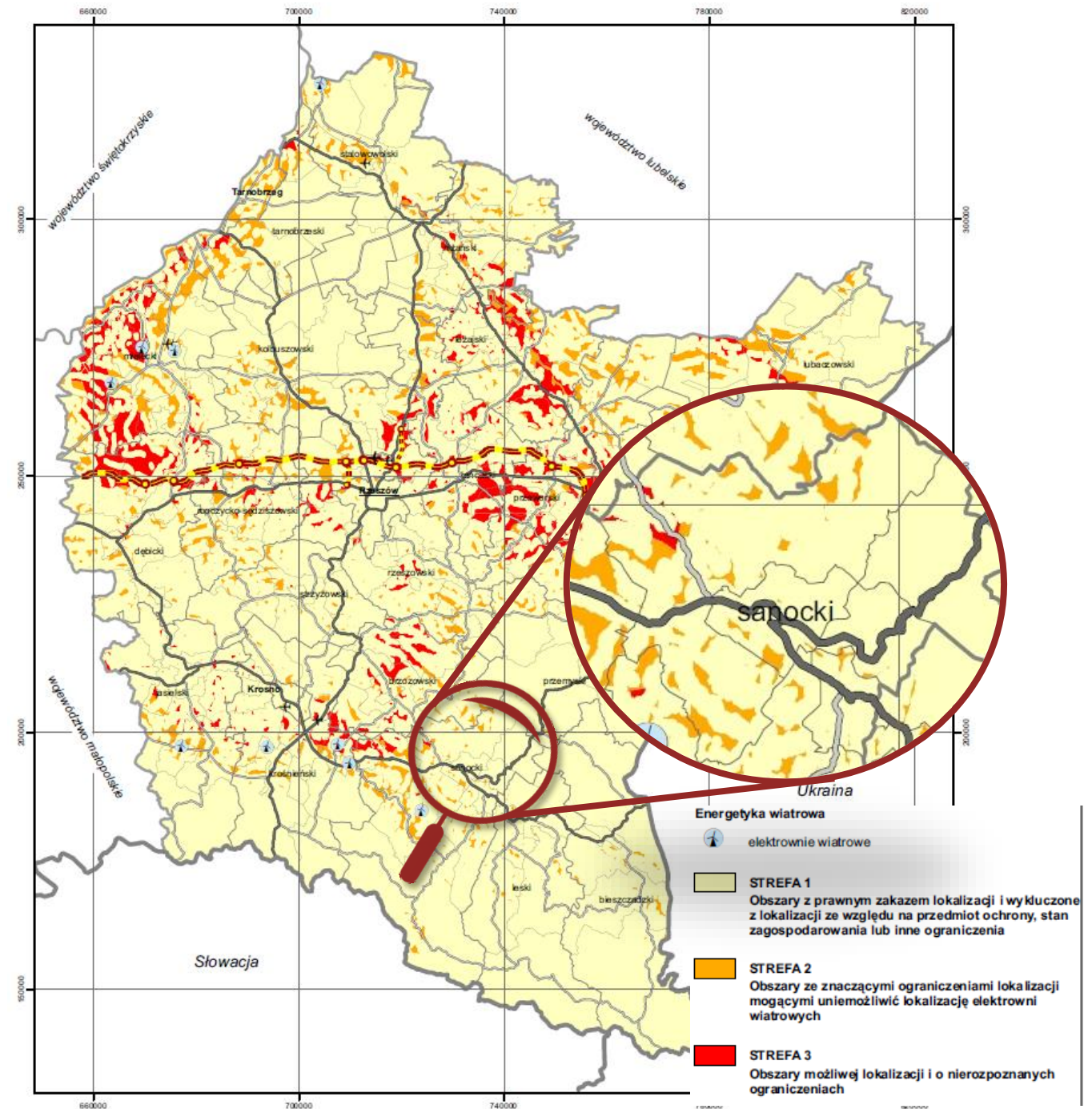
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 27. Zasoby energetyczne wiatru na wysokości 70 m n.p.m.



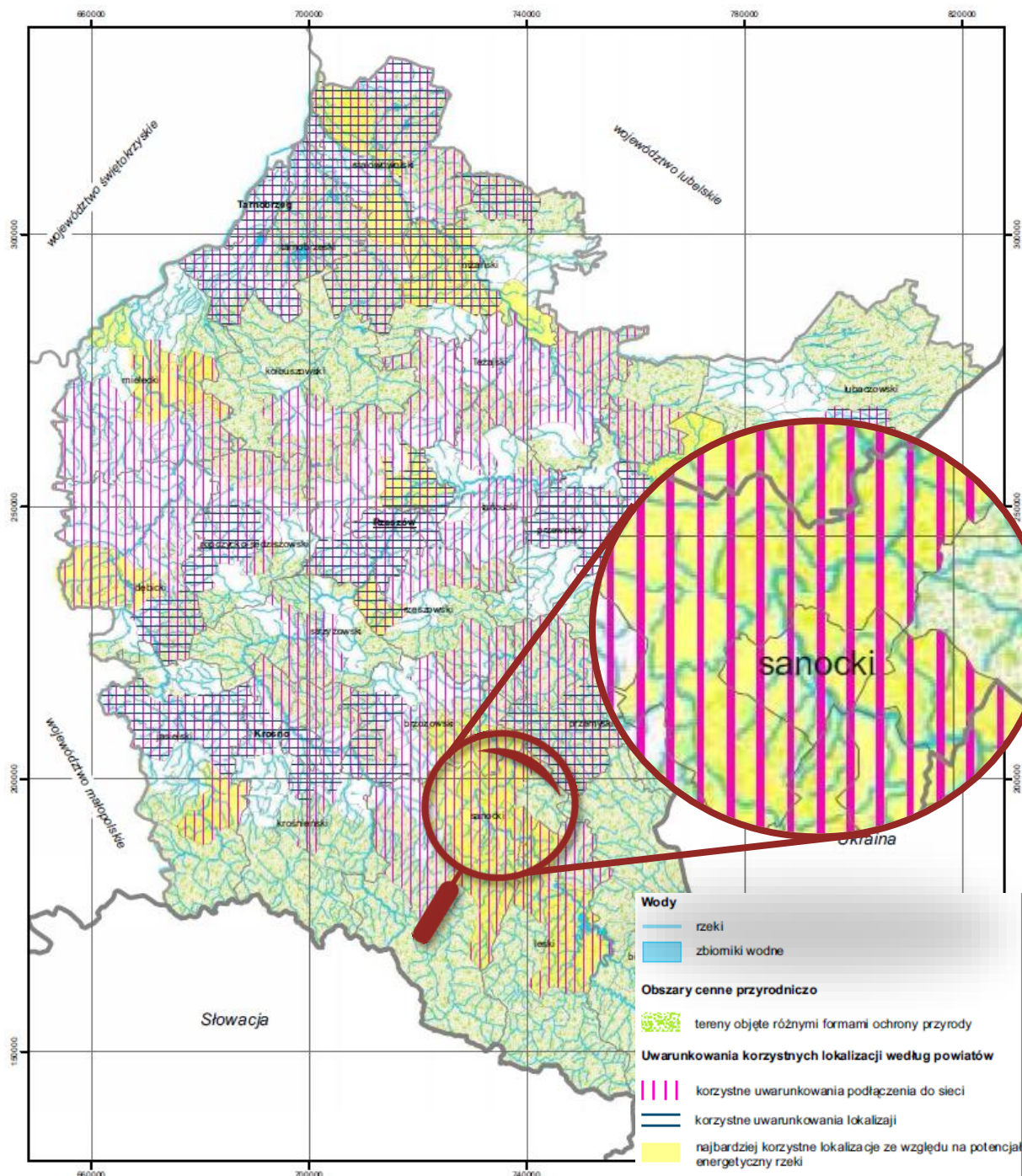
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 28. Delimitacja obszarów dla energetyki wiatrowej



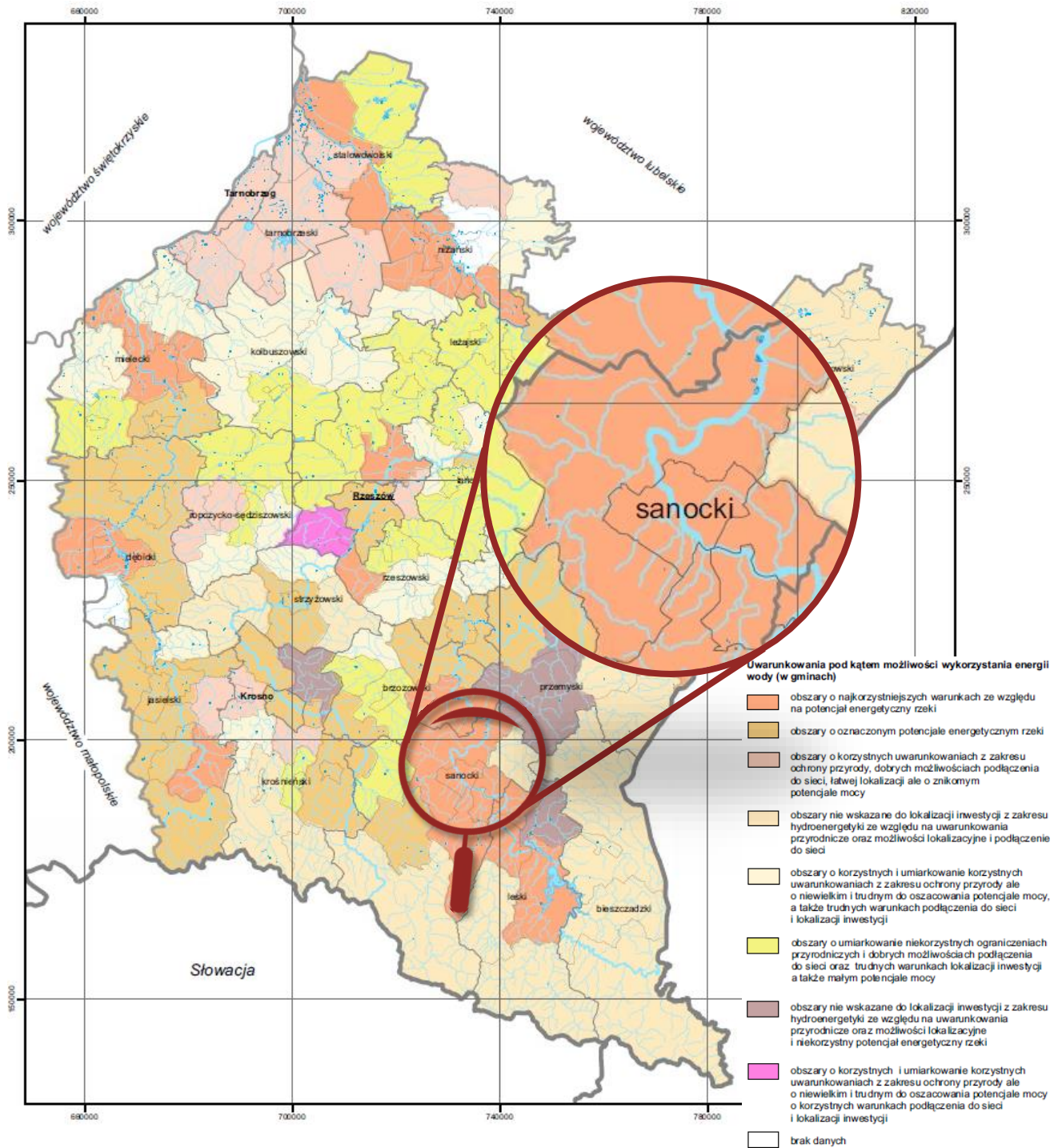
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 29. Ocena przydatności terenu dla energetyki wodnej



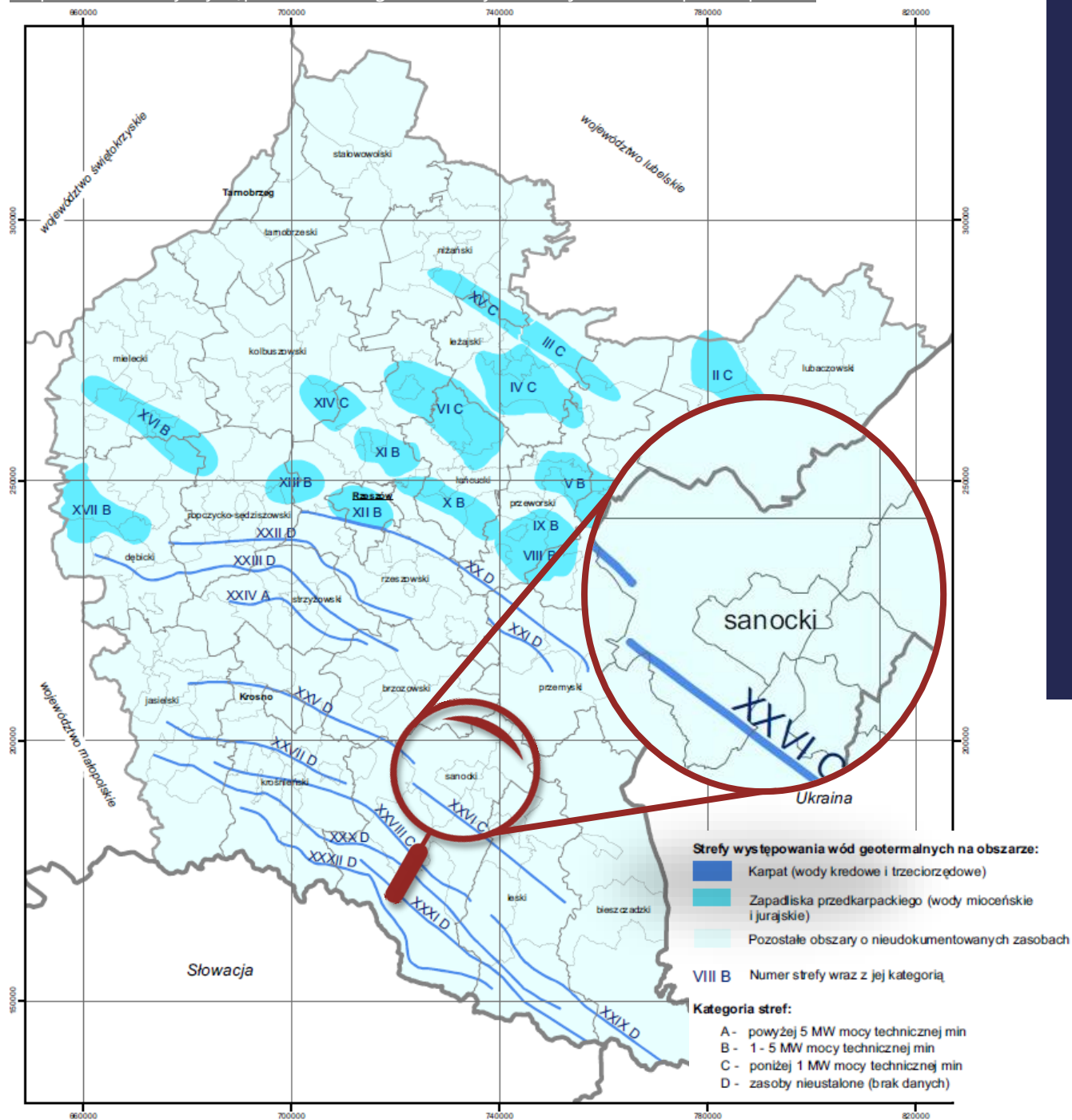
Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

Mapa 30. Delimitacja terenu dla energetyki wodnej



Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

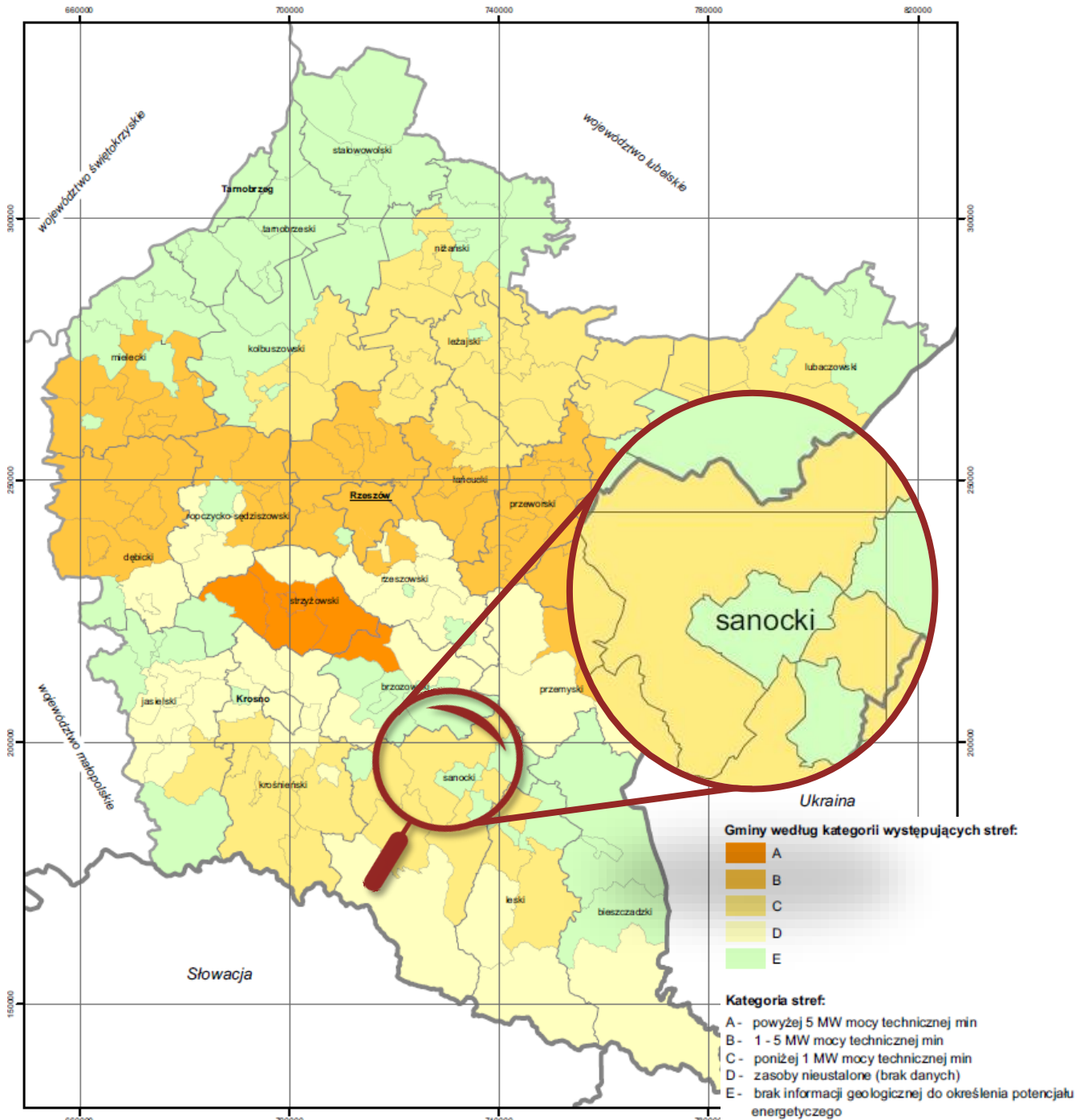
Mapa 31. Strefy występowania wód geotermalnych w województwie podkarpackim



Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

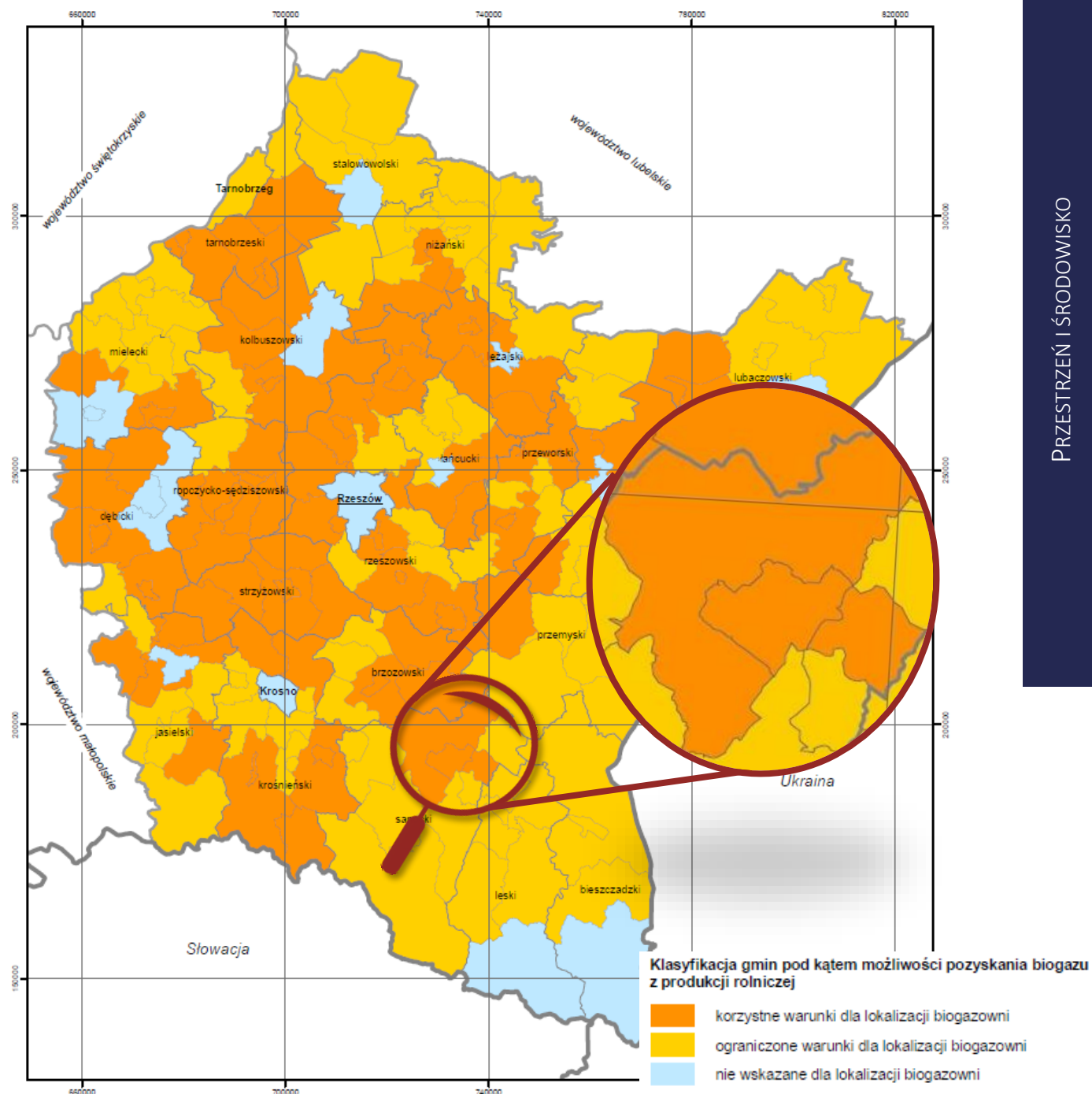


Mapa 32. Energetyka geotermalna w województwie podkarpackim



Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011

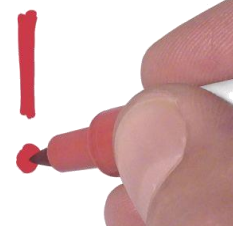
Mapa 33. Energetyka wykorzystująca biomasę; biogaz z produkcji rolnej



Źródło: Delimitacja obszarów korzystnych dla rozwoju energetyki odnawialnej na terenie województwa podkarpackiego, Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego w Rzeszowie, Rzeszów 2011



**Gmina Sanok posiada znaczący potencjał wykorzystania alternatywnych źródeł energii – słonecznej, wiatrowej, wodnej i opartej o biomasę. Problemem w kontekście wykorzystania tego potencjału jest jednakże znaczący obszar występowania obszarów prawnie chronionych.**



## 1.4. Walory kulturowe

### Historia

Gmina Sanok może poszczycić się bardzo długą historią. Według badań archeologicznych przeprowadzonych na terenie gminy, została potwierdzona hipoteza, że ziemie te zamieszkałe były już w epoce kamienia. Świadczą o tym liczne znaleziska, takie jak: kamienne motyki z Bykowiec i toporek z Prusieka. Inne znaleziska pochodzą z epoki neolitu i wczesnego brązu, natomiast monety rzymskie i celtyckie wskazują na późniejsze kontakty handlowe z Cesarstwem Rzymskim i plemionami celtyckimi. Pierwsza wzmianka o gminie wiejskiej Sanok, w czasach nowożytnych, pochodzi z XII-wiecznego ruskiego „Latomisu hipackiego”. Wtedy to tereny te, będące we władaniu książąt ruskich, zostały zdobyte przez księcia węgierskiego Gejzę II. W XIV w. tereny Rusi Halickiej zostały przyłączone do Polski przez Kazimierza Wielkiego, który rozpoczął na nich akcję kolonizacyjną. W XIV i XV w. powstaje na tych terenach wiele nowych osad, m.in.: Trepcza, Czerteż, Prusiek, Nowotaniec, Kostarowce, Stróże Wielkie i Małe, Hłomcza, Płowce, Sanoczek, Międzybrodzie. Osady te były własnością rodów szlacheckich i rycerskich. Znaczne dobra skupili w swych rękach władający na zamku Sobień – Kmitowie. Obok nich liczącymi się wtedy rodami byli także: Oleśnicy, Matiaszowie, Tarnawscy i Czeszykowie.

Bogactwem tej ziemi staje się sól pozyskiwana ze źródeł solankowych. Wiek XVI przynosi nasilenie konfliktów powodowanych pogorszeniem sytuacji na wsi. Dochodzi do buntów chłopstwa przeciw pańszczyźnie. Cały XVII w. pogrążony był w ogniu wojen i najazdów, które dodatkowo pogorszyły sytuację gospodarczą. Szczególnie dotkliwy był najazd tatarski w 1624 r. Spowodował on spustoszenie, wiele wsi uległo spaleni, a ich mieszkańcy dostali się w jasyr. W 1772 r. nastąpił pierwszy rozbiór Polski. Gmina znalazła się w zaborze austriackim. Zaborca zlikwidował dotychczasowy podział administracyjny, przyporządkowując tereny naszej gminy na krótko do cyrkułu leskiego, a następnie sanockiego. Koniec XVIII w. przynosi znaczne ożywienie gospodarcze. Pomimo niewoli rozwija się rzemiosło. Szczególny rozkwit przeżywa kołodziejstwo, bednarstwo, stolarstwo i kamieniarstwo. Powstają cegielnie (Mrzygłód), młyny i browary (Markowce, Jurowce i Sanoczek). Rok 1848 przynosi zniesienie pańszczyzny. Poprawia się sytuacja ludności wiejskiej, następuje wzrost produkcji rolnej i postęp techniczny. Wprowadza się nowe metody uprawy roli, we wsiach zakładane są warsztaty tkackie, olejarnie i tartaki napędzane siłą wody. Druga połowa XIX w. to dynamiczny rozwój przemysłu naftowego. Złóża ropy zostają odkryte m.in. w Tyrawie Solnej. Kolejny potężny bodziec do rozwoju gospodarczego dała zbudowana w 1872 r. linia kolejowa Przemyśl – Łupków i Zagórz – Sanok – Jasło oddana do użytku w 1884 r. W końcu XIX w. zaczyna rozwijać się ruch spółdzielczy. Powstają kasy gminne służące pomocą mieszkańcom wsi.

Rozwój gospodarczy zostaje nagle zahamowany przez wybuch I wojny światowej. Jesienią 1918 r. otwierają się nowe perspektywy. Po wieloletniej niewoli wraca tu Rzeczypospolita. Jednak dopiero lata 30. przynoszą znaczne ożywienie gospodarcze. Następuje poprawa ekonomiczna wsi, maleje liczba analfabetów, powstają uniwersytety wiejskie np. w Dobrej Szlacheckiej. Na terenie powiatu działały silne partie chłopskie. W 1937 roku wybuchł tu masowy strajk chłopski.

W 1939 r. wybuchła II wojna światowa. Rozpoczyna się terror i bezwzględna systematyczna gospodarka rabunkowa ziem okupowanych. Okupacja zbiera okrutne żniwo, śmierć ponosi 10 tys. Polaków i 8 tys. Żydów. Pozostają po niej zdewastowane zakłady przemysłowe i ogromne zniszczenia materialne. Wysiedlenia związane z konfliktem polsko-ukraińskim doprowadzają do znacznego zmniejszenia się liczby ludności. W czasie okupacji niemieckiej podczas II wojny światowej, na terenach Sanoczczyzny działały AK i BCh, walczące zarówno z Niemcami jak i z bandami ukraińskimi. Teren dzisiejszego powiatu sanockiego został wyzwolony w 1944 roku. Problem ukraiński został rozwiązany dopiero w 1947 roku, poprzez akcję „Wisła”. W wyniku okupacji niemieckiej lokalna gospodarka została całkowicie zniszczona, a liczba ludności w powiecie spadła ze 120 do 55 tysięcy mieszkańców.

*Po II wojnie światowej teren gminy należał do powiatu sanockiego będącego częścią województwa rzeszowskiego. W 1972 roku utworzono gminę wiejską Sanok. W następstwie reformy samorządowej w 1999 roku gmina znalazła się w województwie podkarpackim i weszła w skład powiatu sanockiego, będącego jednym z 20 powiatów ziemskich województwa podkarpackiego<sup>19</sup>.*

## Zabytki<sup>20</sup>

### Zespół dworsko-parkowy w Jurowcach

Dwór neoklasycystyczny z pierwszej połowy XIX wieku, przykład architektury rezydencjonalnej. Wokół dworu znajduje się zabytkowy park, a w jego pobliżu staw.

### Zespół dworsko-parkowy w Załużu

Tworzy go murowany pałac z końca XIX wieku. Stanowi przykład prowincjonalnego rezydenckiego budownictwa.

### Zespół dworsko-parkowy w Pisarowcach

Dwór wzniesiony około połowy XIX wieku. Przy dworze znajdują się resztki parku krajobrazowego, zachowane okazy starych drzew, klony, dęby oraz altana bukowa.

Zdjęcie 2. Zespół dworsko-parkowy w Pisarowcach.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

<sup>19</sup> Na podstawie: <http://www.gminasanok.pl/pl/content/historia-gminy-0>; Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2007-2015.

<sup>20</sup> Na podstawie: <http://www.gminasanok.pl/pl/content/zabytki>, <http://www.gminasanok.pl/pl/content/cerkwie>.

## Zespół dworsko-parkowy w Markowcach

Dwór wzniesiony na przełomie XIX i XX wieku. Przy dworze znajdują się resztki krajobrazowego parku z tego samego okresu.

Zdjęcie 3. Zespół dworsko-parkowy w Markowcach.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

## Schrony tzw. „Linii Mołotowa” w Załużu

To właśnie Załuż, z racji strategicznego położenia na skrzyżowaniu głównych traktów drogowych oraz będąc pierwszą stacją kolejową po stronie radzieckiej, był miejscem lokalizacji punktu oporu. Składał się z 17 schronów bojowych, wchodzących w skład tzw. „Linii Mołotowa.”

## Cmentarz żołnierzy słowackich w Załużu

W Załużu znajduje się także cmentarz żołnierzy słowackich poległych w 1941 roku, podczas walk z oddziałami radzieckimi.

## Mrzyglód

To malownicze, **dawne miasteczko**, które słynie z zespołu zabudowy oddającej w miniaturze **układ średniowiecznego miasta**. Do zabytkowych obiektów w tej miejscowości należą:

- » cerkiew p.w. Zaśnięcia Bogurodzicy z 1901 roku,
- » zabytkowy układ architektoniczny rynku, domy wzdłuż pierzei rynku wzniesione po pożarze w 1893 roku,
- » kuźnia zbudowana w XIX w wraz z domem o konstrukcji zrębowej,
- » młyn wodny położony w przysiółku Juhnio, wzniesiony około 1900 r.
- » kapliczki murowane, potynkowane, z XIX w.

- » stary cmentarz położony na ptn. zach. od rynku.
- » zachowana dziewiętnastowieczna kamieniarka.
- » pomnik Władysława Jagiełły postawiony w 1910 roku na rynku miejskim, został zniszczony przez Niemców w 1942 r. W 1960 roku pomnik odtworzono. W 2010 pomnik zrekonstruowano.

Zdjęcie 4. Rynek galicyjski w Mrzygłodzie.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

## Cerkwie

Pozostałościami po burzliwej historii tego obszaru są liczne cerkwie, do których należą:

- » Cerkiew Przemienienia Pańskiego w Czerteżu - drewniana greckokatolicka cerkiew bojkowska, jedna z kilku cerkwi tego typu na terenie Polski. Została wzniesiona w 1742 r.
- » Cerkiew Soboru Najświętszej Maryi Panny w Hłomczy drewniana parafialna cerkiew greckokatolicka, znajdująca się w Hłomczy
- » Cerkiew św. Jerzego w Lalinie drewniana parafialna cerkiew greckokatolicka, znajdująca się w Lalinie
- » Zespół cerkiewny w Dobrej Szlacheckiej składa się z dwóch obiektów: Cerkiew pw. św. Mikołaja
- » Dzwonnica bramna w Dobrej
- » Cerkiew Świętej Trójcy w Międzybrodziu murowana parafialna cerkiew greckokatolicka, znajdująca się w Międzybrodziu na turystycznym Szlaku Ikon. Obecnie rzymskokatolicki kościół filialny pod tym samym wezwaniem należący do parafii w Trepczy
- » Kościół Narodzenia Najświętszej Maryi Panny w Łodzinie kościół katolicki w parafii Rozesłania Apostołów w Mrzygłodzie (budowla służyła jako cerkiew greckokatolicka pw. Najświętszej Maryi Panny do 1946 roku, a następnie jako filia parafii Rozesłania Apostołów w Mrzygłodzie istnieje od 1947 roku)
- » Kościół Świętych Apostołów Piotra i Pawła w Tyrawie Solnej – kościół katolicki w parafii Rozesłania Apostołów w Mrzygłodzie. Budynek służył jako cerkiew greckokatolicka pw. św. Jana Chrzciciela

do roku 1946, a następnie jako filia parafii Rozestania Apostołów w Mrzygłodzie istnieje od 1947 roku.

Zdjęcie 5. Cerkwie w Gminie Sanok.





Źródło: materiały dostarczone przez Urząd Gminy Sanok.

Oprócz wymienionych powyżej zabytków, w miejscowości Trepcza znajdują się dwa grodziska: Fajka i Horodna oraz cmentarzysko kurhanowe, tworzące jedyny tego rodzaju wczesnohistoryczny kompleks osadniczy w Polsce południowo-wschodniej.

## 1.5. Produkty lokalne i kuchnia regionalna

Rolniczy charakter gminy oraz znaczenie kultury jest wykorzystywane w kontekście **lokalnych produktów kuchni regionalnej i tradycyjnej**. Na liście Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi znajdują się **pierogi razowe z Lalina**<sup>21</sup> – jest to pierwszy zarejestrowany produkt tradycyjny w powiecie sanockim.

Zdjęcie 6. Pierogi razowe z Lalina – produkt tradycyjny z Gminy Sanok



Źródło: <http://www.gminasanok.pl/pl/content/pierogi-razowe-z-lalina-na-ministerialnej-liście-produktów-tradycyjnych>

<sup>21</sup> Na podstawie: <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-podkarpackie/Pierogi-razowe-z-Lalina>.



Wśród produktów kuchni lokalnej znajdują się: nalewka zdrowotna, juszka napój z suszu, sernik doskonały, knedle kartoflane z cebulką i serem, żurek z grzybami, chleb swojski ze smalcem i skwarkami oraz piernik<sup>22</sup>.

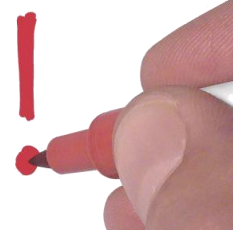


Środowisko naturalne, walory przyrodnicze i historyczno-kulturowe sprawiają, że teren Gminy Sanok jest niezwykle atrakcyjny dla wypoczynku i rozwoju turystyki kulturowej, wypoczynkowej i krajobrazowej.

Potencjał rekreacyjno-wypoczynkowy zwiększa duża powierzchnia obszarów prawnie chronionych. Jednakże, może to wpłynąć na mniejszą liczbę inwestycji rekreacyjnych.

Występowanie obszaru chronionego krajobrazu stwarza szansę na rozwój funkcji wypoczynkowych i edukacyjnych.

Trwałe i zintegrowane wykorzystywanie tego potencjału jest niezwykle istotne dla wzrostu gospodarczego i atrakcyjności gminy – szczególnie pod kątem budowania atrakcyjności mieszkalniczej (osiedleńczej).



## 2. SPOŁECZEŃSTWO

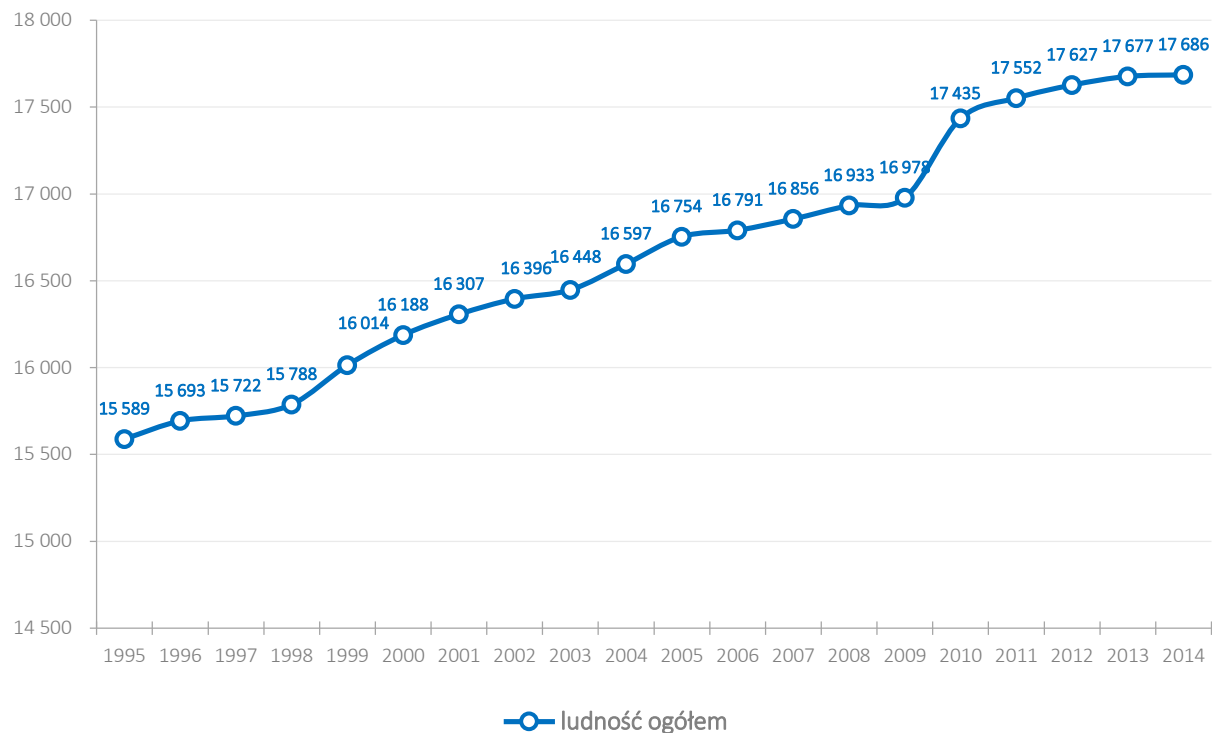
### 2.1. Demografia

Gminę Sanok zamieszkuje **17 686 osób**, co stanowi 18,5% ludności powiatu sanockiego (2 miejsce w powiecie) i 0,8% województwa podkarpackiego (27 miejsce w województwie)<sup>23</sup>. Gęstość zaludnienia wynosi **76 osób na km<sup>2</sup>**. Analizując dane dotyczące liczby ludności faktycznie zamieszkałej w Gminie Sanok należy zauważyć, że liczba ta nieustannie wzrasta. Największy wzrost odnotowano na przełomie lat 2010-2011 – o 457 osób (2,7%). Następnie nastąpił powrót do nieznacznej tendencji wznoszącej. W porównaniu z 1995 r., ilość mieszkańców w Gminie Sanok **wzrosła o 2 097 osób** (z 15 589 do 17 686 osób), czyli o **13,5%**. W analizowanym okresie najwięcej osób zamieszkiwało ten obszar w ostatnim badanym roku.

<sup>22</sup> Na podstawie: <http://www.gminasanok.pl/pl/jadlo-regionalne>.

<sup>23</sup> Dane wg BDL GUS na dzień 31 grudnia 2012 roku.

Wykres 1. Liczba ludności w Gminie Sanok w latach 1995-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

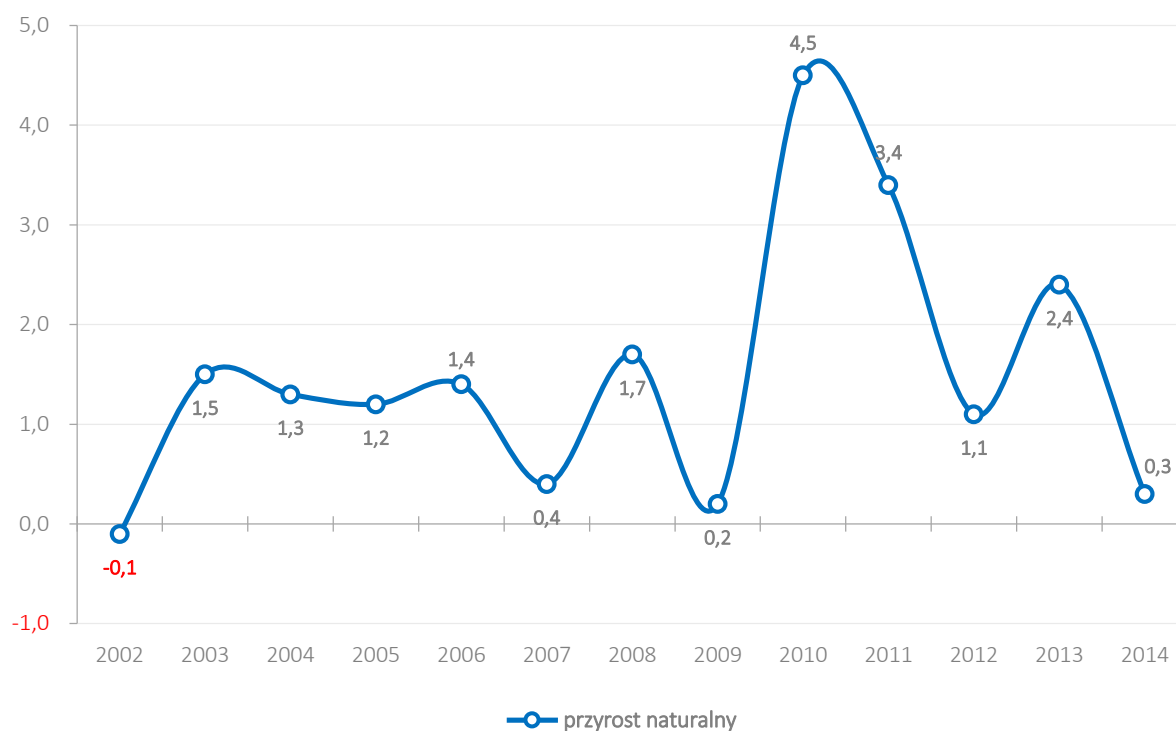
Wzrost ludności faktycznie zamieszkałej w badanym okresie w Gminie Sanok był związany między innymi z odnotowanym  **dodatnim przyrostem naturalnym**. Wskaźnik przyrostu naturalnego w perspektywie rocznej przyjmuje zmienne, wahające się wartości, jednak od 2003 roku są one dodatnie. Najniższą wartość, wynoszącą zaledwie **-0,1**, odnotowano w 2002 roku, zaś największą w 2010 roku – **4,5**. W ostatnim badanym okresie wskaźnik ten osiągał wartość **0,3**. Trendy w ruchu naturalnym, w ujęciu liczbowym na 1000 mieszkańców, przedstawiają dane w poniższej tabeli i na wykresie.

Tabela 1. Ruch naturalny w Gminie Sanok w latach 2002-2014.

Rok	Liczba małżeństw	Liczba urodzeń żywych	Liczba zgonów
2002	5	9,9	9,9
2003	5,7	10,3	8,8
2004	4,9	10,7	9,4
2005	5,5	10,5	9,3
2006	7,6	9,9	8,6
2007	6,5	10,3	9,9
2008	5,5	9,8	8,1
2009	5,8	7,8	7,5
2010	5,2	12,5	8,0
2011	5,5	10,1	6,7
2012	5,2	9,7	8,6
2013	4,8	10,5	8,0
2014	5,3	9,8	9,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

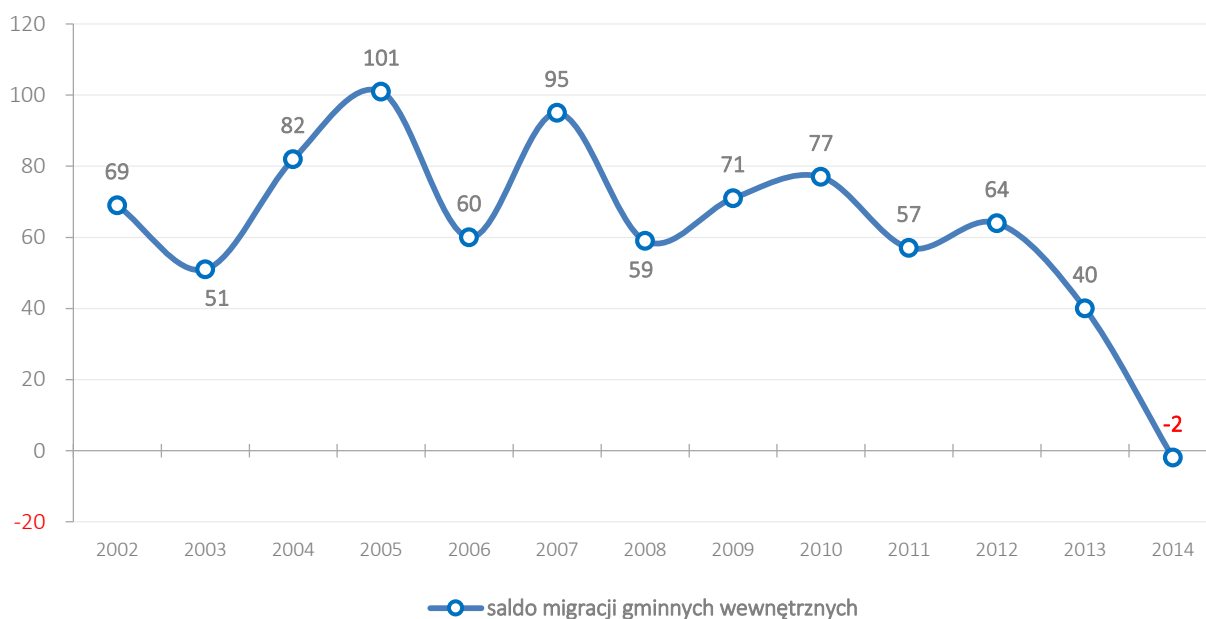
Wykres 2. Przyrost naturalny w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Kolejnym czynnikiem, który wpływa na liczbę ludności w gminie jest różnica między napływem a odpływem mieszkańców w danym roku. Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że **saldo migracji** wewnętrznych w latach 2002-2013 **notuje wysokie, dodatnie wskaźniki**. W ostatnim analizowanym roku nastąpiło zahamowanie tego pozytywnego trendu i wartość tego wskaźnika osiągnęła **-2** osoby. Powyższe dane wskazują, że Gmina Sanok jest obszarem o stale rosnącej liczbie ludności.

Wykres 3. Saldo migracji w Gminie Sanok w latach 2002-2014.

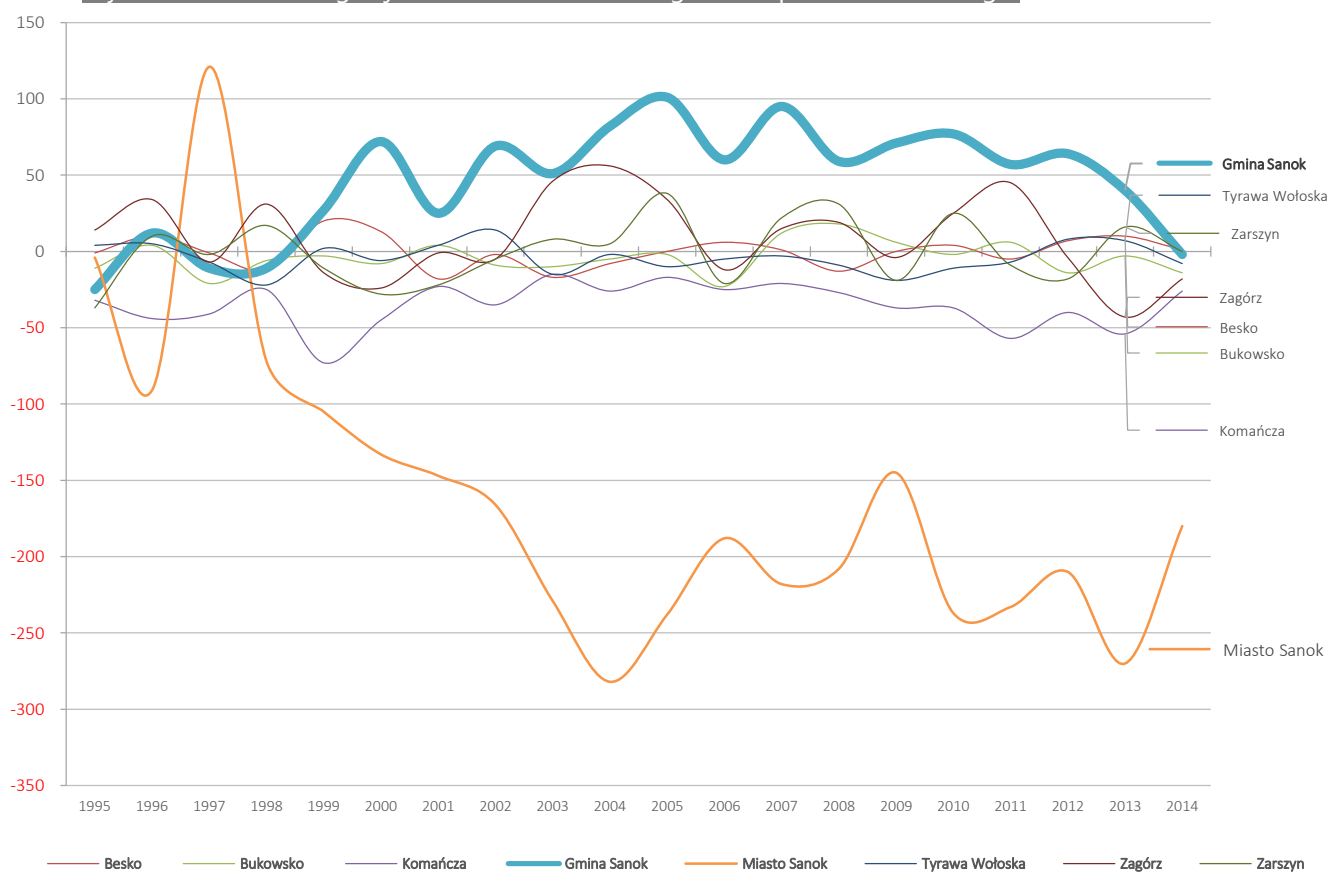


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Bez wątplenia na fakt dodatniego salda migracji, przy ujemnym przyroście naturalnym, wpływa bliskość miasta Sanok oraz fakt, że Gmina Sanok jest gminą pierścieniową. Aby jednak zweryfikować czy oraz na ile silne w Gminie Sanok jest oddziaływanie procesów suburbanizacyjnych Sanoka należy porównać dynamikę zmian liczby ludności z innymi gminami powiatu sanockiego.

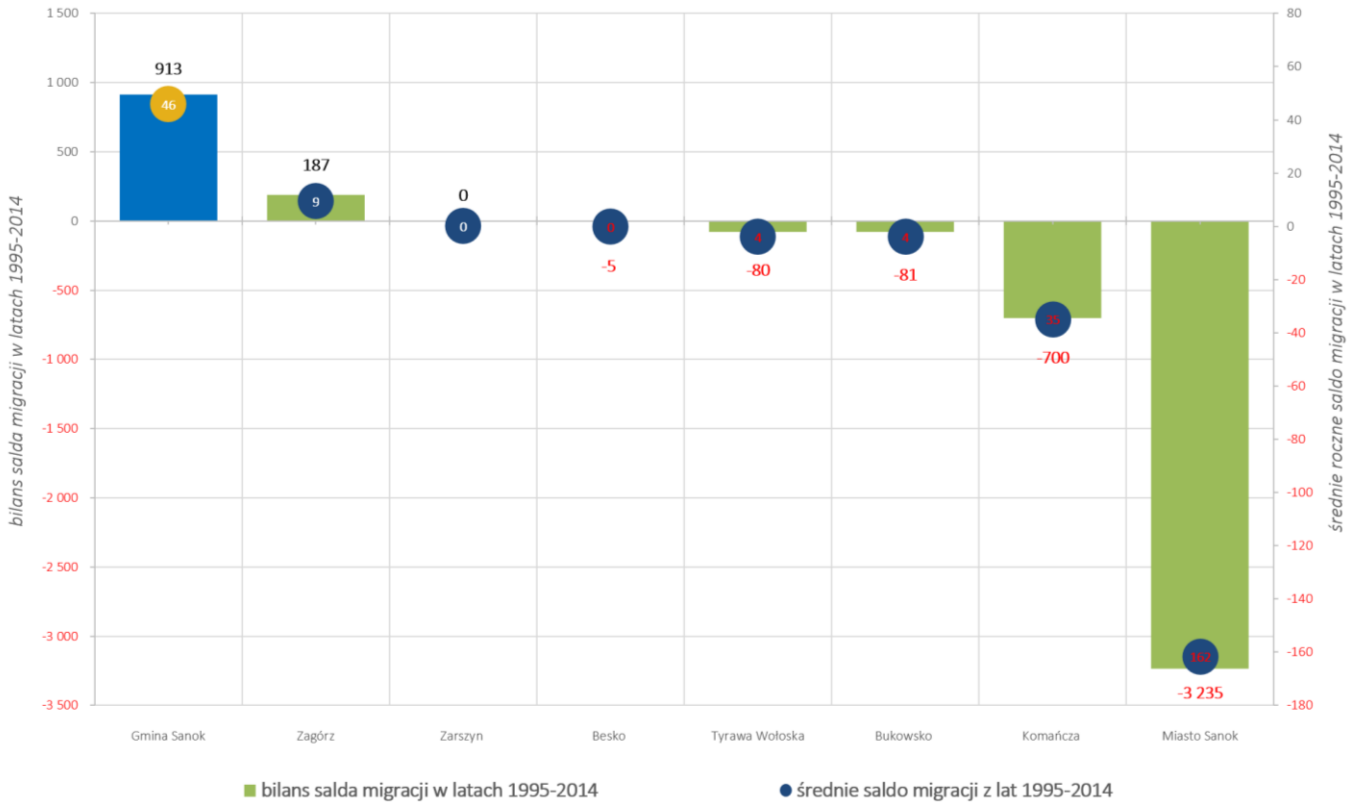
Analiza wykazała, że saldo migracji wewnętrznych w gminach powiatu sanockiego jest nieznacznie zróżnicowane. W porównaniu do roku 1995, na analizowanym obszarze tylko w Gminie Komańcza i Mieście Sanok zanotowano spadek liczby ludności. Wprawdzie tylko 2 gminy (Sanok i Zagórz) miało w tym okresie dodatnie saldo migracji, więc wzrost liczby mieszkańców ma również związek z tendencjami demograficznymi. Największy spadek ludności oraz najwyższe ujemne saldo migracji odnotowano w Gminie Komańcza i Mieście Sanok. Pomimo faktu, że Gmina Zagórz jest gminą miejsko-wiejską oraz sąsiaduje ze stolicą powiatu leskiego – Gminą Lesko, to Gmina Sanok jest miejscem wyboru zamieszkania dla większej części osób. **Gmina Sanok w wystarczającym stopniu wykorzystuje najbliższe sąsiedztwo ośrodka miejskiego oraz potencjał, jakim jest atrakcyjność mieszkalnicza.**

Wykres 4. Saldo migracji w latach 1995-2014 w gminach powiatu sanockiego.



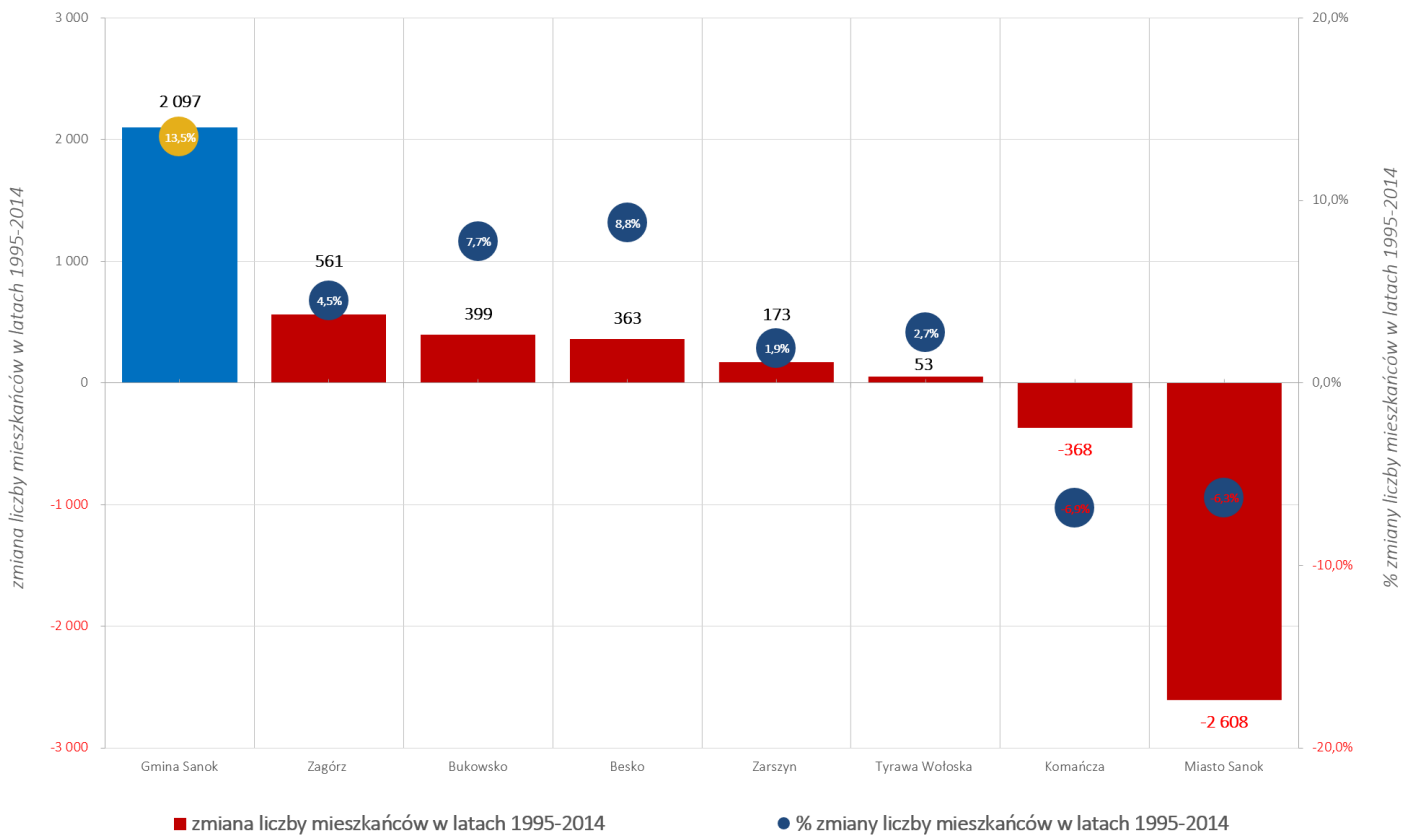
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 5. Łączne i średnie saldo migracji w latach 1995-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

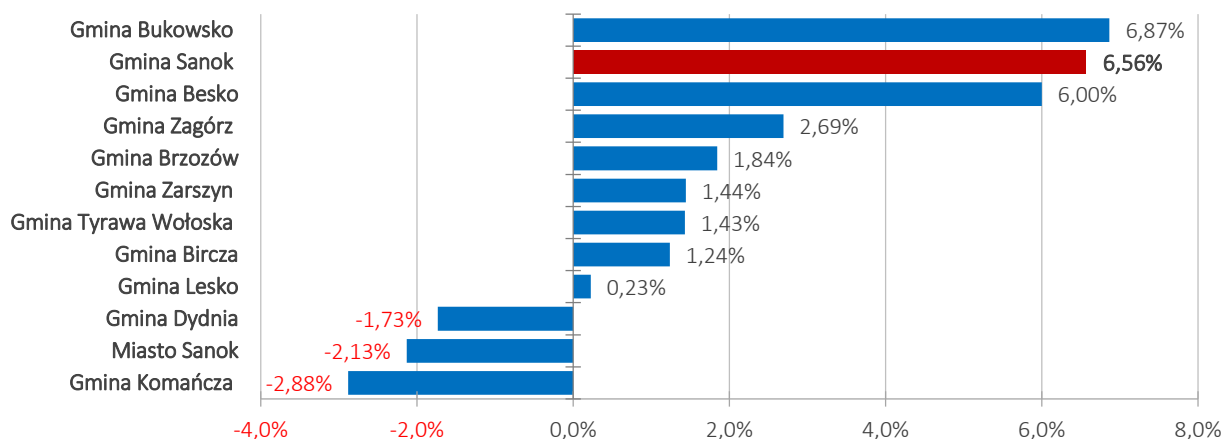
Wykres 6. Zmiana liczby mieszkańców i % zmiany liczby mieszkańców w latach 1995-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Również analiza gmin powiatu oraz sąsiadujących z Gminą Sanok, w perspektywie 10-letniej (2004-2014), potwierdza wspomniane poprzednio tendencje – liczba ludności w Gminie Sanok wzrosła o ponad 6,5%. Wśród jednostek, które zanotowały wyraźny wzrost liczby mieszkańców są także: Gmina Bukowsko, Gmina Besko i Gmina Zagórz. Analiza ta wskazuje na rosnącą konkurencję ze strony Gminy Bukowsko w zakresie atrakcyjności mieszkalniczej oraz spadek odpływu mieszkańców z Miasta Sanok w stosunku do badania dotyczącego 1995 roku.

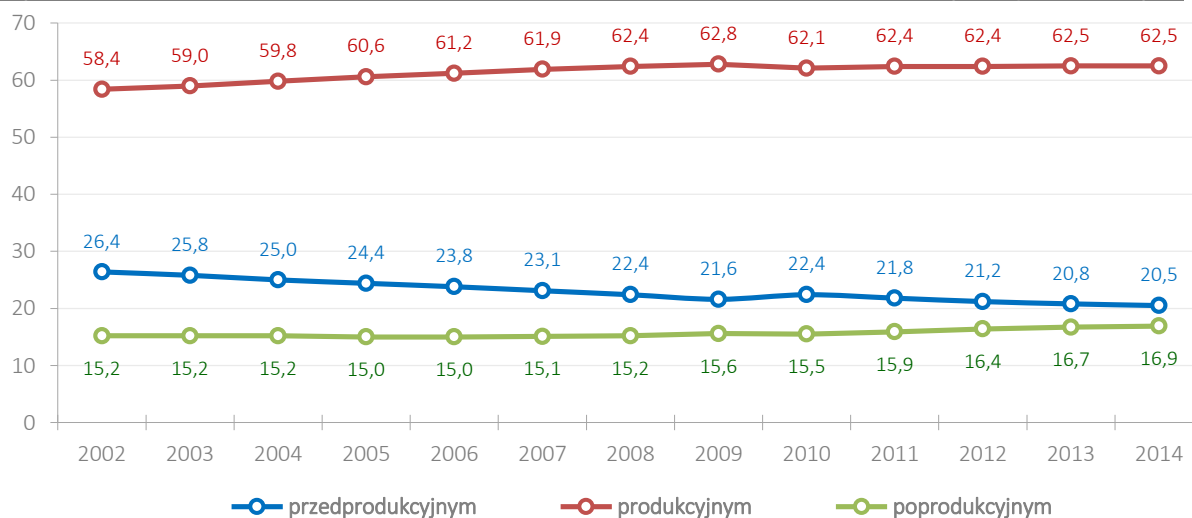
Wykres 7. Procent zmiany liczby mieszkańców w latach 2004-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego oraz gmin sąsiadujących z Gminą Sanok.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Ważna dla przyszłej kondycji demograficznej jest struktura wiekowa mieszkańców gminy. Duża liczba osób w wieku przedprodukcyjnym będzie gwarancją rozwoju gminy w przyszłości. W badanym okresie zauważalny jest **nieznaczny wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym** oraz nieznaczny wzrost ilości osób w wieku poprodukcyjnym, trwający od 2010 roku. Pomimo faktu większego odsetka mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym niż poprodukcyjnym, jako niepokojące należy uznać zjawisko spadku odsetka osób w wieku przedprodukcyjnym – z 26,4% w 2002 roku do 20,5 w 2014 roku. W 2014 roku różnica między tymi dwoma grupami wyniosła 3,6 punktu procentowego, przy różnicy w 2002 roku wynoszącej 11,2 punktu procentowego. Od 2011 roku odsetek osób w wieku produkcyjnym utrzymuje się na stałym poziomie.

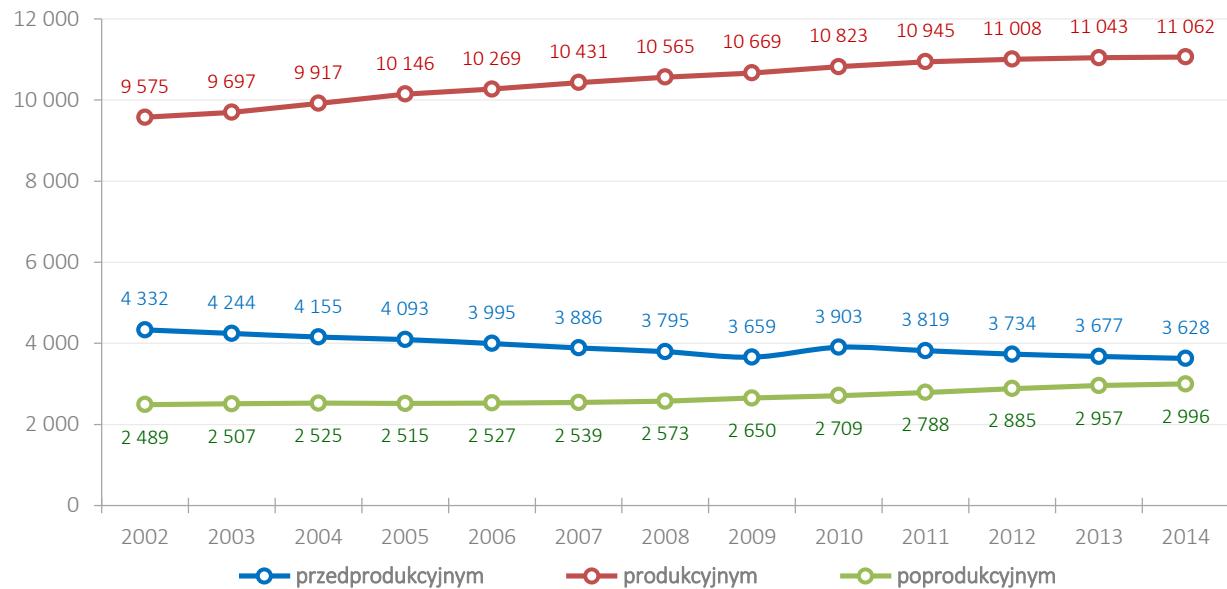
Wykres 8. Struktura wiekowa ludności w Gminie Sanok w latach 2002-2014 w ujęciu procentowym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Liczbowy rozkład udziału osób w poszczególnych grupach wiekowych przedstawia poniższy wykres, który potwierdza wspomniane poprzednio tendencje. W 2014 roku różnica pomiędzy grupą ludności w wieku przedprodukcyjnym a poprodukcyjnym wyniosła 632 osoby.

Wykres 9. Struktura wiekowa ludności w Gminie Sanok w latach 2002-2014 w ujęciu liczbowym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

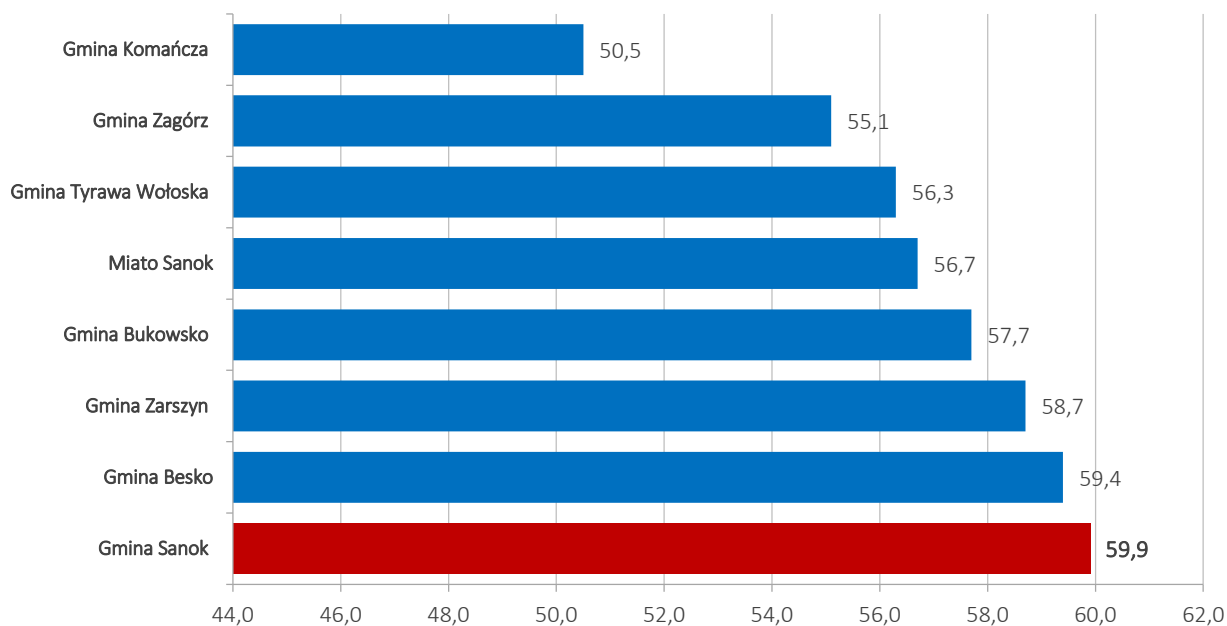
Po zsumowaniu liczby osób w wieku przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym (tzw. osoby w wieku nieprodukcyjnym) oraz porównaniu ich z liczbą w wieku produkcyjnym otrzymamy tzw. **wskaźnik obciążenia ekonomicznego**. Wskazuje on liczbę osób, które znajdują się „na utrzymaniu” osób będących w szczycie aktywności gospodarczej. Wskaźnik ten **przedstawia się dla gminy pozytywnie**, ponieważ obserwujemy jego stały spadek (z wyjątkiem nieznacznego wzrostu w 2010 roku). **Niepokojąca jest jednakże wysokość tego wskaźnika (59,9) – najwyższa w powiecie sanockim. Zauważalny jest także wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym w latach 2007-2014.** Na wskaźnik ten składa się ilość osób w wieku poprodukcyjnym w stosunku do liczby osób w wieku produkcyjnym. Jego wzrost oznacza większą dynamikę wzrostu liczby osób w wieku poprodukcyjnym niż osób w wieku produkcyjnym. W 2014 roku odnotowano nieznaczny wzrost tej wartości w stosunku do roku poprzedniego oraz wzrost o 1 punkt procentowy w stosunku do 2012 roku. Opisanie zjawiska prezentują poniższe wykresy.

Wykres 10. Wskaźnik obciążenia ekonomicznego w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



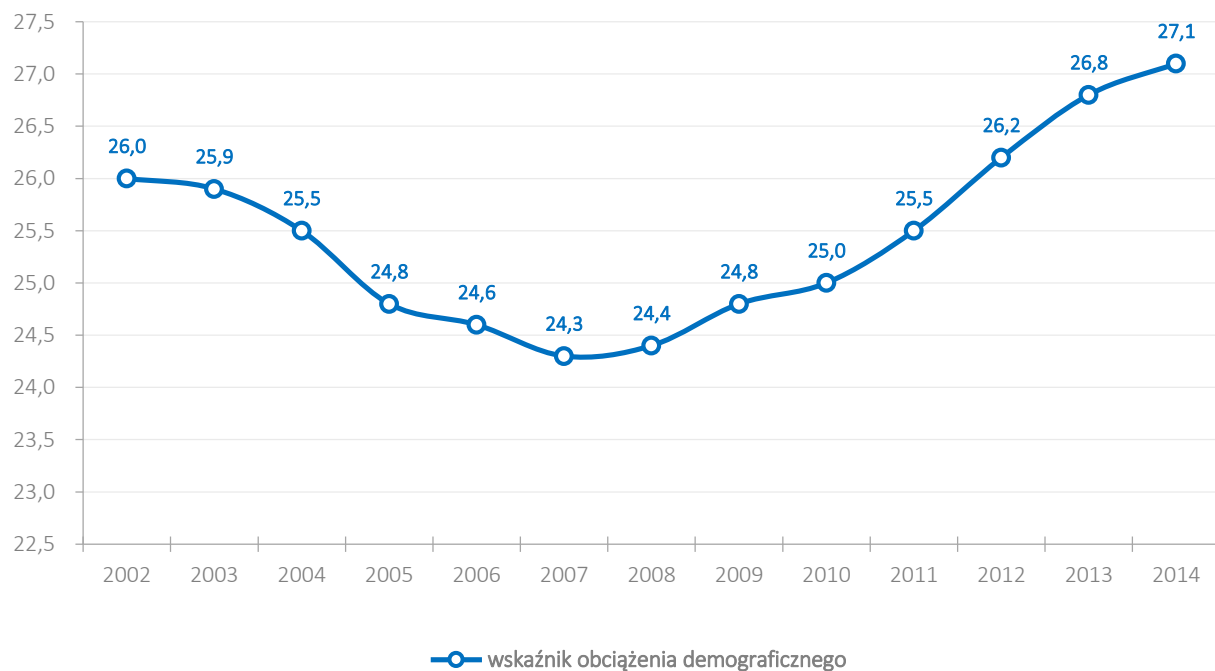
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 11. Wskaźnik obciążenia ekonomicznego w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 12. Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



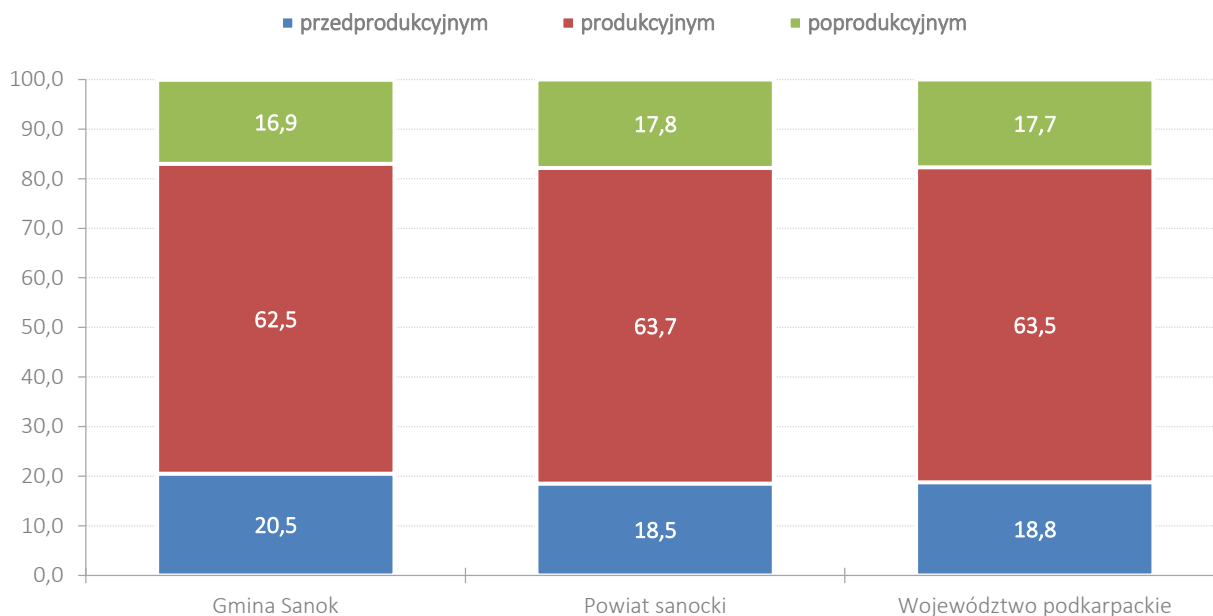
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

**Struktura wiekowa** Gminy Sanok jest nieznacznie lepsza niż powiecie sanockim i województwie podkarpackim. Słabsza sytuacja Gminy Sanok w stosunku do powiatu dotyczy odsetka osób w wieku produkcyjnym – w gminie wynosi on 62,5%, powiecie 63,7%, zaś w województwie 63,5%. Procent osób w wieku przedprodukcyjnym wynosi odpowiednio 20,5% w gminie, 18,5% w powiecie oraz 18,8%



w województwie. Natomiast wśród osób w wieku poprodukcyjnym – 16,9% w Gminie Sanok, 17,8% w powiecie sanockim oraz 17,7% w województwie podkarpackim. W zestawieniu z powiatem i województwem Gmina Sanok posiada korzystniejszą strukturę w najmłodszej i najstarszej grupie wiekowej.

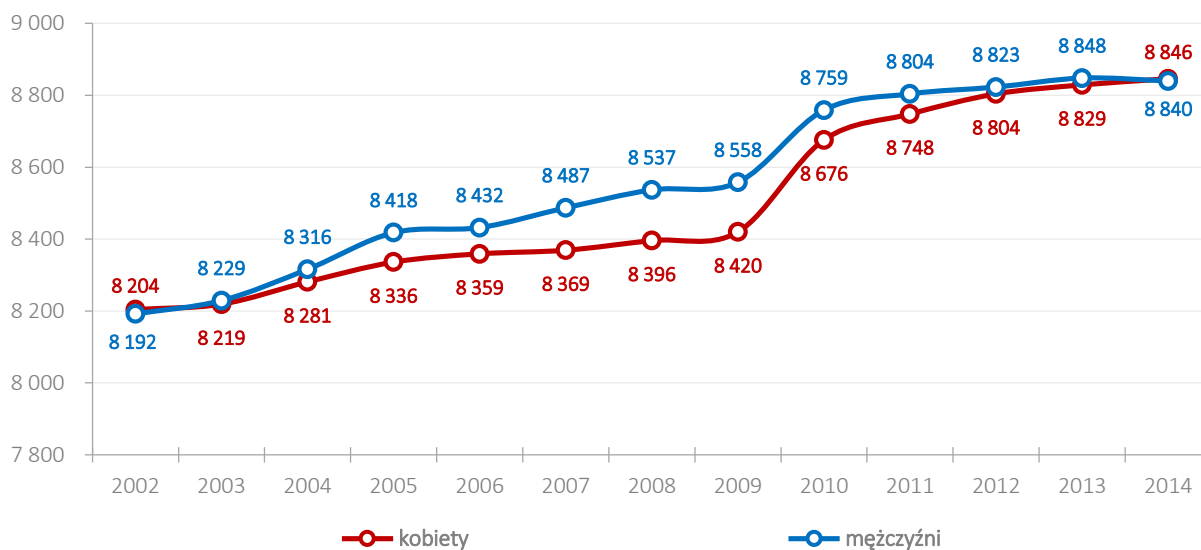
Wykres 13. Porównanie procentowej struktury ludności w podziale na główne grupy wiekowe w 2014 roku w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Na dzień 31 grudnia 2014 r. spośród 17 686 osób zamieszkujących Gminę Sanok 8 846 stanowiły kobiety – co wynosiło 50% ogółu mieszkańców gminy. W przeliczeniu na 100 mężczyzn wskaźnik feminizacji wynosi 100, przy czym w powiecie sanockim i województwie podkarpackim wynosi on 104<sup>24</sup>.

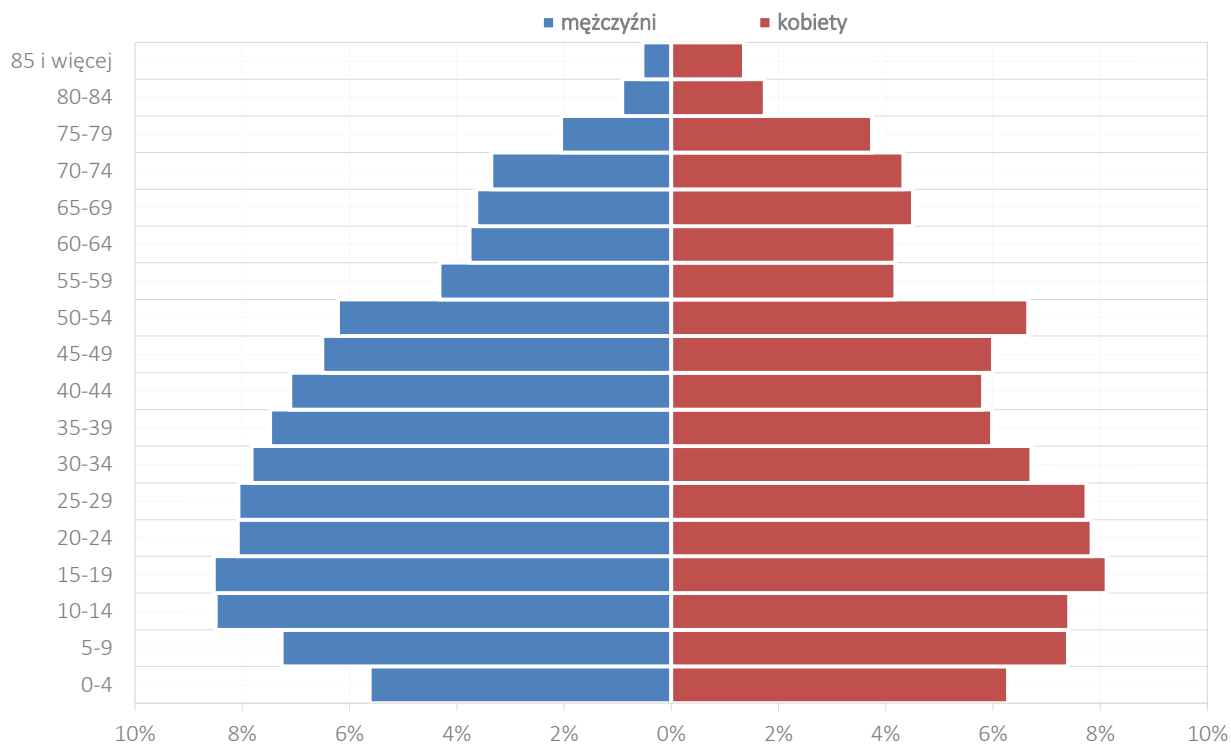
Wykres 14. Mieszkańcy Gminy Sanok według płci w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

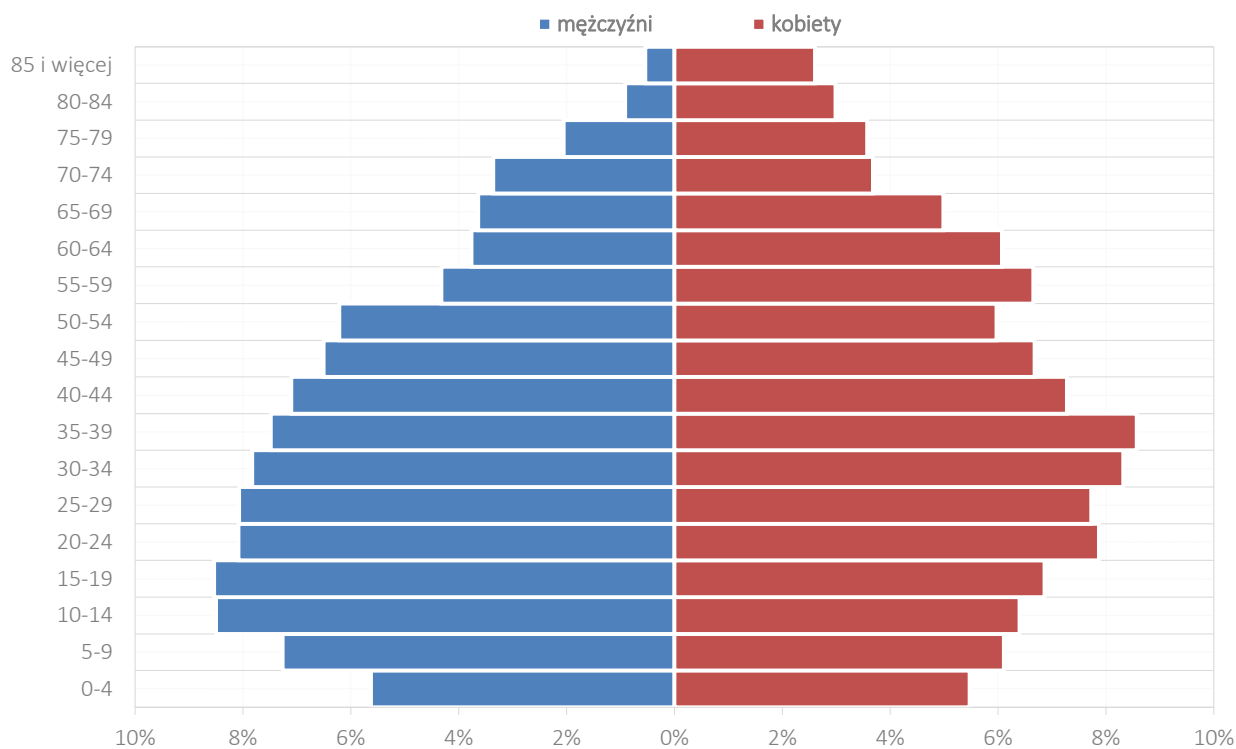
<sup>24</sup> Źródło: na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 15. Struktura ludności ze względu na wiek i płeć (piramida wieku) w Gminie Sanok w 2002 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 16. Struktura ludności ze względu na wiek i płeć (piramida wieku) w Gminie Sanok w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Przy zastosowaniu podziału ogółu mieszkańców na grupy wiekowe obejmujące przedziały pięcioletnie, w 2002 roku dominowały grupy osób w wieku 15-19 oraz 10-14, 20-24 i 25-29 lat. Natomiast w 2014 roku

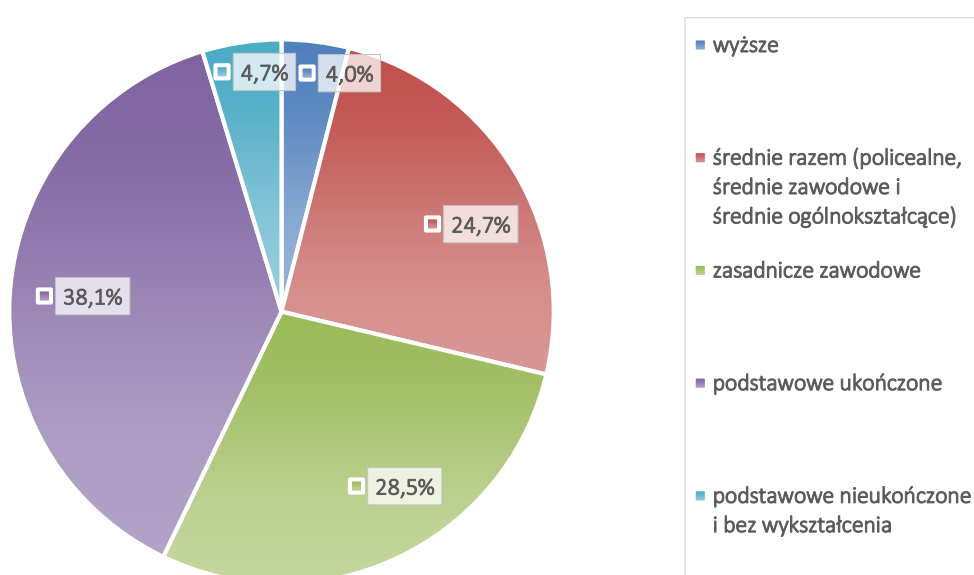
największy udział przypadł grupie w wieku 35-39 lat, przy czym znaczący odsetek dotyczył także grupy osób w wieku 30-34 oraz od 20 do 29 lat. Ponadto, na przestrzeni lat 2002-2014 znacząco wzrosła liczba mieszkańców mających od 55 do 69 lat, a także w najstarszych grupach wiekowych.

Utrzymanie dodatniego przyrostu naturalnego i dodatniego salda migracji jest niezwykle istotne, bowiem czynniki te mogą przyczynić się w przyszłości do ograniczenia wydatków na pomoc społeczną, a przy tym wpłynąć pozytywnie na sferę oświatową, przyszłą podaż pracy i budżet inwestycyjny gminy.

## 2.2. Wiek i struktura wykształcenia mieszkańców

Wykształcenie ludności jest wskaźnikiem w dużym stopniu obrazującym potencjał regionu do rozwoju, zmiany struktury społeczno-gospodarczej i aktywności ekonomicznej. Dane nt. wykształcenia zostały zaczerpnięte ze Spisu Powszechnego, który odbył się w roku 2002 i są najbardziej aktualne na poziomie gmin. W Gminie Sanok **odsetek osób z wykształceniem podstawowym lub niższym wynosił 42,8% osób**. Jest to efekt przestarzałej struktury gospodarczej opartej o niskoefektywną produkcję rolną. Zmiana systemu ekonomicznego na system oparty o przemysł i usługi postawiła mieszkańców związanych z rolnictwem w wyjątkowo niekorzystnej sytuacji na lokalnym rynku gospodarczym. O wiele **lepiej** prezentuje się sytuacja osób z **wykształceniem zawodowym**. Znaczący ich udział w strukturze mieszkańców gminy (28,5%) daje ewentualnym inwestorom czytelny sygnał o **istnieniu dużego zasobu wykwalifikowanej siły roboczej**. Dzięki temu o wiele łatwiej jest przyciągnąć do gminy nowe inwestycje. **4% mieszkańców legitymowało się wykształceniem wyższym**, jednakże biorąc pod uwagę ogólnopolską tendencję dynamicznego wzrostu liczby osób studiujących należy przyjąć bardzo prawdopodobne założenie, że odsetek absolwentów studiów wyższych będzie jeszcze wyższy. Związany z tym zjawiskiem wyzwaniem dla władz gminy będzie dostosowanie lokalnego rynku pracy do spełnienia oczekiwań osób z wykształceniem wyższym. W przypadku nie podjęcia działań prorozwojowych istnieje realne zagrożenie odpływu najlepiej wykształczonej części społeczeństwa do większych ośrodków miejskich.

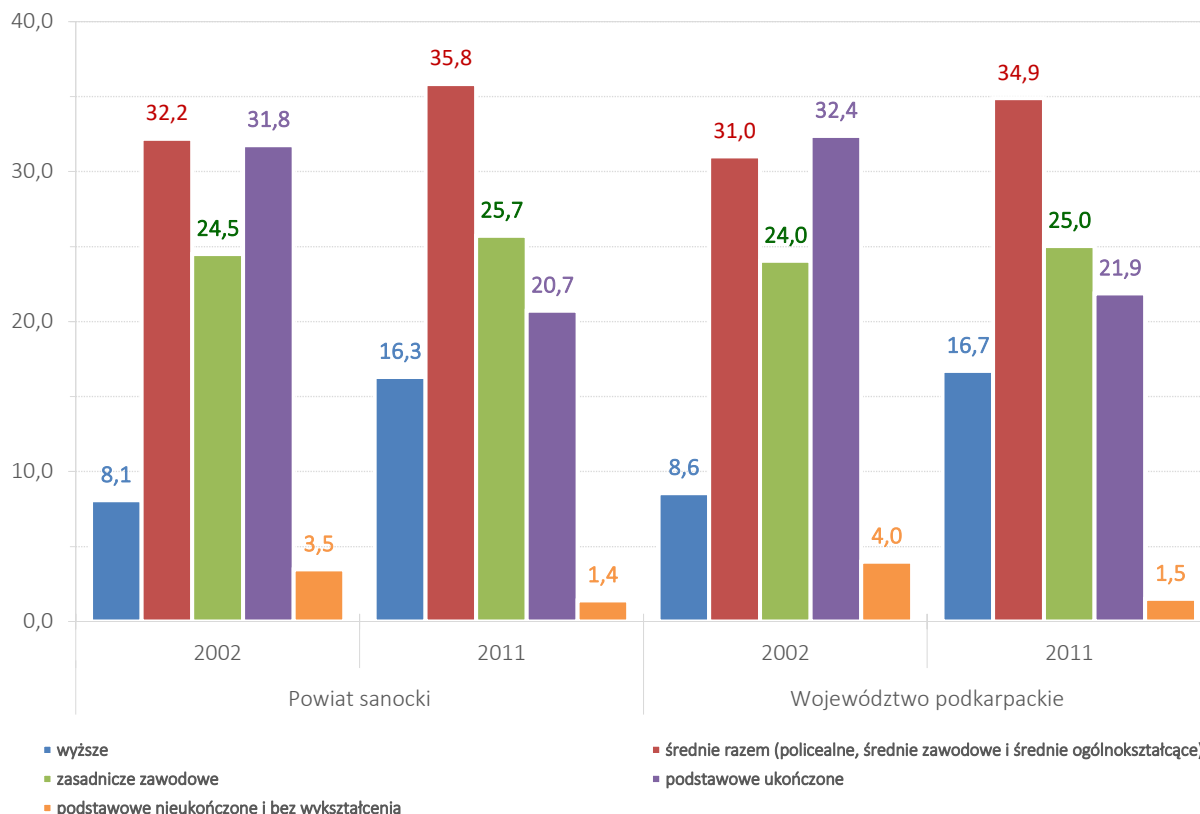
Wykres 17. Struktura wykształcenia w Gminie Sanok w 2002 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wzrost odsetka osób z wykształceniem wyższym oraz spadek liczby ludności bez wykształcenia lub podstawowym nieukończonym potwierdzają dane pochodzące z Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w 2011 roku, które dotyczą powiatu sanockiego oraz województwa podkarpackiego.

Wykres 18. Porównanie struktury wykształcenia w powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2002 i 2011 roku.

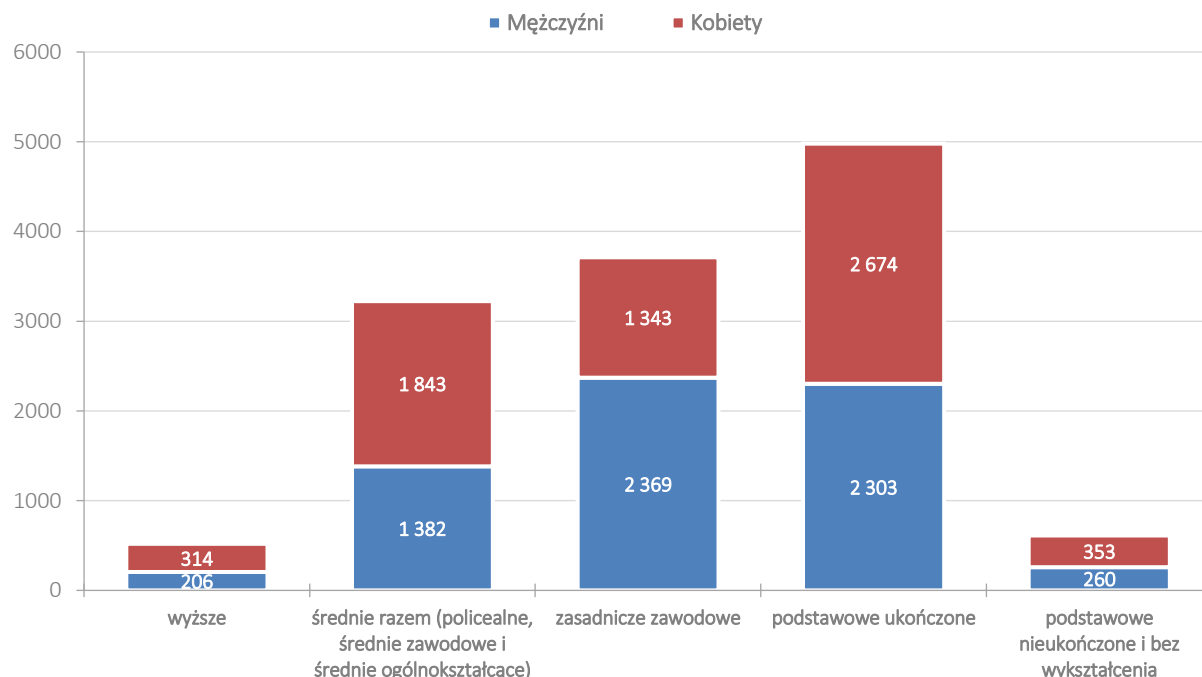


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wyraźnie zauważalny jest dynamiczny wzrost odsetka osób posiadających wykształcenie wyższe, zarówno w powiecie sanockim, jak i województwie podkarpackim – wzrost o ponad 8 punktów procentowych w powiecie i województwie. Na zbliżonym poziomie utrzymuje się procent osób mających wykształcenie zasadnicze zawodowe i widoczny jest większy procent osób z wykształceniem średnim. Wyraźny spadek dotyczy odsetka osób posiadających wykształcenie podstawowe, podstawowe nieukończone lub bez wykształcenia.

Kolejna analiza dotyczy struktury wykształcenia mieszkańców gminy w rozbiciu na płeć. Na podstawie przedstawionych danych należy stwierdzić, że **kobiety w Gminie Sanok legitymują się lepszym wykształceniem niż mężczyźni** (przewaga w wykształceniu wyższym i średnim). Wyjątek dotyczy sytuacji osób o wykształceniu niepełnym podstawowym oraz nieposiadających wykształcenia. Przyczyną tego stanu rzeczy jest niski poziom wykształcenia wśród najstarszych mieszkańców gminy. W tej grupie, ze względu na większą długość życia, przeważają kobiety, które dodatkowo ze względu na panujące ówczesnie wzorce społeczne nie przykładały wystarczającej troski do tematyki wykształcenia.

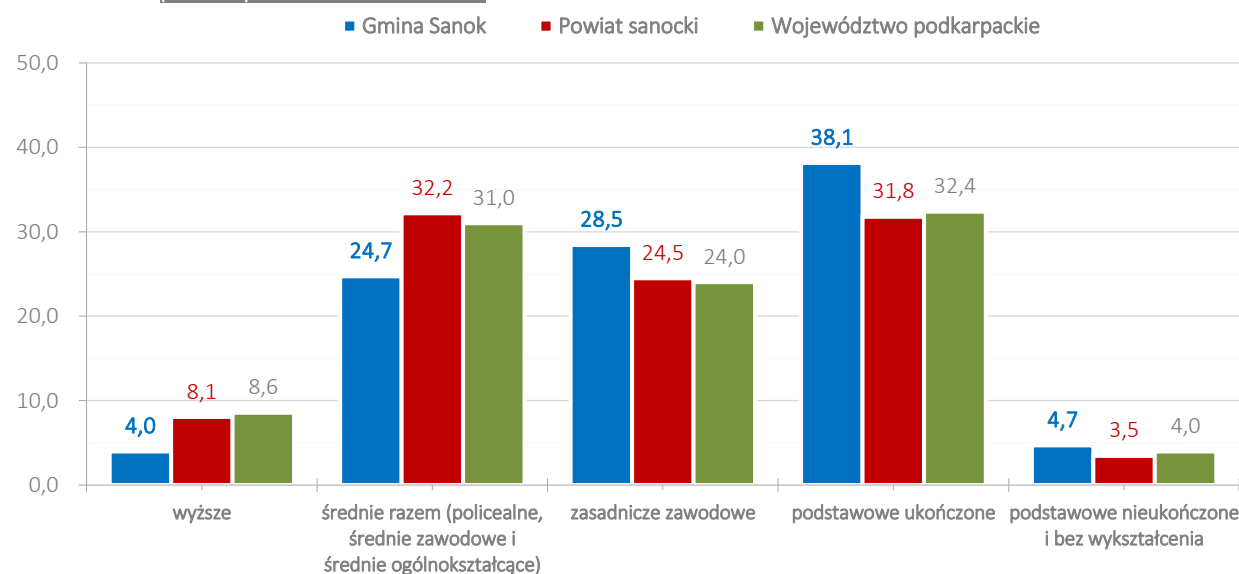
Wykres 19. Struktura wykształcenia w Gminie Sanok w podziale na płeć w 2002 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Niepokojące zjawisko można zaobserwować po analizie poziomu wykształcenia w Gminie Sanok w zestawieniu ze średnią w powiecie sanockim i województwie podkarpackim. W grupach dotyczących wykształcenia wyższego oraz średniego widać **przewagę powiatu i województwa**. Z punktu widzenia rynku pracy liczba osób posiadających wykształcenie zasadnicze zawodowe jest korzystniejsza dla gminy. W grupach o wykształceniu podstawowym wskaźniki dla gminy są również gorsze niż w powiecie i województwie. Szczególnie wyraźna różnica pomiędzy gminą a powiatem występuje w przypadku odsetka absolwentów szkół wyższych, średnich i podstawowych.

Wykres 20. Porównanie struktury wykształcenia w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2002 roku.



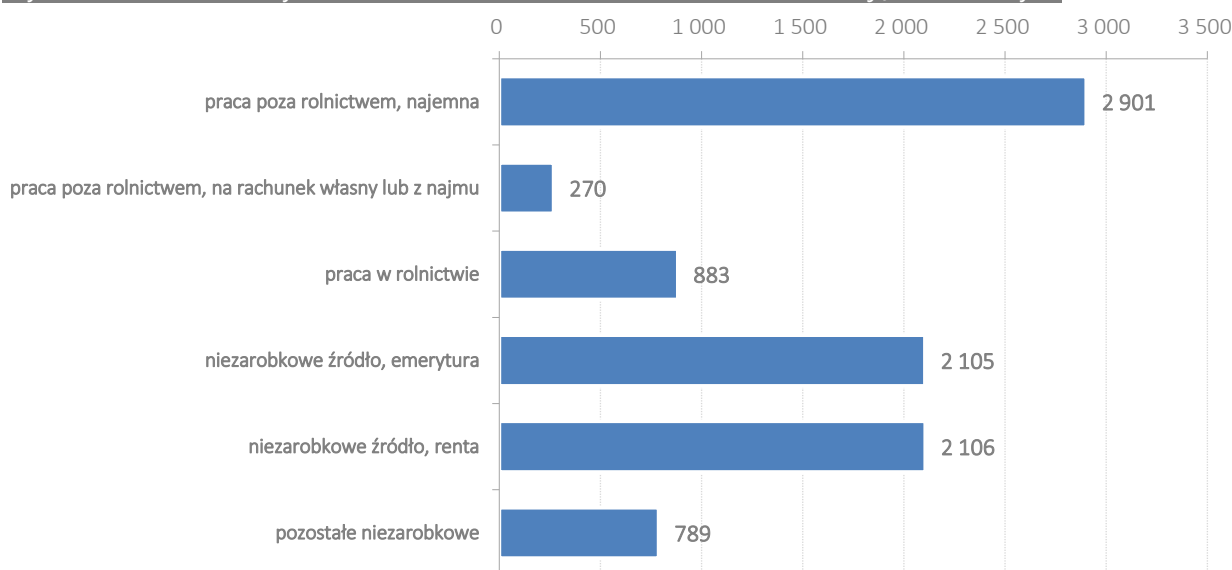
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 2.3. Źródła utrzymania ludności

Dane dotyczące źródeł utrzymania mieszkańców Gminy Sanok zostały zaczerpnięte z Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w 2002 roku.

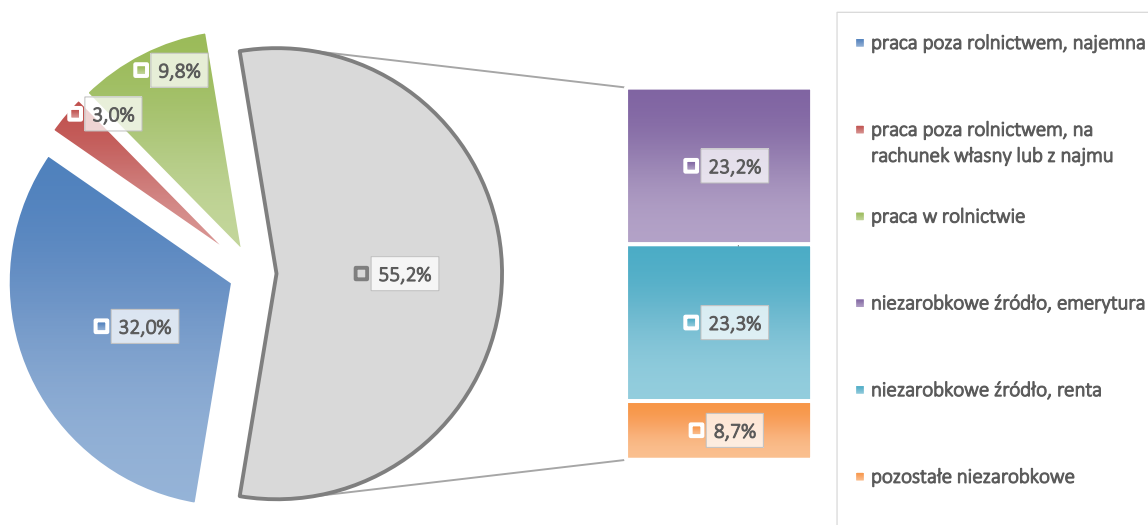
Najważniejszym źródłem utrzymania ludności w Gminie Sanok były **niezarobkowe źródła** (emerytury, renty i pozostałe). W 2002 były podstawą utrzymania dla aż **55,2% lokalnego społeczeństwa** – 5 000 osób. Z **pracy poza rolnictwem i najemnej** utrzymywało się 2 901 osób (32%). Praca w rolnictwie była podstawą dla 9,8% mieszkańców (883 osób). Znacznie mniejsza część społeczeństwa (270 osób, czyli 3% ludności) jako główne źródło utrzymania podało pracę poza rolnictwem, na rachunek własny lub z najmu.

Wykres 21. Źródła utrzymania ludności w Gminie Sanok w 2002 roku w ujęciu liczbowym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 22. Źródła utrzymania ludności w Gminie Sanok w 2002 roku w ujęciu procentowym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 2.4. Mieszkalnictwo

Warunki mieszkaniowe to jeden z ważniejszych czynników świadczących o rozwoju gospodarczym społeczeństwa oraz stopniu jego zamożności. Liczba mieszkań prywatnych od 2002 roku (z wyjątkiem spadku w 2010 roku) stale rośnie i w 2014 roku osiągnęła wartość 4 362, co stanowi przyrost w stosunku do roku poprzedniego o 58 mieszkań (około 1,4%). Stała poprawa zauważalna jest także w kwestii dostępnej powierzchni, zarówno w przeliczeniu na 1 mieszkanie, jak i na 1 osobę.

Tabela 2. Stan warunków mieszkaniowych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.

Gmina Sanok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mieszkania	4 004	4 095	4 136	4 167	4 201	4 255	4 315	4 346	4 128	4 185	4 244	4 304	4 362
Powierzchnia na 1 mieszkanie (m <sup>2</sup> )	86,7	88,0	88,7	89,2	89,7	90,4	91,2	91,6	93,1	93,8	94,6	95,4	96,1
Powierzchnia na 1 osobę (m <sup>2</sup> )	21,2	21,9	22,1	22,2	22,4	22,8	23,2	23,4	22,0	22,4	22,8	23,2	23,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Analiza wyposażenia mieszkań w urządzenia techniczno-sanitarne jest niezbędna przy ocenie stanu jakości zasobów mieszkaniowych. Dzięki temu możliwe jest określenie warunków socjalno-bytowych. W tym celu, na podstawie danych GUS bada się wyposażenie w: wodociąg, ustęp spłukiwany, łazienkę, centralne ogrzewanie i gaz z sieci.

Tabela 3. Stan wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok w urządzenia techniczno-sanitarne w latach 2002-2014.

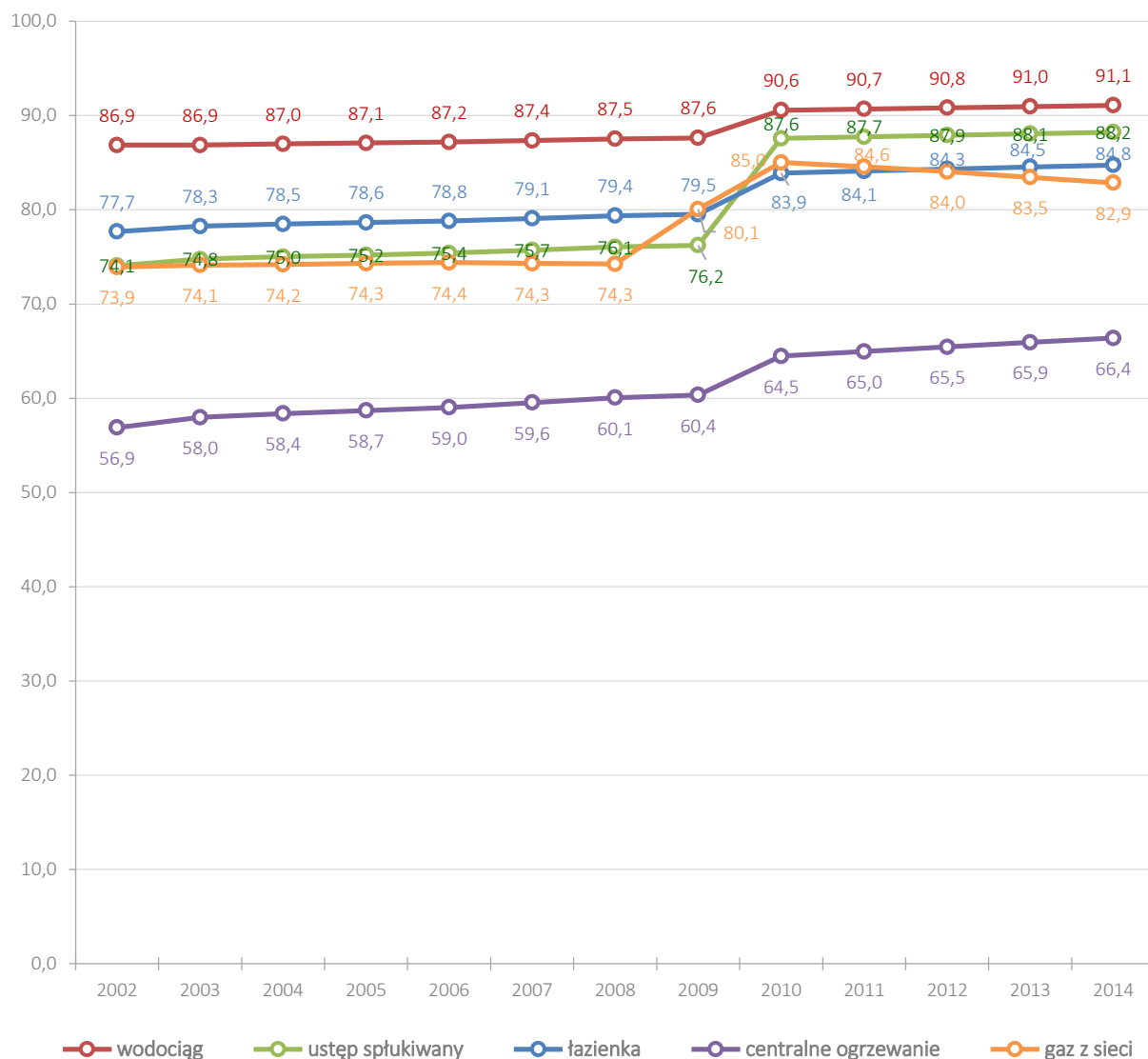
Gmina Sanok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
wodociąg	3 478	3 557	3 598	3 629	3 663	3 717	3 777	3 808	3 739	3 796	3 855	3 915	3 973
ustęp spłukiwany	2 966	3 062	3 103	3 134	3 168	3 222	3 282	3 313	3 615	3 672	3 731	3 791	3 849
łazienka	3 111	3 205	3 246	3 277	3 311	3 365	3 425	3 456	3 463	3 520	3 579	3 639	3 697
centralne ogrzewanie	2 278	2 374	2 415	2 446	2 480	2 534	2 592	2 623	2 662	2 719	2 778	2 838	2 896
gaz z sieci	2 960	3 036	3 069	3 097	3 126	3 162	3 204	3 480	3 510	3 539	3 567	3 592	3 615

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Analizując powyższe dane należy stwierdzić, że nie wszystkie mieszkania spełniają podstawowe warunki socjalno-bytowe, jednakże **odsetek lokali pozostających bez wyposażenia w podstawowe urządzenia techniczno-sanitarne wymaga poprawy**. Pozytywnym zjawiskiem jest ilość mieszkań wyposażonych w dostęp do wodociągu. W 2014 roku 91,1% mieszkań posiadało tego typu instalację. Zauważalny jest stały wzrost liczby poszczególnych urządzeń techniczno-sanitarnych. W 2014 powyżej 82,9% lokali mieszkalnych posiadało dostęp do wymienionych w tabeli instalacji, z wyjątkiem centralnego ogrzewania (66,4%). Infrastrukturę techniczną dotyczącą mieszkań należy ocenić zatem jako **będącą na wysokim poziomie**, jednak

wymagającą inwestycji ze względu na brak zapewnienia podstawowego wyposażenia wszystkim mieszkańcom.

Wykres 23. Dynamika zmiany wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok w urządzenia techniczno-sanitarne w latach 2002-2014.

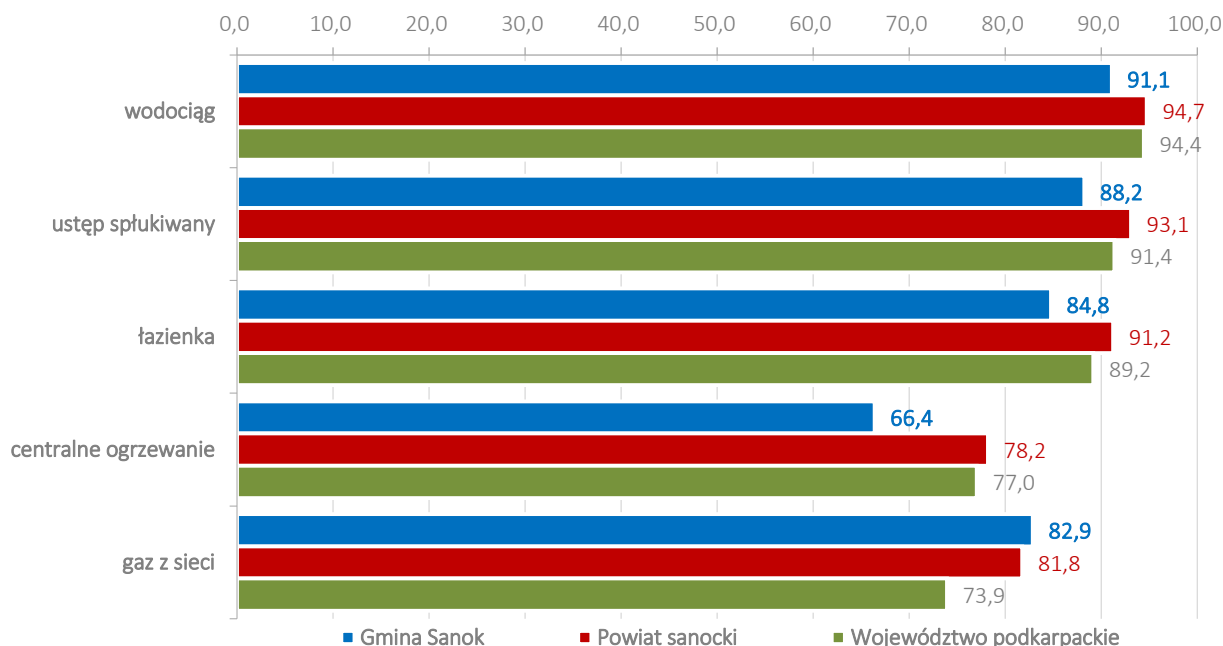


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Zestawienie warunków wyposażenia techniczno-sanitarnego Gminy Sanok z powiatem sanockim i średnią dla woj. podkarpackiego pokazuje zbliżony potencjał w tym zakresie. W przypadku wodociągu, dostępu do ustępu sputkiwanego i łazienki Gmina Sanok osiąga porównywalną wartość, zaś w przypadku gazu z sieci **wskazniki są wyższe niż w przypadku średniej dla powiatu i województwa**. Najślabszą sytuacją dotyczy wyposażenia mieszkań w centralne ogrzewanie – średnia w powiecie i województwie jest wyższa odpowiednio o 11,8 i 10,6 punktu procentowego. Warto zauważyć, że różnice w wyposażeniu techniczno-sanitarnym mieszkań w powiecie sanockim są wyższe niż średnia w gminie (z wyjątkiem dostępu do gazu z sieci) oraz w województwie, co świadczy o stosunkowo dobrym stopniu wyposażenia mieszkań w tym regionie.



Wykres 24. Porównanie poziomu wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w urządzenia techniczno-sanitarne w 2014 roku.

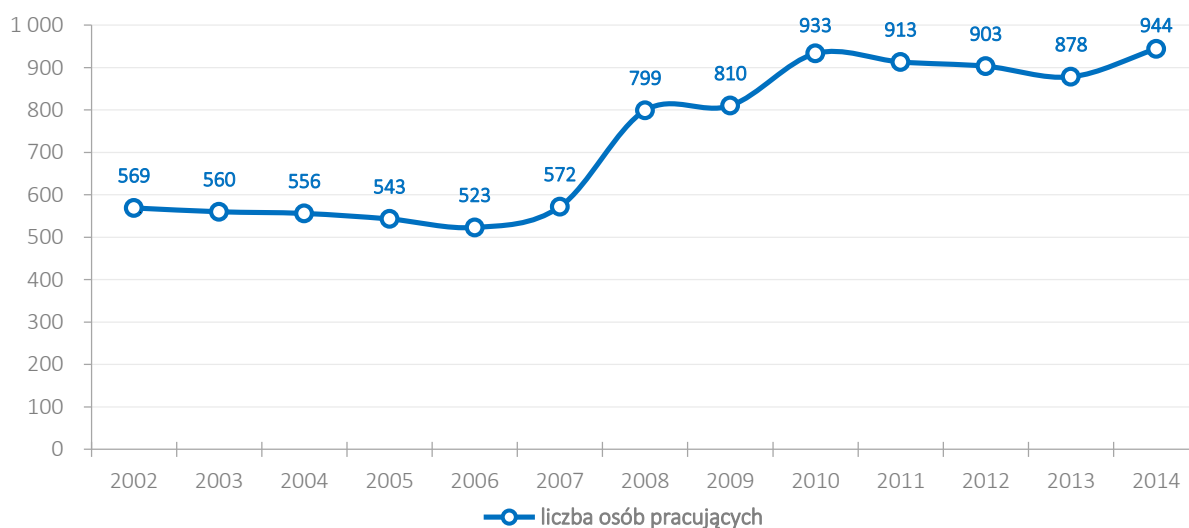


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 2.5. Struktura zatrudnienia i rynek pracy

Liczba osób pracujących w Gminie Sanok na przestrzeni lat 2002-2014 podlegała niewielkim wahaniom. Po dynamicznym wzroście w latach 2006-2010, nastąpił jej nieznaczny spadek, trwający do 2014 roku. W ostatnim badanym okresie liczba ta osiągnęła wartość 944 osób pracujących – najwyższa od 2002 roku – i był to wzrost w stosunku do roku poprzedniego o 66 osób (7,5%). W badanym okresie zanotowano wzrost liczby zatrudnionych aż o 375 osób – 65,9%.

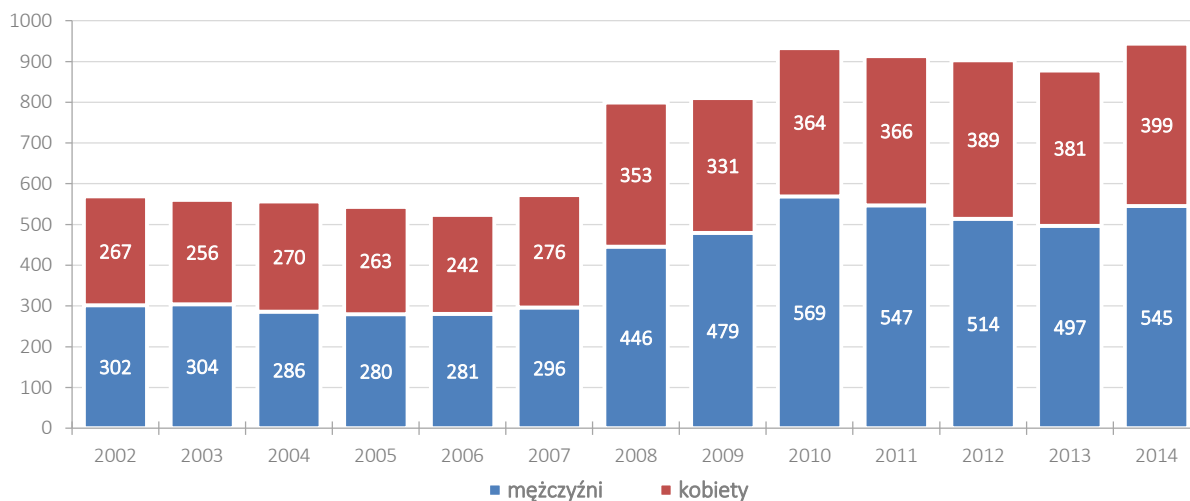
Wykres 25. Liczba osób pracujących (w firmach zatrudniających powyżej 9 osób) w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Dane dotyczące zatrudnienia w rozbiu na płeć pokazują znacznie lepszą sytuację mężczyzn **na rynku pracy w Gminie Sanok**. W obu grupach zauważalne są nieznaczne wahania w poziomie zatrudnienia, jednak proporcjonalny rozkład utrzymuje się na zbliżonym poziomie

Wykres 26. Liczba osób pracujących w Gminie Sanok w podziale na płeć w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 2.6. Bezrobocie

Wskaźnik bezrobocia mówi dużo o ogólnej kondycji gospodarczej na danym obszarze. Brak dochodów przekłada się również na życie całych rodzin. W latach 2011-2013 odnotowano **wzrost liczby osób bezrobotnych**, przy czym w **ostatnim analizowanym roku (2014) wskaźnik ten zmalał o 121 osób – 12,5%**. Liczba ta zmniejszyła się od 2003 roku o 765 osób – 79,2%.

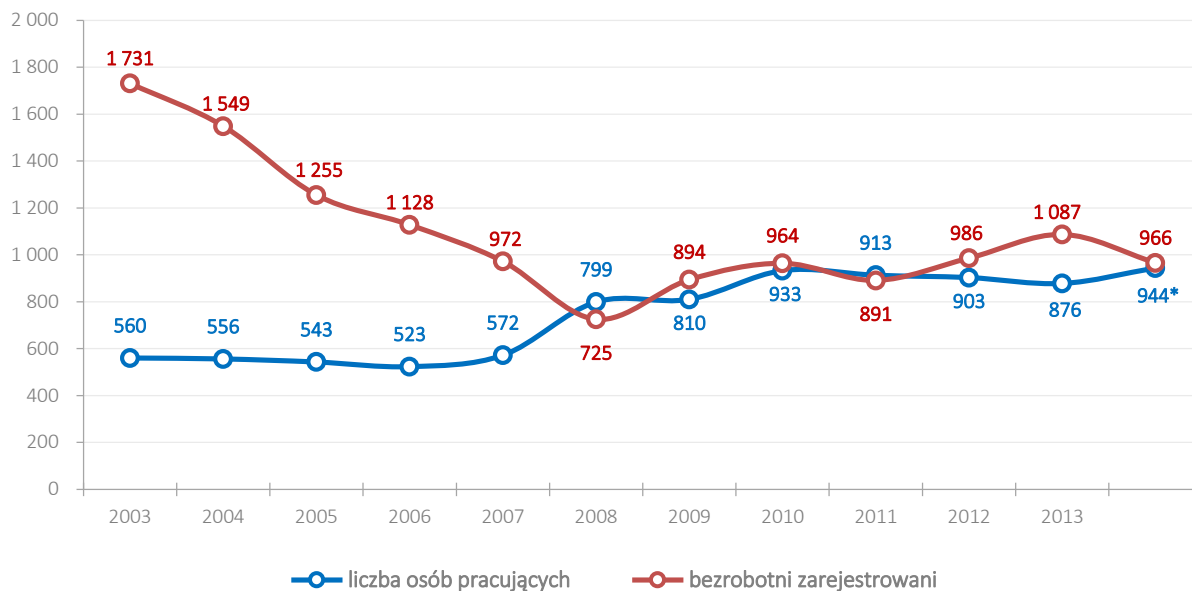
Wykres 27. Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Porównując liczbę bezrobotnych zarejestrowanych i liczbę osób pracujących<sup>25</sup> należy zauważyć negatywne zjawisko większej liczby osób bezrobotnych. Powodem do zadowolenia jest nieznaczna różnica oraz fakt zahamowania wzrostu liczby osób bezrobotnych w ostatnim badanym roku, przy wzroście odsetka osób pracujących.

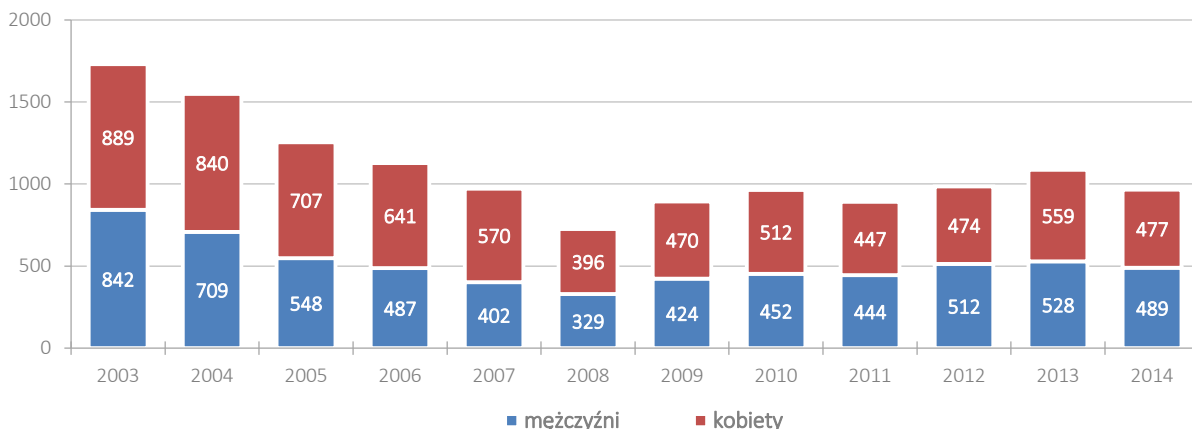
Wykres 28. Porównanie liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych i liczby osób pracujących w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W roku 2012 i 2014 **nieznacznie większy udział w liczbie bezrobotnych mieli mężczyźni**, co stanowi wyjątek w okresie od 2002 roku. Związane jest to w głównej mierze ze strukturą wykształcenia (spadek zapotrzebowania na osoby z wykształceniem zawodowym oraz przewagą liczby kobiet z wykształceniem wyższym i średnim). W 2014 roku w grupie osób bezrobotnych zarejestrowanych było 50,6% mężczyzn. W zestawieniu z liczbą osób pracujących w rozbięciu na płeć, dane te wskazują, że sytuacja mężczyzn na lokalnym rynku pracy jest lepsza niż sytuacja kobiet.

Wykres 29. Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w Gminie Sanok w rozbięciu na płeć w latach 2003-2014.

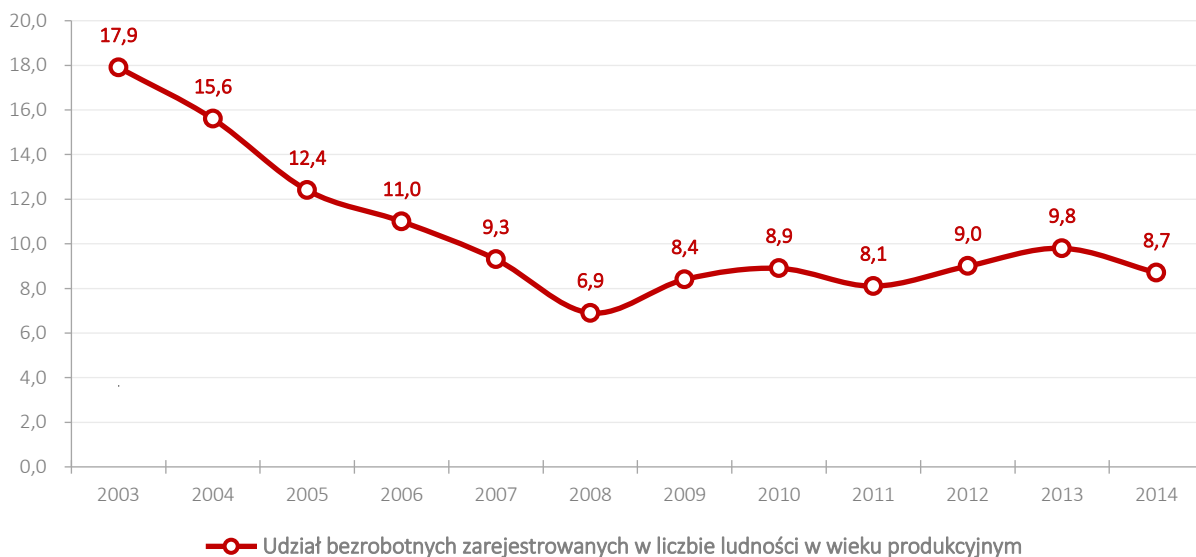


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

<sup>25</sup> \* Liczba osób pracujących nie uwzględnia podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób.

W latach 2003-2008 udział osób zarejestrowanych jako bezrobotne w liczbie ludności w wieku produkcyjnym **zmniejszył się o 11 punktów procentowych**, jednak od roku 2008 nabrał tendencji wzrostowej – do 2013 roku wzrósł do poziomu 9,8%. Tendencja ta została zahamowana w 2014 roku – spadek wyniósł 1,1 punktu procentowego w stosunku do roku poprzedniego (z 9,8 do 8,7). W stosunku do 2003 roku, w 2014 roku udział osób zarejestrowanych jako bezrobotne w liczbie ludności w wieku produkcyjnym **zmniejszył się aż o 9,2 punkty procentowe**, zaś w latach 2008-2014 wzrósł o nieco 1,8 punktu procentowego.

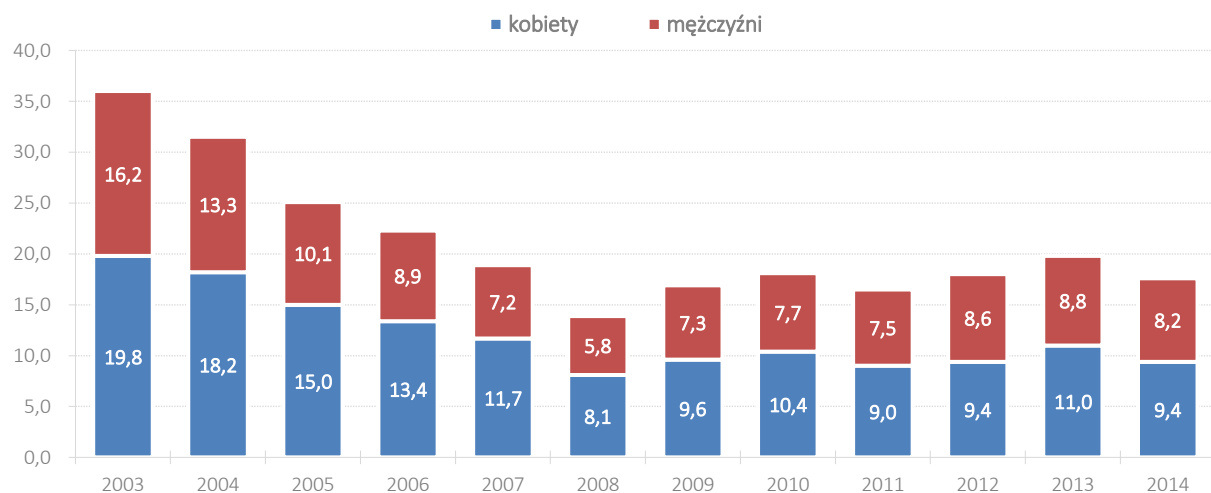
Wykres 30. Udział osób bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Udział osób zarejestrowanych jako bezrobotne, w podziale na płeć, w liczbie osób w wieku produkcyjnym wskazuje na stałą tendencję większego odsetka kobiet, która trwa od 2003 roku. Różnica pomiędzy obiema grupami w ostatnim analizowanym okresie wyniosła 1,2 punktu procentowego.

Wykres 31. Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie osób w wieku produkcyjnym w Gminie Sanok w rozbiciu na płeć w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 3. GOSPODARKA

### 3.1. Rolnictwo

Zgodnie z danymi z Powszechnego Spisu Rolnego 2010 **użytki rolne stanowią ponad połowę powierzchni gminy** – 12 218 ha, tj. 52,7% powierzchni ogólnej i jest to wzrost o 14% w stosunku do obszaru zajmowanego przez użytki rolne w 2002 roku. Strukturę użytkowania gruntów w Gminie Sanok w 2002 i 2010 roku przedstawia poniższa tabela:

Tabela 4. Struktura użytkowania gruntów w Gminie Sanok w 2002 i 2010 roku.

	powierzchnia (ha)			powierzchnia (%)		
	2002	2010	Różnica (ha)	2002	2010	różnica (pkt. proc)
<b>Powierzchnia ogólna</b>	23 138,0	23 170,0	32,0	100,0	100,0	-
<b>Użytki rolne, w tym:</b>	8 956,8	12 218,1	3 261,3	38,7	52,7	14,0
<b>grunty orne i sady</b>	6 177,8	8 323,1	2 145,4	26,7	35,9	9,2
<b>łąki trwałe i pastwiska</b>	2 779,1	3 895,0	1 115,9	12,0	16,8	4,8
<b>Lasy i grunty leśne</b>	603,8	770,9	167,1	2,6	3,3	0,7
<b>Pozostałe grunty ogółem</b>	656,9	1 823,5	1 166,6	2,8	7,9	5,0
<b>Ogółem:</b>	10 217,6	14 812,5	4 595,0	44,2	63,9	19,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W strukturze użytków rolnych około 68,1% stanowią **grunty orne i sady**. Wskaźnik użytków zielonych – łąk i pastwisk – wynosi 16,8%, zaś lasów i gruntów leśnych jest stosunkowo niewielki – 3,3%, co ma duże znaczenie dla gospodarki gminnej i wskazuje jej charakter. Warte odnotowania jest zjawisko wyraźnych różnic w strukturze gruntów w 2010 roku w stosunku do 2002 roku.

Gospodarstwa rolne w gminie charakteryzują się **niekorzystną strukturą agrarną**. Według danych z Powszechnego Spisu Rolnego 2010, **ponad 90,8% stanowią gospodarstwa o powierzchni mniejszej niż 5 ha i 1,5% większe niż 15 ha**. Najwięcej gospodarstw posiada powierzchnię od 1 do 5 ha. Ilość gospodarstw w gminie w 2010 roku w stosunku do roku 2002 zmniejszyła się o 628, zaś ich ogólna powierzchnia zmalała o 216 ha. Warte odnotowania jest pozytywne zjawisko wzrostu liczby dużych gospodarstw (pow. 15 ha) oraz ich powierzchni – większej w stosunku do 2002 o ponad 880 ha. Duże rozdrobnienie rolnictwa prowadzi do jego **małej efektywności**. Niezwykle ważna jest racjonalność upraw w oparciu o uwarunkowania rynkowe (np. **produkcja ekologiczna lub związana z odnawialnymi źródłami energii**).

Tabela 5. Gospodarstwa rolne według powierzchni w Gminie Sanok w 2002 i 2010 roku.

grupy obszarowe użytków rolnych	liczba gospodarstw			powierzchnia w ha		
	2002	2010	Różnica	2002	2010	Różnica
<b>do 1 ha</b>	1 302	1 092	-210	730	702	-29
<b>od 1 do 5 ha</b>	2 073	1 742	-331	5 833	5 356	-477
<b>od 5 do 10 ha</b>	336	239	-97	2 406	1 815	-591
<b>od 10 do 20 (w 2002 r.) / 15 (w 2010 r.) ha</b>	21	27	6	368	377	9
<b>20 (w 2002 r.) / 15 (w 2010 r.) ha i więcej</b>	16	20	4	877	1 748	871
<b>Ogółem</b>	3 748	3 120	-628	10 215	9 999	-216

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Do najważniejszych upraw na terenie gminy należą zboża, których powierzchnia zasiewów, według danych zaczerpniętych z Powszechnego Spisu Rolnego z 2010 roku, wyniosła ok. 71,5% ogólnej powierzchni zasiewów. Ok. 10% stanowiły ziemniaki, zaś 1,5% – uprawy przemysłowe<sup>26</sup>.



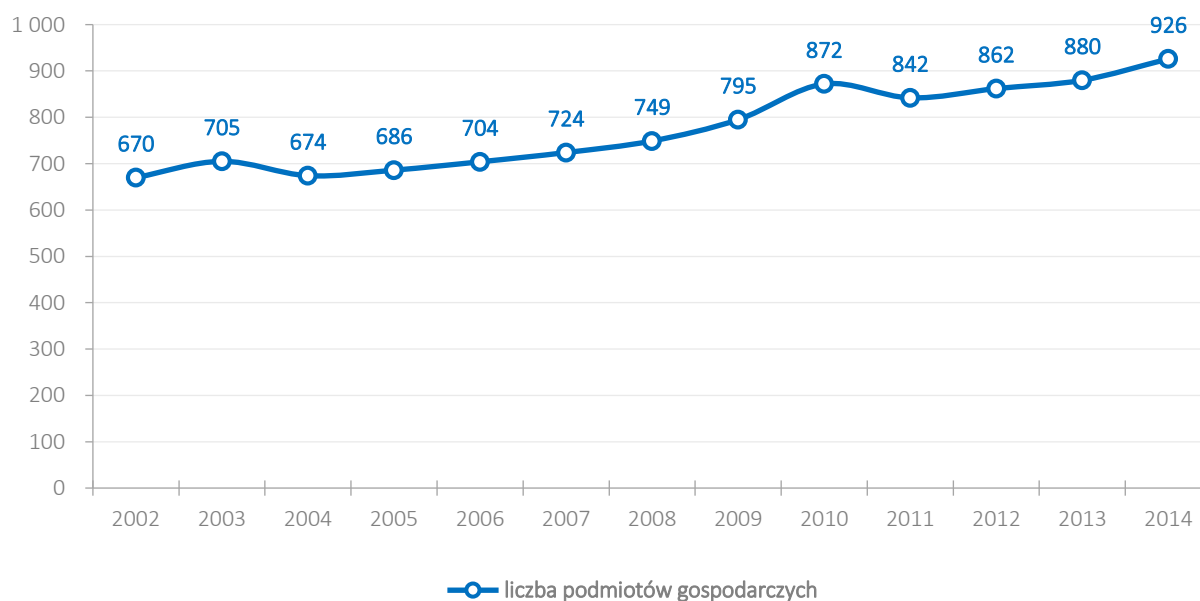
**W Gminie Sanok panują stosunkowo korzystne warunki przyrodniczo-rolnicze. Do głównych upraw należą zboża podstawowe, w tym przede wszystkim mieszanki zbożowe. Z racji korzystnych warunków, rozbudowie powinny podlegać zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego oraz obsługa rolnictwa. Ze względu na aspekty przyrodnicze ciekawą alternatywą dla Gminy Sanok może być rolnictwo ekologiczne, a także uprawy nastawione na odnawialne źródła energii.**



## 3.2. Przedsiębiorczość

Gmina Sanok jest gminą wiejską o charakterze rolniczo-usługowym, a zatem ilość występujących podmiotów gospodarczych jest niższa w porównaniu z gminami miejskimi i miejsko-wiejskimi. Istotnym faktem jest systematyczny wzrost liczby przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy. W okresie 2002-2014 ilość podmiotów gospodarczych wzrosła o ponad 32% i w 2014 roku wyniosła 926. Świadczy to o rosnącej przedsiębiorczości wśród mieszkańców gminy oraz o tym, że podmioty te są w stanie utrzymać się na lokalnym rynku, bez konieczności zamykania działalności gospodarczej.

Wykres 32. Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

<sup>26</sup> Na podstawie danych BDL GUS.

Stale rosnąca liczba podmiotów gospodarczych **nie przekłada się jednak na poprawę pozycji Gminy Sanok** wśród gmin powiatu sanockiego pod względem **wysokości wskaźnika przedsiębiorczości** oraz liczby prywatnych podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym. W zestawieniu liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (83,7) oraz wskaźnika przedsiębiorczości (524) Gmina Sanok plasuje się w dolnej części klasyfikacji wszystkich gmin powiatu sanockiego, zajmując w obu przypadkach 6 miejsce – wskaźnik przedsiębiorczości na poziomie 524 stanowi zaledwie 49% średniej ogólnopolskiej i 69% średniej podkarpackiej. Dla porównania średnia w powiecie sanockim to 114,1 podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym oraz wskaźnik przedsiębiorczości o wartości 726. **Rozbieżności te wynikają z ulokowania dużej liczby podmiotów gospodarczych przede wszystkim w stolicy powiatu – Mieście Sanok**, które znacznie zwyżają średnią.

Tabela 6. Porównanie wskaźników przedsiębiorczości gmin powiatu sanockiego i sąsiednich z Polską, woj. podkarpackim i powiatem sanockim w 2014 roku.

jednostka	wskaźnik przedsiębiorczości	% średniej dla Polski (<60%)	% średniej dla woj. podkarpackiego (<80%)
POLSKA	1071		
PODKARPACKIE	763	71%	
Powiat sanocki	726	68%	95%
Brzozów	625	58%	82%
Dydnia	484	45%	63%
Bircza	581	54%	76%
Miasto Sanok	962	90%	126%
Besko	537	50%	70%
Bukowsko	724	68%	95%
Komańcza	637	60%	83%
Gmina Sanok	524	49%	69%
Tyrawa Wołoska	458	43%	60%
Zagórz	594	55%	78%
Zarszyn	510	48%	67%
Lesko	1031	96%	135%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

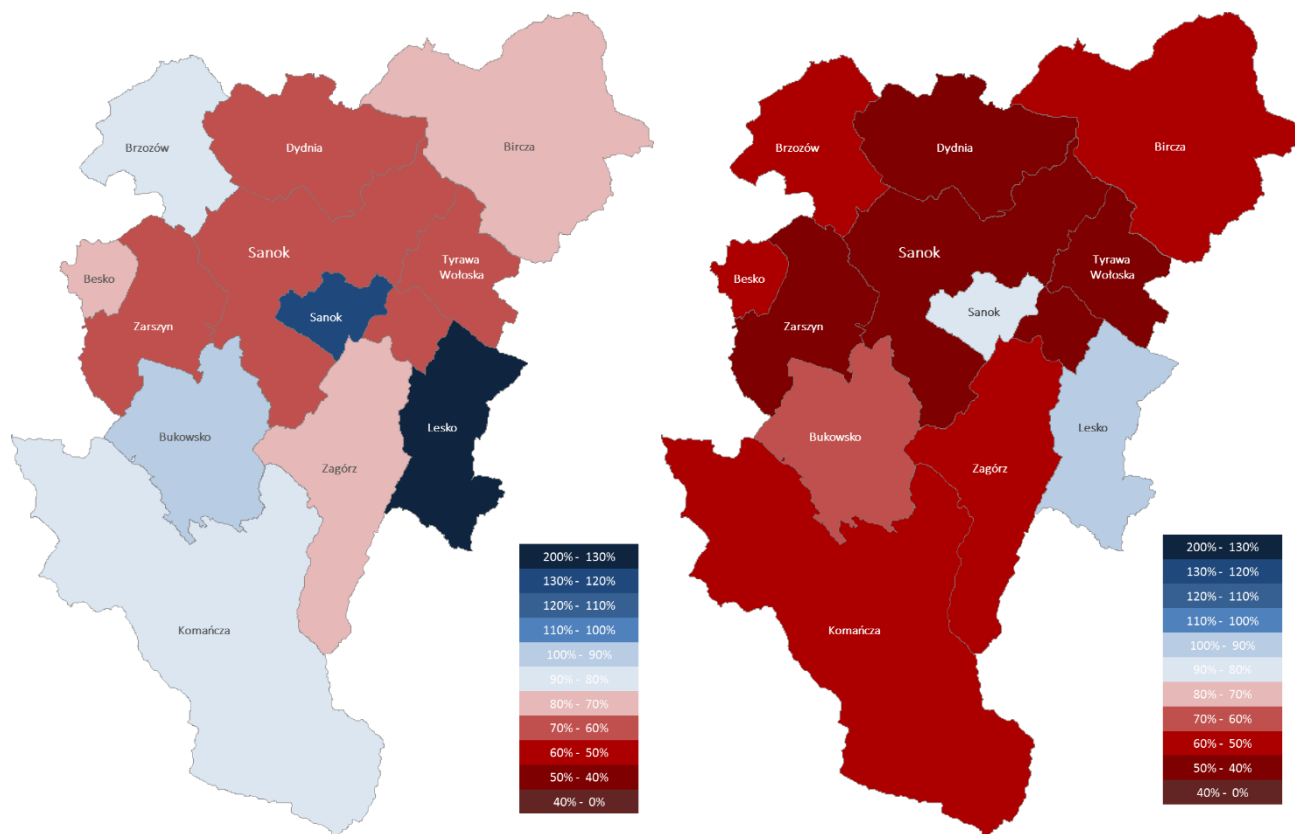
Tabela 7. Ranking powiatów woj. podkarpackiego w zakresie wskaźników dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w 2014 roku.

powiat	podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	podmioty wpisane do rejestru na 1000 ludności	podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym
Powiat bieszczadzki	5	4	23	5	4
Powiat brzozowski	24	17	20	24	17
Powiat dębicki	14	11	14	14	11
Powiat jarosławski	11	18	11	11	18
Powiat jasielski	13	9	17	13	10
Powiat kolbuszowski	21	19	3	21	19
Powiat krośnieński	15	15	12	15	13
Powiat leski	3	2	22	3	2
Powiat leżajski	19	13	13	19	14

powiat	podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	podmioty wpisane do rejestru na 1000 ludności	podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym
Powiat lubaczowski	22	20	9	22	20
Powiat łańcucki	10	6	16	10	6
Powiat m. Krosno	2	3	25	2	3
Powiat m. Przemyśl	6	5	19	6	5
Powiat m. Rzeszów	1	1	24	1	1
Powiat m. Tarnobrzeg	4	16	21	4	15
Powiat mielecki	8	21	4	8	21
Powiat niżański	20	23	1	20	24
Powiat przemyski	25	24	2	25	23
Powiat przeworski	23	22	5	23	22
Powiat ropczycko-sędziszowski	16	8	6	16	8
Powiat rzeszowski	12	10	8	12	9
Powiat sanocki	9	12	18	9	12
Powiat stalowowolski	7	14	15	7	16
Powiat strzyżowski	14	11	11	14	12
Powiat tarnobrzeski	17	25	7	17	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Mapa 34. Wizualizacja przestrzennej lokacji wskaźnika przedsiębiorczości gmin powiatu sanockiego i sąsiadów w porównaniu ze średnią dla woj. podkarpackiego (mapa 1) i Polski (mapa 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



Analizując podmioty gospodarcze z terenu Gminy Sanok według sekcji PKD 2007 należy stwierdzić, że **podstawową dziedziną działalności przedsiębiorstw jest handel**. Ważną rolę odgrywają także firmy związane z transportem i gospodarką magazynową i budownictwem. Istotny odsetek dotyczy także podmiotów gospodarczych zajmujących się przetwórstwem przemysłowym oraz pozostałą działalnością usługową (w tym gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników) oraz działalnością profesjonalną, naukową i techniczną, a także rolnictwem i leśnictwem. Pomimo występujących walorów przyrodniczych gminy oraz wiejskiego charakteru obszaru, **ilość podmiotów gospodarczych nastawionych na świadczenie usług agroturystycznych oraz firm oferujących usługi hotelowe i rekreacyjno-turystyczne jest stosunkowo niewielka**. Pełne zestawienie podmiotów gospodarczych w gminie obrazują poniższe wykresy:

Wykres 33. % rozkład podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w 2014 roku wg klasyfikacji PKD 2007.

■ Sekcja A - Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo

■ Sekcja B - Górnictwo i wydobywanie

■ Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe

■ Sekcja D - Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, gorącą wodę...

■ Sekcja E - Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją

■ Sekcja F - Budownictwo

■ Sekcja G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych

■ Sekcja H - Transport i gospodarka magazynowa

■ Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi

■ Sekcja J - Informacja i komunikacja

■ Sekcja K - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa

■ Sekcja L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości

■ Sekcja M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

■ Sekcja N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca

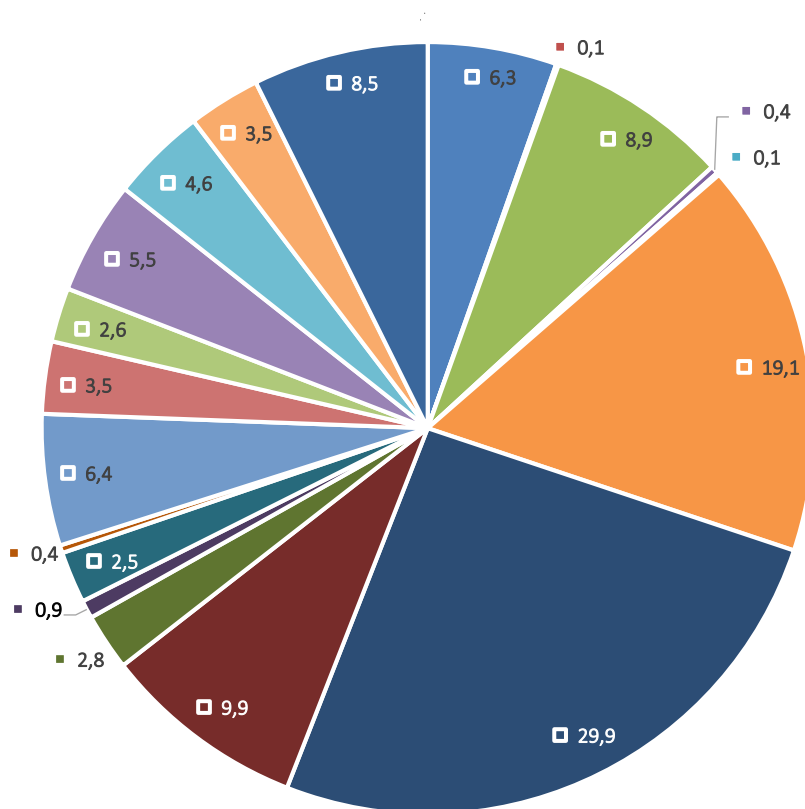
■ Sekcja O - Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne

■ Sekcja P - Edukacja

■ Sekcja Q - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna

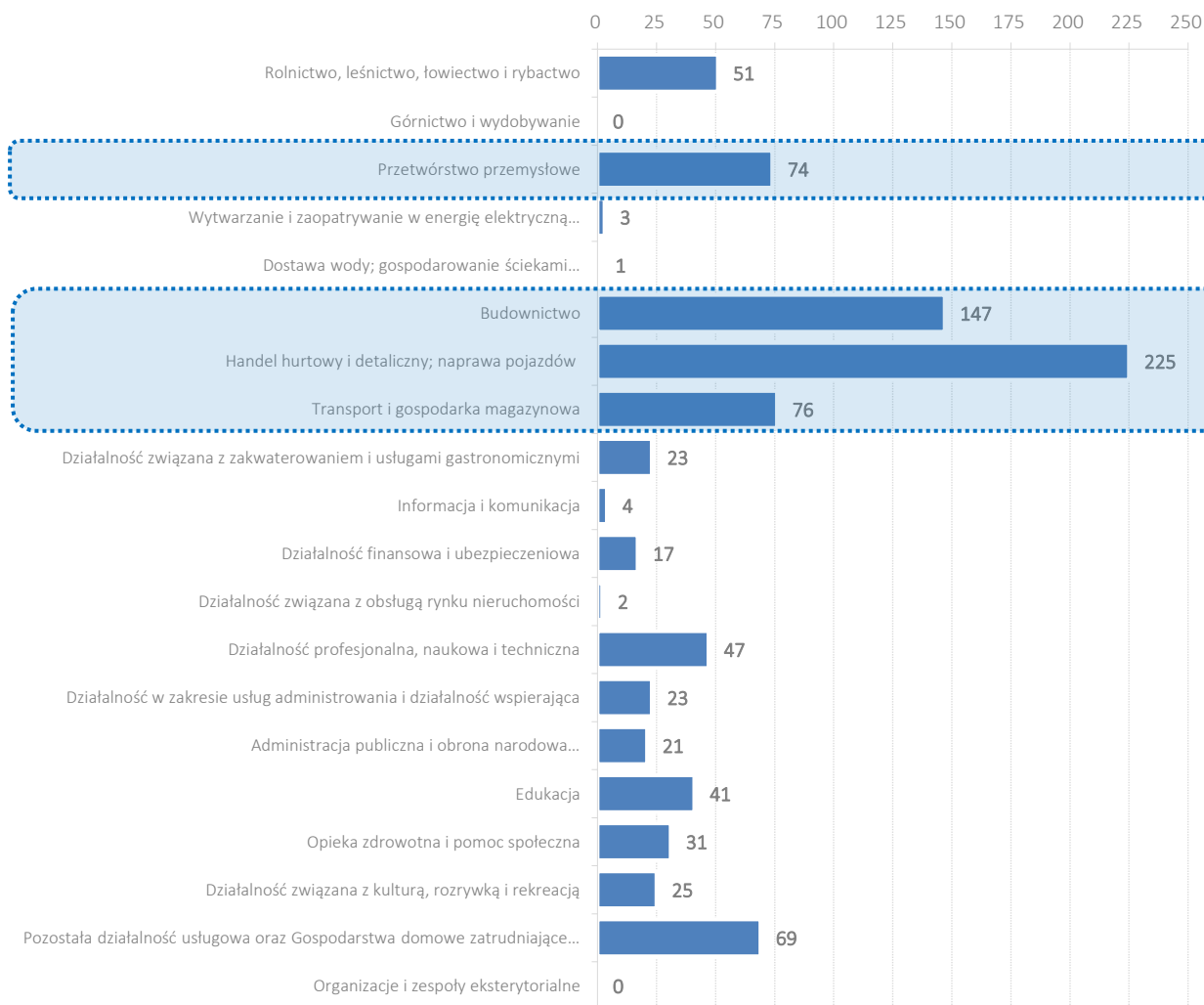
■ Sekcja R - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją

■ Sekcja S i T - Pozostała działalność usługowa oraz Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników...



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

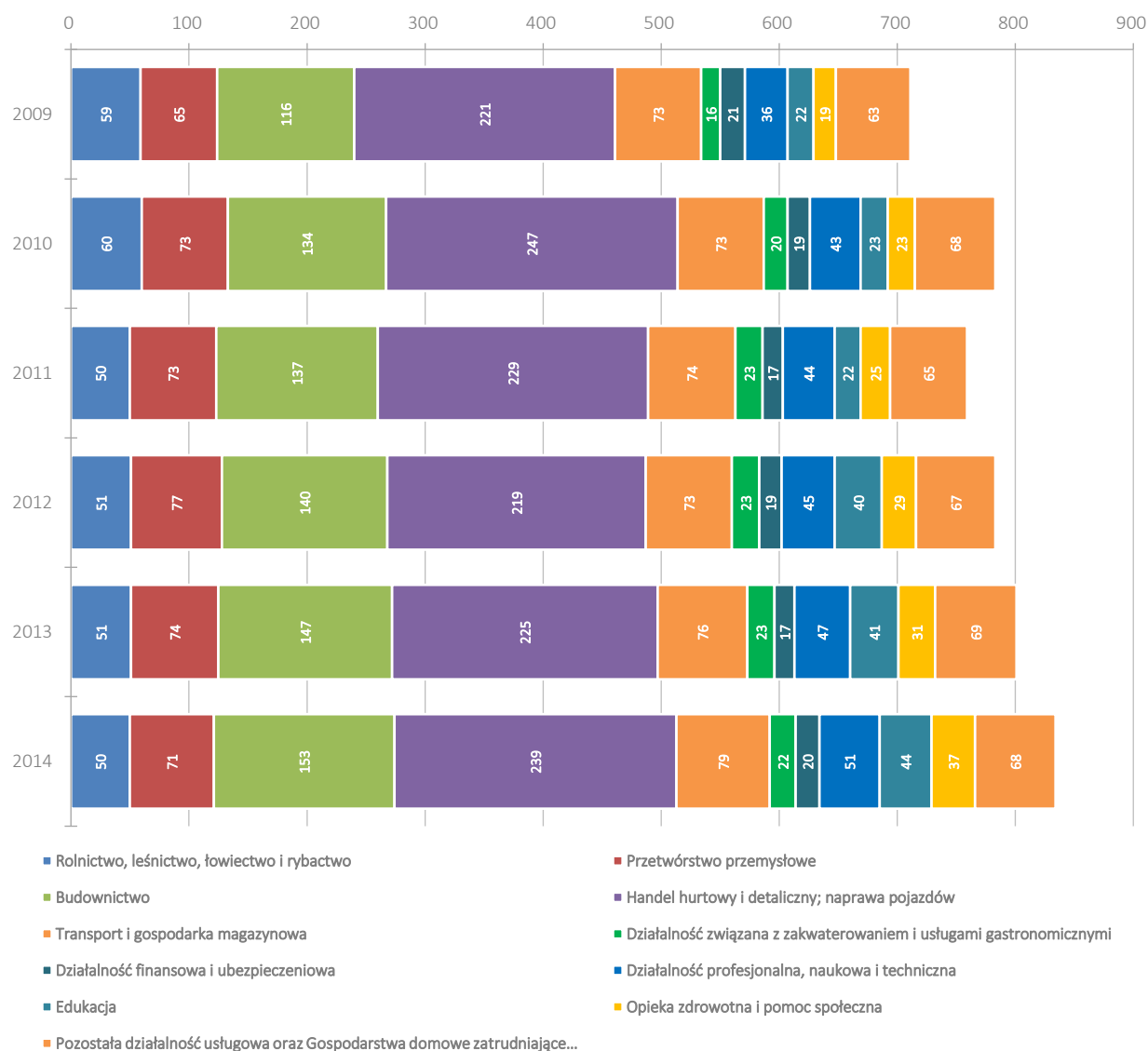
Wykres 34. Liczba podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w 2014 roku wg klasyfikacji PKD 2007.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Analizując dane z głównych sekcji w zakresie ilości podmiotów w latach 2009-2014 można zaobserwować pewną dynamikę zmian. W omawianym przedziale czasowym widać wzrost liczby podmiotów zajmujących się handlem, budownictwem, przetwórstwem przemysłowym, działalnością profesjonalną, edukacją, opieką zdrowotną i społeczną oraz pozostałą działalnością usługową. Spadki zanotowano w liczbie podmiotów zajmujących się transportem i gospodarką magazynową. Spadek odnotowano w branży rolniczej. Na wykresie zaznaczono sekcje charakteryzujące się największą dynamiką zmian (pozytywną i negatywną):

Wykres 35. Dynamika zmian liczby podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w latach 2009-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Porównanie procentowego udziału podmiotów działających w poszczególnych sekcjach klasyfikacji PKD 2007 ze wszystkimi podmiotami na terenie Gminy Sanok, powiatu sanockiego i województwa podkarpackiego wskazuje na dominujące dziedziny wśród podmiotów gospodarczych występujących w gminie, w zestawieniu z charakterystyką obszaru powiatu i województwa.

W Gminie Sanok, w porównaniu z powiatem sanockim i województwem podkarpackim, zauważalna jest **bardzo zbliżony procentowy udział** podmiotów związanych z **handlem, transportem i gospodarką magazynową** oraz **przetwórstwem przemysłowym i działalnością profesjonalną**. Nieznaczna **przewaga** występuje także w przypadku **rolnictwa, budownictwa oraz pozostałej działalności usługowej**.

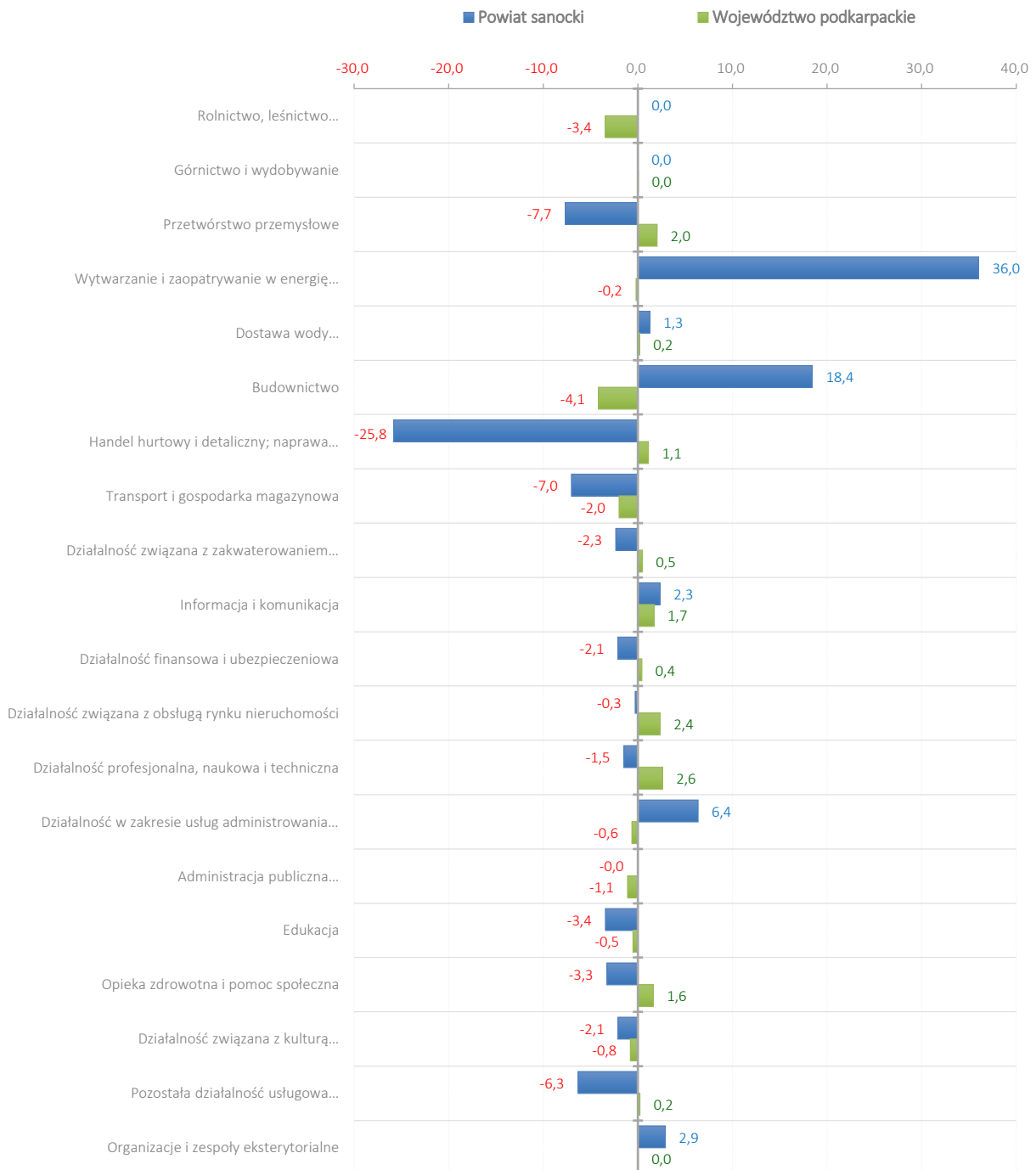
Tabela 8. Porównanie procentowego udziału podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2014 roku w poszczególnych sekcjach klasyfikacji PKD 2007.

Sekcje PKD 2007	Gmina Sanok		Powiat sanocki		Województwo podkarpackie	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	50	5,4	290	4,2	3 198	2,0
Górnictwo i wydobywanie	1	0,1	9	0,1	245	0,2
Przetwórstwo przemysłowe	71	7,7	593	8,5	15 758	9,7
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz...	3	0,3	10	0,1	227	0,1
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami...	1	0,1	9	0,1	490	0,3
Budownictwo	153	16,5	773	11,1	20 117	12,4
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych...	239	25,8	1 797	25,8	43 752	26,9
Transport i gospodarka magazynowa	79	8,5	427	6,1	10 652	6,6
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	22	2,4	254	3,6	4 636	2,9
Informacja i komunikacja	7	0,8	141	2,0	3 979	2,4
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	20	2,2	179	2,6	4 183	2,6
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	3	0,3	196	2,8	4 351	2,7
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	51	5,5	555	8,0	13 191	8,1
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	28	3,0	173	2,5	3 900	2,4
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	21	2,3	92	1,3	1 927	1,2
Edukacja	44	4,8	267	3,8	6 895	4,2
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	37	4,0	405	5,8	9 140	5,6
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	28	3,0	169	2,4	3 635	2,2
Pozostała działalność usługowa oraz Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników...	68	7,3	621	8,9	12 274	7,6
Organizacje i zespoły eksterytorialne	0	0,0	0	0,0	3	0,0
<b>Ogółem</b>	<b>926</b>	<b>100</b>	<b>6 960</b>	<b>100</b>	<b>162 553</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Różnice oraz ich wysokość, występujące w poszczególnych sekcjach pomiędzy gminą, powiatem a województwem zostały zaprezentowane na poniższym wykresie. Wartość minusowa oznacza większy procentowy udział podmiotów z danej sekcji w gminie, natomiast wartość dodatnia wskazuje przewagę podmiotów z poszczególnych grup w powiecie bądź województwie. Poniższy wykres potwierdza opisane poprzednio tendencje. Analizując podane dane, należy stwierdzić, że ze względu na nieznaczące różnice procentowe w większości obszarów, **struktura podmiotów gospodarczych występujących w Gminie Sanok jest zbliżona** do analogicznej struktury w **powiecie sanockim** oraz **województwie podkarpackim**.

Wykres 36. Różnice w procentowym udziale podmiotów gospodarczych w powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2014 roku w poszczególnych sekcjach klasyfikacji PKD 2007 w porównaniu z Gminą Sanok.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Struktura własnościowa podmiotów gospodarczych pokazuje znaczną przewagę sektora prywatnego nad publicznym. Niezwykle pozytywny jest fakt, że zarówno sektor publiczny, jak i prywatny cechuje się **dużą stabilnością** i odpornością na zmiany w koniunkturze gospodarczej. W badanym okresie odnotowano **niemal stały wzrost podmiotów w sektorze prywatnym**. W stosunku do 2013 roku, liczba podmiotów w sektorze prywatnym, na koniec 2014 roku wzrosła o ponad 5,4%, zaś dynamika zmian w obu sektorach w stosunku do 2002 roku wyniosła ponad 38%.

Tabela 9. Liczba podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w latach 2002-2014 z uwzględnieniem struktury właścicielskiej.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Dynamika zmian liczby podmiotów gospodarczych (% zmiany w stosunku do 2002 roku)
<b>Sektor publiczny</b>	20	15	15	15	16	16	16	17	17	17	29	29	29	45,0
<b>Sektor prywatny</b>	650	690	659	671	688	708	733	778	855	825	833	851	897	38,0
<b>Ogółem:</b>	<b>670</b>	<b>705</b>	<b>674</b>	<b>686</b>	<b>704</b>	<b>724</b>	<b>749</b>	<b>795</b>	<b>872</b>	<b>842</b>	<b>862</b>	<b>880</b>	<b>926</b>	<b>38,2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



**Analiza profilu działalności najważniejszych firm z terenu Gminy Sanok wskazuje na ich małe zróżnicowane i ograniczoną innowacyjność. Głównie przedsiębiorstwa związane są z branżą budownictwa, sektorem drzewno-meblarskim oraz handlem.**



Do głównych przedsiębiorstw (zatrudniających najwięcej osób oraz płacących najwyższe podatki) działających na terenie Gminy Sanok należą firmy<sup>27</sup>:

- » Techno-Drew Spółka z o.o.,
- » TRANSPRZĘT Czesław Grądział,
- » Zakład produkcji mebli "Meblo-San",
- » Wytwórnia Betonu Pakoszkówka,
- » EXTRANS – Zakład Produkcji Drzewnej,
- » Zakład Eksploatacji Kruszywa DOBRA,
- » "Com-Bud" Władysław Gadomski,
- » Start Sp. J. Przewóz osób. Morawski M., Pałys S.K., Baran A., Fal M.,
- » PGNiG Podziemny Magazyn Gazu Ziemnego Strachocina,
- » Stacja Paliw Armako s.c. Sowiński Henryk i Spółka.

## Aktywność przedsiębiorców w pozyskiwaniu środków z UE

Przedsiębiorstwa z Gminy Sanok odznaczają się **niską skutecznością w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej**. Zgodnie z informacjami dostępnymi na stronie Mapa projektów dofinansowanych z RPO Woj. Podkarpackiego w perspektywie finansowej 2007-2013 jedynie **1 przedsiębiorstwo z Gminy Sanok** uzyskało dofinansowanie ze środków Regionalnego Programu Województwa Podkarpackiego 2007-2013 na realizację projektu. Kwota projektu to niemal 1,26 mln zł, a wartość dofinansowania to 425 tys. zł.

<sup>27</sup> Na podstawie danych dostarczonych przez Urząd Gminy Sanok.

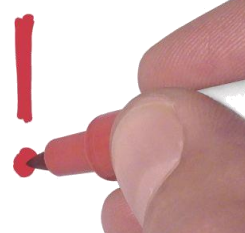
Tabela 10. Wykaz środków z UE pozyskanych przez firmy z Gminy Sanok z RPO WL 2007-2013.

Nazwa projektu	Beneficjent	Wartość projektu w PLN	Wartość dofinansowania UE w PLN
Dywersyfikacja produkcji Spółki "EXTRANS" poprzez zakup zaawansowanych technologicznie maszyn do produkcji wyrobów drzewnych.	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe "EXTRANS" R. Dyrkacz i S-ka Spółka Jawna	1 257 060	425 000
<i>razem:</i>		<b>1 257 060</b>	<b>425 000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mapa projektów dofinansowanych z RPO WL na lata 2007-2013, www.mapadotacji.gov.pl.



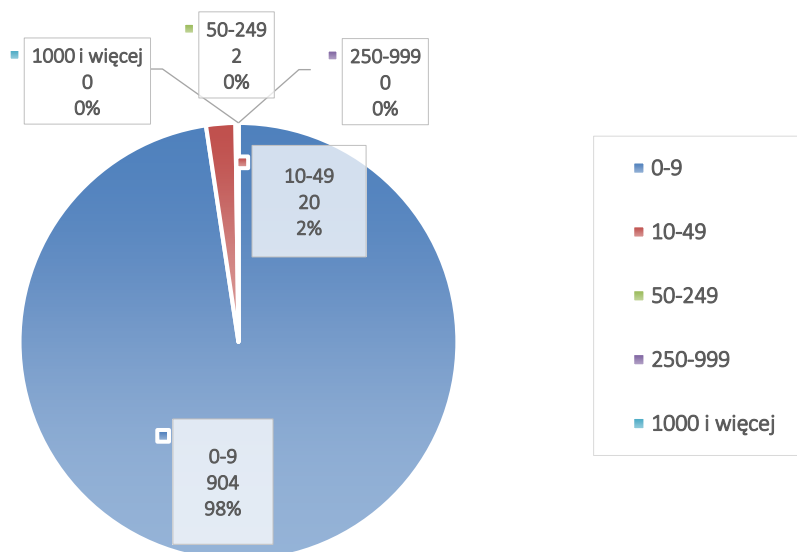
**Władze Gminy Sanok powinny podjąć wzmożony wysiłek zmierzający do zachęcania środowisk biznesowych do aplikowania o środki z UE w okresie 2014-2020. Zasadnym wydaje się stworzenie systemowych mechanizmów informujących o konkursach i wspierających przedsiębiorców w przygotowywaniu wniosków o dofinansowanie.**



## Struktura podmiotów gospodarczych

W Gminie Sanok działają w przede wszystkim **mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób** – stanowią one na koniec 2014 roku 98% wszystkich firm. Firmy zatrudniające od 10 do 49 osób stanowiły 2%. Nie funkcjonują przedsiębiorstwa o strukturze powyżej 50 pracowników. Struktura podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok według kryterium liczby pracowników wyraźnie odbiega od uwarunkowań zarówno powiatowych, jak i wojewódzkich oraz ogólnopolskich.

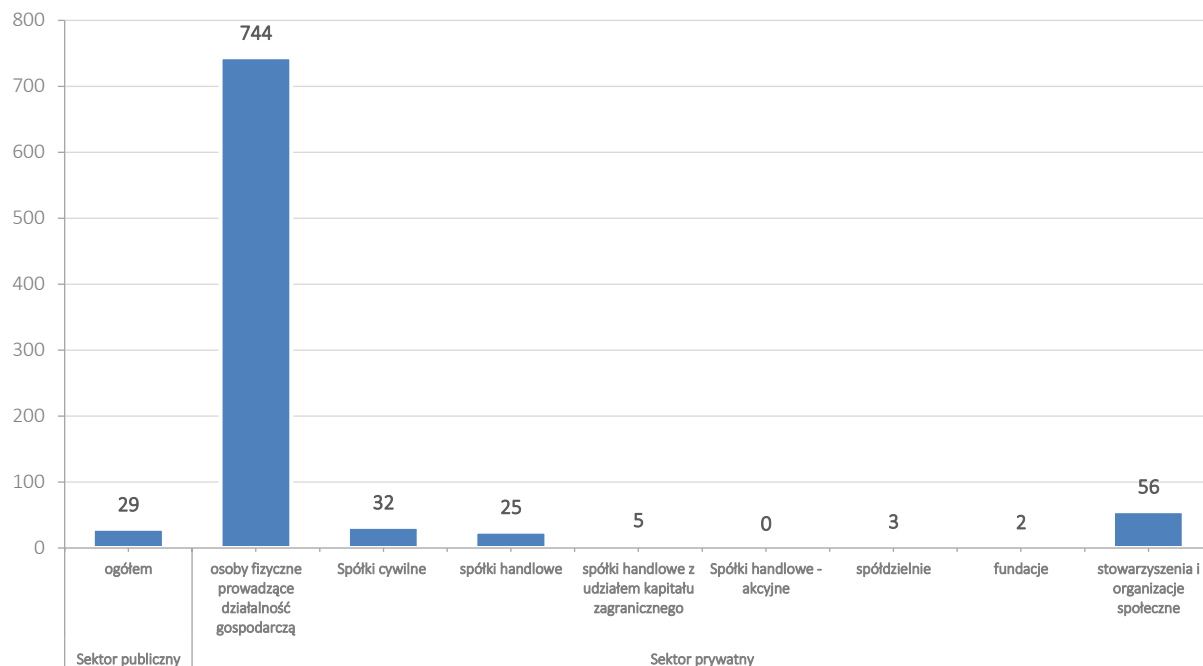
Wykres 37. Podmioty gospodarcze w Gminie Sanok klasyfikowane w 2014 roku według kryterium liczby pracujących.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wśród form prawnych firm działających w Gminie Sanok zdecydowanie dominują podstawowe w postaci jednoosobowych działalności gospodarczych – ok. 80% ogółu wszystkich podmiotów z Gminy Sanok w rejestrze REGON. Spółek cywilnych jest 3,5%, natomiast spółek handlowych 2,8% – w Gminie Sanok w 2014 roku działało 25 spółek handlowych, z czego 5 z udziałem kapitału zagranicznego. Spółdzielnie, fundacje oraz stowarzyszenia i organizacje społeczne stanowiły 6,6% wszystkich podmiotów gospodarczych.

Wykres 38. Podmioty gospodarcze w Gminie Sanok w 2014 roku wg sektorów własnościowych.

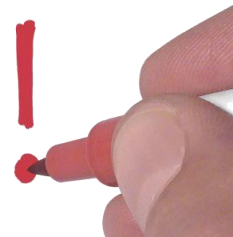


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Pozytywną tendencją w ostatnich 6 latach (z wyjątkiem 2011 roku) jest to, że **powstawało więcej podmiotów niż upadało**. Istotne jest jednak to, że różnice pomiędzy nowopowstającymi a podmiotami wykreślonymi z rejestru REGON są wyraźne. Porównanie podstawowych wskaźników obrazujących liczbę podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim z średnią dla Polski w 2014 roku ukazuje **przeciętny stan rozwoju przedsiębiorczości w Gminie Sanok**. Wartością *in plus* jest to, że rynek firm z Gminy Sanok jest bardziej stabilny i liczba podmiotów upadających jest niższa niż w Polsce, województwie i powiecie. W stosunku do średniej w powiecie wyższa jest także liczba nowo zarejestrowanych podmiotów. Pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców i uświadomienie im opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej będzie ważnym działaniem i wyzwaniem stojącym przed władzami gminy.

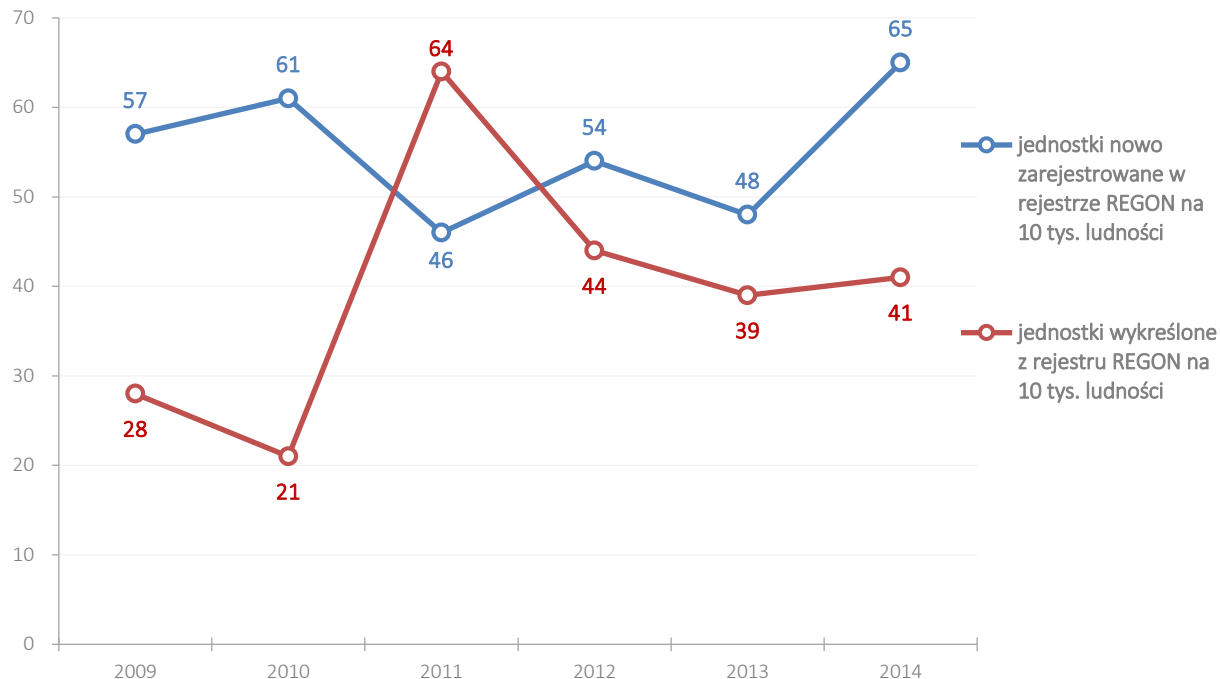


**Pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców i uświadomienie im korzyści płynących z prowadzenia działalności gospodarczej będzie ważnym zadaniem i wyzwaniem, stojącym przed władzami gminy. Istotne będzie także podjęcie działań mających na celu ograniczenie zjawiska upadających firm.**



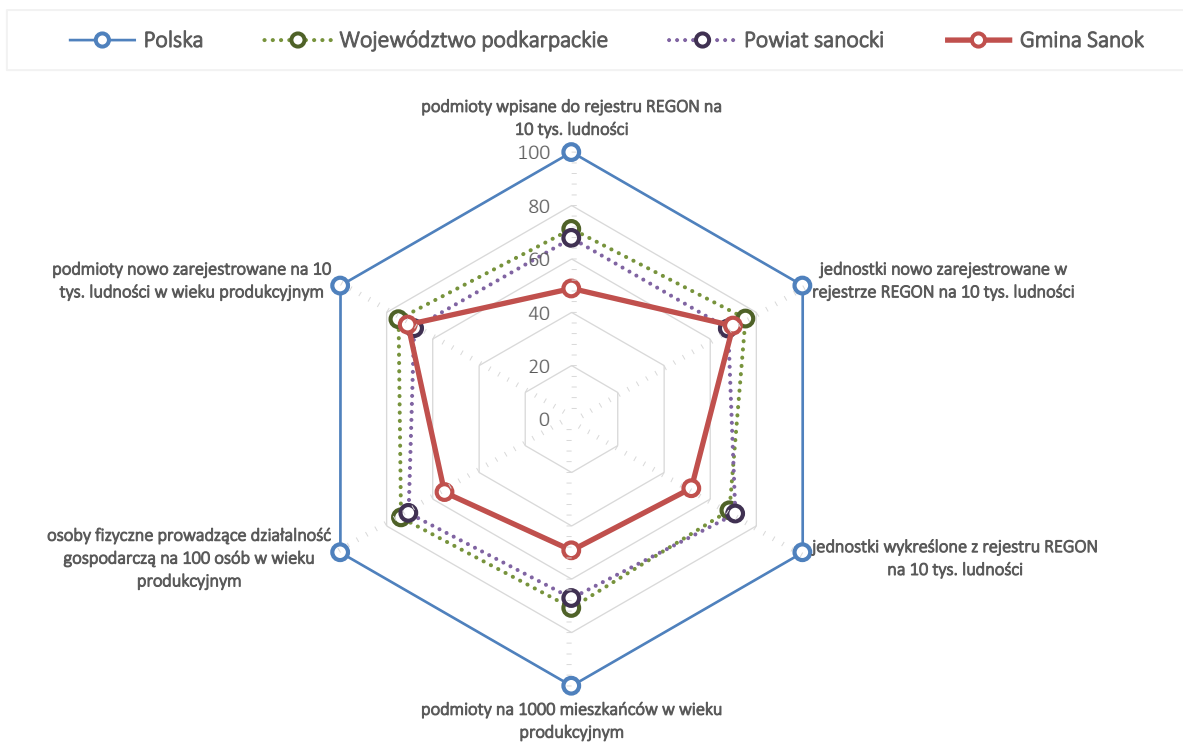


Wykres 39. Porównanie jednostek nowo zarejestrowanych i wykreślonych z rejestru REGON na 10 tys. ludności w Gminie Sanok w latach 2009-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 40. Porównanie stopnia odchyień podstawowych wskaźników obrazujących liczbę podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim z średnią dla Polski w 2014 roku (Polska = 100).

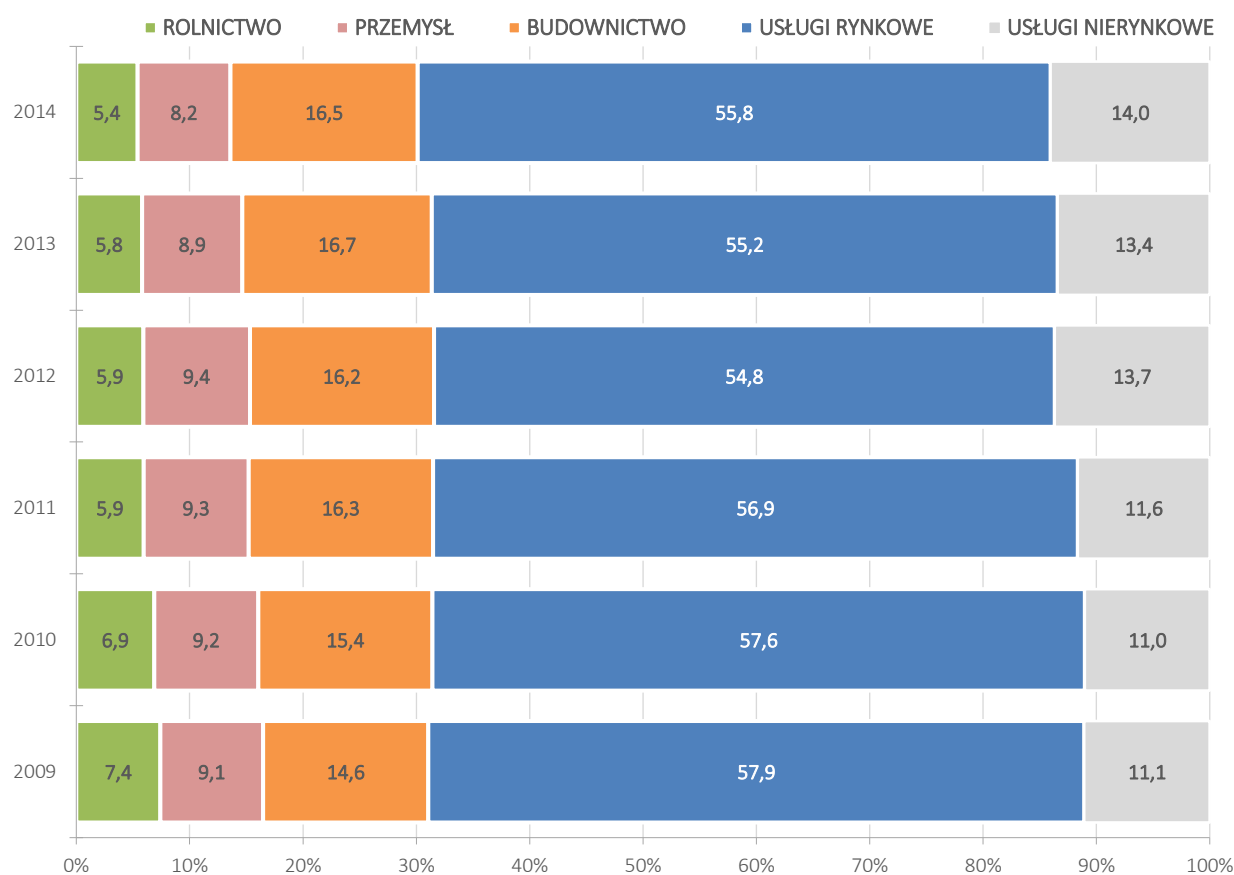


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

### 3.3. Struktura sektorów biznesowych

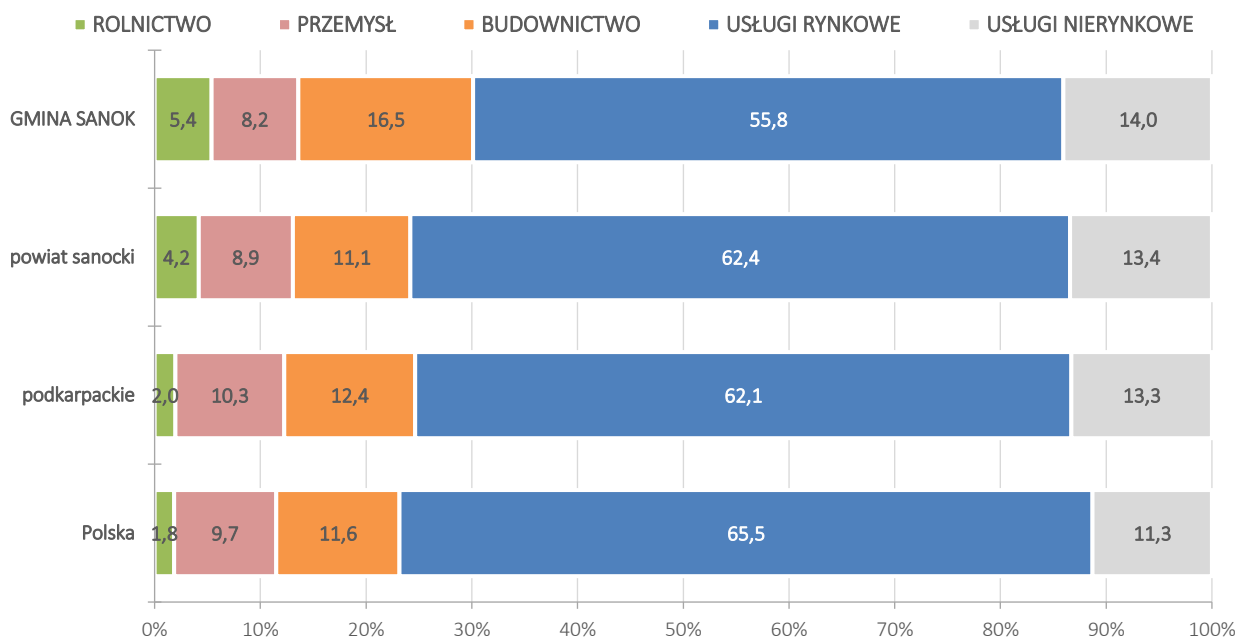
Analizując strukturę sektorów biznesowych w Gminie Sanok można zaobserwować stosunkowo stabilną sytuację. Zmalał % w ogóle firm podmiotów działających w sektorze usług rynkowych, rolnictwa i przemysłu, ale wzrósł w sektorze budownictwa i usług nierynkowych. W porównaniu do struktury sektorów biznesowych w Polsce, województwie podkarpackim i powiecie sanockim to **w Gminie Sanok jest dużo wyższe znacznie firm sektora rolnictwa i budownictwa**. W Gminie Sanok wyższy niż w powiecie i województwie jest udział firm z sektora usług nierynkowych. Natomiast **mniej korzystna** jest struktura firm działających w sektorze usług rynkowych i przemysłu.

Wykres 41. Sektory biznesowe w Gminie Sanok – dynamika zmian w latach 2009-2014.



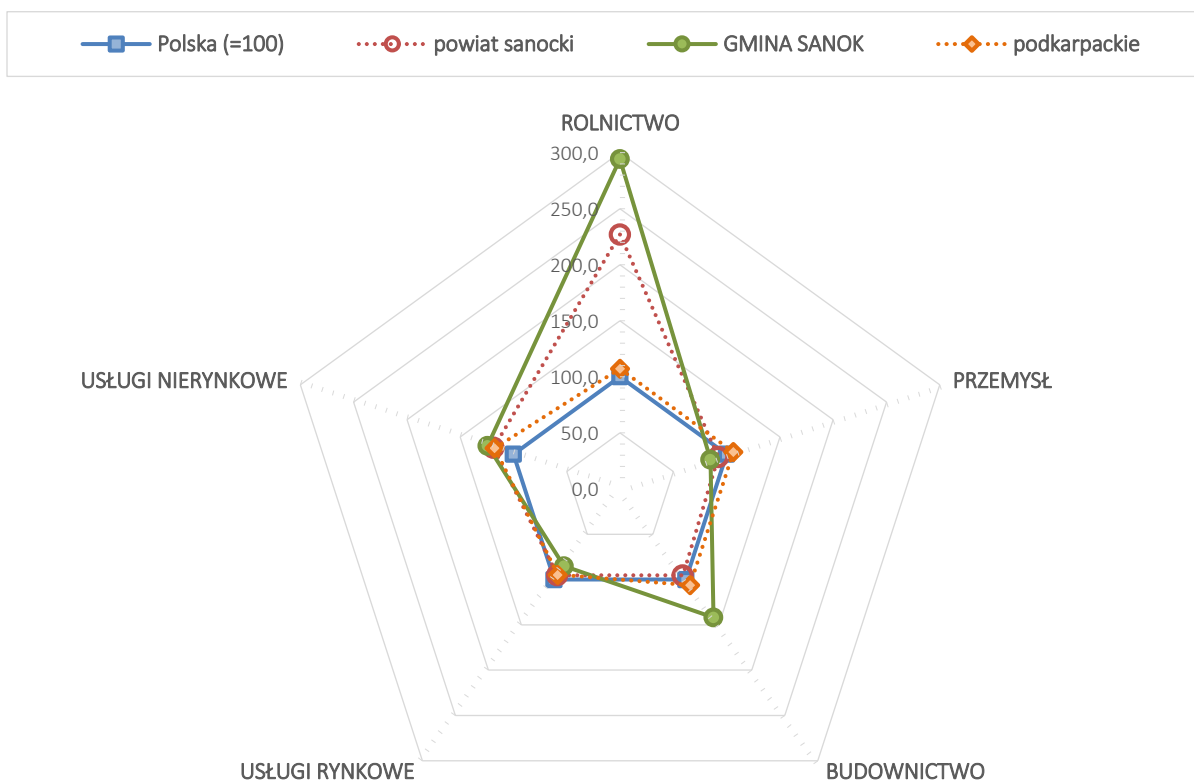
Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie danych z BDL GUS.

Wykres 42. Porównanie sektorów biznesowych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim ze strukturą ogólnopolską w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie danych z BDL GUS.

Wykres 43. Porównanie stopnia odchylenia sektorów biznesowych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim z średnią dla Polski w 2014 roku (Polska = 100).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 3.4. Ocena możliwości rozwojowych branż lokalnej gospodarki z wykorzystaniem wskaźnika lokalizacji (LQ)

### 3.4.1. Metodologia

#### Metodyka obliczania wskaźnika lokalizacji

Wskaźnik lokalizacji (*location quotient* – LQ) jest powszechnie wykorzystywanym w geografii ekonomicznej oraz analizie ekonomicznej regionów wskaźnikiem, który służy określaniu poziomu natężenia badanego zjawiska w danym regionie, w relacji do całej gospodarki. Jest on często stosowany w ekonomii w analizie przestrzennego zróżnicowania regionów.

Dla potrzeb niniejszym dokumencie określono, iż wskaźnik LQ jest miarą koncentracji działalności gospodarczej (liczby firm) na obszarze Gminy Sanok – **wskaźnik gęstości firm** – w odniesieniu do obszaru referencyjnego, który stanowią powiat sanocki, województwo podkarpackie i Polska.

Wychodząc z założenia, że jedną z miar rozwoju gospodarczego jest liczba podmiotów gospodarczych, tą zmienną przyjęto jako zasadniczy wskaźnik na potrzeby niniejszej analizy. **Istniejące i powstające przedsiębiorstwa stanowią bowiem dla inwestorów wskaźnik informujący o sprzyjających warunkach dla potencjalnych inwestycji.** Koncentracja podmiotów reprezentujących różne branże gospodarki sprzyja integracji pionowej i poziomej, zaś dywersyfikacja działalności uodparnia regionalną gospodarkę na szoki wewnętrzne i zewnętrzne. **Funkcjonujące przedsiębiorstwa zachęcają innych do naśladowania, zaś wysoki poziom przedsiębiorczości jest skorelowany z rozwojem społecznym i ekonomicznym.**

Dzięki analizie metodą *input-output* – opartej na badaniu powiązań pomiędzy sektorami – możliwe jest wskazanie branż, w których potencjał Gminy Sanok jest największy, a także zaobserwowanie różnic w dynamice rozwoju poszczególnych branż lokalnej gospodarki.

Wskaźnik lokalizacji LQ obliczono według wzoru:

$$LQ \text{ (Location Quotient)} = \frac{E_{ib}}{E_b} : \frac{E_{ir}}{E_r}$$

gdzie:

- LQ – wskaźnik lokalizacji/specjalizacji,
- $E_{ib}$  – zmienna w sektorze i, w obszarze badanym b w okresie t,
- $E^b$  – zmienna we wszystkich sektorach w badanym obszarze b w okresie t,
- $E^{ir}$  – zmienna w sektorze i, w obszarze referencyjnym r w okresie t,
- $E^r$  – zmienna we wszystkich sektorach w obszarze referencyjnym r w okresie t.

Wskaźnik LQ bazujący na liczbie firm można przedstawić za pomocą schematu:

$$\left( \frac{\text{liczba firm w sektorze}}{\text{całkowita liczba firm}} \right)_{\text{Gmina Sanok}} > 1,25 \times \left( \frac{\text{liczba firm w sektorze}}{\text{całkowita liczba firm}} \right)_{\text{powiat województwo}}$$

Wartość wskaźnika LQ należy interpretować następująco:

- » **LQ<1** oznacza, że na obszarze Gminy Sanok koncentracja firm jest mniejsza niż w obszarze referencyjnym – obszarze, z którym dokonywane jest porównanie co do struktury podmiotów gospodarczych (w tym wypadku powiat sanocki, województwo podkarpackie i Polska). Wartość ta oznacza potencjalny niedobór pewnych rodzajów działalności, które aby zaspokoić lokalny popyt muszą być sprowadzane z zewnątrz;
- » **LQ=1** (dopuszcza się standardowe odchylenie +/- 0,15) oznacza, że rozkład na obszarze Gminy Sanok jest bardzo zbliżony względem rozkładu tej zmiennej w obszarze;
- » **LQ>1** oznacza, że na obszarze Gminy Sanok koncentracja firm zarejestrowanych w danej sekcji / specjalizacji jest wyższa niż średnio w obszarze referencyjnym. Może to powodować powstawanie nadwyżek określonych dóbr i usług, które po zaspokojeniu popytu lokalnego mogą być eksportowane poza granice Gminy Sanok;
- » Wartość wskaźnika **LQ>1,25** świadczy o lokalnej specjalizacji Gminy Sanok w danej branży, bowiem istnieje wyraźnie większe skupisko podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w danej sekcji / specjalizacji, niż średnio w obszarze referencyjnym. Należy jednakże porównać wartość wskaźnika LQ z faktyczną liczbą firm na danym obszarze i dokonać urealnienia, bowiem w niektórych przypadkach wysoka wartość LQ jest dla branży, w której działa zaledwie kilka podmiotów i z punktu widzenia skali całej gminy nie odgrywają one w danym momencie istotnego znaczenia.

Analizie wskaźnikiem LQ opartym na gęstości firm poddano 20 sekcji PKD 2007 oraz 17 branż:

1. drzewno-meblarska
2. rolno-spożywcza
3. budowlana
4. wodno-kanalizacyjna
5. technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)
6. logistyczna
7. turystyczna
8. odzieżowa (tekstylna)
9. produkcji maszyn i środków transportu
10. medyczna
11. metalowa
12. finansowo-ubezpieczeniowa
13. chemiczno-farmaceutyczna
14. badawcza
15. kreatywna
16. energetyczna
17. wydobywczo-górnicza.

Tabela 11. Wykaz sekcji PKD 2007, które poddano analizie wskaźnikiem LQ.

<b>Sekcja A</b>	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
<b>Sekcja B</b>	Górnictwo i wydobywanie
<b>Sekcja C</b>	Przetwórstwo przemysłowe
<b>Sekcja D</b>	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
<b>Sekcja E</b>	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
<b>Sekcja F</b>	Budownictwo
<b>Sekcja G</b>	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
<b>Sekcja H</b>	Transport i gospodarka magazynowa
<b>Sekcja I</b>	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
<b>Sekcja J</b>	Informacja i komunikacja
<b>Sekcja K</b>	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
<b>Sekcja L</b>	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
<b>Sekcja M</b>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
<b>Sekcja N</b>	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
<b>Sekcja O</b>	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne
<b>Sekcja P</b>	Edukacja
<b>Sekcja Q</b>	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
<b>Sekcja R</b>	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
<b>Sekcje S i T</b>	Pozostała działalność usługowa Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby
<b>Sekcja U</b>	Organizacje i zespoły eksterytorialne

Źródło: opracowanie własne PARR.

## Dynamiczna analiza zmian wskaźnika lokalizacji ( $\Delta LQ$ )

Wartościowe wyniki dotyczące zmian regionalnej specjalizacji można dodatkowo wzbogacić o analizę dynamiczną wskaźników lokalizacji. Dynamikę wskaźnika lokalizacji można obliczyć według następującego wzoru:

$$\Delta LQ = (LQ_{t+1} - LQ_t) / LQ_t$$

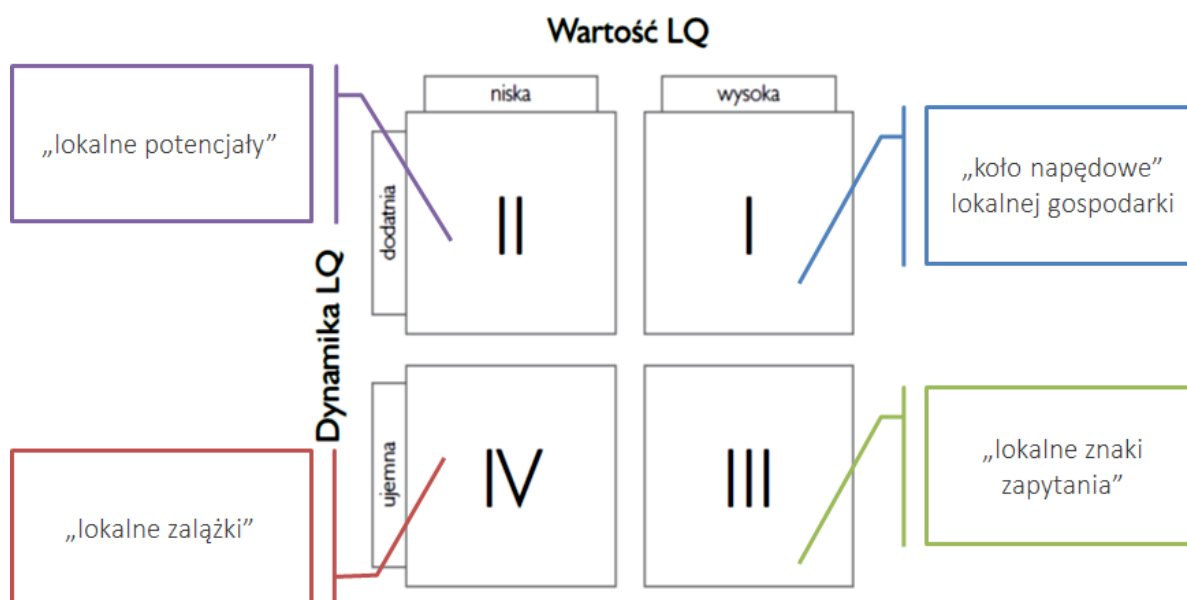
gdzie:

- $LQ_{t+1}$  – ostatni rok analizowanego okresu,
- $LQ_t$  – pierwszy rok analizowanego okresu.

## Kwalifikacja rozwojowa branż lokalnej gospodarki

Celem klasyfikacji poszczególnych branż w Gminie Sanok dokonano ich rozbicia na cztery obszary, które przedstawia poniższy rysunek. Schemat klasyfikowania działalności został przeprowadzony ze względu na wartość i dynamikę wskaźnika lokalizacji.

Schemat 3. Macierz rozwoju branż.



Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie: A. Kowalski, Aktywność gospodarcza przedsiębiorców w ujęciu lokalnym (na przykładzie powiatu giżyckiego), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006.

Najbardziej pożądaną sytuację przedstawia grupa I obejmująca sekcje, które posiadały wysoki wskaźnik LQ ( $LQ > 1,25$ ) oraz dodatnią dynamikę rozwoju ( $\Delta LQ > 0$ ). Podmioty zarejestrowane w sekcjach zakwalifikowanych do tej grupy są „**kołem napędowym**” lokalnej gospodarki.

**„Koło napędowe” lokalnej gospodarki – branże w I sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ > 1,25$  oraz dodatniej dynamice rozwoju  $\Delta LQ > 0$**

Grupa II – „**lokalne potencjały**” – obejmuje sekcje, które charakteryzowały się niskim poziomem lokalnej koncentracji ( $LQ < 1$ ), ale wykazały dodatnią dynamikę rozwoju. Sekcje grupy II mogą stać się potencjalnym źródłem rozwoju.

**„Lokalne potencjały” – branże w II sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ < 1$  oraz dodatniej dynamice rozwoju  $\Delta LQ > 0$**

Do grupy III – „**lokalne znaki zapytania**” – zaliczono branże gospodarcze, które na początku analizowanego okresu wykazywały wysoki wskaźnik koncentracji, ale ich znaczenie gospodarcze zmniejszyło się i zanotowały ujemną dynamikę rozwoju ( $\Delta LQ < 0$ ). W przypadku tej grupy podmiotów należy przeanalizować przyczyny spadku potencjału gospodarczego. Ważne może być również ich wsparcie, jeśli są to sekcje o znaczeniu strategicznym dla rozwoju lokalnego, w celu poprawienia ich sytuacji ekonomicznej i zahamowania odpływu kapitału z regionu.

**„Lokalne znaki zapytania” – branże w III sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ > 1$  oraz ujemnej dynamice rozwoju  $\Delta LQ < 0$**

Najmniejsze znaczenie dla ekonomicznego rozwoju gospodarki lokalnej posiadają sekcje PKD zaliczane do grupy IV – „**lokalne załączki**”, tj. o niskiej wartości wskaźnika lokalizacji i ujemnej jego dynamice.

**„Lokalne załączki” – branże w IV sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ < 1$  oraz ujemnej dynamice rozwoju  $\Delta LQ < 0$**



### 3.4.2. Analiza specjalizacji gospodarczej Gminy Sanok

Na podstawie analizy Gminy Sanok wskaźnikiem LQ można stwierdzić, że struktura działających podmiotów gospodarczych opiera się przede wszystkim na branżach „tradycyjnych”, ale można zaobserwować rozwój specjalizacji opartych na konkurencyjności. **Analiza dynamicznych zmian ukazuje 4 tendencje:** (1) w Gminie Sanok istnieje 1 branża o wysokim nasyceniu ( $LQ > 3$ ) – energetyczna, (2) w porównaniu z 2009 rokiem nie zmieniła się istotnie struktura głównych branż, (3) następuje dywersyfikacja branż gospodarczych (pojawiają się nowe kierunki rozwoju) oraz (4) wysoka dodatnia dynamika wzrostu specjalizacji dotyczy przede wszystkim branż opartych na konkurencyjności.

Tabela 12. Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja ogólnopolska).

obszar referencyjny dla Gminy Sanok: POLSKA [perspektywa branż]					
Wskaźnik LQ >1,25 w 2009 roku dla branż		Wskaźnik LQ >1,25 w 2014 roku dla branż		Dodatnia dynamika wskaźnika LQ dla branż	
drzewno-meblarska	3,79	drzewno-meblarska	3,51	medyczna	0,36
chemiczno-farmaceutyczna	2,89	energetyczna	1,63	produkcja maszyn i środków transportu	0,20
energetyczna	2,55	budowlana	1,38	budowlana	0,16
wodno-kanalizacyjna	2,41	logistyczna	1,37	badawcza	0,12
rolno-spożywcza	1,44			turystyczna	0,06
logistyczna	1,32			logistyczna	0,04
				odzieżowa (tekstylna)	0,02

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 13. Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja wojewódzka).

obszar referencyjny dla Gminy Sanok: PODKARPACKIE [perspektywa branż]					
Wskaźnik LQ >1,25 w 2009 roku dla branż		Wskaźnik LQ >1,25 w 2014 roku dla branż		Dodatnia dynamika wskaźnika LQ dla branż	
energetyczna	3,51	energetyczna	2,32	medyczna	0,34
chemiczno-farmaceutyczna	3,07	drzewno-meblarska	1,85	badawcza	0,14
wodno-kanalizacyjna	2,03	rolno-spożywcza	1,30	produkcja maszyn i środków transportu	0,13
drzewno-meblarska	1,97	logistyczna	1,30	budowlana	0,10
rolno-spożywcza	1,92	budowlana	1,28	turystyczna	0,04
logistyczna	1,30				

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 14. Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja powiatowa).

obszar referencyjny dla Gminy Sanok: POWIAT SANOCKI [perspektywa branż]					
Wskaźnik LQ >1,25 w 2009 roku dla branż		Wskaźnik LQ >1,25 w 2014 roku dla branż		Dodatnia dynamika wskaźnika LQ dla branż	
chemiczno-farmaceutyczna	2,48	energetyczna	2,25	medyczna	0,27
wodno-kanalizacyjna	2,07	rolno-spożywcza	1,58	badawcza	0,15
energetyczna	2,07	budowlana	1,46	energetyczna	0,09
rolno-spożywcza	1,69	logistyczna	1,36	budowlana	0,08
budowlana	1,35	wodno-kanalizacyjna	1,25	turystyczna	0,05
logistyczna	1,31			logistyczna	0,04

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 15. Branże w o wysokiej specjalizacji w 2014 roku.

specjalizacja	<i>Ilość występowania w obszarach referencyjnych w 2014</i>
budowlana	3
logistyczna	3
energetyczna	3
drzewno-meblarska	2
rolno-spożywcza	2
wodno-kanalizacyjna	1

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 16. Branże o dodatniej dynamice zmian w Gminie Sanok w okresie 2009-2014.

specjalizacja	<i>Ilość występowania w obszarach referencyjnych w 2014</i>
budowlana	3
turystyczna	3
medyczna	3
badawcza	3
logistyczna	2
produkcja maszyn i środków transportu	2
energetyczna	1
odzieżowa (tekstylna)	1

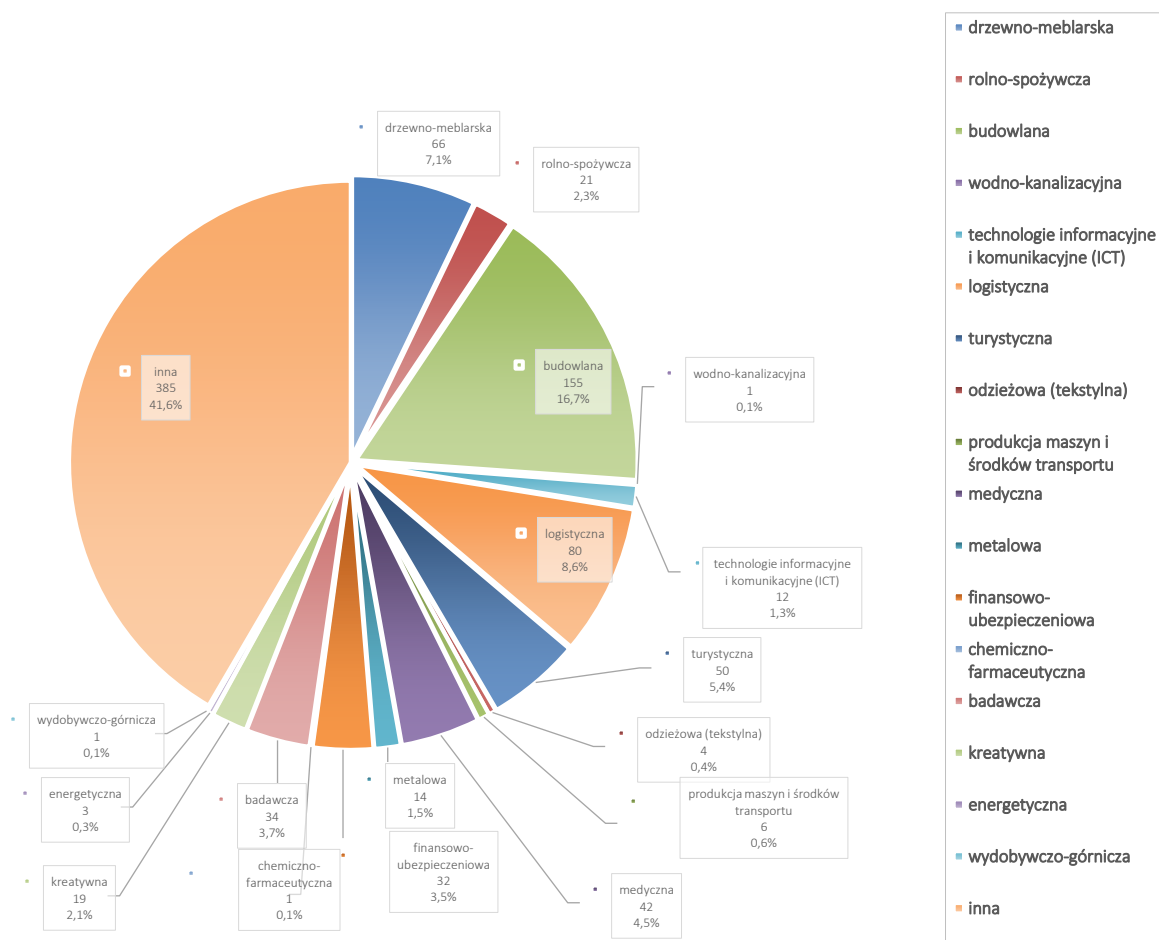
Źródło: opracowanie własne PARR.

Analizując zmianę wskaźnika gęstości firm w ujęciu dynamicznym ( $\Delta LQ > 0$ ) w latach 2009-2014 można zaobserwować, że **największe znaczenie uzyskały firmy z branż:**

- » medyczna,
- » turystyczna,
- » badawcza,
- » budowlana,
- » logistyczna,
- » produkcja maszyn i środków transportu.

Jednakże, aby realnie ocenić znaczenie poszczególnych specjalizacji dla gospodarki Gminy Sanok, należy wskaźnik LQ porównać z liczbą firm działających w poszczególnych branżach.

Wykres 44. Liczba i % udział firm działających w wybranych specjalizacjach w Gminie Sanok w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Porównanie liczby podmiotów i wartości wskaźnika specjalizacji LQ w wybranych branżach umożliwiło określenie, które **specjalizacje są charakterystyczne dla gospodarki Gminy Sanok**. Są to branże:

- » **logistyczna,**
- » **budowlana,**
- » **drzewno-mieblarska.**

Na podstawie przeprowadzonej analizy można także określić **specjalizacje „wschodzące” / „wyłaniające się” dla Gminy Sanok**, którymi są branże:

- » **turystyczna,**
- » **medyczna,**
- » **rolno-spożywcza.**

Natomiast **specjalizacje przyszłości** to branże:

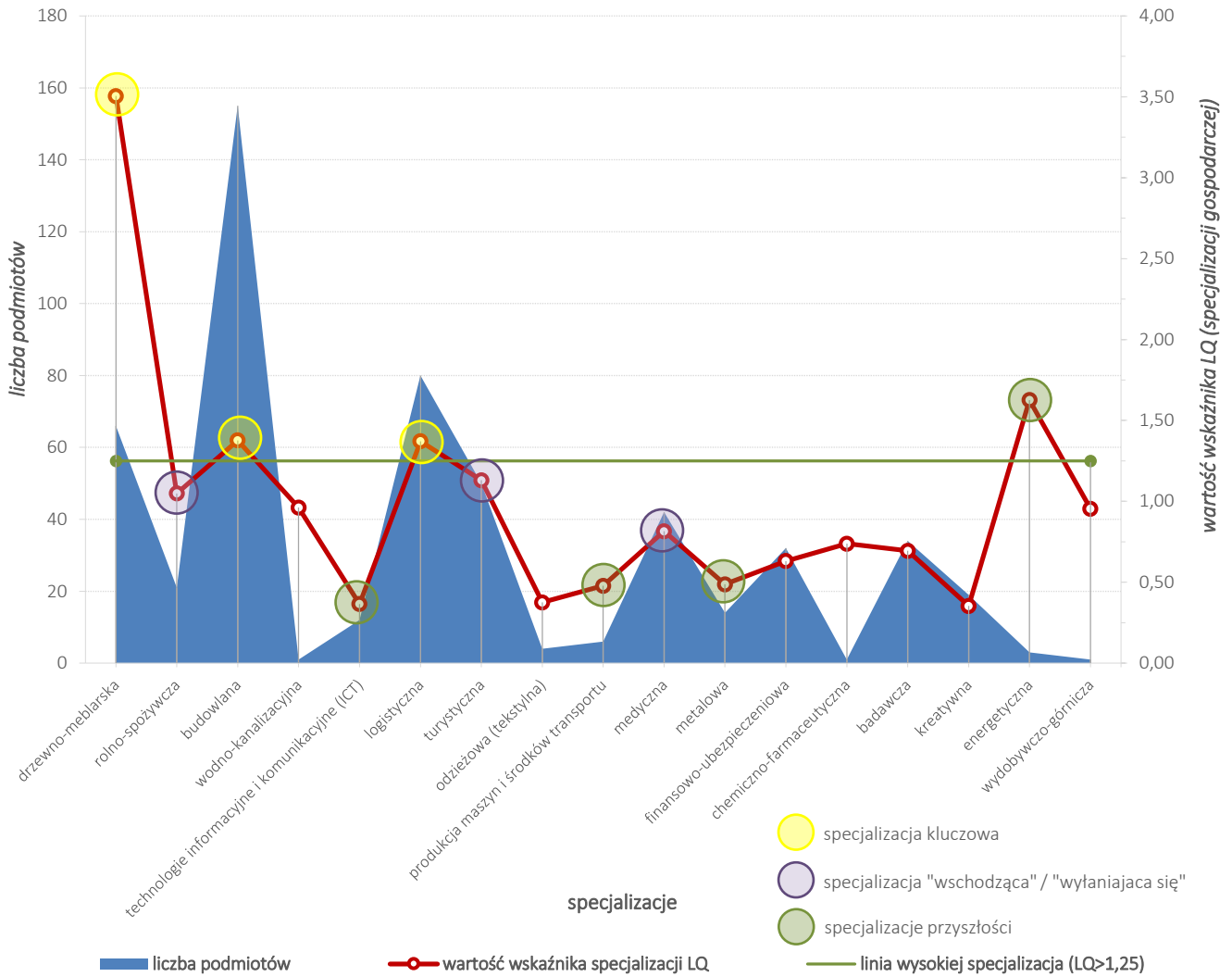
- » **energetyczna,**
- » **metalowa,**
- » **produkcji maszyn i środków transportu,**
- » **technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT).**

Tabela 17. Porównanie liczby podmiotów działających w specjalizacjach z wartością wskaźnika LQ.

specjalizacja	liczba podmiotów	% w ogólnej liczbie podmiotów	Wartość wskaźnika specjalizacji LQ		
			obszar referencyjny: POLSKA	obszar referencyjny: PODKARPACIE	obszar referencyjny: POWIAT SANOCKI
drzewno-meblarska	66	7,1%	3,51	1,85	1,16
rolno-spożywcza	21	2,3%	1,05	1,30	1,58
budowlana	155	16,7%	1,38	1,28	1,46
wodno-kanalizacyjna	1	0,1%	0,96	0,86	1,25
technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT)	12	1,3%	0,37	0,45	0,56
logistyczna	80	8,6%	1,37	1,30	1,36
turystyczna	50	5,4%	1,13	1,13	0,92
odzieżowa (tekstylna)	4	0,4%	0,38	0,50	0,57
produkcja maszyn i środków transportu	6	0,6%	0,48	0,63	0,82
medyczna	42	4,5%	0,82	0,77	0,73
metalowa	14	1,5%	0,49	0,54	0,63
finansowo-ubezpieczeniowa	32	3,5%	0,63	0,76	0,72
chemiczno-farmaceutyczna	1	0,1%	0,74	0,86	1,07
badawcza	34	3,7%	0,69	0,72	0,71
kreatywna	19	2,1%	0,35	0,41	0,47
energetyczna	3	0,3%	1,63	2,32	2,25
wydobywczo-górnicza	1	0,1%	0,95	0,72	0,84
inna	385	41,58%			

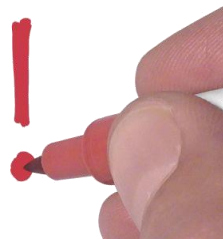
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 45. Porównanie liczby podmiotów działających w specjalizacjach z wartością wskaźnika LQ.



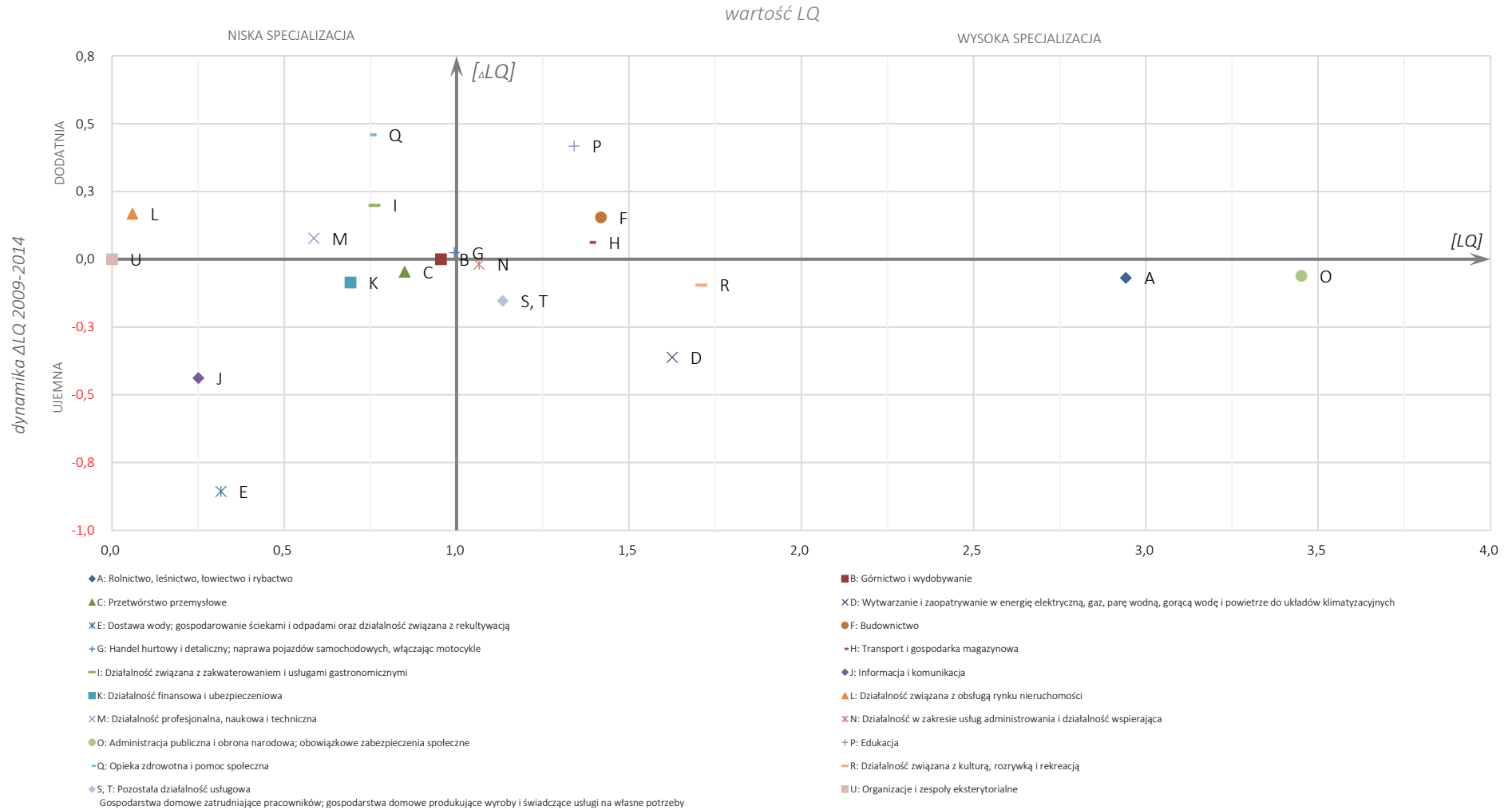
Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie danych BDL GUS.

**Analiza specjalizacji gospodarczej Gminy Sanok wykazała, że priorytetowo powinny być wspierane specjalizacje z obecnej struktury branżowej, tj.: logistyczna, budowlana i drzewno-meblarska. Jednakże, należy podejmować działania zmierzające do dywersyfikacji gospodarczej opartej na branżach o dużych potencjałach w Gminie Sanok (turystyczna, medyczna, rolno-spożywcza – nastawiona na przetwórstwo), jak i potencjalnie nastawionych na obsługę i outsourcing Miasta Sanok (energetyka, produkcja maszyn i środków transportu, branża metalowa – lekka).**



Wykres 46. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja ogólnopolska).

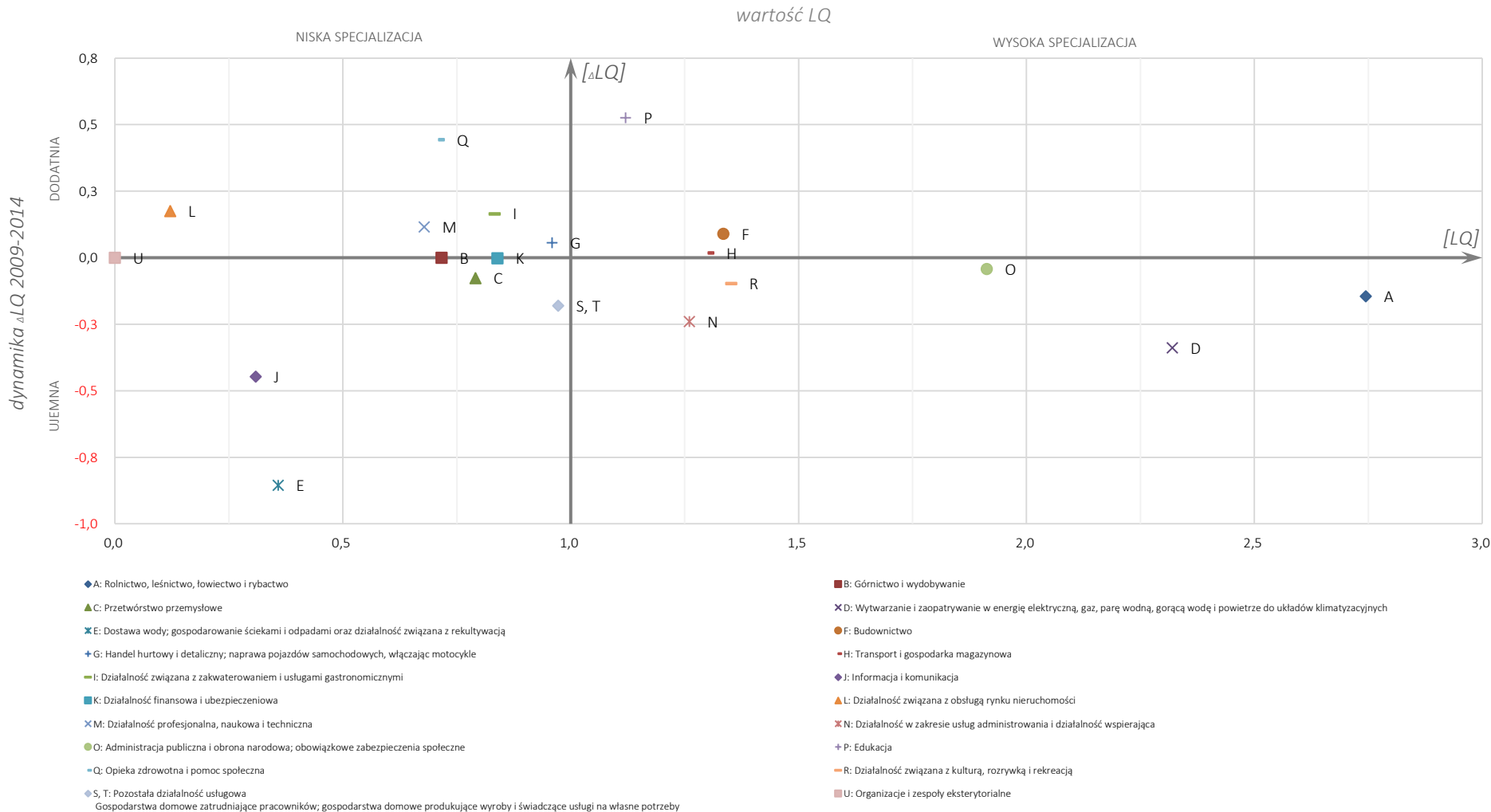
obszar referencyjny: POLSKA



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 47. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja wojewódzka).

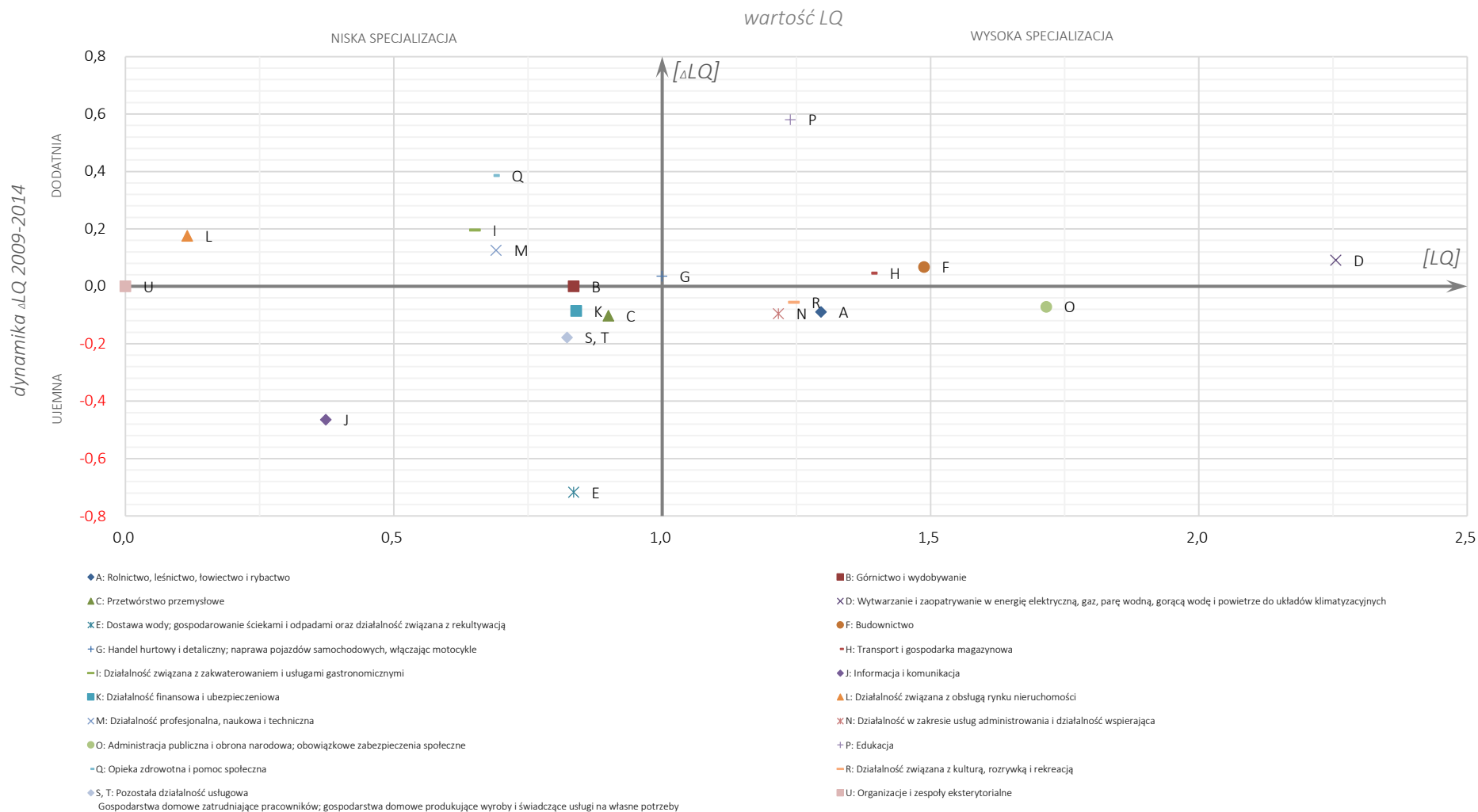
obszar referencyjny: **PODKARPACKIE**



Źródło: opracowanie własne PARR

Wykres 48. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja powiatowa).

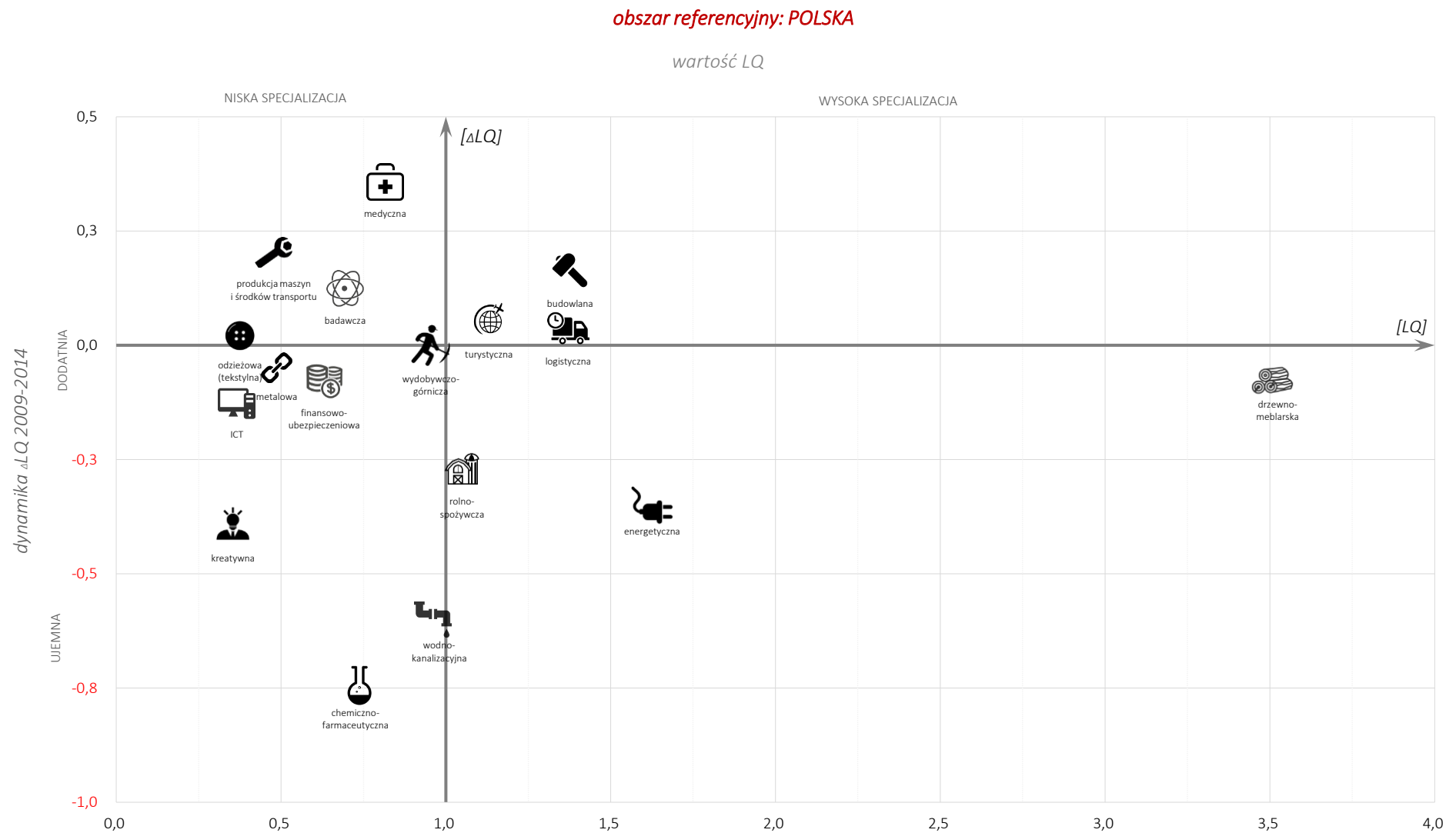
obszar referencyjny: POWIAT SANOCKI



Źródło: opracowanie własne PARR.



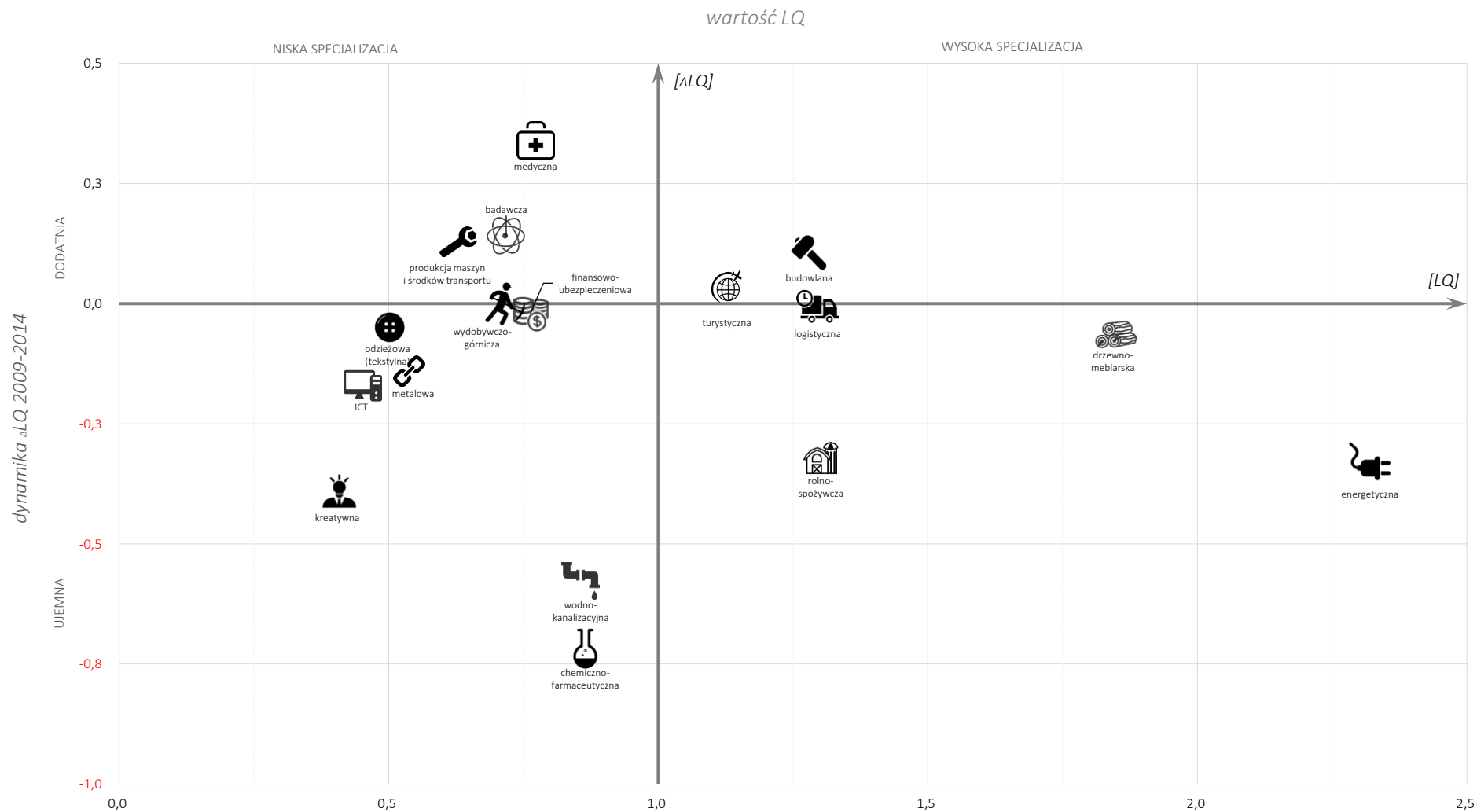
Wykres 49. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja ogólnopolska).



Źródło: opracowanie własne PARR.

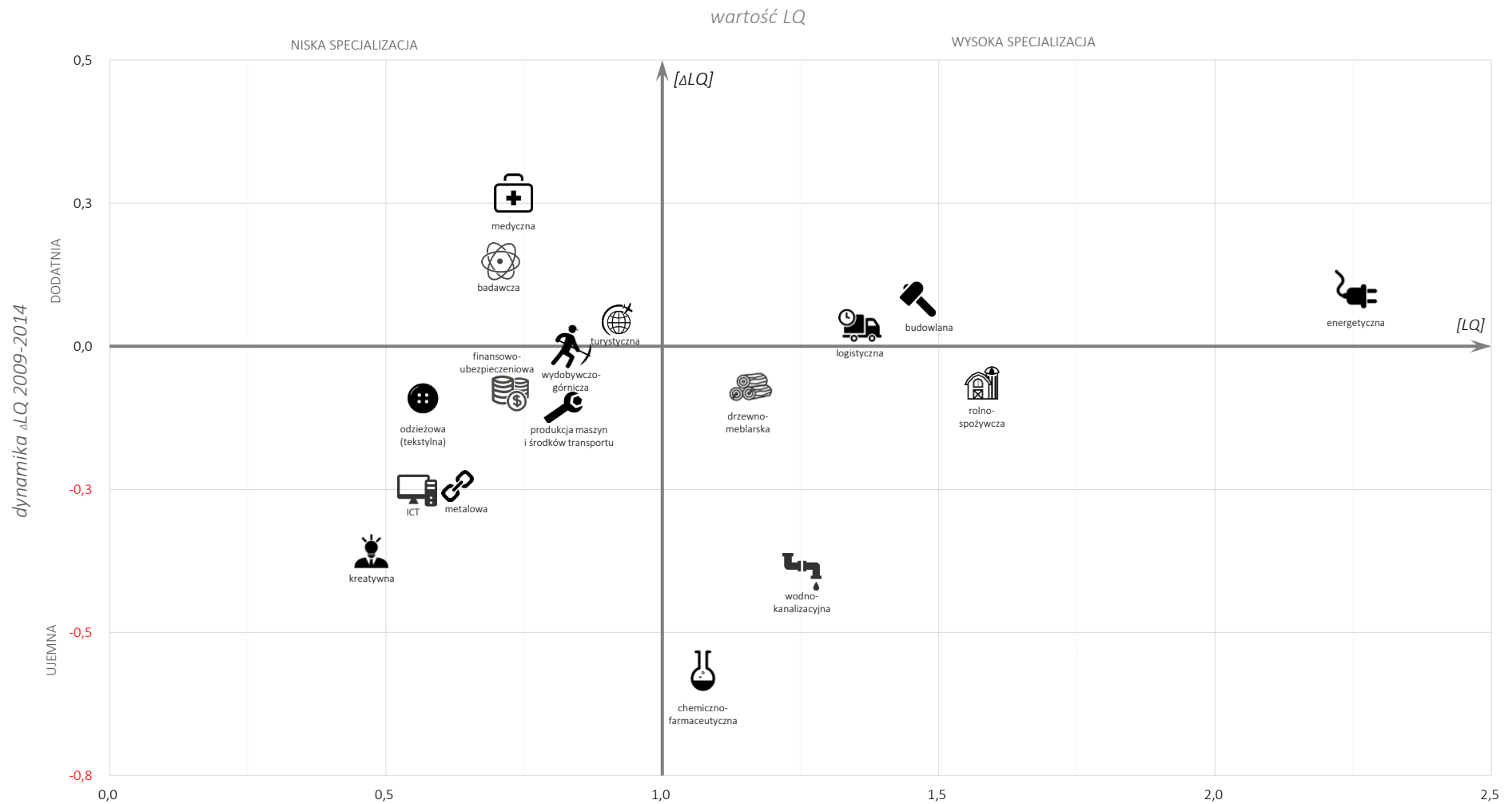
Wykres 50. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja wojewódzka).

obszar referencyjny: **PODKARPACKIE**



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 51. Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja powiatowa).

**obszar referencyjny: POWIAT SANOCKI**

Źródło: opracowanie własne PARR.

### 3.5. Chłonność rynku

W przypadku Gminy Sanok potencjalną chłonność rynku należy rozpatrywać w **skali powiatu**. Obszary miejskie oraz ich okolice w sposób naturalny przyciągają mieszkańców z okolicznych gmin. Gmina Sanok, ze względu na dobry system komunikacji charakteryzuje się **łatwym sposobem dotarcia** na jej obszar. A zatem do gminy są w stanie dotrzeć klienci z innych miejscowości i miast, którzy będą poszukiwać nie tylko dóbr specjalistycznych, ale także klienci przypadkowi. Im większa odległość od granic gminy, tym większa specjalizacja dobra/usługi, większa potrzeba kupna danego produktu lub skorzystania z usługi.

Dla potencjalnych inwestorów liczba osób mogąca kupić ich produkty (chłonność) jest niezwykle istotna, w szczególności dla oferujących dobra masowe. Generalnie pod względem mieszkańców **powiat sanocki** plasuje się na **9 miejscu** wśród wszystkich podkarpackich powiatów. Ponad 95 tys. mieszkańców stanowi **stosunkowo atrakcyjny obszar** z punktu widzenia chłonności rynku. Istotny jest także fakt, że otaczając miasto Sanok pierścieniem, podróżujący do miasta muszą przejechać przez teren Gminy Sanok, co może przyczynić się do zwiększonego zainteresowania obszarem gminy. Średnie wynagrodzenie na obszarze powiatu sanockiego w 2014 roku wynosiło 3 141,58 zł, co stanowi 78,5% w relacji do średniej krajowej (16 miejsce w województwie).

Tabela 18. Liczba osób zamieszkujących powiaty województwa podkarpackiego w 2014 roku.

miejsce	powiat	liczba mieszkańców
1	Powiat m. Rzeszów	185 123
2	Powiat rzeszowski	166 643
3	Powiat mielecki	136 313
4	Powiat dębicki	135 115
5	Powiat jarosławski	121 795
6	Powiat jasielski	115 185
7	Powiat krośnieński	112 064
8	Powiat stalowowolski	108 280
<b>9</b>	<b>Powiat sanocki</b>	<b>95 826</b>
10	Powiat łańcucki	80 028
11	Powiat przeworski	79 027
12	Powiat przemyski	74 067
13	Powiat ropczycko-sędziszowski	73 680
14	Powiat leżajski	69 856
15	Powiat niżański	67 353
16	Powiat brzozowski	66 220
17	Powiat m. Przemyśl	63 441
18	Powiat kolbuszowski	62 656
19	Powiat strzyżowski	61 912
20	Powiat lubaczowski	56 895

miejsce	powiat	liczba mieszkańców
21	Powiat tarnobrzegi	53 798
22	Powiat m. Tarnobrzeg	48 000
23	Powiat m. Krosno	46 934
24	Powiat leski	26 821
25	Powiat bieszczadzki	22 155

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Tabela 19. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w powiatach województwa podkarpackiego w 2014 roku.

Miejsce	Powiat	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto	przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej (Polska=100)
		zł	%
1	Powiat m. Rzeszów	4 087,48	102,1
2	Powiat stalowowolski	3 513,55	87,8
3	Powiat tarnobrzegi	3 496,49	87,3
4	Powiat mielecki	3 485,31	87,0
5	Powiat jarosławski	3 438,32	85,9
6	Powiat m. Przemyśl	3 407,88	85,1
7	Powiat bieszczadzki	3 378,84	84,4
8	Powiat leski	3 361,02	83,9
9	Powiat dębicki	3 290,06	82,2
10	Powiat ropczycko-śędziszowski	3 236,75	80,8
11	Powiat leżajski	3 225,11	80,5
12	Powiat rzeszowski	3 200,41	79,9
13	Powiat m. Tarnobrzeg	3 195,25	79,8
<b>14</b>	<b>Powiat sanocki</b>	<b>3 153,53</b>	<b>78,8</b>
15	Powiat jasielski	3 138,20	78,4
16	Powiat przemyski	3 135,55	78,3
17	Powiat m. Krosno	3 099,79	77,4
18	Powiat brzozowski	3 077,51	76,9
19	Powiat lubaczowski	3 058,68	76,4
20	Powiat kolbuszowski	3 038,55	75,9
21	Powiat łańcucki	3 008,61	75,1
22	Powiat przeworski	2 977,07	74,4
23	Powiat nizański	2 978,46	74,4
24	Powiat krośnieński	2 958,89	73,9
25	Powiat strzyżowski	2 891,28	72,2
<b>Województwo podkarpackie</b>		<b>3 412,30</b>	<b>85,2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 3.6. Tereny inwestycyjne

Obszaru Gminy Sanok **nie obejmuje** żadna specjalna strefa ekonomiczna. Gmina **nie prowadzi** systemu zachęt w postaci zwolnień podatkowych dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.

**Specjalna Strefa Ekonomiczna** o powierzchni 4,2 ha, będąca podstrefą SSE Euro-Park Mielec, znajduje się w **mieście Sanoku**. Obszar ten nie jest jednak zagospodarowany przemysłowo. W sąsiedztwie znajduje się podstrefa SSE w Zagórzcu – jej powierzchnia wynosi 11,3 ha.

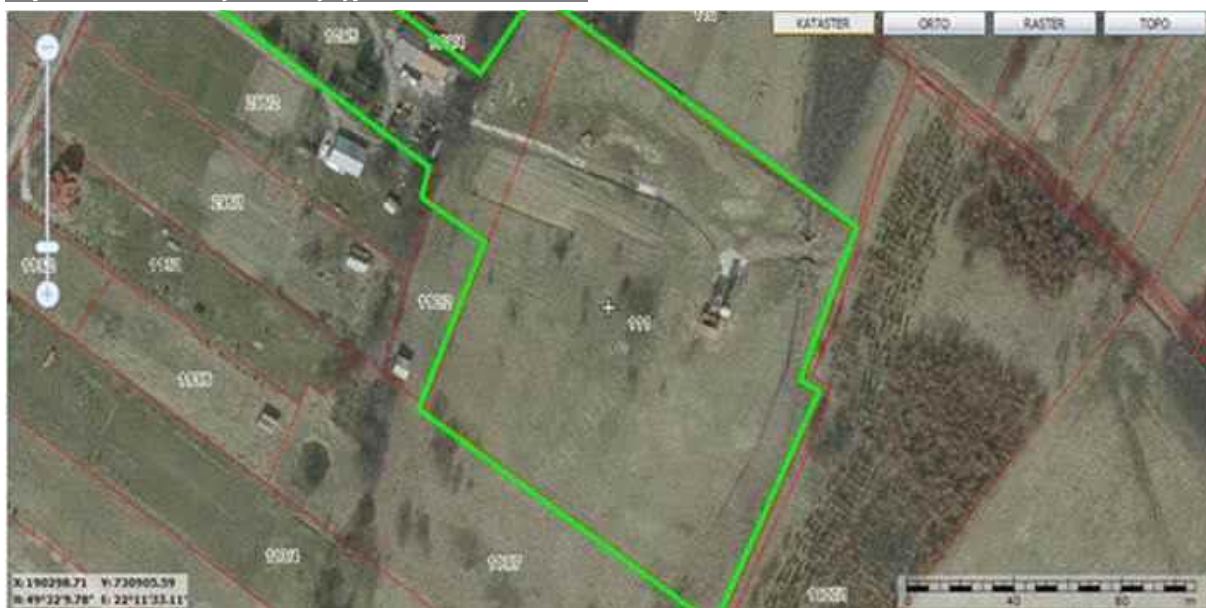
Na terenie Gminy Sanok znajdują się jednak **tereny przeznaczone pod inwestycje**, o łącznej powierzchni **ponad 96 ha**:

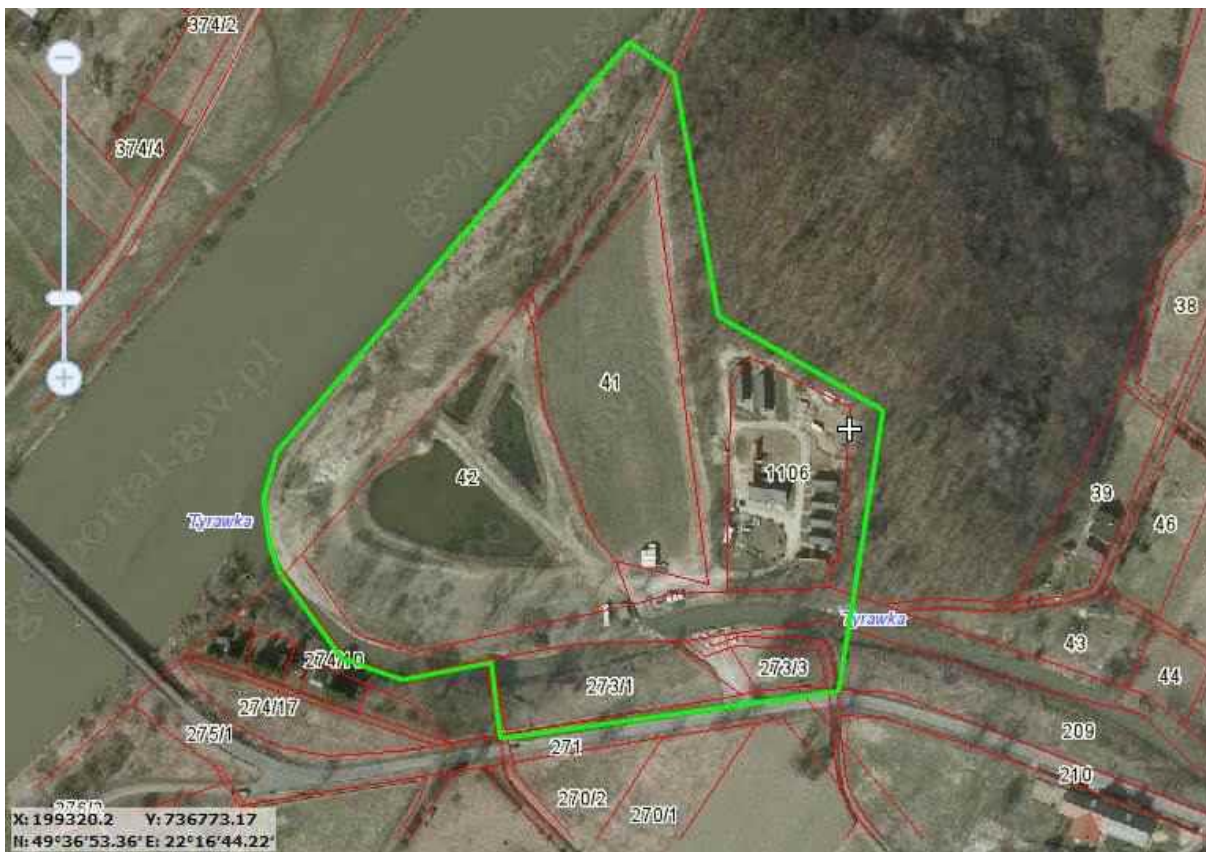
Tabela 20. Tereny przeznaczone pod aktywność gospodarczą w Gminie Sanok

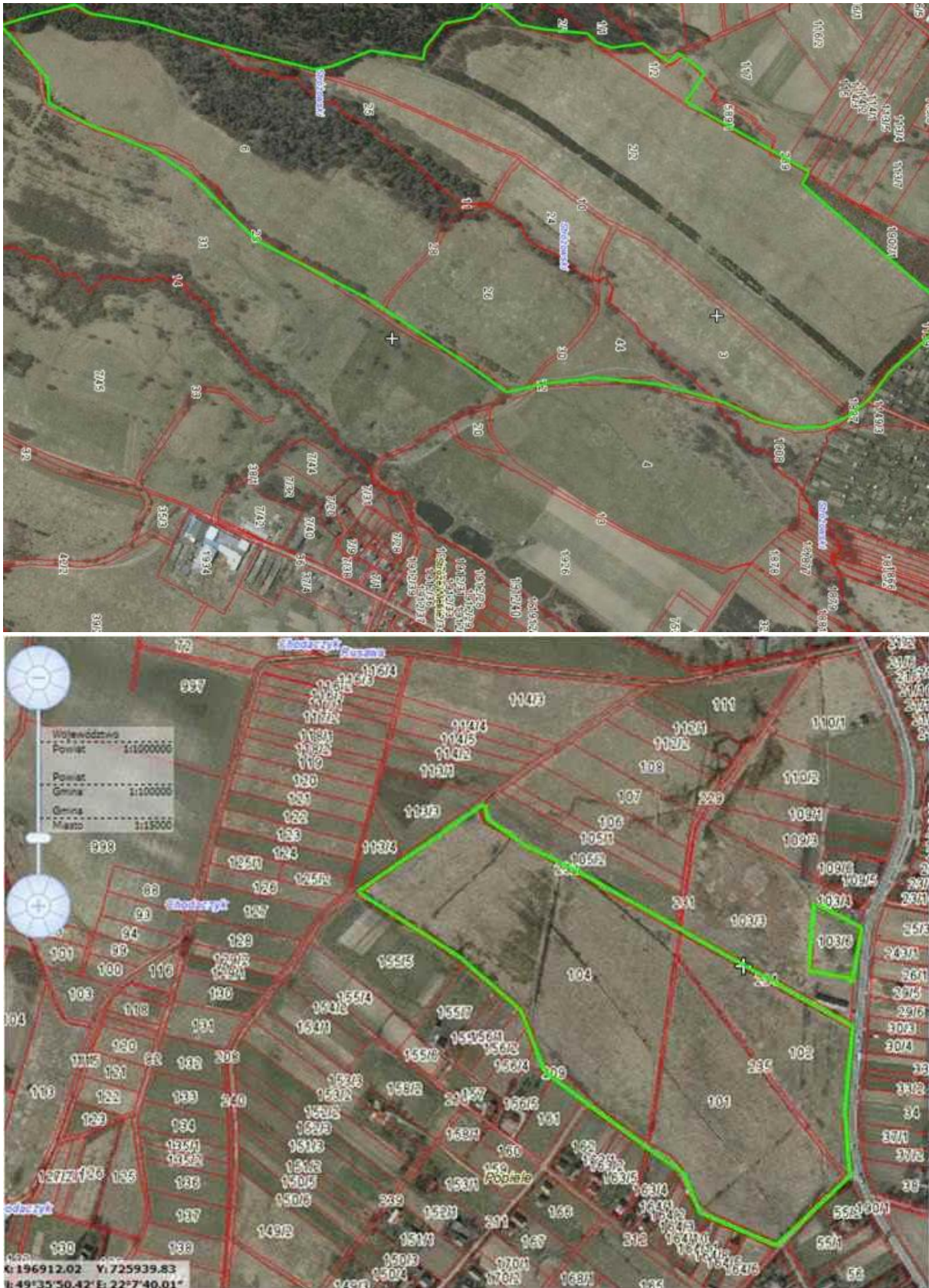
Własność	Powierzchnia	Położenie	Stan zabudowania/przeznaczenie
Tereny prywatne	1,91 ha	Stróże Małe	Teren pod betoniarnię
Tereny prywatne	6,93 ha	Tyrawa Solna	Tereny zabudowy usługowej – tereny usług sportu i rekreacji
Tereny prywatne	3,12 ha	Międzybrodzie	Teren zabudowy usługowej z przeznaczeniem pod usługi sportu i rekreacji
Tereny prywatne	66,68 ha	Stróże Wielkie	Tereny zabudowy mieszkaniowej i jednorodzinnej/teren zabudowy usługowej
Własność Gminy Sanok	17,57 ha	Jurowce	Tereny zabudowy usługowej

Źródło: dane dostarczone przez Urząd Gminy Sanok

Zdjęcie 7. Tereny inwestycyjne w Gminie Sanok







Źródło: materiały dostarczone przez Urząd Gminy Sanok



## 3.7. Podatki lokalne

Wysokość ustalonych przez władze Gminy Sanok podatków lokalnych przedstawia poniższa tabela:

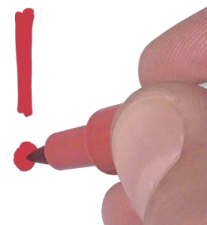
Tabela 21. Wysokość stawek podatków w 2016 roku w Gminie Sanok.

Rodzaj podatku	
Od nieruchomości	
Od gruntów związanych z działalnością gospodarczą	0,81 zł/m <sup>2</sup>
Od gruntów pod jeziorami	4,50 zł/m <sup>2</sup>
Od pozostałych gruntów	0,23 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków mieszkalnych (zwolnione z podatku)	0,64 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	21,14 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków zajętych na prowadzenie działalności w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	10,40 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń	4,63 zł/m <sup>2</sup>
Od pozostałych budynków	7,66 zł/m <sup>2</sup>
Od budowli	2%
Podatek rolny	
Podatek rolny od 1 ha przeliczeniowego dla gruntów gospodarstw rolnych	134,37 zł
Podatek rolny od 1 ha gruntów dla pozostałych gruntów	268,75 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Gminy Sanok.



**Uśrednione stawki wszystkich podatków w Gminie Sanok w 2016 roku stanowią 92,1% maksymalnych stawek w Polsce, które są ustawowo są dopuszczalne – 3 miejsce w powiecie sanockim.**



W przypadku Gminy Sanok w 2016 roku łącznie stawki **podatków od nieruchomości** stanowią średnio 90,3% maksymalnych stawek w Polsce (**3 miejsce** na 8 gmin w powiecie sanockim). We wszystkich gminach powiatu sanockiego stawki podatku rolnego są jednakowe i stanowią maksymalną stawkę ustaloną przez Prezesa GUS.

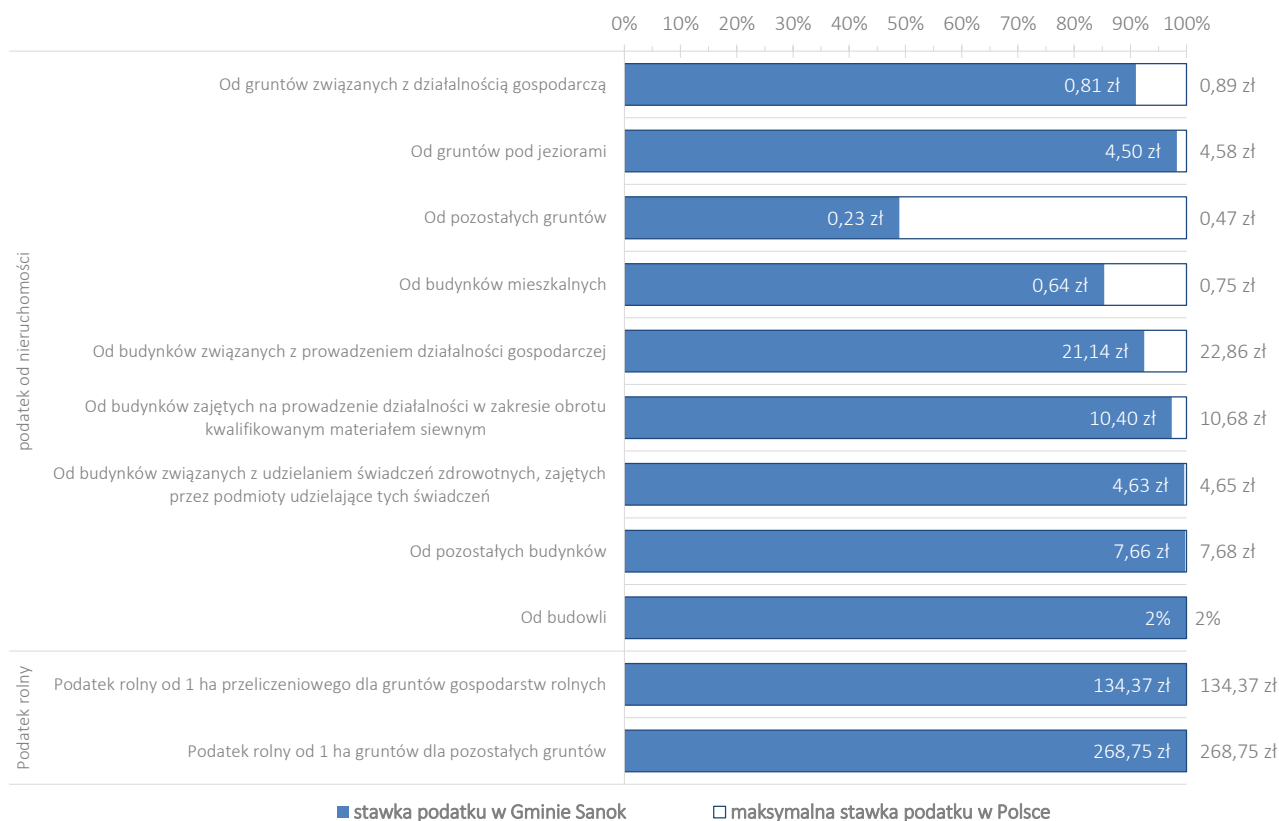
Najniższe lokalne podatki w powiecie sanockim w 2016 roku są w Gminie Tyrawa Wołoska – średnio łącznie 85,5% maksymalnych stawek w Polsce, a najwyższe w Gminie Bukowsko – średnio łącznie 98,5% maksymalnych stawek w Polsce.

Tabela 22. Porównanie stawek podatków w Gminie Sanok z maksymalnymi stawkami w Polsce w 2016 roku.

Rodzaj podatku	Wysokość podatku w 2016 roku	
	Gmina Sanok	Polska
<b>Od nieruchomości</b>		
Od gruntów związanych z działalnością gospodarczą	0,81 zł/m <sup>2</sup>	0,89 zł/m <sup>2</sup>
Od gruntów pod jeziorami	4,50 zł/m <sup>2</sup>	4,58 zł/m <sup>2</sup>
Od pozostałych gruntów	0,23 zł/m <sup>2</sup>	0,47 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków mieszkalnych	0,64 zł/m <sup>2</sup>	0,75 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	21,14 zł/m <sup>2</sup>	22,86 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków zajętych na prowadzenie działalności w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	10,40 zł/m <sup>2</sup>	10,68 zł/m <sup>2</sup>
Od budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń	4,63 zł/m <sup>2</sup>	4,65 zł/m <sup>2</sup>
Od pozostałych budynków	7,66 zł/m <sup>2</sup>	7,68 zł/m <sup>2</sup>
Od budowli	2%	2%
<b>Podatek rolny</b>		
Podatek rolny od 1 ha przeliczeniowego dla gruntów gospodarstw rolnych	134,37 zł	134,37 zł
Podatek rolny od 1 ha gruntów dla pozostałych gruntów	268,75 zł	268,75 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Gminy Sanok.

Wykres 52. Barometr porównujący stawki podatków w 2016 roku w Gminie Sanok z maksymalnymi stawkami w Polsce.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Gminy Sanok.

Tabela 23. Stawki podatków lokalnych w gminach powiatu sanockiego w 2016 roku.

	Gmina Besko	Gmina Bukowsko	Gmina Komańcza	Gmina Sanok	Miasto Sanok	Gmina Tyrawa Wólenska	Gmina Zagórz	Gmina Zarszyn	Polska
<b>podatek od nieruchomości</b>									
Od gruntów związanych z działalnością gospodarczą	0,89	0,89	0,74	<b>0,81</b>	0,8	0,62	0,86	0,89	0,89
Od gruntów pod jeziorami	4,58	4,58	4,53	<b>4,5</b>	4,51	4,58	4,58	4,58	4,58
Od pozostałych gruntów	0,34	0,47	0,31	<b>0,23</b>	0,31	0,25	0,4	0,37	0,47
Od budynków mieszkalnych	0,75	0,7	0,49	<b>0,64</b>	0,68	0,43	0,66	0,7	0,75
Od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	21,21	21,86	20,43	<b>21,14</b>	21,42	20,21	22	20	22,86
Od budynków zajętych na prowadzenie działalności w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	10,68	10,68	10,68	<b>10,4</b>	10,24	10,68	10,68	10,68	10,68
Od budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń	4,65	4,65	4,64	<b>4,63</b>	4,63	4,65	4,65	4,65	4,65
Od pozostałych budynków	4,3	7,3	5,49	<b>7,66</b>	7,23	5,51	7,62	6,35	7,68
Od budowli	2%	2%	2%	<b>2%</b>	2%	2%	2%	2%	2%
<b>podatek rolny</b>									
Podatek rolny od 1 ha przeliczeniowego dla gruntów gospodarstw rolnych	134,37 zł	134,37 zł	134,37 zł	<b>134,37 zł</b>	134,37 zł	134,37 zł	134,37 zł	134,37 zł	134,37 zł
Podatek rolny od 1 ha gruntów dla pozostałych gruntów	268,75 zł	268,75 zł	268,75 zł	<b>268,75 zł</b>	268,75 zł	268,75 zł	268,75 zł	268,75 zł	268,75 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwał rad gmin powiatu sanockiego.

Tabela 24. Porównanie stawek podatków w gminach powiatu sanockiego z maksymalnymi stawkami w Polsce w 2016 roku.

	Gmina Besko	Gmina Bukowsko	Gmina Komańcza	Gmina Sanok	Miasto Sanok	Gmina Tyrawa Wołoska	Gmina Zagórz	Gmina Zarszyn
<b>podatek od nieruchomości</b>								
Od gruntów związanych z działalnością gospodarczą	100,0%	100,0%	83,1%	<b>91,0%</b>	89,9%	69,7%	96,6%	100,0%
Od gruntów pod jeziorami	100,0%	100,0%	98,9%	<b>98,3%</b>	98,5%	100,0%	100,0%	100,0%
Od pozostałych gruntów	72,3%	100,0%	66,0%	<b>48,9%</b>	66,0%	53,2%	85,1%	78,7%
Od budynków mieszkalnych	100,0%	93,3%	65,3%	<b>85,3%</b>	90,7%	57,3%	88,0%	93,3%
Od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	92,8%	95,6%	89,4%	<b>92,5%</b>	93,7%	88,4%	96,2%	87,5%
Od budynków zajętych na prowadzenie działalności w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	100,0%	100,0%	100,0%	<b>97,4%</b>	95,9%	100,0%	100,0%	100,0%
Od budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń	100,0%	100,0%	99,8%	<b>99,6%</b>	99,6%	100,0%	100,0%	100,0%
Od pozostałych budynków	56,0%	95,1%	71,5%	<b>99,7%</b>	94,1%	71,7%	99,2%	82,7%
Od budowli	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>podatek rolny</b>								
Podatek rolny od 1 ha przeliczeniowego dla gruntów gospodarstw rolnych	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Podatek rolny od 1 ha gruntów dla pozostałych gruntów	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
podatek od nieruchomości	<b>91,2%</b>	<b>98,2%</b>	<b>86,0%</b>	<b>90,3%</b>	<b>92,0%</b>	<b>82,3%</b>	<b>96,1%</b>	<b>93,6%</b>
podatek rolny	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
podatki razem	92,8%	98,5%	88,5%	<b>92,1%</b>	93,5%	85,5%	96,8%	94,7%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25. Ranking: miejsca zajmowane przez poszczególne gminy powiatu sanockiego pod względem wysokości podatków lokalnych w 2016 roku.

	Gmina Besko	Gmina Bukowsko	Gmina Komańcza	Gmina Sanok	Miasto Sanok	Gmina Tyrawa Wołoska	Gmina Zagórz	Gmina Zarszyn
<b>podatek od nieruchomości</b>								
Od gruntów związanych z działalnością gospodarczą	6	6	2	4	3	1	5	6
Od gruntów pod jeziorami	4	4	3	1	2	4	4	4
Od pozostałych gruntów	5	8	3	1	3	2	7	6
Od budynków mieszkalnych	8	6	2	3	5	1	4	6
Od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	5	7	3	4	6	2	8	1
Od budynków zajętych na prowadzenie działalności w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	3	3	3	2	1	3	3	3
Od budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń	4	4	3	1	1	4	4	4
Od pozostałych budynków	1	6	2	8	5	3	7	4
Od budowli	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Podatek rolny</b>								
Podatek rolny od 1 ha przeliczeniowego dla gruntów gospodarstw rolnych	1	1	1	1	1	1	1	1
Podatek rolny od 1 ha gruntów dla pozostałych gruntów	1	1	1	1	1	1	1	1
podatek od nieruchomości	4	8	2	3	5	1	7	6
podatek rolny	1	1	1	1	1	1	1	1
podatki razem	4	8	2	3	5	1	7	6

Źródło: opracowanie własne.

## 4. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA

### 4.1. Infrastruktura transportowa i komunikacyjna

Na aktualny układ drogowy gminy składają się **droga krajowa, droga wojewódzka oraz sieć dróg powiatowych i gminnych**. Obszar gminy znajduje się poza systemem dróg szybkiego ruchu, co w kontekście przebiegu w centralnej części autostrady A4, zaś w układzie południkowym planowanej drogi ekspresowej S19 ogranicza atrakcyjność inwestycyjną tego terenu. Węzły umożliwiające wjazd na autostradę oddalone są od Sanoka o ok. 85 km (w Radymnie k/Jarosławia i w Rzeszowie).

Droga krajowa nr 28 łączy Zator – Wadowice – Suchą Beskidzką – Rabkę Zdrój – Nowy Sącz – Gorlice – Jasło – Krosno – Sanok – Przemyśl – Medykę (przejście graniczne z Ukrainą). Przez teren Gminy Sanok droga ta przebiega na odcinku 16,6 km. Komunikację poprawi budowa obwodnicy Sanoka, która przebiegać będzie przez teren Gminy Sanok. Dzięki niej ułatwiony będzie wjazd na drogą krajową nr 84, łączącą Sanok, Lesko, Ustrzyki Dolne i przejście graniczne z Ukrainą w Krościenku.

Droga wojewódzka nr 886 łączy drogę krajową nr 19 w Domaradzu z DK nr 28 w Sanoku i skraca przejazd z centralnej części woj. podkarpackiego w Bieszczady. Droga przebiega m.in. przez Brzozów, Pakoszówkę, Jurowce, Czerteż i Zabłotce. W Gminie Sanok długość odcinka tej drogi wynosi 9,7 km.

Zasadniczą rolę w obsłudze komunikacyjnej gminy spełniają drogi powiatowe 20 relacji o łącznej długości około 91,9 km. Lokalny układ komunikacyjny uzupełniają drogi gminne 18 relacji, o łącznej długości 42 km<sup>28</sup>.

Sieć dróg na terenie Gminy Sanok jest wystarczająca, ich stan jest natomiast zróżnicowany i wymaga remontów, modernizacji oraz przebudowy.

<sup>28</sup> Na podstawie danych dostarczonych przez Urząd Gminy Sanok.

Mapa 35. Mapa stanu budowy dróg szybkiego ruchu w województwie podkarpackim (stan na : maj 2016 roku).



### Legenda

	autostrady, drogi ekspresowe i obwodnice w użytkowaniu
	autostrady, drogi ekspresowe i obwodnice w realizacji
	autostrady, drogi ekspresowe i obwodnice w przetargu
	autostrady, drogi ekspresowe i obwodnice w przygotowaniu
	numery autostrad i dróg ekspresowych

Źródło: [http://www.gddkia.gov.pl/mapa-stanu-budowy-drog\\_podkarpackie](http://www.gddkia.gov.pl/mapa-stanu-budowy-drog_podkarpackie)

Obciążenie sieci drogowej, szybki wzrost motoryzacji indywidualnej i znaczny wzrost ruchu, a także niedoinwestowanie sieci drogowej **ograniczyły możliwość utrzymania odpowiedniego standardu technicznego** poszczególnych kategorii dróg. Dotyczy to zarówno drogi krajowej, wojewódzkiej, jak i powiatowych oraz gminnych. Ponadto, w większości przypadków brakuje oddzielnie wydzielonych ciągów pieszych i rowerowych, co wpływa na pogorszenie użytkowania dróg.



**Dobra jakościowo obwodnica miasta Sanoka może wpłynąć na zwiększone zainteresowanie inwestorów terenami należącymi do gmin położonych w pobliżu tej trasy, zwiększając ich konkurencyjność. Ograniczeniem konkurencyjności jest znaczna odległość od dróg szybkiego ruchu**

**Istotne jest uzbrojenie i promocja atrakcyjnych terenów inwestycyjnych, a także opracowanie systemu wsparcia inwestorów.**



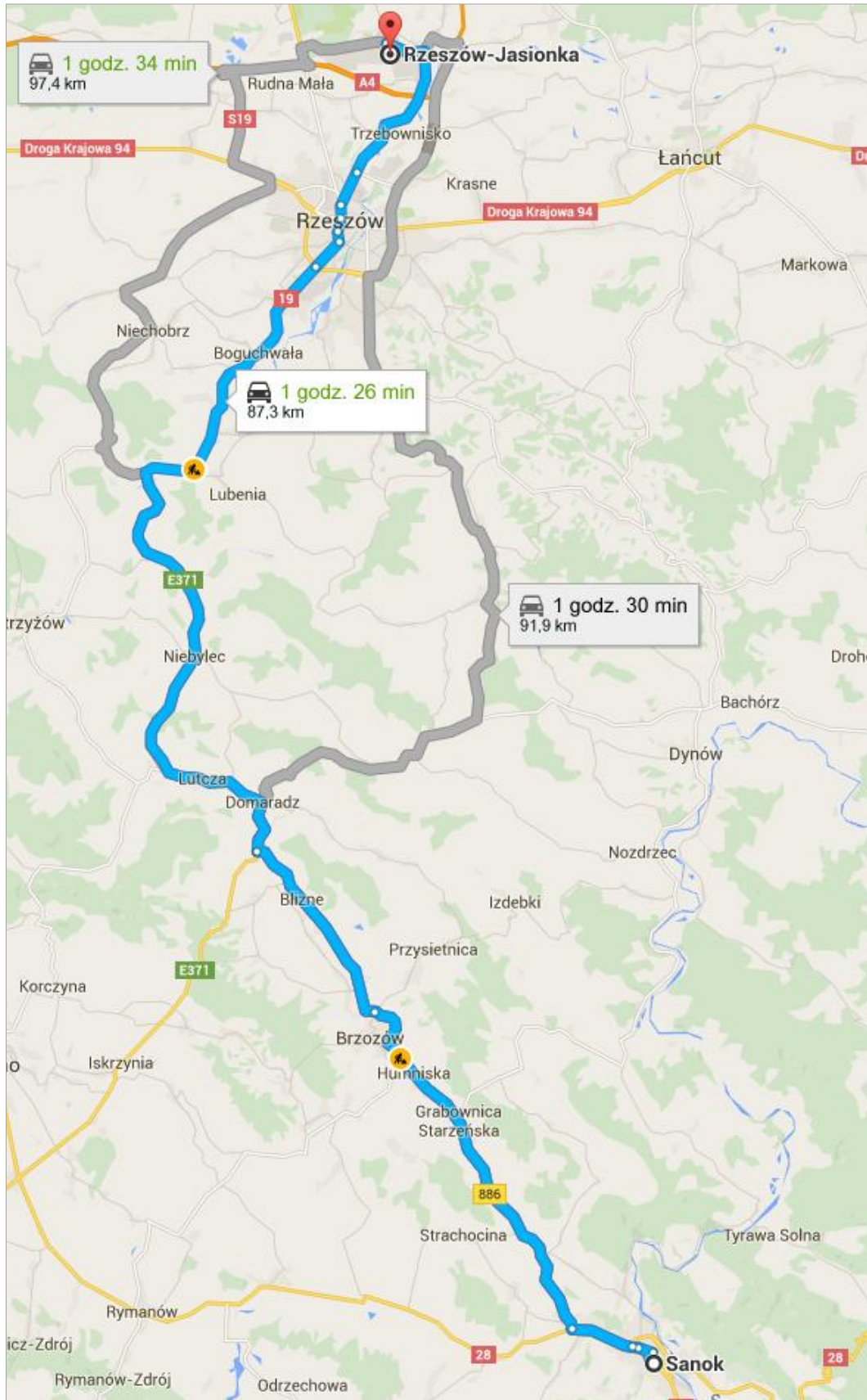
Przewozy pasażerskie na terenie gminy i w powiązaniach zewnętrznych (o znaczeniu międzyregionalnym, regionalnym i lokalnym) obsługiwane są przez **autobusy i mikrobusy**, zarówno dużych spółek transportowych (PKS), jak i mniejszych, prywatnych. Dotarcie do miasta Sanoka jest możliwe w głównej mierze dzięki częstym kursom busów. Na terenie gminy znajduje się kilka przystanków autobusowych, które pozwalają na **sprawną komunikację** pomiędzy poszczególnymi miejscowościami, a także z ośrodkami miejskimi województwa.

Przez teren Gminy Sanok przebiega linia kolejowa nr 108. Na tym obszarze nie ma jednakże przystanku kolejowego. Podróże możliwe są z dworca w mieście Sanoku, skąd możliwe jest dotarcie m.in. do Warszawy, Rzeszowa, Krakowa, Radomia, Bydgoszczy czy Krosna.

Najbliższym lotniskiem cywilnym jest znajdujący się oddalony o około 90 km **Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka**. Jest to międzynarodowy port, skąd możliwe są odloty m.in. do Londynu, Monachium, Berlina, Dublina, Oslo, Korfu czy też Warszawy. Lotnisko posiada także terminal cargo.



Mapa 36. Połączenia drogowe Sanoka z Portem Lotniczym Rzeszów-Jasionka.

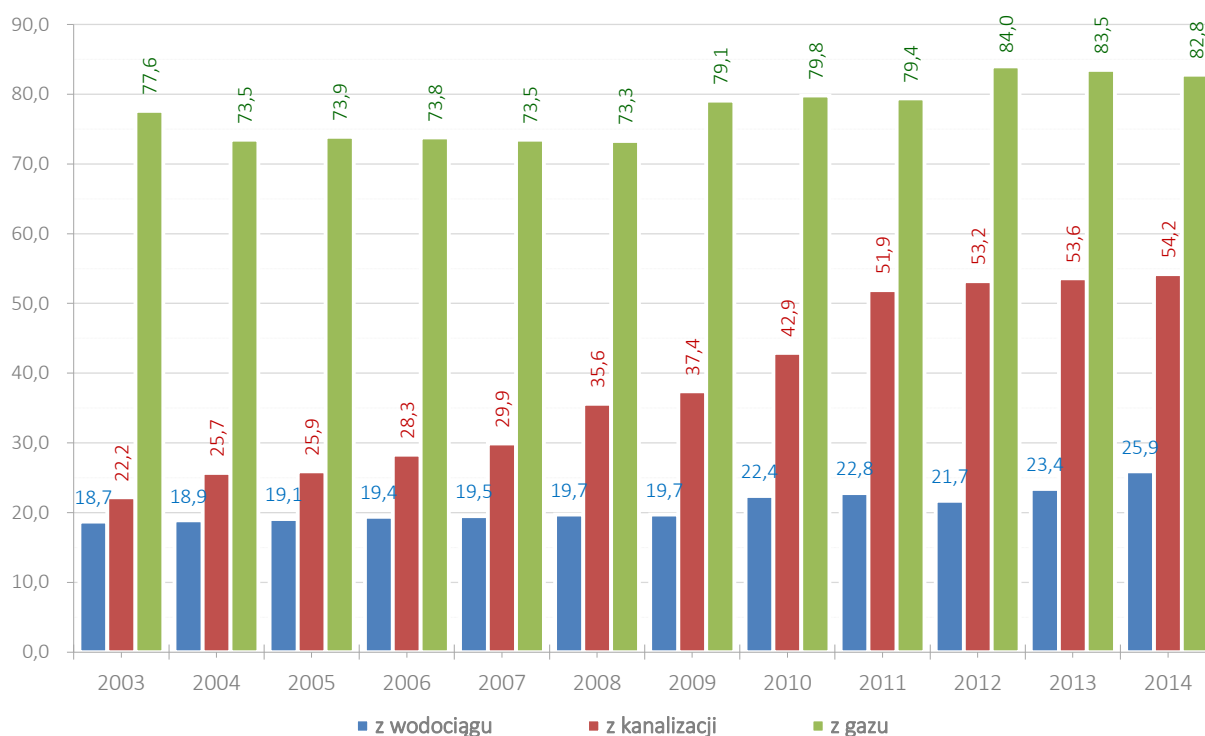


Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com).

## 4.2. Gospodarka wodno-ściekowa

Odpowiednia gospodarka wodna jest jednym z podstawowych działań mających na celu zachowanie stosunków ekologicznych na danym terenie. Jednocześnie niezbędne jest dostarczenie mieszkańcom podstawowych usług komunalnych.

Wykres 53. Procent mieszkańców korzystających z instalacji wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej w Gminie Sanok w latach 2003-2014.

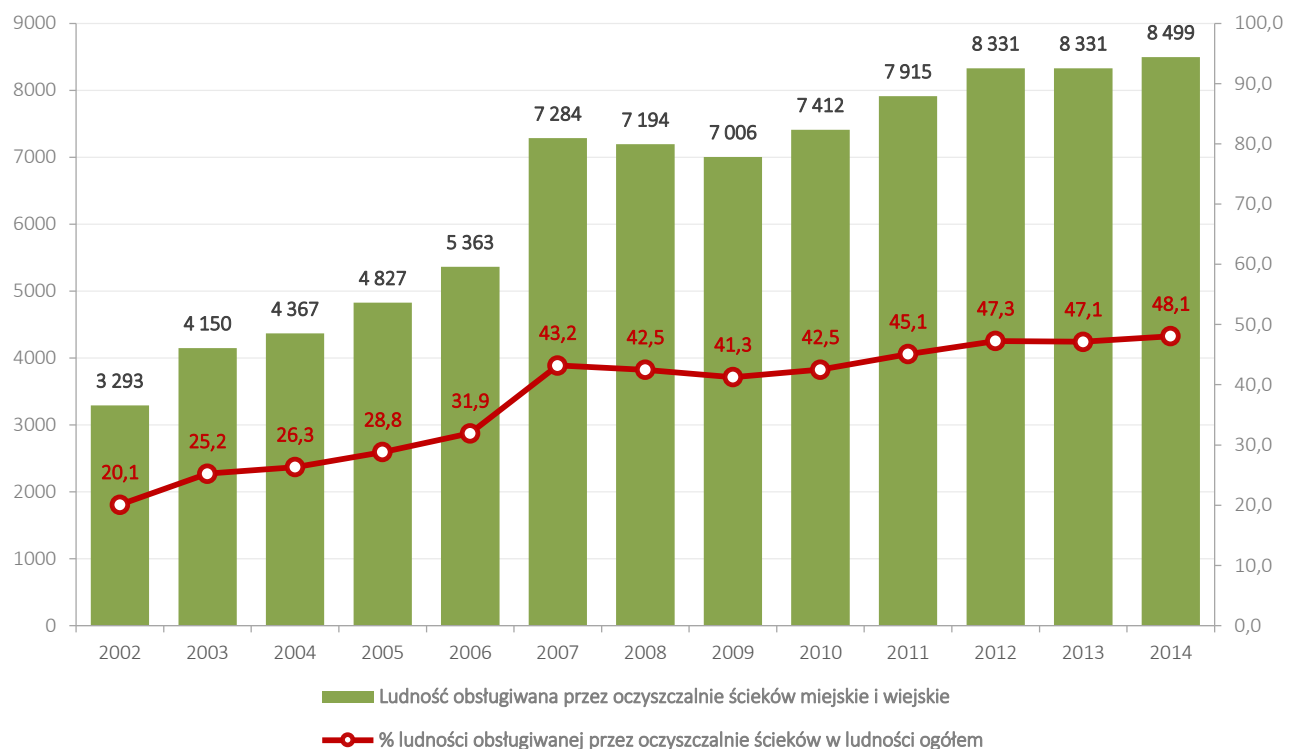


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Według danych GUS na koniec 2014 roku do instalacji wodociągowej podłączonych było **25,9% mieszkańców** Gminy Sanok. W tym samym roku **do kanalizacji podłączonych było 54,2% lokalnego społeczeństwa**. Najlepsza sytuacja dotyczyła połączeń do gazu z sieci – 82,8%. Dostęp mieszkańców Gminy Sanok do infrastruktury wodociągowej **jest na niskim poziomie**. Jako przeciętny należy ocenić dostęp do kanalizacji. Rozbudowa sieci wodno-kanalizacyjnej **jest poważnym wyzwaniem dla władz gminy, ze względu na rozległy obszar gminy i pierścieniowy charakter, który utrudnia przestrzenną realizację projektów inwestycyjnych**

W Gminie Sanok funkcjonuje 1 oczyszczalnia ścieków (mechaniczno-biologiczna, zlokalizowana w Trepczy), która obsługuje mieszkańców gminy. Remont komunalnej oczyszczalni i rozbudowa systemu ściekowego odbyła się przy wsparciu środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa podkarpackiego oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Pobór wody w Gminie Sanok jest realizowany z 8 ujęć wody, w tym 5 komunalnych i 1 będącym własnością prywatnej spółki.

Wykres 54. Ludność obsługiwana przez oczyszczalnię ścieków w Gminie Sanok w latach 2002-2014.

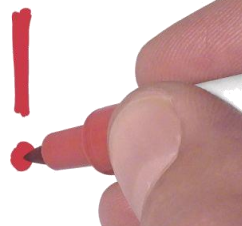


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Rozbudowa wodociągów i kanalizacji oraz modernizacja ujęć wody, będące częścią spójnego planu rozwoju gminy, ma nie tylko być częścią powstającej infrastruktury technicznej, ale przede wszystkim przyczynkiem do dalszego rozwoju regionu. W miejscowościach, w których budowa sieci kanalizacji sanitarnej jest ekonomicznie nieuzasadniona, powinno budować się przydomowe oczyszczalnie ścieków.



**Dalsza poprawa dostępności mieszkańców do infrastruktury wodno-kanalizacyjnej jest konieczna z punktu widzenia podnoszenia jakości życia mieszkańców Gminy Sanok, a także wzrostu atrakcyjności mieszkalniczej Gminy.**



### 4.3. Gospodarka odpadami

W odniesieniu do prowadzenia gospodarki odpadami komunalnymi Gmina Sanok została zaliczona do **Regionu Południowo-Zachodniego**. Na terenie gminy znajdują się 2 Punkty Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych (PSZOK). Przyjęcie odpadów do PSZOK jest bezpłatne. Odpady komunalne przewożone są na wysypisko śmieci w Krośnie przez uprawnione podmioty.

## 4.4. Infrastruktura elektroenergetyczna i gazowa

Gmina Sanok posiada bardzo dobrze rozwiniętą sieć gazową. Aktualnie zgazyfikowanych jest większość miejscowości. Gaz używany jest w celach konsumpcyjnych i grzewczych. Gmina Sanok dysponuje siecią rozdzielczą gazu ziemnego o długości 247,123 km z 4 188 czynnymi przyłączami. System dystrybucji gazu zasilający teren gminy składa się z sieci gazowych średniego i niskiego ciśnienia. Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. na terenie gminy dostarcza wysokometanowy gaz typu E.

Zdjęcie 8. Podziemne magazyny gazu w Strachocinie w Gminie Sanok.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

Sieć energetyczna jest dobrze rozwinięta, cała gmina jest zelektryfikowana. Dystrybucją energii elektrycznej na terenie Gminy Sanok zajmuje się PGE Dystrybucja S.A. Oddział Rzeszów. Zaopatrzenie w energię elektryczną na terenie gminy w całości pokrywane jest za pomocą sieci elektroenergetycznej średniego i niskiego napięcia, powiązanej z Krajowym Systemem Elektroenergetycznym. Przez obszar Gminy Sanok przebiegają następujące linie zasilające wysokiego napięcia będące na majątku i w eksploatacji PGE Dystrybucja S.A. Oddział Rzeszów:

- » 110kV Besko – Sanok,
- » 110kV Dynów – Sanok Trepcza,
- » 110kV Sanok Trepcza – Stomil Sanok,
- » 110kV Sanok – Ustrzyki Dolne.

Sieć elektroenergetyczna wysokiego napięcia 110 kV stanowi ogniwo pośrednie pomiędzy siecią przesyłową a siecią rozdzielczą. Na terenie gminy brak odbiorców energii elektrycznej z sieci wysokich napięć.

## 4.5. Infrastruktura telekomunikacyjna

Powszechny dostęp do Internetu na terenie gminy należy uznać jako **będący na stosunkowo wysokim poziomie**. Obecnie szkoły gminne i gimnazja wyposażone są w komputery z dostępem do Internetu. Według danych GUS z 2012 roku, Gmina Sanok osiąga bardzo dobry wskaźnik (ok. 5 (4,8) uczniów na 1 komputer – 2 miejsce w powiecie) pod względem ilości uczniów szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów. Podobna sytuacja jest w kontekście uczniów gimnazjum. W tym przypadku wskaźnik ma wartość 4,9 – również 2 miejsce w powiecie. Samorząd realizuje ustawowe obowiązki związane z udostępnianiem informacji przez Internet (Biuletyn Informacji Publicznej, ogłoszenia o przetargach, informacje o urzędzie, sposobie i trybie załatwiania spraw, archiwizacja danych). Poziom komputeryzacji i informatyzacji oraz dostęp do Internetu odgrywa zatem istotną rolę w sferze edukacji, rozwoju, przepływie informacji i znacząco wpływa na rozwój gminy.

Gmina Sanok jest w całości strefonizowana. Osoby nieposiadające telefonów stacjonarnych mogą korzystać z telefonii komórkowej.

## 5. INFRASTRUKTURA SPOŁĘCZNA

### 5.1. Infrastruktura edukacyjna

Na terenie Gminy Sanok, według danych na koniec 2014 r., funkcjonowało 1 przedszkole, 2 zespoły wychowania przedszkolnego, 14 oddziałów wychowania przedszkolnego przy szkołach podstawowych oraz 8 punktów przedszkolnych. Na obszarze gminy funkcjonuje również **16 szkół podstawowych** (w tym 1 prowadzone przez stowarzyszenie – Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Wsi Lalin) **oraz 4 gimnazja**. Uczniowie szkół mogą rozwijać swoje zainteresowania w różnych kółkach zainteresowań (m.in. plastyczne, teatralne, taneczne, sportowe, chór szkolny), udział w programach wspierających rozwój dziecka, konkursach czy gimnastyką korekcyjną. Klasopracownie przedmiotowe, w których odbywają się zajęcia są sukcesywnie wyposażane w pomoce naukowe i środki audiowizualne. Funkcjonują także pracownie komputerowe z dostępem do Internetu. Młodzież po ukończeniu gimnazjum kontynuuje naukę w placówkach ponadgimnazjalnych znajdujących się w innych miejscowościach powiatu lub województwa. W gminie funkcjonuje także **Samorządowa Administracja Placówek Oświatowych**, która realizuje zadania oświatowe zlecone przez organ prowadzący publiczne placówki oświatowe na terenie gminy, a w szczególności zapewnienie obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej tych placówek. Rozlokowanie geograficzne szkół jest wystarczające w kontekście istniejących potrzeb.

Tabela 26. Lista publicznych szkół podstawowych i gimnazjalnych w Gminie Sanok.

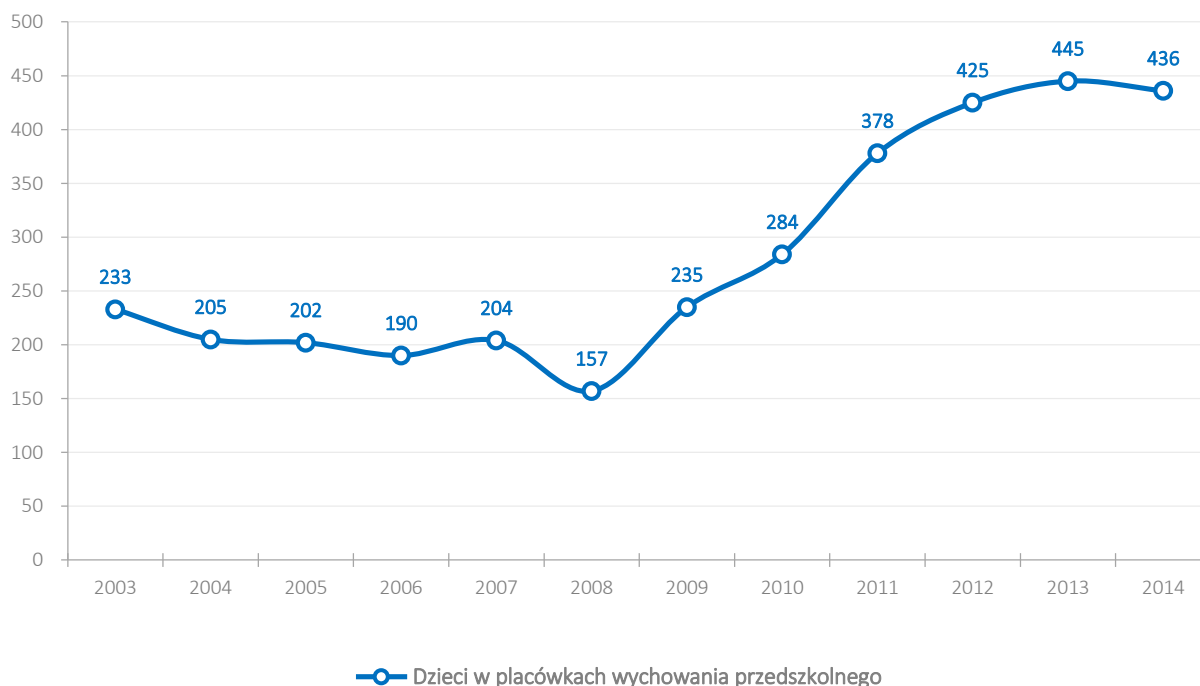
Filialna Szkoła Podstawowa w Czerteżu
Szkoła Podstawowa im. Jana Pawła II w Dobrej
Szkoła Podstawowa w Falejówce
Szkoła Podstawowa im. Świętego Andrzeja Boboli w Kostarowcach
Niepubliczna Szkoła Podstawowa w Lalinie

Szkoła Podstawowa w Mrzygłodzie im. Króla Władysława Jagiełły
Szkoła Podstawowa w Niebieszczańcach
Szkoła Podstawowa w Pakoszwówce im. Ignacego Łukasiewicza
Szkoła Podstawowa w Pisarowcach im. Marii Konopnickiej
Szkoła Podstawowa w Prusieku
Filialna Szkoła Podstawowa w Sanoczku
Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym
Szkoła Podstawowa im. Ignacego Łukasiewicza w Strachocinie
Szkoła Podstawowa w Trepczy
Filialna Szkoła Podstawowa w Tyrawie Solnej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego
Szkoła Podstawowa w Złuzu
Gimnazjum im. Jana Pawła II w Dobrej
Gimnazjum im. Błogosławionego Ks. Bronisława Markiewicza w Niebieszczańcach
Gimnazjum im. Ignacego Łukasiewicza w Strachocinie
Gimnazjum w Trepczy

Opracowanie własne na podstawie Rejestru Szkół i Placówek Oświatowych (<https://sio.men.gov.pl/index.php/rspo>).

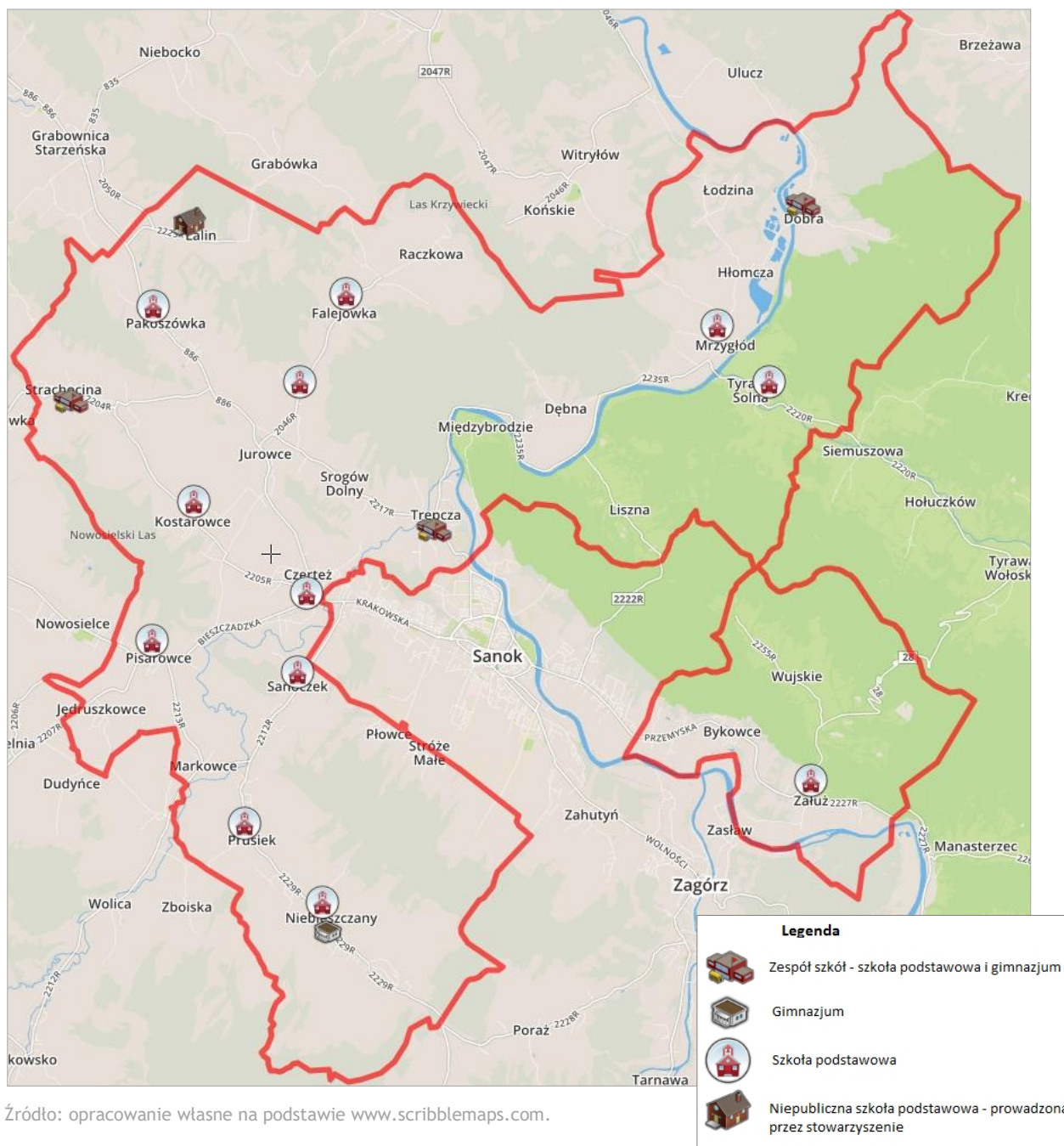
Liczba dzieci w placówkach przedszkolnych ma wyraźną tendencję wzrostową. Po spadku na przełomie lat 2007/2008, liczba ta stale i wyraźnie rosła – o 288 dzieci w 2013 roku w stosunku do 2008 roku. Pozytywny trend został zatrzymany w 2014 roku, jednak spadek był nieznaczny – wyniósł zaledwie 9 dzieci. Rozwój dostępności do edukacji przedszkolnej jest jednym z wyzwań czekających każdą gminę, szczególnie w kontekście przyciągnięcia w przyszłości młodych małżeństw.

Wykres 55. Liczba dzieci w przedszkolach i oddziałach przedszkolnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Mapa 37. Mapa poglądowa rozlokowania szkół podstawowych i gimnazjalnych w Gminie Sanok.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.scribblemaps.com](http://www.scribblemaps.com).

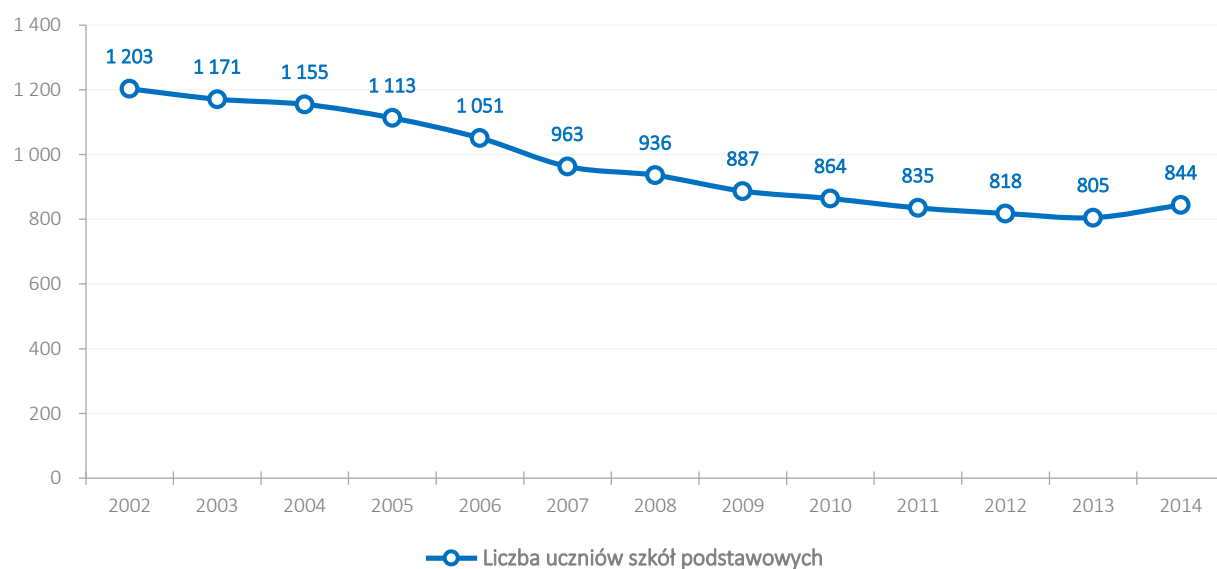
Problemem placówek oświatowych w Gminie Sanok są **rosnące koszty utrzymania przy zmniejszającej się liczbie uczniów**. Liczba dzieci przekłada się na wysokość subwencji otrzymywanej z budżetu państwa na utrzymanie szkół. Przyczynia się to do wzrostu kosztów związanych z funkcjonowaniem danej placówki. Różnicę pomiędzy wysokością otrzymanej subwencji a wydatkami na oświatę i wychowanie gmina musi pokryć z własnych środków. Może to spowodować zmniejszenie lub zatrzymanie wydatków przeznaczanych na cele inwestycyjne. W związku ze znaczącą różnicą pomiędzy wydatkami na oświatę i wychowaniem a otrzymywaną subwencją, **niezbędne może okazać się zreformowanie systemu oświaty poprzez łączenie lub zamykanie placówek** tak, aby był przystosowany do zmniejszającej się liczby dzieci.

Tabela 27. Porównanie wysokości subwencji oświatowej i wydatków na oświatę w Gminie Sanok w latach 2008-2014.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Razem
Subwencja na cele oświatowe	8 020 629,0	8 740 492,0	8 524 007,0	8 793 921,0	9 588 343,0	9 514 372,0	9 882 297,0	63 064 061,0
Wydatki na oświatę i wychowanie	13 716 644,7	15 030 018,6	17 319 843,3	16 350 492,8	15 821 630,4	16 172 591,0	16 634 735,1	111 045 955,9
Różnica:	-5 696 015,7	-6 289 526,6	-8 795 836,3	-7 556 571,8	-6 233 287,4	-6 658 219,0	-6 752 438,1	-47 981 894,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 56. Liczba uczniów uczęszczających do szkół podstawowych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Problem malejącej liczby uczniów dotyczy także szkół gimnazjalnych w Gminie Sanok. Spadająca liczba uczęszczających do szkoły dzieci może powodować konieczność szukania oszczędności w najbliższych latach.

Wykres 57. Liczba uczniów uczęszczających do szkół gimnazjalnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



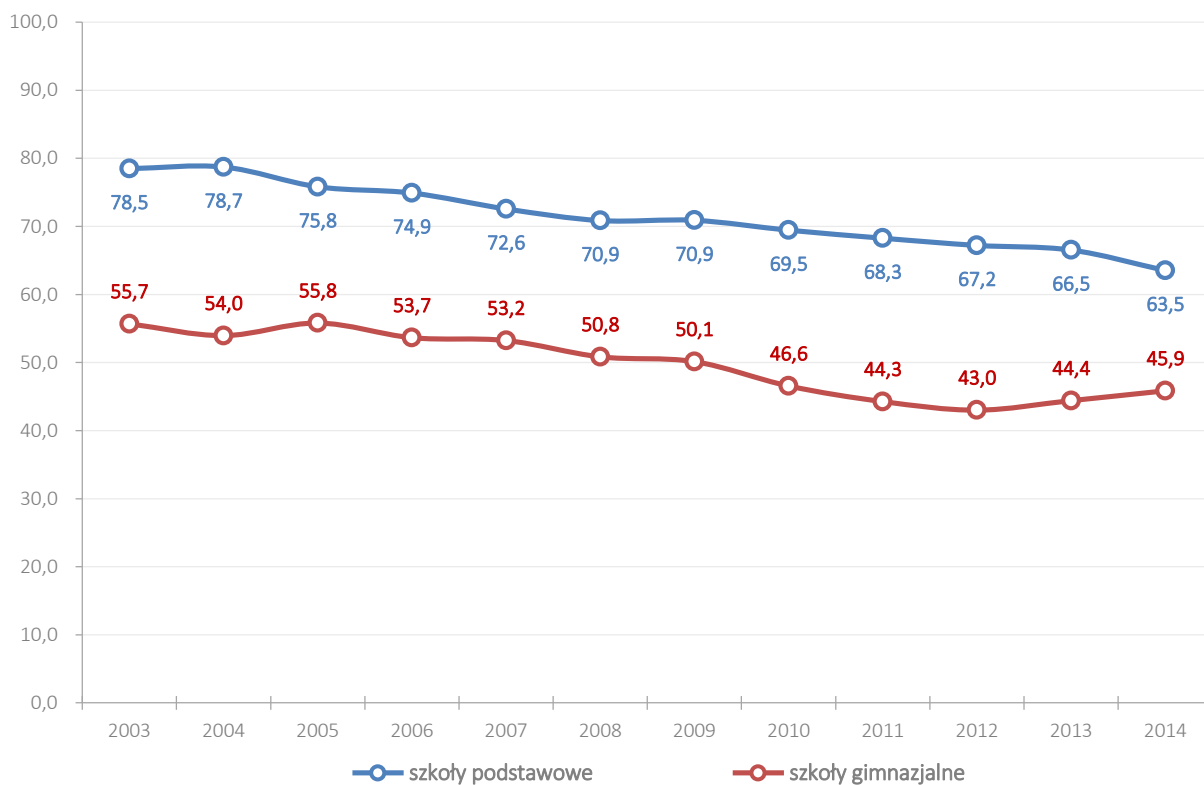
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



Od 2003 roku obserwuje się **niską wartość współczynnika skolaryzacji brutto na poziomie edukacji podstawowej** – wartość poniżej 100 oznacza, że dzieci zameldowane w Gminie Sanok uczęszczały do szkół funkcjonujących na terenie innych jednostek samorządowych. Od 2004 roku wysokość wskaźnika skolaryzacji stale maleje i w 2014 roku wyniosła 63,5. Biorąc pod uwagę spadającą liczbę uczniów w szkołach podstawowych, a także rosnące koszty utrzymania szkół, Gmina Sanok będzie musiała podjąć działania zmierzające albo do zwiększenia współczynnika skolaryzacji brutto na poziomie szkół podstawowych (poprzez „przyciąganie” nowych uczniów), albo dążyć do ograniczenia kosztów poprzez zwiększenie koncentracji dzieci w sieci szkół gminnych.

Dane obrazują jednakże **gorszą sytuację w przypadku obowiązku szkolnego na poziomie gimnazjalnym**. Bardzo niska wartość oznacza słabą konkurencyjność szkół gimnazjalnych z terenu Gminy Sanok. Prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy jest bliskość ośrodków miejskich, w tym miasta Sanoka, które w naturalny sposób przyciągają potencjalnych uczniów. Stanowi to istotną przeszkodę i utrzymanie niskiego poziomu tego wskaźnika może **negatywnie** wpłynąć na **utrzymanie więzi młodych mieszkańców Gminy Sanok z lokalną społecznością i zwiększyć w przyszłości migrację poza teren gminy**.

Wykres 58. Współczynnik skolaryzacji brutto w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 5.2. Infrastruktura sportowa

W Gminie Sanok funkcjonuje 12 klubów sportowych (przede wszystkim drużyny piłki nożnej) i 5 uczniowskich klubów sportowych

Zaplecze sportowe stanowią: boiska wielofunkcyjne „Orlik 2012” w miejscowości Prusiek i Trepcza, gdzie w sezonie zimowym funkcjonuje „Biały Orlik”. W miejscowości Pakoszkówka, przy wsparciu funduszy europejskich w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013, wybudowano pełnowymiarowe, oświetlone EURO-BOISKO (wartość projektu to ponad 2,22 mln zł, kwota dofinansowania wyniosła 1,17 mln zł). Ze środków PROW, przy wspomnianym EURO-BOISKU, wykonano zaplecze socjalno-sanitarne oraz miejsca parkingowe. Wielofunkcyjne boisko istnieje także w miejscowości Dobra, zaś w Pakoszwce, przy dofinansowaniu ze środków PROW, zmodernizowany został stadion sportowy. W 2012 roku odbyło się otwarcie stadionu sportowego w Srogowie Górnym. Natomiast w Tyrawie Solnej, dzięki środkom z PROW, zakupiono m.in. bramki i piłko chwyty, stół do tenisa oraz elementy siłowni napowietrznej.

Organizowane są liczne imprezy sportowe, festyny sportowo-rekreacyjne, turnieje piłkarskie, szachowe, turnieje tenisa stołowego itp. Dzieci i młodzież biorą udział w zawodach sportowych.

Zdjęcie 9. Boisko w Srogowie Górnym



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

### 5.3. Wypoczynek

W Gminie Sanok **możliwy jest aktywny wypoczynek** dzięki **sieci szlaków: rowerowych, pieszych, konnych, wodnych i samochodowych**. Do istotnych wytyczonych szlaków należą:

**Szlak Ikon – Dolina Sanu.** W cerkwiach są unikatowe ikony, czyli pisane na drewnie obrazy sakralne. Piesze, czy rowerowe wędrówki wyznaczone biało-niebieskim szlakiem, dają możliwość zobaczenia najwspanialszych **zabytków sztuki sakralnej**. Szlak biegnący Doliną Sanu jest **szlakiem dydaktycznym** i prowadzi do najstarszej drewnianej cerkwi w Polsce (w Uluczu). Łączna długość szlaku wynosi 70 km i umożliwia zwiedzenie 10 cerkwi i 2 muzeów: Muzeum Budownictwa Ludowego, czyli sanocki Skansen oraz Muzeum

lkon w sanockim zamku. Szlak można pokonywać **pieszo, konno, rowerem górskim, szosowym oraz płynąc Doliną Sanu.**

**Szlak architektury drewnianej.** Jedno z największych przedsięwzięć znakowania szlaków w Polsce, w które włączyły się trzy województwa: małopolskie, podkarpackie i śląskie. Swoim zasięgiem we wszystkich województwach razem obejmuje 448 obiektów, przy czym 127 obiektów znajduje się w Podkarpackiem.

**Szlak „Śladami Dzielnego Wojaka Szwejka”** jest częścią Międzynarodowego Szlaku Szwejka, który ma biec z Czech, przez Austrię, Węgry, Słowację i Polskę na Ukrainę. Jest on próbą odtworzenia trasy, którą przemierzał bohater książki Jaroslava Haška. Szlak jest dostępny dla turystów pieszych, rowerowych oraz samochodowych.

**Szlak Naftowy.** Transgraniczny szlak łączy ze sobą miejsca związane z narodzinami i historią przemysłu naftowego. Jego główną oś: Jasło – Krosno – Sanok – Lesko – Ustrzyki Dolne – Sambor – Borysław – Drohobycz – Lwów wzbogacają pętle dla turystyki pieszej i rowerowej.

**Szlak turystyczny „Prawem i lewem po ziemi sanockiej”.** Główną atrakcją szlaku jest zamek w Sanoku – miejsce wielowiekowych tradycji szlacheckich, obecnie znane ze swoich ekspozycji.

**Szlak Nadszańskich Umocnień „Linia Mołotowa”** jest kulturowym szlakiem rowerowym. Prezentuje **radzieckie i niemieckie zabytki sztuki fortyfikacyjnej okresu II wojny światowej**, w południowej części tzw. Przemyskiego Rejonu Umocnionego zwanego „Linią Mołotowa” oraz niemieckich umocnień granicznych tzw. Pozycji Granicznej „Galicja”. Na szlaku można zobaczyć obiekty o różnym stopniu zachowania tj. znacznie zniszczone oraz zachowane w całości.

**Schrony tzw. „Linii Mołotowa” w Załużu** – to właśnie Załuż – z racji swojego strategicznego położenia na skrzyżowaniu głównych traktów drogowych oraz będąc pierwszą stacją kolejową po stronie radzieckiej, był miejscem lokalizacji punktu oporu. Składał się z 17 schronów bojowych, wchodzących w skład tzw. „Linii Mołotowa.”

**W Gminie Sanok wytyczone także kilka pieszych szlaków górskich:**

- szlak czerwony: Sanok – Olchowski Potok – Liszna – Orli Kamień (518 m) – G. Słonny – G. Słonna – G. Przystup – Rakowa – Zawadka – G. Poręba.
- szlak niebieski: Sanok – Międzybrodzie – Orli Kamień – Liszna – Tyrawa Solna – Mrzygłód – Łodzina – Witryłów – Ulucz – Dobra – Kreców – Siemuszowa – Holuczków – Słonna (638 m) – Wujskie – Olchowce – Sanok.
- szlak zielony (łącznikowy)
- szlak żółty (łącznikowy)
- żółty szlak – biegnie z Sanoka na Orli Kamień – pomnik przyrody, wyrobisko skalne.


Ponadto, w miejscowości Trecza znajduje się **tor do pump tracku.**


W Lalinie znajduje się **ośrodek jeździecki**, którego główną atrakcją jest możliwość korzystania z **jazdy konnej** zarówno w ośrodku, jak i w urozmaiconym bieszczadzkiem terenie. Lalin to również baza wypadowa do **wycieczek pieszych, rowerowych oraz eskapad na terenowych quadach.**

Mapa 38. Schemat szlaków i ścieżek dydaktycznych w Gminie Sanok

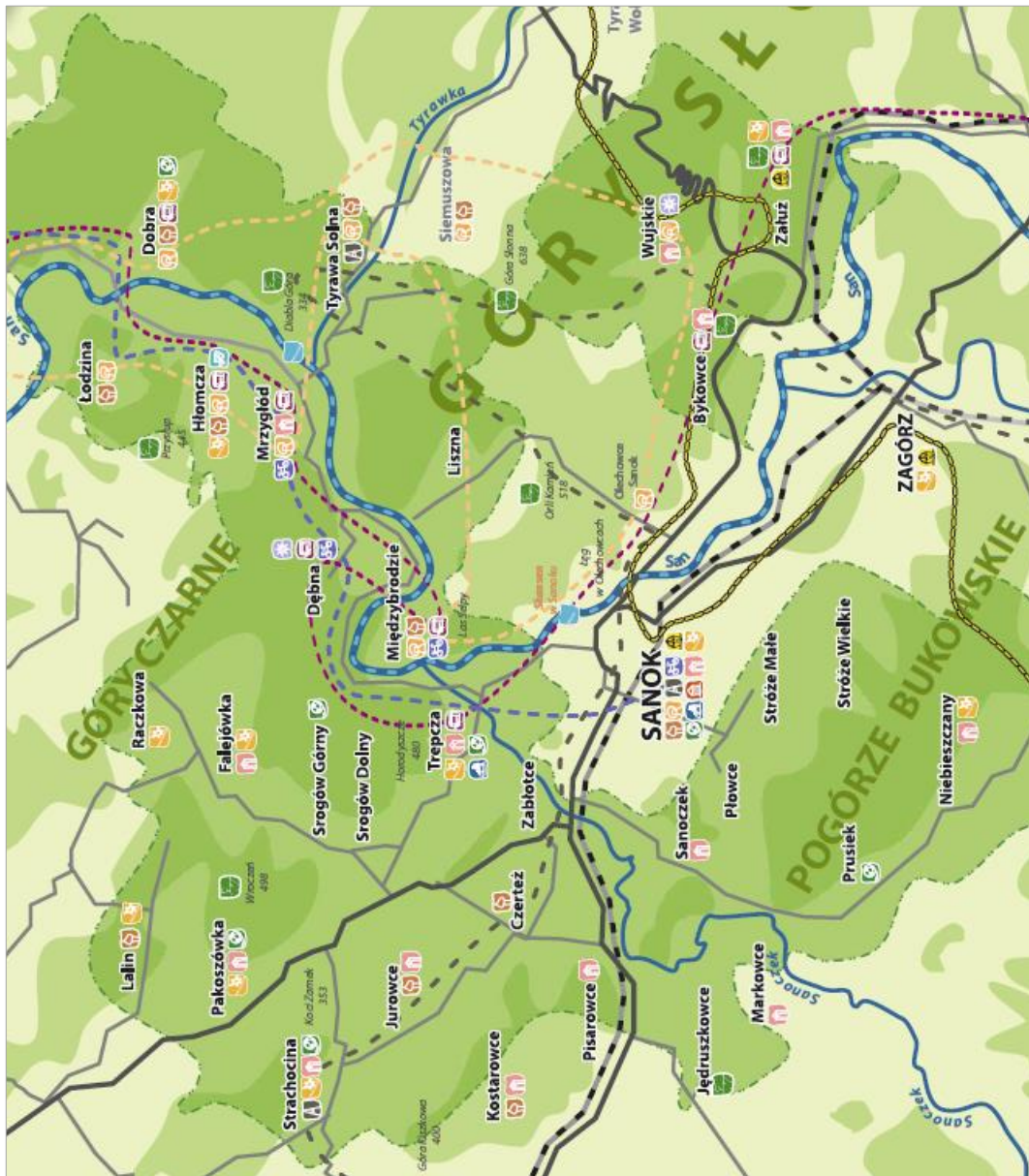


Źródło: Folder promocyjny Gminy Sanok.

Ścieżka przyrodnicza „Na górze Sobień”  – położona jest w miejscowości Manasterzec. Rozpoczyna się w rezerwacie przyrody „Góra Sobień”, gdzie znajdują się także ruiny zamku Kmitów. Uroku dodają wąwozy, jary czy też przełomy potoku „Leśny”.

Ścieżka przyrodnicza „POLANKI”  – zlokalizowana w rezerwacie „Polanki”, w granicach Parku Krajobrazowego Gór Słonnych. Rezerwat chroni liczne gatunki roślin, a także przyrodę nieożywioną – zbudowane z piaszczyka skałki (m.in. „Duży Kamień” w kształcie baszty, „Mały Kamień” w kształcie muru).

Mapa 39. Schemat sieci szlaków i atrakcji turystycznych w Gminie Sanok.



**Szlaki turystyczne**

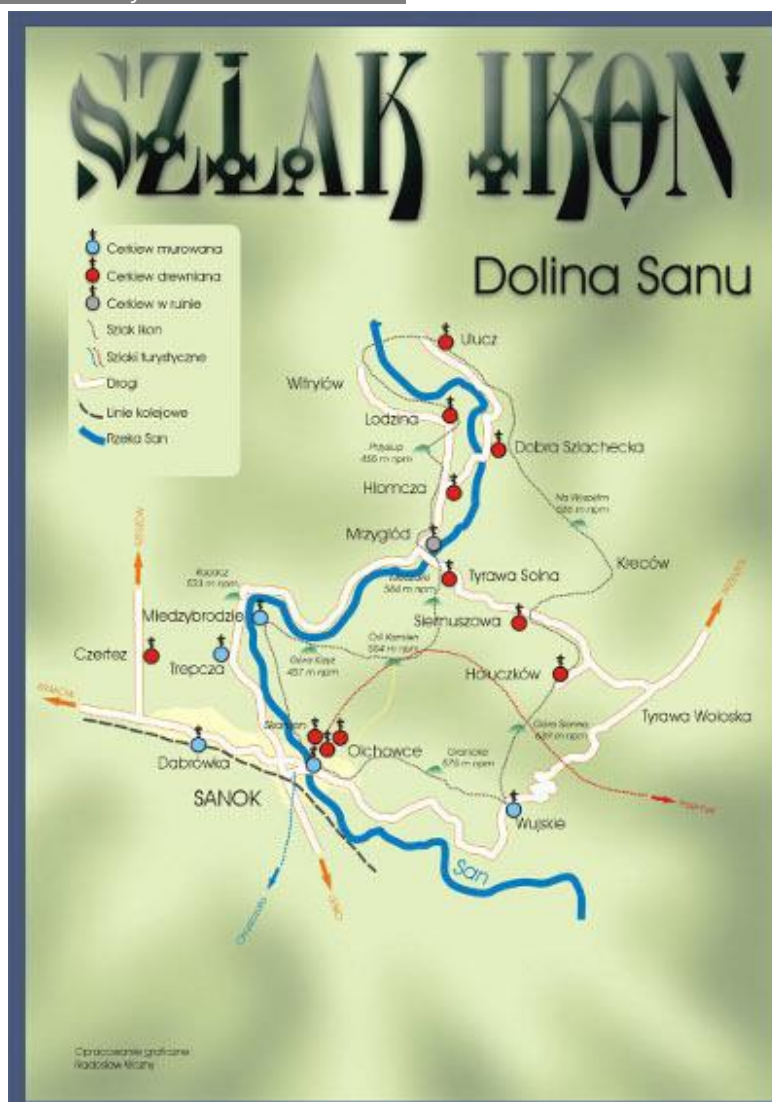
- Szlak Ikon - Dolina Sanu  
Czarna linia z ikonami pieszo, konno, rowerem górskim, szosowym, oraz płynąc do linii Sanu
- Architektury drewnianej - zabytkowe cerkwie
- Dobrego Wojaka Szwejka  
Szlak jest częścią Międzynarodowego Szlaku Szwejka.  
Szlak jest dostępny dla turystów pieszych, rowerowych oraz samochodowych. Szlak znakowany jest kolorem żółto-czarnym
- Naftowy (Zarszyn - Wielopole)  
Szlak jest częścią szlaku łączącego ze sobą miejscowości związane z historią przemysłu naftowego
- Błękitny San  
Szlak biegnie od Zwierzynka, przez Lesko, Sanok, Tyrawę Solną, Dynów, Przemyski, Jarosław, Ulanów, do ujścia rzeki do Wisły
- Prawem i lewem po ziemi sanockiej  
Szlak jest zapraszający do wędrówek po werowych śladami tradycji szlacheckich ziemi sanockiej
- Linia motolowa  
Szlak Nadnadrzańskich Umocnień jest szlakiem rowerowym.  
Prezentuje zabytki sztuki fortyfikacyjnej okresu II wojny światowej.  
Szlak znakowany jest kolorem czarnym

**Atrakcje turystyczne**

- Zabytki
- Krajobrazy
- Atrakcje w okolicy
- Muzea
- Obiekty sportowe
- Sporty zimowe
- Stawy rybne
- Punkty widokowe

Źródło: Folder promocyjny Gminy Sanok.

Mapa 40. Szlak Ikon Doliny Sanu w Gminie Sanok

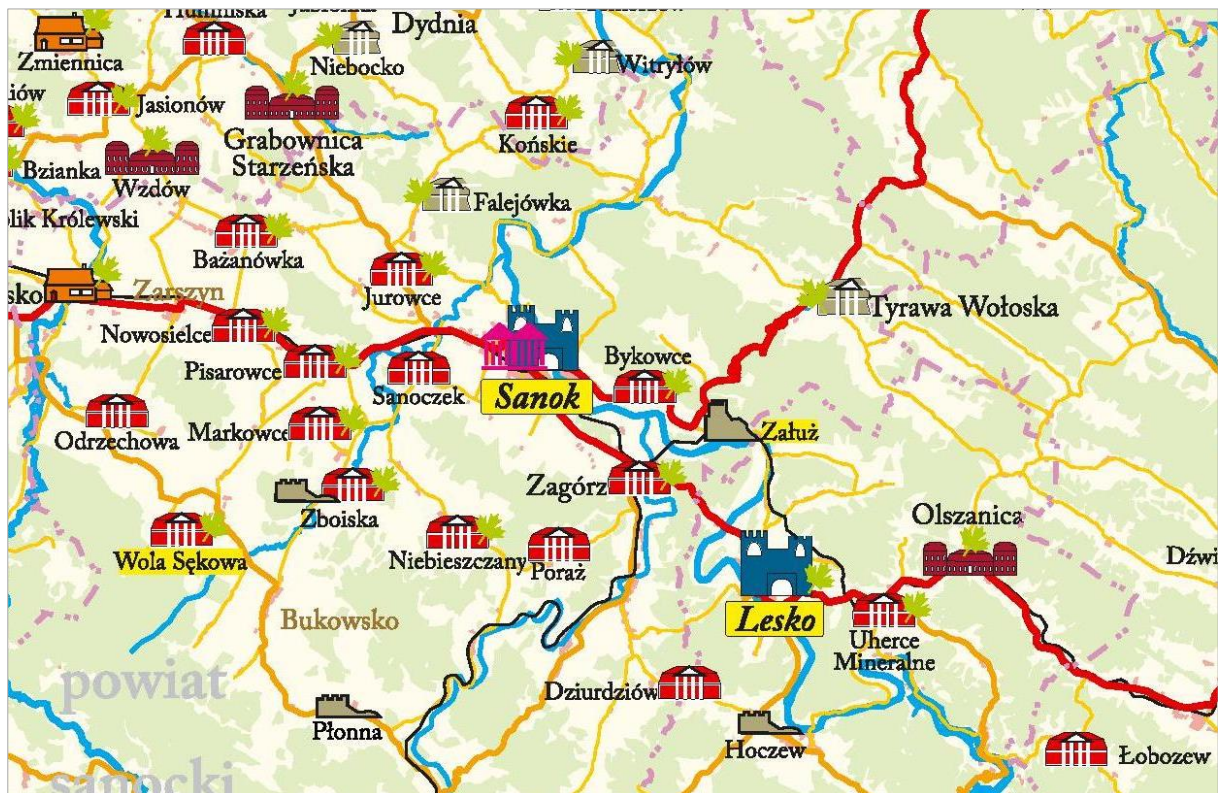


Źródło: [http://sanok-zhydachiv.turystyka.pl/?page\\_id=125](http://sanok-zhydachiv.turystyka.pl/?page_id=125)

Teren Gminy Sanok, głównie dzięki rzece San, umożliwia **wypoczynek nad wodą** oraz **kąpiel**, a także **wędkowanie**. W okolicach miejscowości Wujskie, jako część drogi krajowej nr 28, znajduje się inna osobliwość tego terenu – **najdłuższa serpentyna w Polsce**. W Wujskim znajduje się punkt startowy do organizowanego corocznie w czerwcu Bieszczadzkiego Wyścigu Górskiego na trasie Wujskie – szczyt Gór Słonnych, przy drodze DK 28. Wyścig zaliczany jest jako runda Górskich Samochodowych Mistrzostw Polski.

Na terenie Gminy Sanok funkcjonuje 30 placów zabaw dla dzieci.

Mapa 41. Zamki, dwory i pałace województwa podkarpackiego - fragment mapy.



Źródło: [http://www.baranow.com.pl/\\_data/assets/image/0013/30505/mapa\\_ZDP\\_Baranow-page-001.jpg](http://www.baranow.com.pl/_data/assets/image/0013/30505/mapa_ZDP_Baranow-page-001.jpg).

Zdjęcie 10. Droga krajowa nr 28 w Gminie Sanok - najdłuższe serpentyny w Polsce.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

Zdjęcie 11. Widok na dolinę Sanu.



Źródło: materiał dostarczony przez Urząd Gminy Sanok.

## 5.4. Infrastruktura kultury

W Gminie Sanok działalność z zakresu kultury prowadzi **Gminny Ośrodek Kultury w Sanoku**. Realizuje zadania związane z tworzeniem, upowszechnianiem i ochroną kultury. Podstawowym celem jest pozyskiwanie i przygotowanie społeczeństwa do aktywnego uczestnictwa w kulturze. Wszystkie zadania podejmowane przez GOK mają na celu kultywowanie ludowych tradycji, współdziałanie z instytucjami, organizacjami i stowarzyszeniami w rozwijaniu i zaspokajaniu potrzeb oświatowych i kulturalnych społeczeństwa. Do zadań GOK-u należy również gromadzenie, opracowanie, przechowywanie, ochrona i udostępnianie materiałów bibliotecznych. GOK jest organizatorem wielu imprez kulturalnych, czytelniczych i sportowo-rekreacyjnych. Pod GOK podlega **11 bibliotek gminnych**, które znajdują się w głównych miejscowościach.

Na terenie gminy działa także **30 Wiejskich Domów Kultury**, z czego 2 kompleksowo wyposażone i wyremontowane (funkcjonujące jako Wiejskie Centra Kulturalno-Edukacyjno-Rekreacyjne), w tym ponad połowa zmodernizowana. Aktywność społeczno-kulturalna mieszkańców opiera się głównie na działających w regionie zespołach tańca tradycyjnego, zespołach śpiewaczych, kapelach ludowych, teatrach obrzędowych, indywidualnych twórcach ludowych. Dużą popularnością cieszą się także **artykuły rękodzielnicze** – ikony, obrazy olejne, rzeźby, płaskorzeźby, fotografie, wyroby z bibuły, ozdoby, wieńce, hafty itp. Prawie we wszystkich miejscowościach działają **Koła Gospodyń Wiejskich**, które aktywnie uczestniczą w życiu kulturalnym gminy.

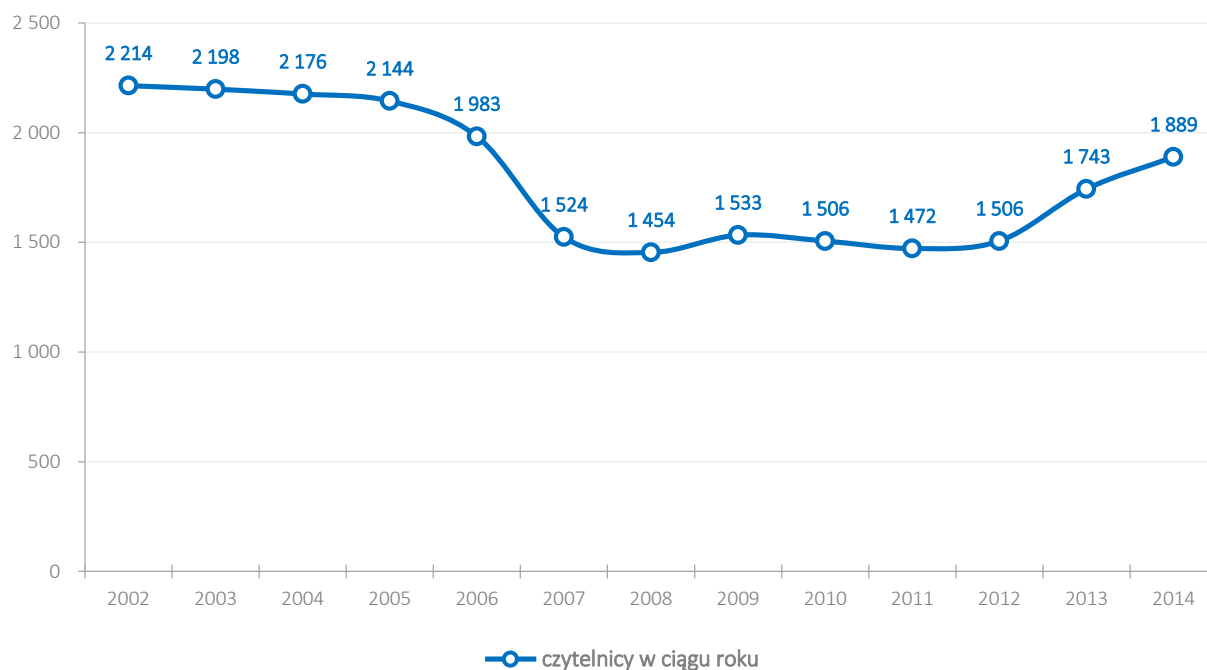
Warta odwiedzenia jest **Regionalna Izba Pamięci** znajdująca się w Strachocinie, w której zgromadzone są eksponaty, dokumenty i fotografie świadczące o życiu, pracy i historii ludzi tu mieszkających.

Poziom czytelnictwa na terenie gminy podlega nieznacznym wahaniom. W porównaniu do 2002 roku, liczba czytelników w 2014 roku spadła o 325 osób, jednak jest to utrzymanie wzrostu, trwającego od 2012 roku.



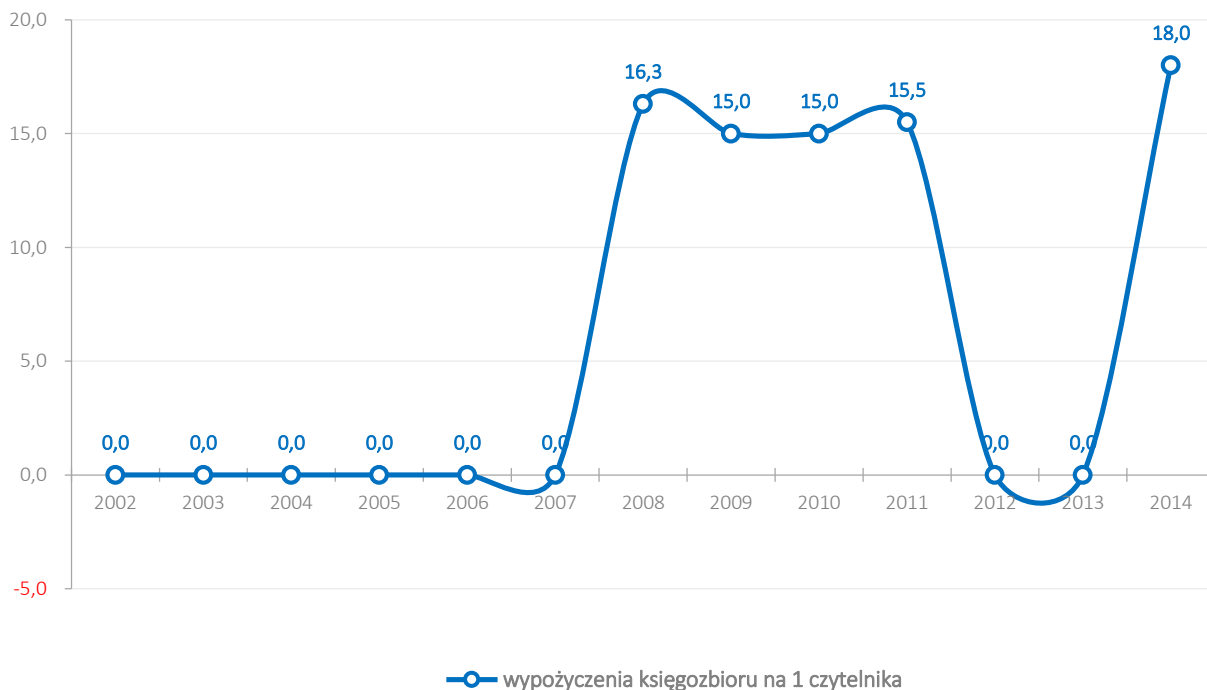
Natomiast wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika w Gminie Sanok utrzymywały się na zbliżonym poziomie, przy czym w 2014 roku nastąpił wyraźny wzrost tej wartości.

Wykres 59. Poziom czytelnictwa w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 60. Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Dopełnieniem życia kulturalnego w Gminie Sanok są **cykliczne imprezy i wydarzenia okolicznościowe**:

1. **Wystawa Wielkanocna** – marzec/kwiecień

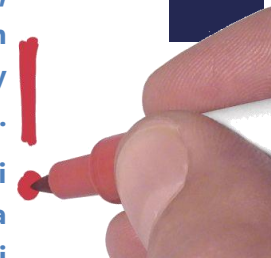
2. **Kermesz Karpackich Smaków** – odbywa się w sierpniu i jest **wyjątkową imprezą plenerową**, która już od kilku lat wpisuje się w kalendarz imprez sanockiej ziemi. Ideą imprezy jest popularyzacja różnych form muzycznych regionu Karpat, promocja swojskiego jadła oraz rzemiosła artystycznego.
3. **Dożynki Gminne** – sierpień
4. **Bieszczadzki Wyścig Górski** – wrzesień
5. **Wystawa Bożonarodzeniowa** – grudzień
6. **Kuferek Babuni** – to impreza organizowana przez Gminny Ośrodek Kultury, na której można skosztować tradycyjnego jadła, a także poznać tradycje i zwyczaje podsanockich wsi<sup>29</sup>.

Oprócz powyższych, głównych wydarzeń kulturalnych, w Gminie Sanok odbywają się liczne imprezy i spotkania organizowane okazjonalnie przez inne jednostki publiczne, w tym przede wszystkim szkoły.



**W Gminie Sanok zauważalna jest dobrze rozwinięta infrastruktura sportowa i kulturalna. Organizowane są popularne wydarzenia kulturalne, jednak zwiększenia wymaga ilość bogatych w ofertę imprez kulturalno-rozrywkowych. Zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi, zarówno ze strony mieszkańców, jak i przyjezdnych, w szczególności mieszkańców miasta Sanoka oraz sąsiednich ośrodków miejskich, powinno skłaniać władze Gminy do systematycznego poszerzania oferty kulturalno-rozrywkowej.**

**Należy dążyć do dalszej profesjonalizacji i szerszej promocji najważniejszych działań. Zasadnym wydaje się również dalsza rozbudowa infrastruktury kultury, sportowej (w szczególności dywersyfikująca uprawiane dyscypliny sportowe), a także infrastruktury służącej rekreacji i aktywnemu wypoczynkowi.**

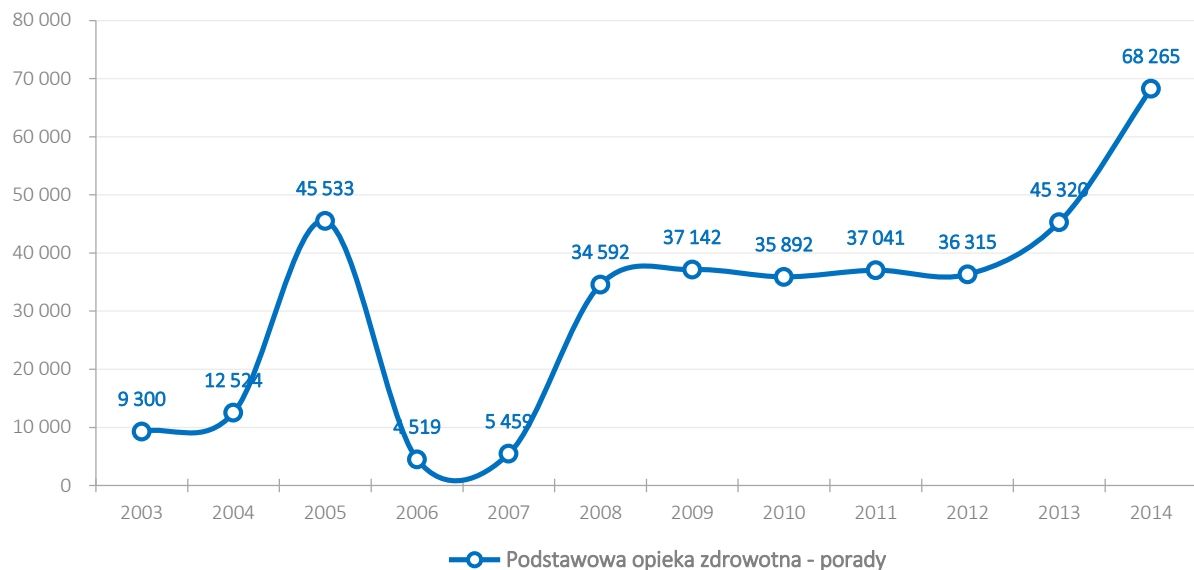


## 5.5. Infrastruktura ochrony zdrowia i opieki społecznej

Jednym z głównych aspektów jakości opieki zdrowotnej, który należy mierzyć, jest dostęp pacjentów do świadczeń. Jest on bardzo istotny, zwłaszcza dla najstarszych mieszkańców gminy.

<sup>29</sup> Na podstawie danych dostarczonych przez Urząd Gminy Sanok.

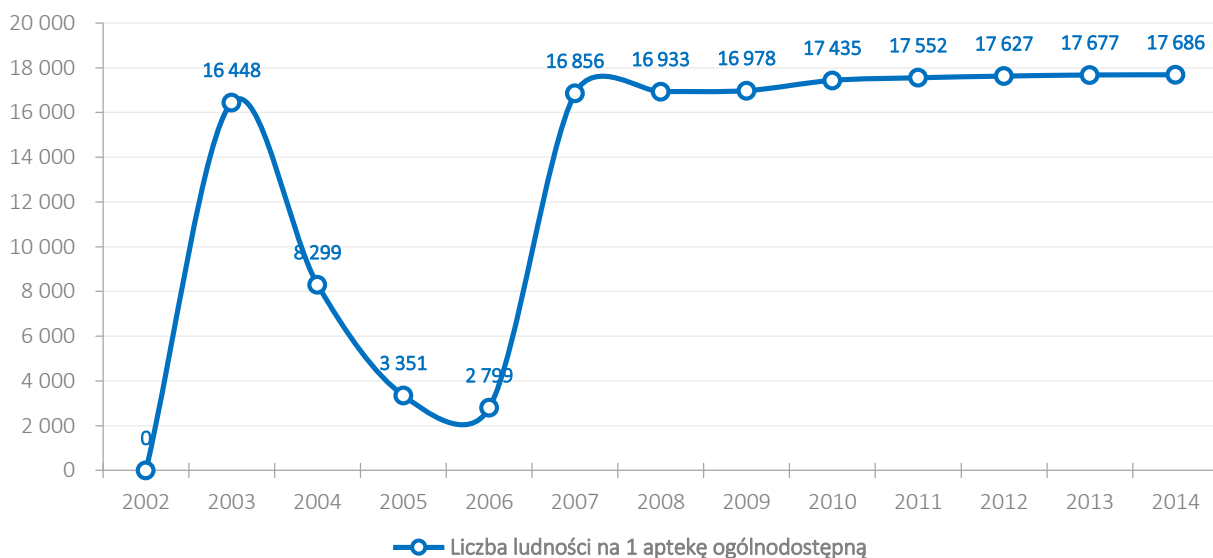
Wykres 61. Podstawowa opieka zdrowotna – porady w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Według danych GUS na koniec 2014 roku, na terenie Gminy Sanok funkcjonowało 12 przychodni zdrowia oraz 1 apteka ogólnodostępna. W Zakładach Opieki Zdrowotnej mieszkańcy mają dostęp m.in. do **podstawowej opieki zdrowotnej** (medycyna rodzinna), gabinetu zabiegowego, poradni ginekologiczno-położniczej. Ze specjalistycznej opieki medycznej mieszkańcy korzystają poza terenem gminy, przede wszystkim w Sanoku.

Wykres 62. Liczba ludności przypadająca na 1 aptekę ogólnodostępną w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Zadania zlecone i zadania własne w zakresie pomocy społecznej w Gminie Sanok realizowane są przez **Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (GOPS)** z siedzibą w Urzędzie Gminy Sanok w Sanoku. Realizuje zadania polegające m.in. na udzielaniu pomocy finansowej mieszkańcom gminy, znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej, także z przyczyn losowych. Ośrodek realizuje również zadania związane z przyznawaniem i wypłatą zasiłków rodzinnych i dodatków oraz zaliczek alimentacyjnych. Pracownicy placówki udzielają także

zainteresowanym fachowych porad dotyczących sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach życiowych i wychodzenia z kryzysu. Gmina Sanok posiada opracowany dokument „Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Sanok na lata 2010-2016”. W strategii tej wymienione są powody korzystania z pomocy finansowej, w tym przede wszystkim: bezrobocie i ubóstwo, niepełnosprawność, długotrwałą chorobą oraz bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych. Cel główny opracowanego dokumentu nastawiony jest na dążenie do poprawy standardu życia, zapewnienia warunków sprzyjających osobistemu rozwojowi, wzrostu produktywnego zatrudnienia oraz przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu mieszkańców Gminy Sanok<sup>30</sup>.

W 2014 roku na świadczenia z zakresu pomocy społecznej Urząd Gminy Sanok **przeznaczył kwotę w wysokości ponad 12,1 mln zł (około 23,5% wszystkich wydatków budżetowych)**. Porównując udział osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem w Gminie Sanok z adekwatnymi wskaźnikami na poziomie powiatu sanockiego i województwa podkarpackiego w latach 2009-2014 zauważalna jest **sytuacja niekorzystna dla gminy**. Powodem do niepokoju może być zbyt mała dynamika zmniejszania się odsetka osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w stosunku do 2009 roku – z 18,8% do 15,8%. Procentowy wskaźnik ma wartość wyraźnie wyższą w odniesieniu do średniej w powiecie sanockim oraz w stosunku do województwa podkarpackiego. W 2014 roku różnice, liczone w punktach procentowych, w stosunku do powiatu wyniosły 5,6 punktu, zaś w przypadku województwa – 5,4 punkty na korzyść województwa.

Gmina Sanok wraz z Gminnym Ośrodkiem Pomocy Społecznej realizowała projekt „Czas na aktywność w Gminie Sanok” o całkowitej wartości ponad 1,52 mln zł, współfinansowany (w wysokości 1 296 927,29 zł – 85%) przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, priorytet VII Promocja integracji społecznej, działanie 7.1 rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji, poddziałanie 7.1.1 rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji społecznej przez ośrodki pomocy społecznej.

Wykres 63. Udział osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem w Gminie Sanok w porównaniu z powiatem sanockim i województwem podkarpackim w latach 2009-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

<sup>30</sup> Na podstawie: Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Sanok w latach 2010-2016.

## 5.6. Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego

Nad bezpieczeństwem na terenie Gminy Sanok czuwa **Komenda Powiatowa Policji w Sanoku**, do której należą dzielnicowi odpowiadający za obszar gminy.

O sprawnie działający system ratowniczo-gaśniczy dba przede wszystkim Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Sanoku oraz 18 jednostek **Ochotniczych Straży Pożarnych**. OSP zajmują się także propagowaniem kultury, kultury fizycznej i działaniami na rzecz ochrony środowiska.

## 5.7. Urzędy

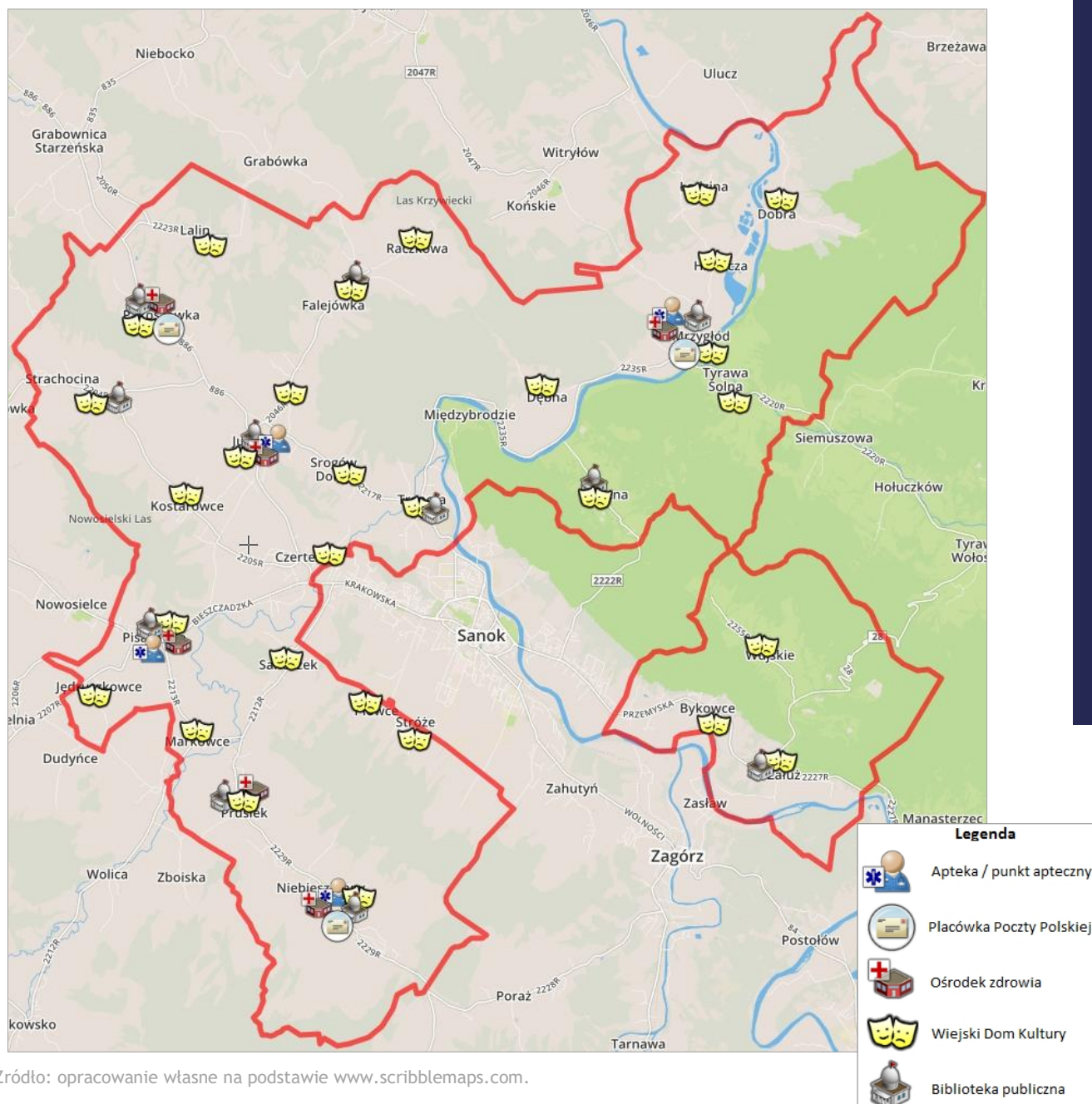
**Urząd Gminy Sanok** mieści się na terenie gminy miejskiej Sanok przy ul. Kościuszki 23 i w skład jego struktury organizacyjnej wchodzi:

- » Wójt,
- » Sekretarz,
- » Skarbnik,
- » Referat Finansowy,
- » Referat Rolnictwa, Leśnictwa, Geodezji i Gospodarki Gruntami,
- » Referat Ochrony Środowiska,
- » Referat Gospodarki Komunalnej i Inwestycji,
- » Referat Spraw Obywatelskich i Administracyjnych,
- » Biuro Funduszy Pomocowych,
- » Centrum Informacji Turystycznej i Promocji Gminy,
- » Biuro Zarządzania Kryzysowego i Obrony Cywilnej,
- » Centrum Kształcenia na Odległość,
- » Radca Prawny,
- » Stanowisko ds. Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i Narkomanii,
- » Pełnomocnik do spraw ochrony informacji niejawnych,
- » Administrator Bezpieczeństwa Informacji<sup>31</sup>.

Na terenie Gminy Sanok funkcjonują także **3 placówki Poczty Polskiej**: w Mrzygłodzie, Niebieszczanach i Pakoszówce.

<sup>31</sup> Na podstawie: <http://gmina.sanok.com.pl/bip/>

Mapa 42. Mapa poglądowa rozlokowania obiektów użyteczności publicznej w Gminie Sanok.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.scribblemaps.com](http://www.scribblemaps.com).

Analizując rozlokowanie obiektów, w których mieszczą się instytucje o charakterze publicznym (biblioteka i jej filie, przychodnie zdrowia, apteki, poczta, urząd gminy) wyraźnie widać potwierdzenie, że Sanok to główny ośrodek administracyjno-usługowy. Trudniejsza sytuacja w dostępie do usług publicznych dotyczy północnej części gminy.

## 5.8. Baza noclegowa

Walory przyrodnicze panujące w Gminie Sanok oraz jej dogodny z przyrodniczego punktu widzenia położenie **sprzyjają powstawaniu** podmiotów gospodarczych nastawionych na **świadczenie usług agroturystycznych** i rekreacyjno-turystycznych. W Gminie Sanok według danych GUS na koniec 2014 r. **było 5 obiektów**

oferujących całoroczne zbiorowe zakwaterowanie, liczących łącznie 169 miejsc noclegowych. Jednakże, zgłoszeniu do Głównego Urzędu Statystycznego nie podlegają gospodarstwa agroturystyczne. W poniższej tabeli przedstawione są obiekty posiadające w ofercie miejsca noclegowe.

Tabela 28. Lista obiektów noclegowych w Gminie Sanok.

Lp.	Nazwa obiektu	Rodzaj obiektu	Miejscowość
1	AGNES Noclegi	Agroturystyka	Załuż
2	Agroturystyka Sianki nad Sanem	Agroturystyka	Załuż
3	„Chatka Trola”	Agroturystyka	Międzybrodzie
4	Dom wypoczynkowy U Hanki	Domki wypoczynkowe	Mrzyglód
5	Domek letniskowy	Domki wypoczynkowe	Dobra
6	Domek letniskowy nad Sanem	Domki wypoczynkowe	Międzybrodzie
7	Gospodarstwo Agroturystyczne „Pod Lipami”	Agroturystyka	Sanoczek
8	Motel KMICIC	Motel	Czerzeż
9	Osada Załuż	Domki wypoczynkowe	Załuż
10	Ośrodek Jeździecki w Lalinie	Agroturystyka	Lalin
11	Ośrodek Wypoczynkowy Diabla Góra	Domki wypoczynkowe, agroturystyka, camping	Tyrawa Solna
12	Przystań nad Sanem	Domki wypoczynkowe	Tyrawa Solna

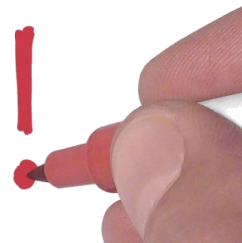
Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.gminasanok.pl/pl/agroturystyka>.

Rozbudowana infrastruktura noclegowa jest kluczowa dla rozwoju regularnej turystyki, szczególnie w przypadku występowania wybitnych walorów turystycznych.

Poniższe wykresy przedstawiają ilość obiektów zbiorowego zakwaterowania w gminach powiatu sanockiego oraz ilość oferowanych miejsc noclegowych. Liderami są: Miasto Sanok, Gmina Zagórz i Gmina Sanok. Szczególnie wyróżnia się przewaga konkurencyjna miasta Sanoka w omawianym zakresie, jednak z racji pierścieniowego charakteru Gminy Sanok dążenie do konkurowania z obszarem miejskim w zakresie turystyki i rywalizowania o turystów może okazać się nieefektywne. **Głównym celem Gminy Sanok powinna być próba zaprezentowania wyróżniającej się oferty turystycznej, aby starać się „przyciągnąć” turystów przybywających do miasta Sanoka oraz mieszkańców ośrodków miejskich, którzy na co dzień preferują miejski styl życia.**



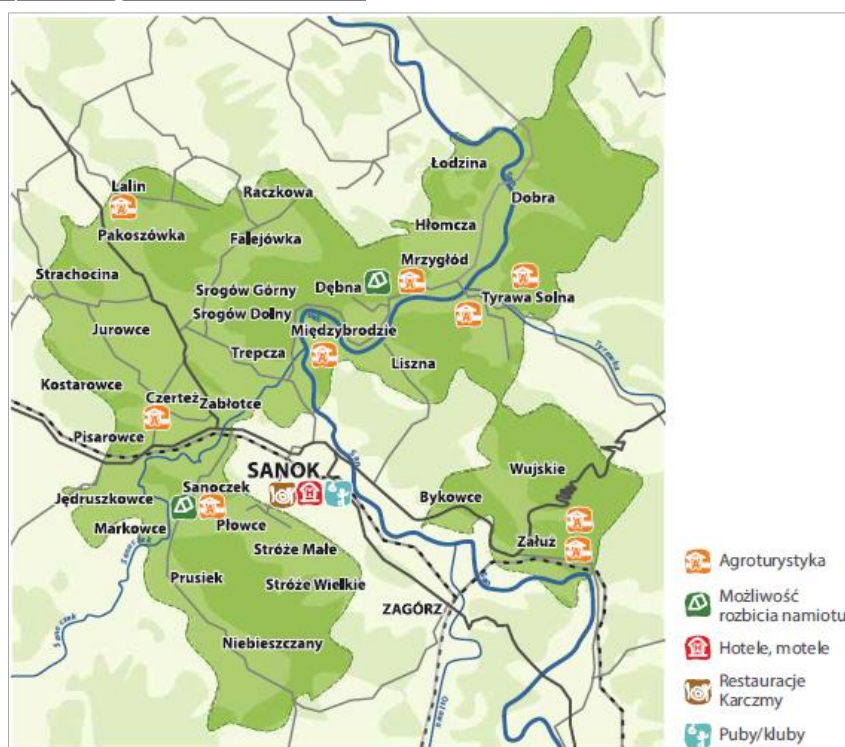
**Głównym celem Gminy Sanok powinna być próba zaprezentowania wyróżniającej się oferty w zakresie turystyki kulturowej, krajoznawczej, aktywnej, aby starać się „przyciągnąć” mieszkańców i turystów przybywających do miasta Sanoka oraz pobliskich ośrodków miejskich.**



Niezwykle istotne jest stałe zwiększanie zainteresowania pozostaniem na terenie gminy w zakresie szeroko rozumianej turystyki (pobytowej, kwalifikowanej, aktywnej, wędrowniej, krajoznawczej, kulturowej, wypoczynkowej itp.) ale wiąże się to z ciągłą rozbudową **bazy oferującej usługi noclegowe**. Istotna jest także

rozbudowa bazy gastronomicznej. Obecnie na terenie Gminy Sanok **brakuje lokali gastronomicznych**, zaś przybywający korzystają z lokali funkcjonujących w mieście Sanoku.

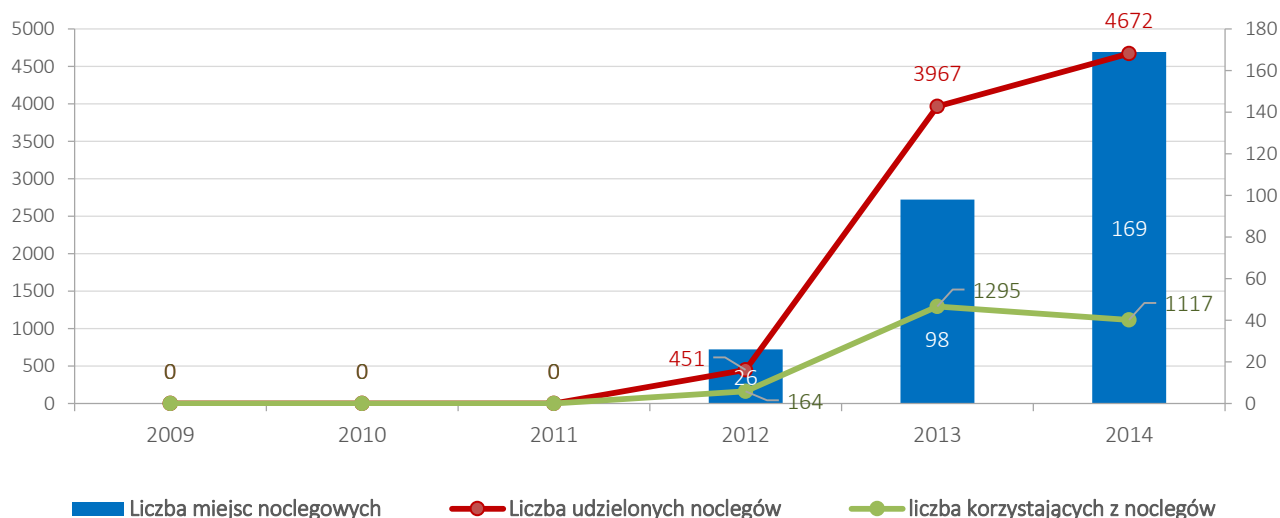
Mapa 43. Mapa noclegów w Gminie Sanok.



Źródło: Folder promocyjny Gminy Sanok.

Analiza wykorzystania całorocznej infrastruktury noclegowej w Gminie Sanok w latach 2009-2014 pokazuje następujące **trendy**: w ostatnich latach odnotowano widoczny wzrost liczby miejsc noclegowych w całorocznych turystycznych obiektach noclegowych oraz wyraźny wzrost w liczbie osób nocujących i udzielonych noclegów, zaś wysoka różnica między liczbą udzielonych noclegów i korzystających z noclegów pokazuje, że w Gminie Sanok świadczone są w ogromnej większości noclegi kilkudniowe.

Wykres 64. Liczba miejsc noclegowych, udzielonych noclegów i korzystających z noclegów w Gminie Sanok w latach 2006-2014.

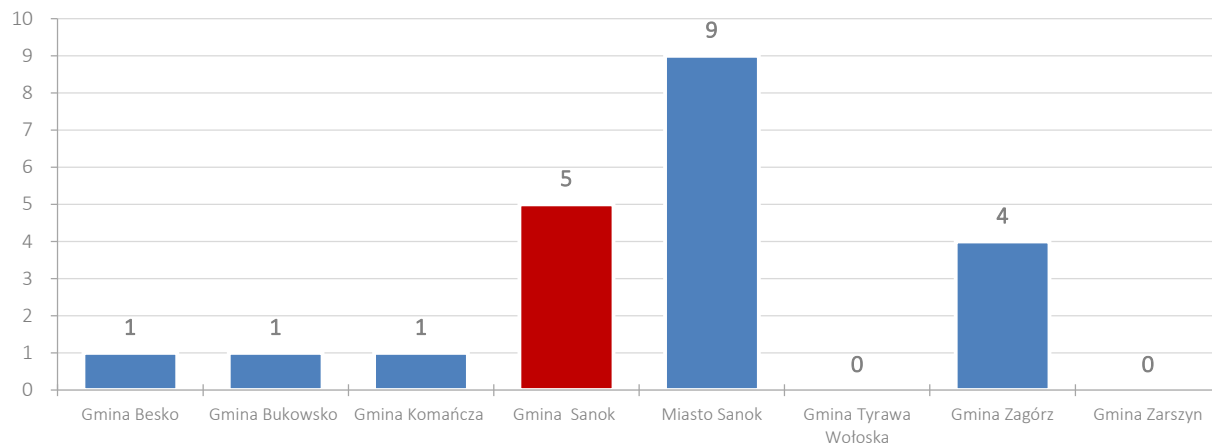


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



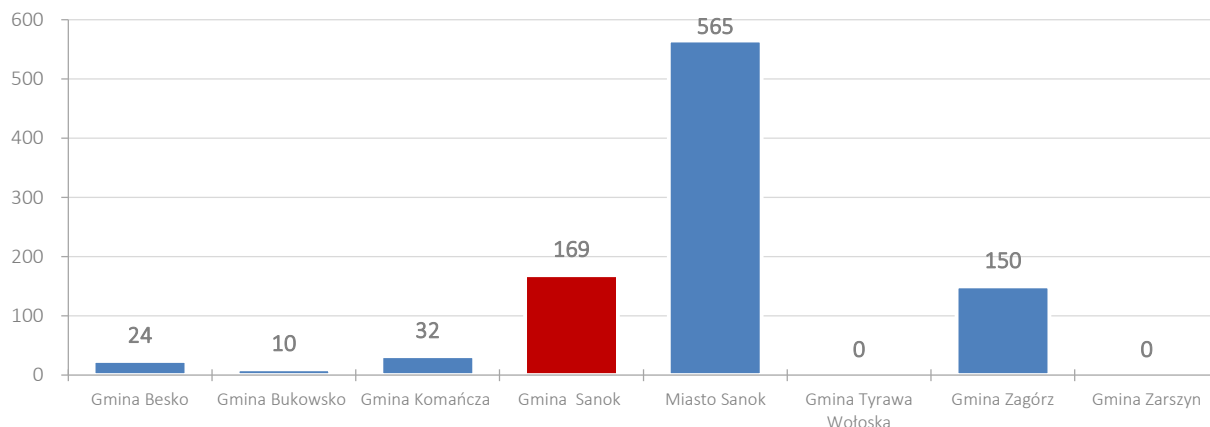
Liczbę obiektów noclegowych, miejsc noclegowych w całorocznych obiektach noclegowych oraz liczbę udzielonych noclegów w gminach powiatu sanockiego przedstawiają poniższe wykresy:

**Wykres 65. Liczba całorocznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.**



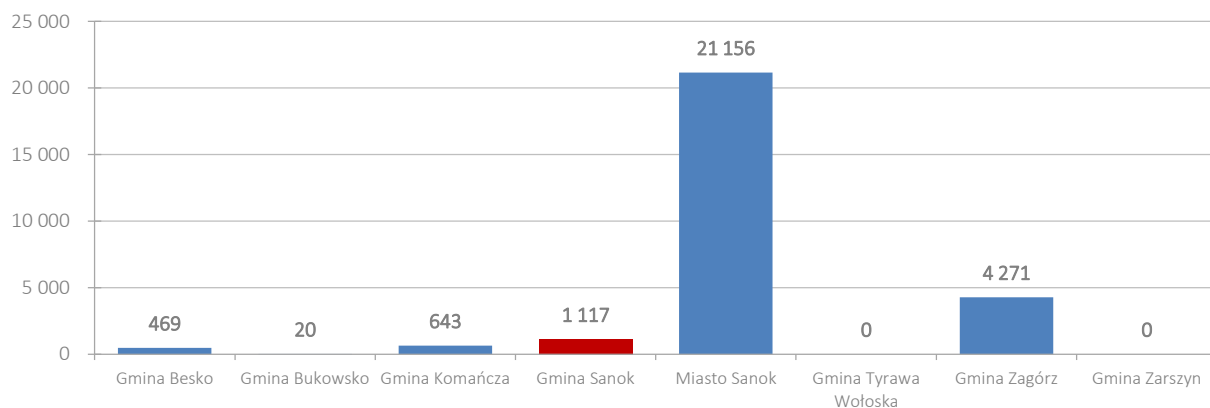
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

**Wykres 66. Liczba miejsc noclegowych w całorocznych obiektach zbiorowego zakwaterowania w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.**



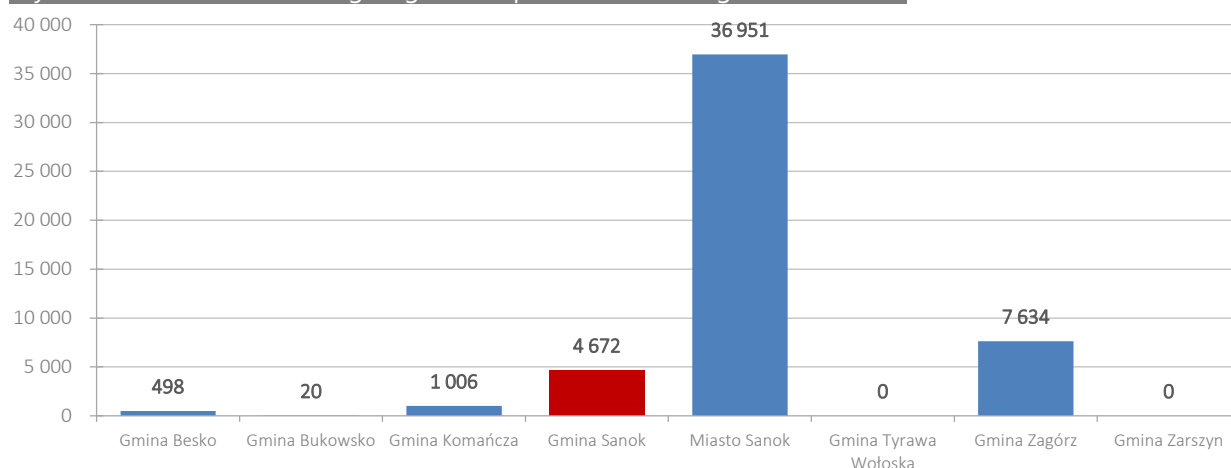
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

**Wykres 67. Korzystający z noclegów w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 68. Udzielone noclegi w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Powyższe dane wskazują na silną konkurencję w szczególności ze strony Miasta Sanoka w zakresie regularnej turystyki oraz zbliżony potencjał Gminy Zagórz.

## 5.9. Analiza funkcji turystycznej Gminy Sanok

Analiza funkcji turystycznej Gminy Sanok została przeprowadzona w oparciu o 5 wskaźników funkcji turystycznej (1) Baretje'a -Deferta, (2) Schneidera, (3) Charvata, (4) wykorzystania miejsc noclegowych oraz (5) logistyczny wskaźnik funkcji turystycznej A. Szromka. Ich porównanie umożliwia ocenę rozwoju turystycznego i analizę poziomu rozwoju turystycznego Gminy Sanok i powiatu sanockiego na tle innych gmin i powiatów województwa podkarpackiego. Poniżej zaprezentowano opisy wskaźników funkcji turystycznej<sup>32</sup>.

### Wskaźnik Baretje'a -Deferta ( $W_{BD}$ )

Wyraża się on liczbą turystycznych miejsc noclegowych przypadających na 100 mieszkańców miejscowości turystycznej. W literaturze jest on również nazywany wprost *wskaźnikiem funkcji turystycznej miejscowości*. Interpretacja wartości, jakie przyjmuje wskaźnik  $W_{BD}$ , często jest zależna od kryteriów przyjętych przez badacza, a zatem jest arbitralna. Jedni autorzy podają, iż wartość wskaźnika powyżej 100 wskazuje na dobrze rozwiniętą funkcję turystyczną, z kolei inni obniżają to kryterium dla obszarów Polski do 50.

$$W_{BD} = \frac{\text{liczba miejsc noclegowych}}{\text{liczba stałych mieszkańców}} * 100$$

D. Pearce proponuje aby do interpretacji wskaźnika  $W_{BD}$  stosować sześciostopniową skalę wartości M. Boyer, którą zaprezentowano w poniższej tabeli:

<sup>32</sup> Opis wskaźników funkcji turystycznych na podstawie: A. Szromek, *Wskaźniki funkcji turystycznej. Koncepcja wskaźnika funkcji turystycznej i uzdrowiskowej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 60-75.

Tabela 29. Interpretacja wskaźnika Baretje'a -Deferta w skali M. Boyer.

Wartość wskaźnika $W_{BD}$	Interpretacja
< 4	Aktywność turystyczna praktycznie nie istnieje
4-10	Mały ruch turystyczny
10-40	Gmina z istotną, ale nie dominującą funkcją turystyczną
40-100	Gmina z dominującą funkcją turystyczną
100-500	Duży ośrodek turystyczny
500 <	Nowoczesny i bardzo dobrze rozwinięty ośrodek turystyczny

A. Szromek, Wskaźniki funkcji turystycznej. Koncepcja wskaźnika funkcji turystycznej i uzdrowiskowej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 65.

### Wskaźnik Schneidera ( $W_s$ )

Wyraża on liczbę turystów korzystających z noclegów przypadających na 100 stałych mieszkańców obszaru. R.J. Schneider połączył niektóre cechy wskaźnika Baretje'a –Deferta  $W_{BD}$  i Deferta  $W_D$ , tworząc własną miarę. Jest to, zatem wskaźnik porównujący proporcję turystów w relacji do stałych mieszkańców obszaru. Uznaje się, iż obszar jest dobrze rozwinięty turystycznie, jeśli jego osiągnięta poziom 500 i więcej.

$$W_s = \frac{\text{korzystających z noclegów}}{\text{liczba stałych mieszkańców}} * 100$$

### Wskaźnik Charvata ( $W_{CH}$ )

Jest miarą określającą liczbę udzielonych noclegów przypadających na 100 mieszkańców obszaru, a zatem jak poprzedni wskaźnik ( $W_s$ ) pozwala ocenić intensywność ruchu turystycznego, jaka występuje na badanym obszarze. L. Charvat nie określił jednak wartości progowej wskaźnika, po przekroczeniu, której obszar zostanie uznany za dobrze rozwinięty pod względem funkcji turystycznej.

$$W_{CH} = \frac{\text{udzielone noclegi}}{\text{liczba stałych mieszkańców}} * 100$$

### Wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych ( $W_{WPM}$ )

Wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych  $W_{WPM}$  to iloraz udzielonych noclegów przez iloczyn miejsc noclegowych i liczby dni w roku w których przyjmowano gości (np. dla całego roku będzie to 365 dni).

Wskaźnik  $W_{WPM}$  prezentuje stopień wykorzystania miejsc w ujęciu procentowym, w skali od 0% do 100%, co jest również przydatne w opisie efektywności świadczenia usług w obszarze eksploatacji bazy noclegowej. Wskaźnik ten nie powinien pełnić roli miernika rozwoju funkcji turystycznej samodzielnie, gdyż nie jest on *stricte* miernikiem funkcji turystycznej, a raczej wskaźnikiem sprawności operacyjnej obiektu lub grupy obiektów noclegowych na określonym obszarze. Jeśli zastosuje się go wraz z innymi miarami, może być przydatnym narzędziem analitycznym, pełniąc rolę wskaźnika uzupełniającego inne wyniki.

$$W_{WPM} = \frac{\text{udzielone noclegi}}{\text{liczba miejsc noclegowych} * \text{liczba dni w okresie obrachunkowym}} * 100\%$$

## Logistyczny wskaźnik funkcji turystycznej $W_{L\beta}$

Miary syntetyczne określają rozwój turystyczny obszaru w kilku analizowanych aspektach jednocześnie. Jedną z takich miar jest właśnie logistyczny wskaźnik funkcji turystycznej  $W_{L\beta}$ , opracowany przez prof. Adama Szromka, który określa współzależność pomiędzy liczbą udzielonych noclegów, liczbą turystycznych miejsc noclegowych, liczbą stałych mieszkańców obszaru, liczbą turystów korzystających z noclegów i powierzchnią badanego obszaru w km<sup>2</sup>. Wskaźnik określa się na podstawie wzoru:

$$W_{L\beta} = \frac{U_n^{1,47} \cdot e^{-21,18+0,11\frac{T}{p\cdot\sqrt{Msc}}+0,71\left(\frac{\log U_n}{R}\right)^3}}{1 + U_n^{1,47} \cdot e^{-21,18+0,11\frac{T}{p\cdot\sqrt{Msc}}+0,71\left(\frac{\log U_n}{R}\right)^3}}$$

gdzie:

- $U_n$  – liczba udzielonych noclegów,
- $Msc$  – liczba turystycznych miejsc noclegowych,
- $R$  – liczba stałych mieszkańców obszaru,
- $T$  – liczba turystów korzystających z noclegów,
- $p$  – powierzchnia badanego obszaru w km<sup>2</sup>.

Przyjęte skale do poszczególnych wskaźników funkcji turystycznych (z wyjątkiem logistycznego wskaźnika A. Szromka  $W_{L\beta}$ , gdzie przyjęto skalę o interwale 0,1 i wskaźnika wykorzystania miejsc noclegowych, w którym zastosowano interwał co 10%) są interpretacją skali M. Boyer [patrz: [skala M. Boyer](#)], poddaną ewentualnej modyfikacji wynikającej z kryteriów definiowania obszaru turystycznego dla poszczególnych wskaźników:

Tabela 30. Kryteria wybranych wskaźników funkcji turystycznej.

Lp.	Wybrane wskaźniki	Kryterium definiowania obszaru turystycznego
1.	wskaźnik Schneidera	500
2.	wskaźnik Charvata	5 000
3.	wskaźnik Baretje'a -Deferta	50
4.	wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych	50%

Źródło: A. Szromek, Przegląd wskaźników funkcji turystycznej i ich zastosowanie w ocenie rozwoju turystycznego obszaru na przykładzie gmin województwa śląskiego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 12.

Modyfikacja skali polega na pomnożeniu wartości poszczególnych przedziałów wskaźnika  $W_{BD}$  przez iloraz, w którym dzielną jest kryterium definiowania obszaru turystycznego dla danego wskaźnika (np. Charvata lub Schneidera) a dzielnikiem wartość kryterium definiowania obszaru turystycznego dla wskaźnika Baretje'a -Deferta. Tym samym skala M. Boyer dla wskaźnik Baretje'a -Deferta w przypadku wskaźnika Charvata została pomnożona x 100, a w przypadku wskaźnika Schneidera x 10. Wyniki tych obliczeń prezentuje poniższa tabela:

Tabela 31. Analiza funkcji turystycznej Gminy Sanok w oparciu o wybrane wskaźniki.

Lp.	Wybrane wskaźniki	Kryterium definiowania obszaru turystycznego	Wartość dla Gminy Sanok	Opis funkcji turystycznej Gminy Sanok
1.	wskaźnik Baretje'a -Deferta	50	1,0	<i>Aktywność turystyczna nie istnieje</i>

Lp.	Wybrane wskaźniki	Kryterium definiowania obszaru turystycznego	Wartość dla Gminy Sanok	Opis funkcji turystycznej Gminy Sanok
2.	wskaźnik Schneidera	500	6,3	Aktywność turystyczna nie istnieje
3.	wskaźnik Charvata	5 000	26,4	Aktywność turystyczna nie istnieje
4.	wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych	50%	7,9%	Aktywność turystyczna nie istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szromek, Przegląd wskaźników funkcji turystycznej..., s.12.

Wartość dla Gminy Sanok syntetycznego logistycznego wskaźnika funkcji turystycznej A. Szromka  $W_{L\beta}$  wynosi **0,00014** (w skali 0,00 – 1,00). Dla porównania można dodać, że  $W_{L\beta}$  dla Gminy Solina lidera w woj. podkarpackim) wynosi 0,982, a dla całego województwa podkarpackiego: 0,623.

Analiza funkcji turystycznej gmin i powiatów województwa podkarpackiego ukazuje, że kilka samorządów posiada bardzo dobrze wykształcone funkcje turystyczne, ale generalnie stan rozwoju podkarpackiej turystyki jest na niewysokim poziomie.

Tabela 32. Wskaźniki funkcji turystycznej wybranych JST województwa podkarpackiego w 2014 roku.

Nazwa Gminy	Wskaźnik $W_{L\beta}$	Wskaźnik Schneidera	Wskaźnik Charvata	Wskaźnik $W_{WPM}$	Wskaźnik Baretje'a-Deferta
POLSKA	0,99513	65,2	173,0	26,3%	1,8
Solina (gmina)	0,98251	1 683,7	8 839,5	27,0%	89,7
Rzeszów (miasto)	0,70236	102,7	150,5	31,0%	1,3
WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE	0,62354	41,0	117,1	24,8%	1,3
Iwonicz-Zdrój (gmina)	0,60826	202,0	2 461,1	46,1%	14,6
Powiat leski	0,60675	512,4	2 303,7	24,3%	25,9
Łańcut (miasto)	0,40908	94,2	122,1	23,4%	1,4
Przemyśl (miasto)	0,33223	76,5	125,5	24,6%	1,4
Powiat krośnieński	0,17010	55,0	441,7	42,3%	2,9
Horyniec-Zdrój (gmina)	0,13324	195,8	2 430,8	65,1%	10,2
Rymanów (gmina)	0,11751	121,5	1 219,2	45,5%	7,3
Cisna (gmina)	0,09883	1 241,1	3 403,5	18,1%	51,6
Powiat bieszczadzki	0,08877	358,9	960,3	20,6%	12,8
Lutowiska (gmina)	0,08617	1 089,5	3 106,6	18,2%	46,8
Krosno (miasto)	0,06001	45,8	85,2	30,9%	0,8
Sanok (miasto)	0,04137	54,5	95,2	17,9%	1,5
Mielec (miasto)	0,04118	32,2	57,7	32,3%	0,5
Ustrzyki Dolne (gmina)	0,03642	268,6	683,3	23,8%	7,9
Sanok (gmina)	<b>0,00014</b>	<b>6,3</b>	<b>26,4</b>	<b>7,6%</b>	<b>1,0</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.



Powyższa analiza wykazuje, że Gmina Sanok posiada w chwili obecnej słabo wykształcone funkcje turystyczne. Ma to związek z tym, że ruch turystyczny odbywa się przede wszystkim w bazie agroturystycznej, która często jest niewidencjonowana w statystykach.

Gmina Sanok posiada jednak bardzo silny i wieloaspektowy potencjał turystyczny. Jego wykorzystanie wymaga jednak dynamicznego rozwoju profesjonalnej bazy noclegowej (standaryzowanych hoteli) oraz infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej.



## 6. JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Zdolność gminy do skutecznego rządzenia i przewyższania problemów rozwojowych stanowi obecnie jedno z głównych wyzwań samorządów lokalnych w Polsce. W niniejszej analizie skoncentrowano się na krótkim omówieniu następujących czynników decydujących o jakości rządzenia w gminie, tj.: zdolności inwestycyjnej, podejmowanych inwestycjach, zagospodarowaniu przestrzennym i wizerunku gminy.

### 6.1. Analiza zdolności inwestycyjnej

Zdolność gminy do inwestowania uzależniona jest głównie od wielkości dochodów oraz struktury wydatków w budżecie gminy.

**Budżet gminy** jest rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów uchwalany w formie uchwały budżetowej, przyjmowanej na podstawie zapisów ustawy o samorządzie gminnym oraz ustawy o finansach publicznych. Na jego podstawie gmina może prowadzić swoją gospodarkę finansową w sposób jawny i samodzielny.

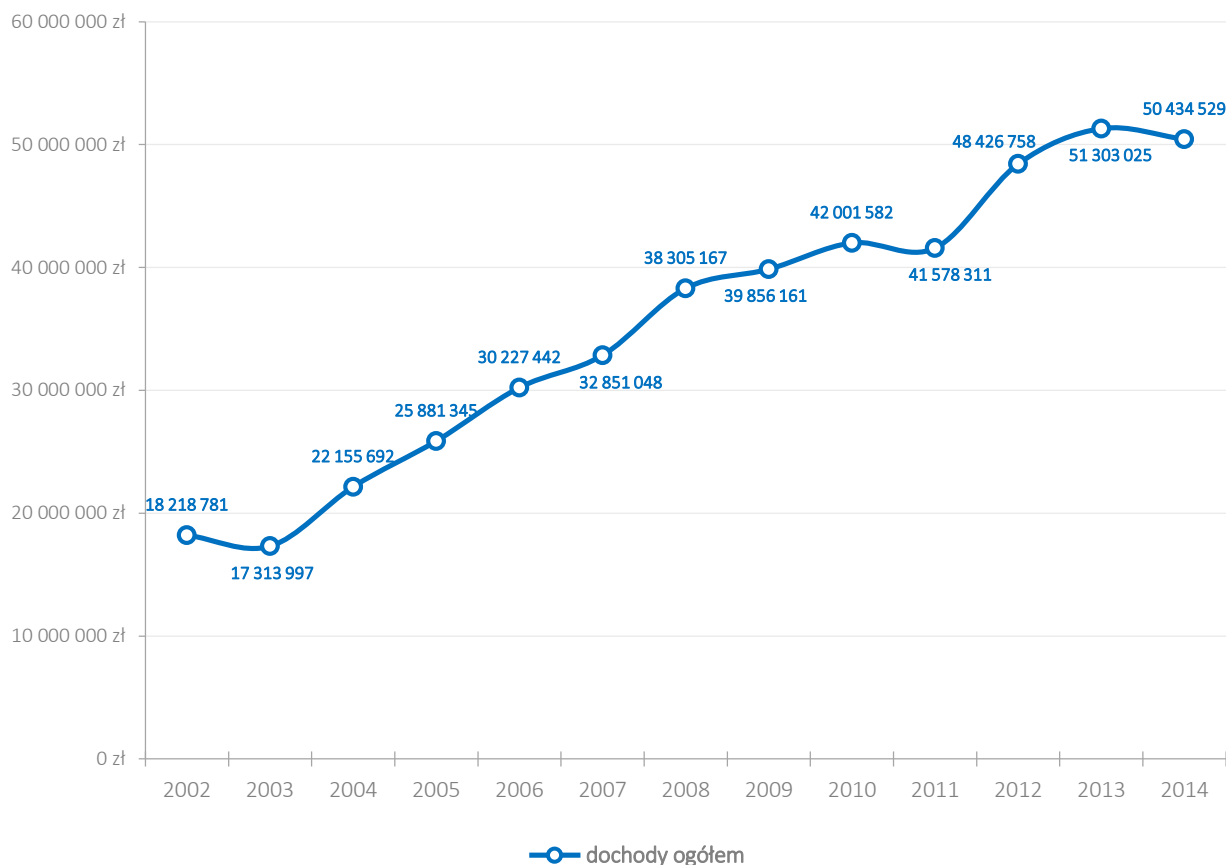
Zasadniczo na możliwości i potencjał rozwojowy gminy wpływa ilość dochodów budżetowych, w skład których wchodzi: dochody własne, subwencja ogólna oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Dochodami gminy mogą być również środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, w tym środki z budżetu Unii Europejskiej oraz innych zagranicznych mechanizmów finansowych. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego dzieli dochody gminy na następujące grupy:

- » wpływy ustalone i pobierane na podstawie odrębnych ustaw podatkowych (np. podatek od nieruchomości, podatek rolny, podatek leśny czy podatek od środków transportu),
- » wpływy z opłat (opłata skarbową, opłata targowa, opłata miejscowa, opłata eksploatacyjna),

- » udział w wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych (zamieszkałych lub posiadających siedzibę na terenie gminy),
- » dochody uzyskiwane przez jednostki budżetowe gmin, wpłaty od zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych, odsetki od środków finansowych gminy gromadzonych na rachunkach bankowych, dochody z majątku gminy.

Analizując **dochód Gminy Sanok** należy stwierdzić, iż posiada on wyraźną tendencję wzrostową, zaś w 2014 roku, w stosunku do 2003 roku, **został on zwiększony niemal trzykrotnie**.

Wykres 69. Dochody Gminy Sanok w latach 2002-2014.



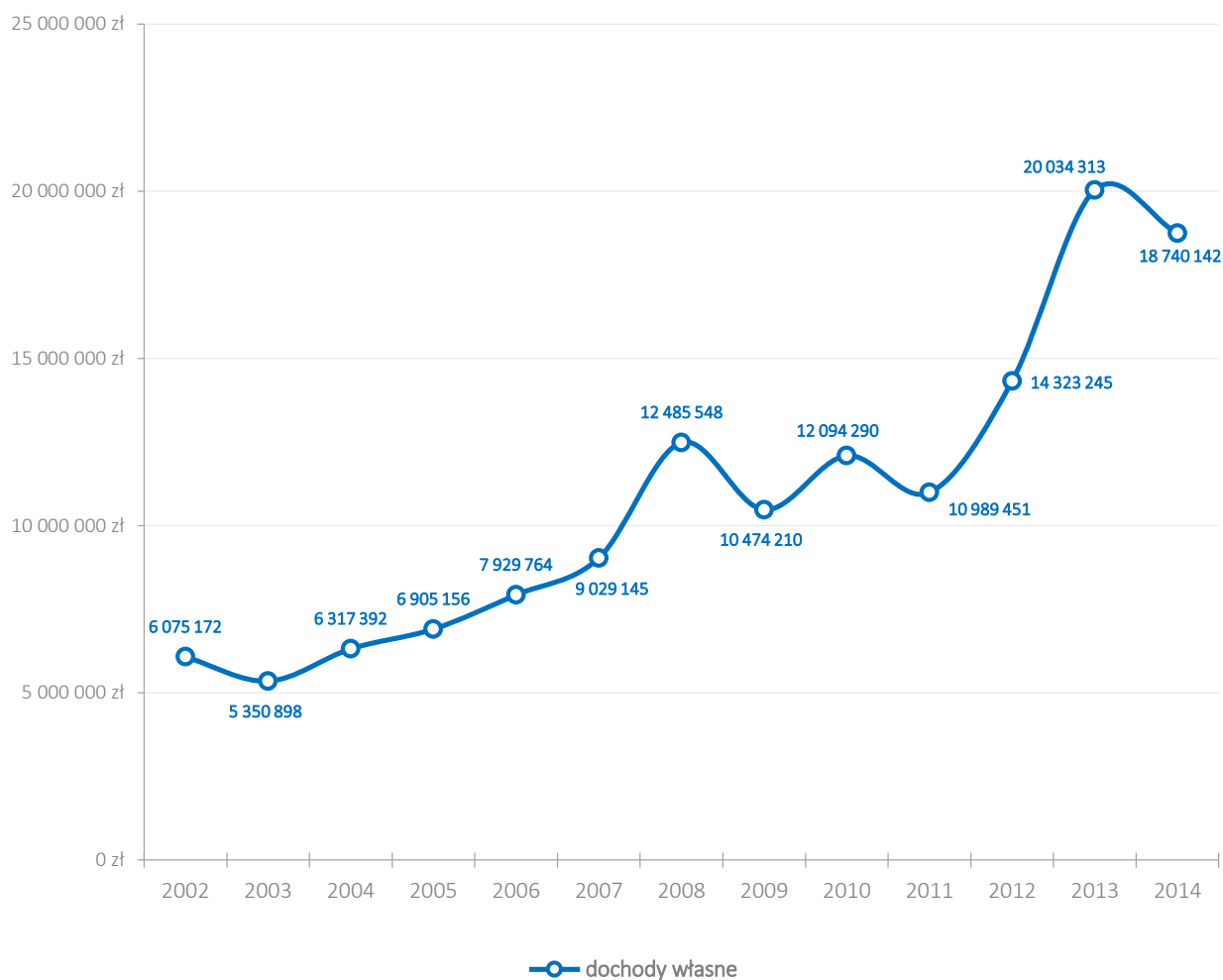
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Stały i systematyczny wzrost dochodów wynika ze wzrostu gospodarczego całego kraju, ale przede wszystkim pojawienia się możliwości finansowania działań ze środków zewnętrznych.

Jednym z czynników świadczących o stopniu rozwoju danego obszaru i przyszłych perspektywach jest wysokość dochodów własnych gminy. W ich skład, oprócz podatków lokalnych, wchodzi także opłaty. Jednak zdecydowaną większość udziału stanowi podatek od nieruchomości, szczególnie tych przeznaczonych pod prowadzenie działalności gospodarczej. Pozostałe, takie jak podatek rolny lub leśny, mają zdecydowanie mniejszy wpływ na wysokość budżetu. W latach 2002-2014 w gminie wysokość zbieranych podatków lokalnych **wyraźnie się zwiększyła**, a co za tym idzie wzrósł **dochód własny**. W 2013 roku wysokość dochodów własnych osiągnęła **największą wartość** od 2002 roku – 20 034 343 zł, co stanowi wzrost aż o 39,9% w stosunku do 2012 roku. Ostatnim badanym okresie wysokość dochodów własnych spadła o niemal 1,3 mln zł (ok. 6,9%), do poziomu 18,74 mln zł. Co ciekawe, ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy,

zauważalna w wielu polskich gminach niska dynamika wzrostu wpływów z podatku od nieruchomości oraz zmiany w konstrukcji podatku dochodowego od osób fizycznych nie wpłynęły w sposób negatywny na wysokość dochodów własnych gminy. **Od 2011 roku poziom dochodów własnych Gminy Sanok dynamicznie wzrósł.**

Wykres 70. Dochody własne Gminy Sanok w latach 2002-2014.

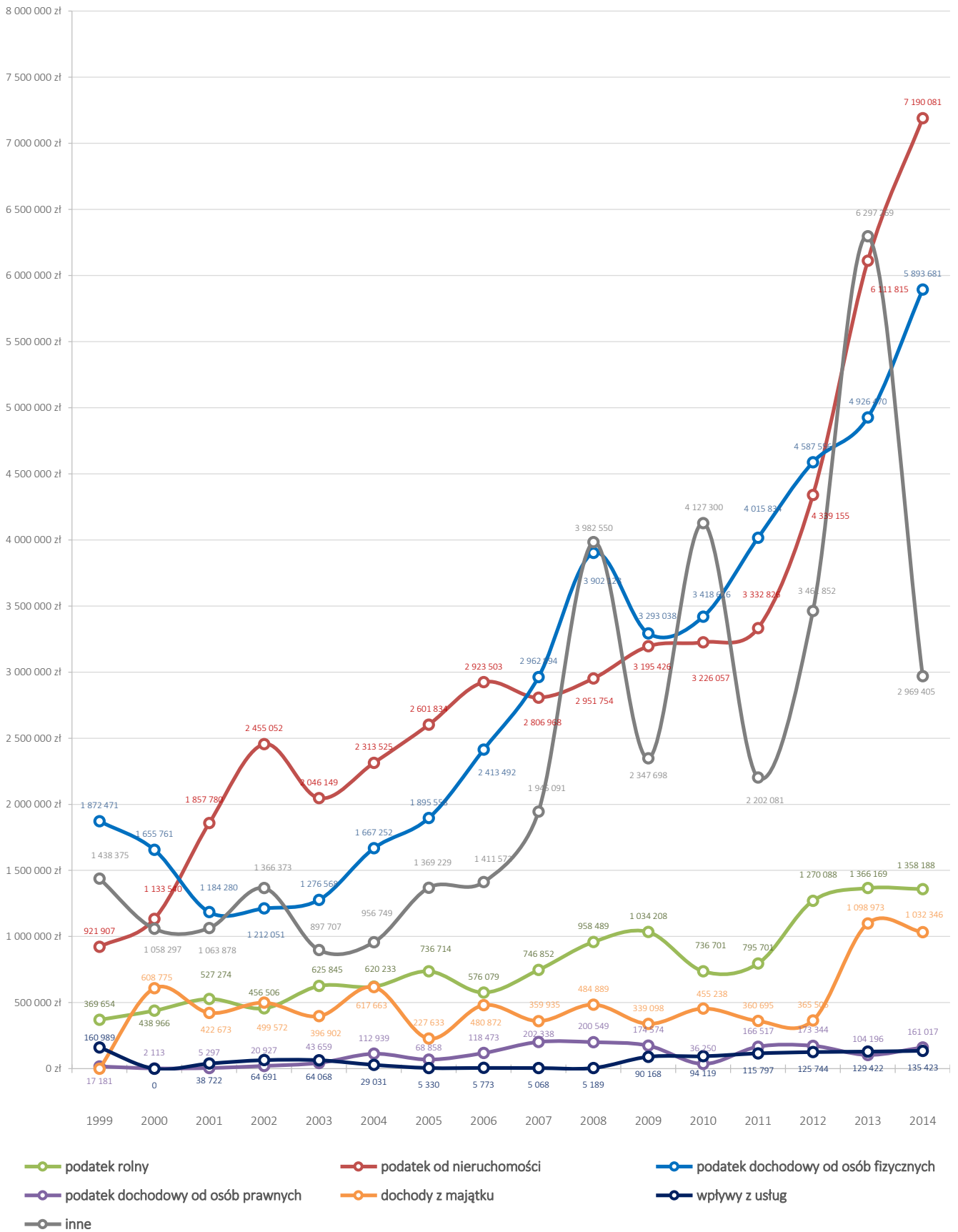


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Struktura dochodów własnych w 2014 roku kształtowała się w następujący sposób:



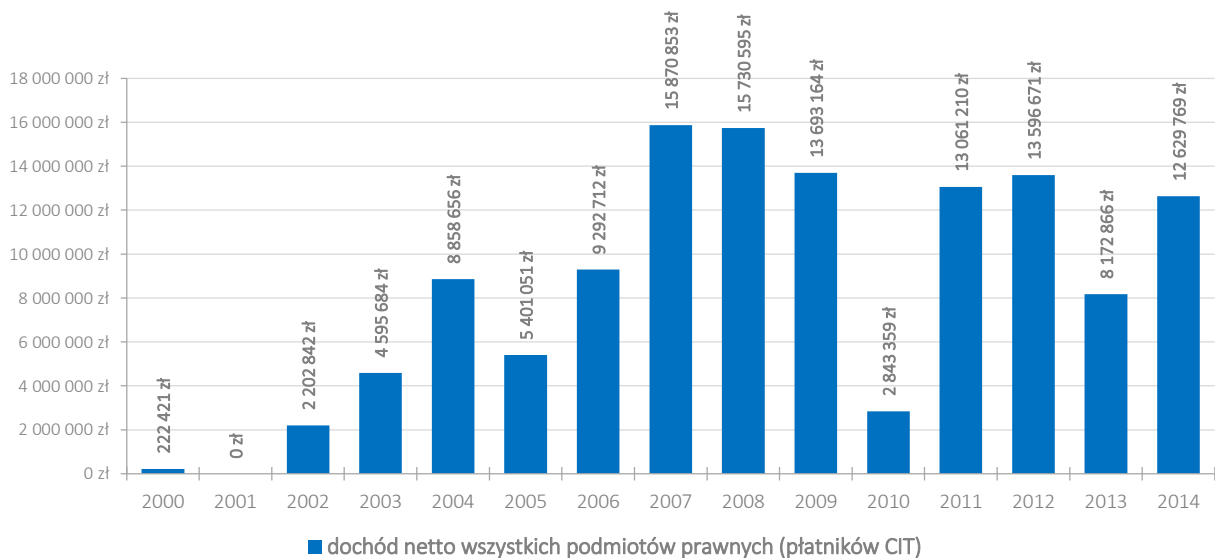
Wykres 71. Struktura dochodów własnych w Gminie Sanok w latach 1999-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

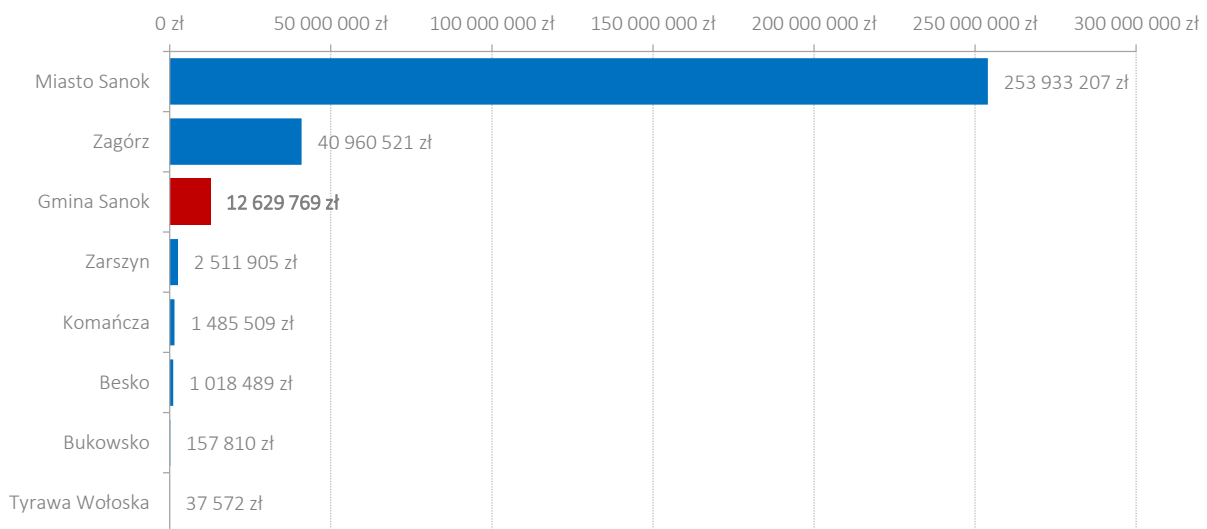
Wyraźnie zauważalny jest wzrost dochodów pochodzących z podatku od osób fizycznych (PIT), podatku od nieruchomości oraz wahające się dochody pochodzące z innych źródeł (głównie dotacji). Wysokie wpływy z PIT świadczą o rosnącej zamożności mieszkańców gminy i poprawiającej się kondycji firm zarejestrowanych w Centralnej Ewidencji Informacji o Działalności Gospodarczej. Powodem do niepokoju mogą być stosunkowo niskie wpływy do budżetu pochodzące od osób prawnych (CIT), ale w strukturze dochodów własnych JST wpływy z CIT są generalnie małe ze względu na niewielki procent trafiający do samorządów z budżetu centralnego (tylko 6,71% podatku płaconego przez podmioty prawne). Wprawdzie w przypadku Gminy Sanok można było zauważyć w latach 2007-2014 (z wyjątkiem lat 2010 i 2013) łączne dochody wszystkich CIT-owców przekraczały 12 mln zł (z czego do budżetu gminy trafiło ok. 160 – 200 tys. zł), ale problemem stanowi spadek dochodów podmiotów prawnych w ostatnich latach w stosunku do 2007 i 2008 roku. Dla porównania, w 2014 roku łączna wysokość dochodów podmiotów prawnych w Gminie Sanok wynosiła ponad 12,6 mln zł – co dało 3 miejsce w powiecie sanockim. Natomiast w mieście Sanoku podmioty prawne wygenerowały dochód niemal 254 mln zł, zaś w Gminie Zagórz – niemal 41 mln zł.

Wykres 72. Dynamika zmian dochodu wszystkich podmiotów prawnych (CIT) z Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

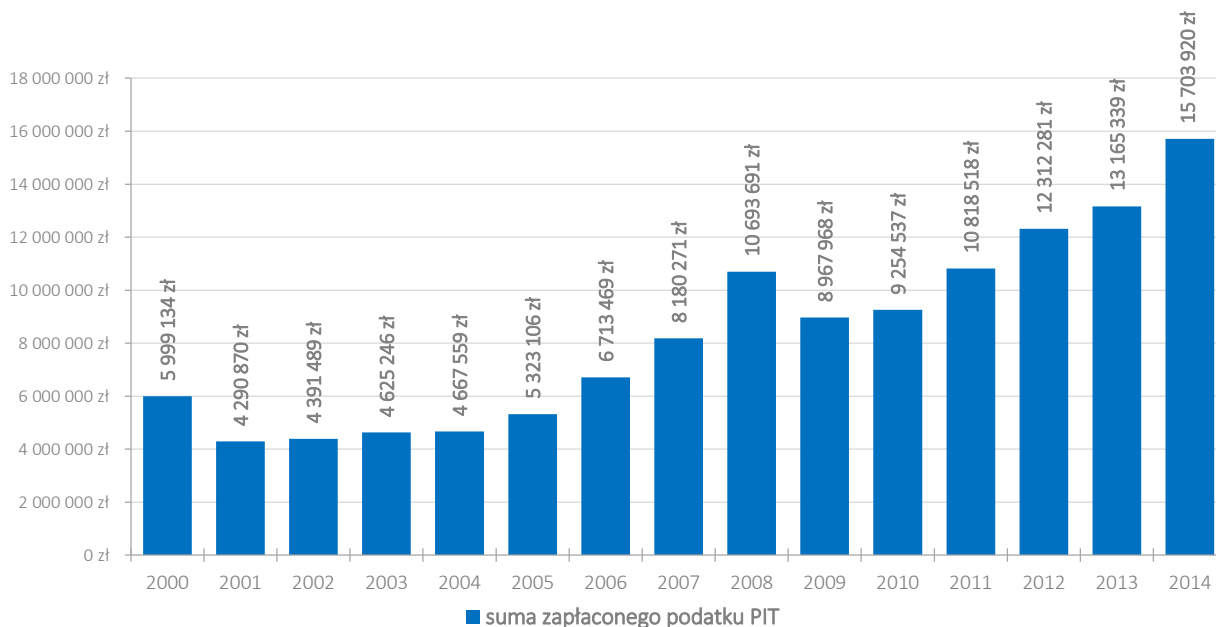
Wykres 73. Dochody podmiotów prawnych (CIT) z terenu powiatu sanockiego w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Nieco lepiej – niż płatników CIT – przedstawia się sytuacja płatników podatku PIT (podatek dochodowy od osób fizycznych). Od 2001 roku (z wyjątkiem załamania tendencji w 2009 roku) można zaobserwować tendencję wzrostową dochodów mieszkańców Gminy Sanok, którzy w 2014 roku odprowadzili do budżetu państwa podatek PIT w wysokości ponad 15,7 mln zł (w 2000 roku było to niemal 6 mln zł). Ta kwota w przeliczeniu na 1 mieszkańca gminy (niezależnie od wieku) wyniosła 888 zł – 5 miejsce w powiecie sanockim (liderem jest miasto Sanok, w którym średnia odprowadzonego podatku wyniosła na 1 mieszkańca w 2014 roku 1 614 zł). Natomiast w przeliczeniu na 1 efektywną osobę w wieku produkcyjnym (efektywne osoby w wieku produkcyjnym = liczba osób w wieku produkcyjnym - liczba bezrobotnych) średnia kwota odprowadzonego podatku przez mieszkańców Gminy Sanok wyniosła 1 555 zł, co dało w 2014 roku również 5 pozycję w powiecie sanockim – liderem w tym wskaźniku jest ponownie miasto Sanok z efektywną płatnością podatku PIT w średniej kwocie 2 747 zł.

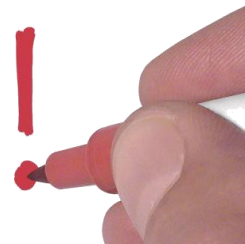
Wykres 74. Dynamika zmian łącznego podatku PIT zapłaconego przez mieszkańców Gminy Sanok w latach 2000-2014.



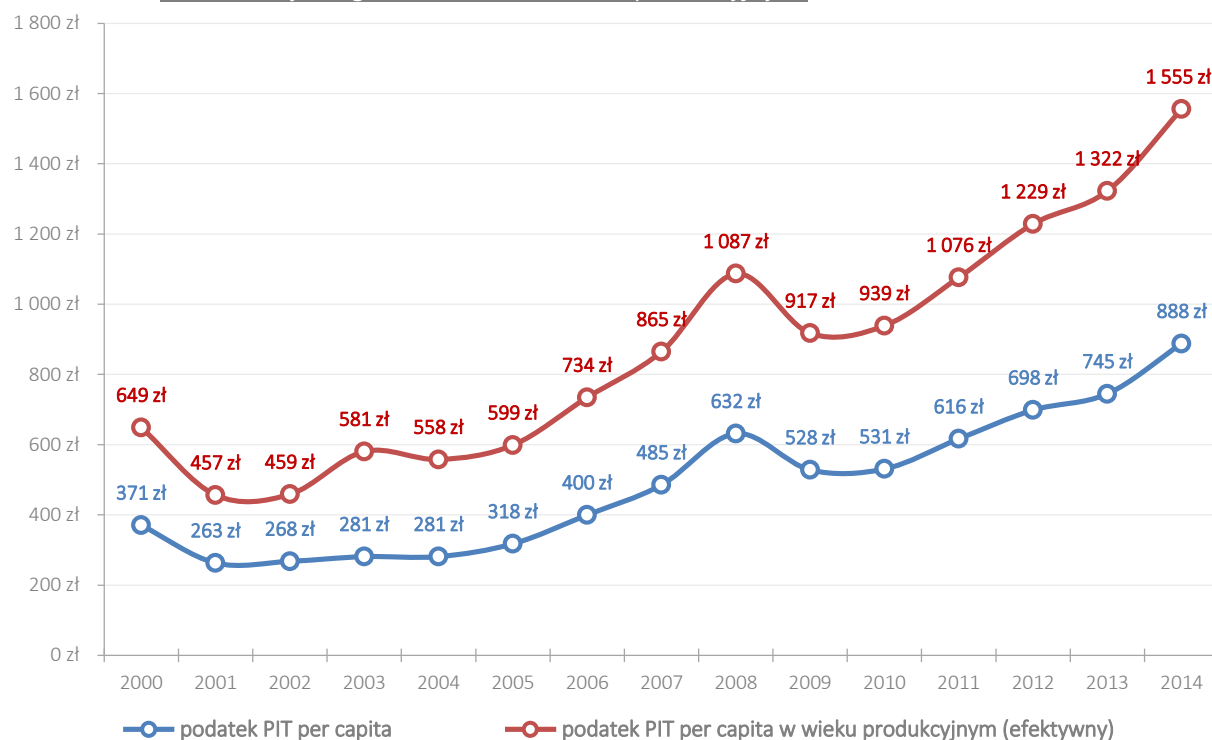
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



**Gmina Sanok to gmina o charakterze rolniczo-usługowym, jednak cechuje się poprawą i wzrostem w źródłach dochodów własnych. W porównaniu z gminami powiatu sanockiego społeczeństwo jest lepiej sytuowane, a łączne dochody uzyskiwane przez podmioty prawne są wyższe. Nie zmienia to faktu, że wartość podatku PIT zapłaconego przez mieszkańców jest relatywnie niska w porównaniu ze średnią ogólnopolską, co świadczy o niskiej majątności ludności. Wzrost pozycji konkurencyjnej Gminy Sanok możliwy będzie poprzez zwiększenie wpływów z podatku od nieruchomości oraz podatku PIT (nowi mieszkańcy i pobudzenie drobnej przedsiębiorczości).**

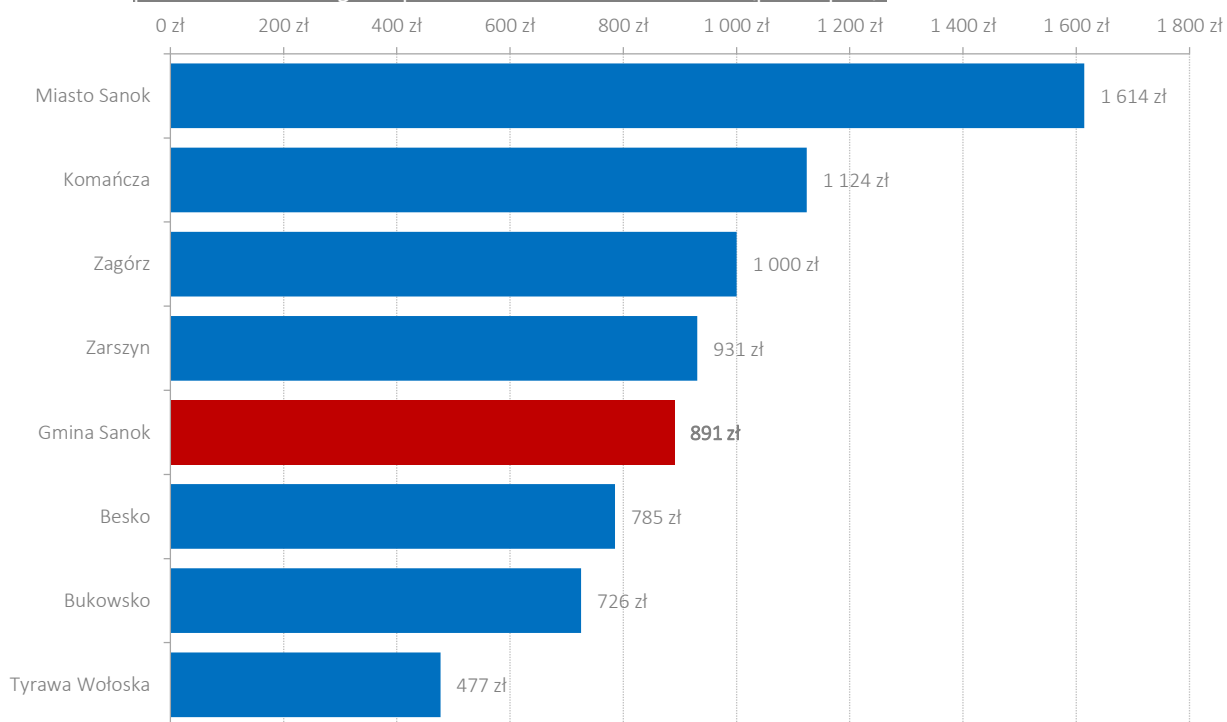


Wykres 75. Dynamika zmiany płatność podatku PIT w przeliczeniu na 1 mieszkańca Gminy Sanok i na 1 efektywnego mieszkańca w wieku produkcyjnym.



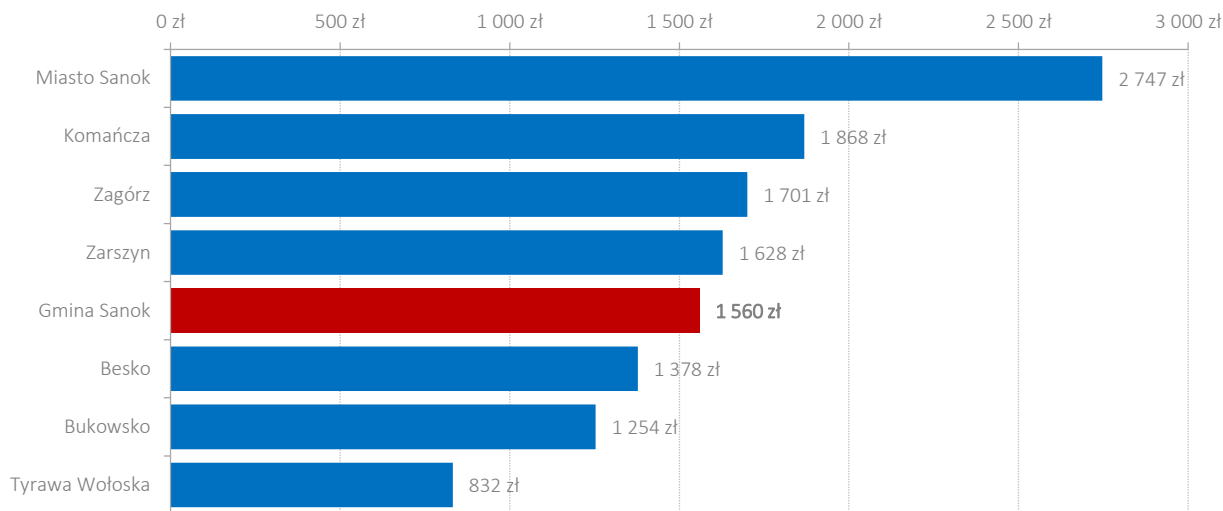
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 76. Średnia kwota podatków odprowadzone w 2014 roku przez osoby fizyczne (PIT) z terenu powiatu sanockiego w przeliczeniu na 1 mieszkańca (per capita).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 77. Średnia kwota podatków odprowadzone w 2014 roku przez osoby fizyczne (PIT) z terenu pow. sanockiego w przeliczeniu na 1 efektywnego mieszkańca w wieku produkcyjnym.

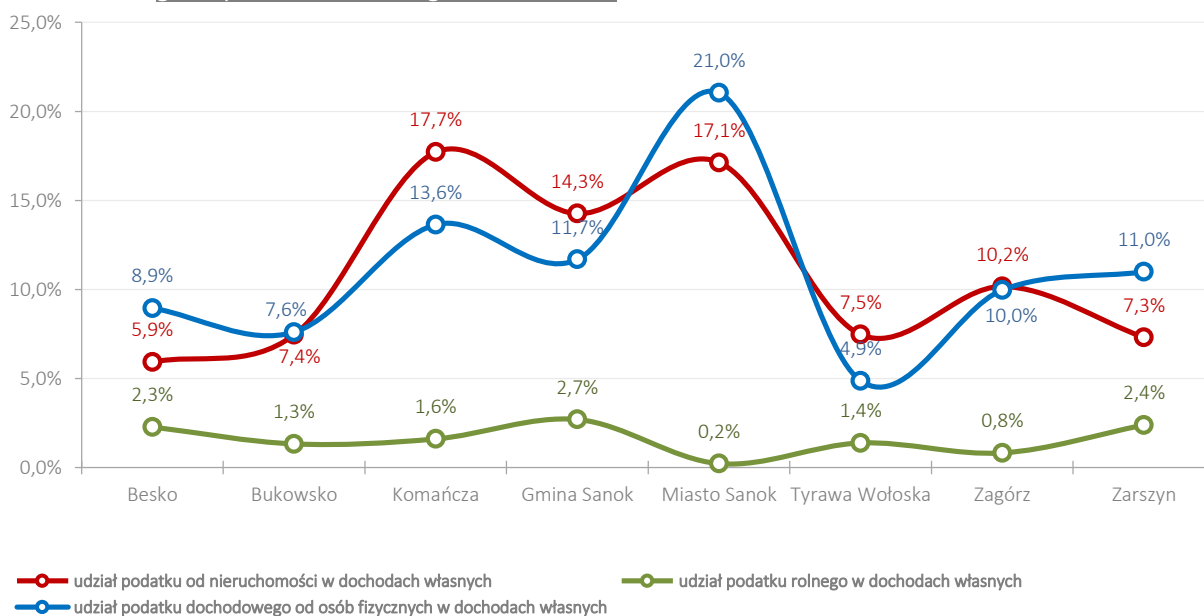


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Należy także zwrócić uwagę na **wysokość dochodów** uzyskiwanych z **podatku rolnego**, które pomimo rolniczego charakteru gminy są **niższe niż podatek od nieruchomości** (jednakże z największym udziałem wśród gmin powiatu sanockiego) i świadczą o niskiej efektywności rozdrobnionych gospodarstw rolnych. Warto zauważyć niski udział podatku rolnego w dochodach własnych gmin powiatu sanockiego.

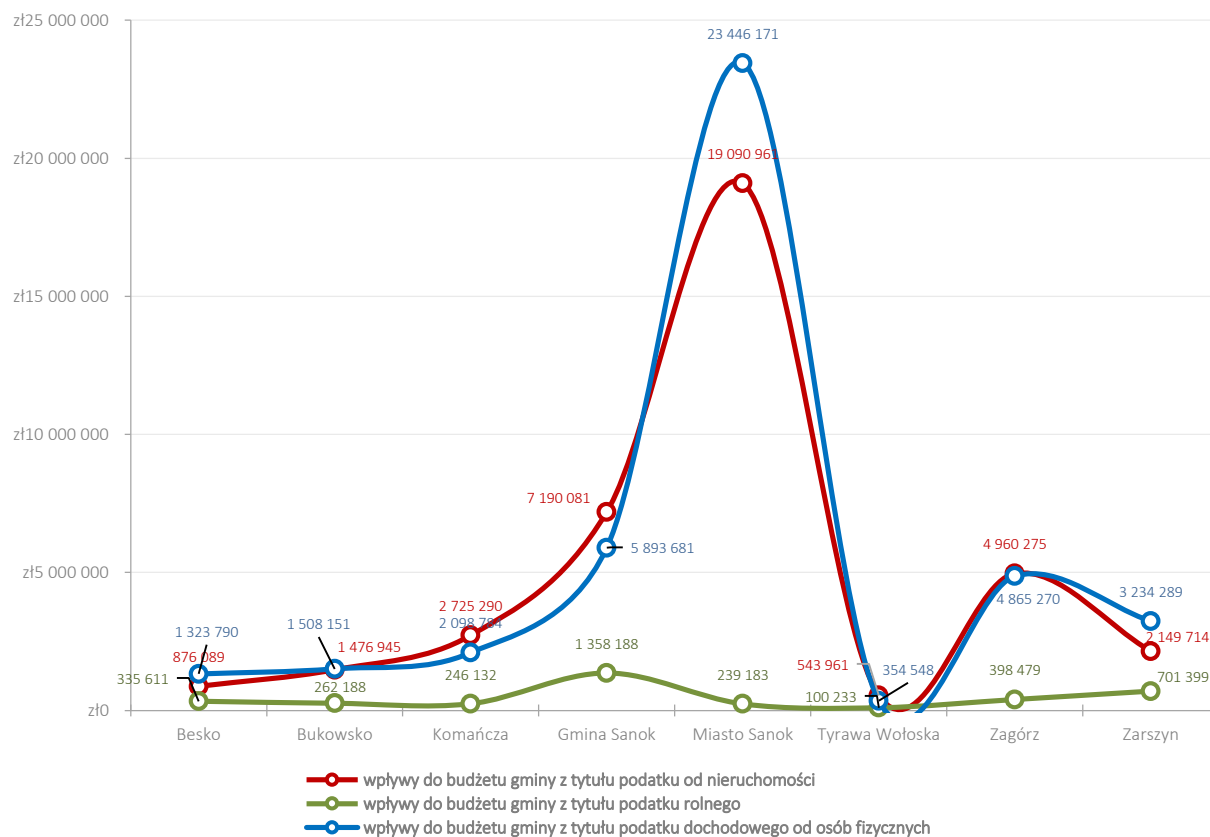
Również porównanie procentowego udziału podatku rolnego i podatku od nieruchomości w strukturze dochodów własnych w 1999 i 2014 roku świadczy o **procesie zmiany charakteru Gminy Sanok**. **Bardzo wysoką dynamikę wzrostu można zaobserwować w przypadku podatku od osób prawnych oraz wysoki wzrost podatku od osób fizycznych i od nieruchomości**. Procentowy udział podatków w dochodach własnych potwierdza wzrost znaczenia podatku od nieruchomości.

Wykres 78. % udział podatku rolnego, podatku od nieruchomości i podatku PIT w dochodach własnych gmin powiatu sanockiego w 2014 roku.



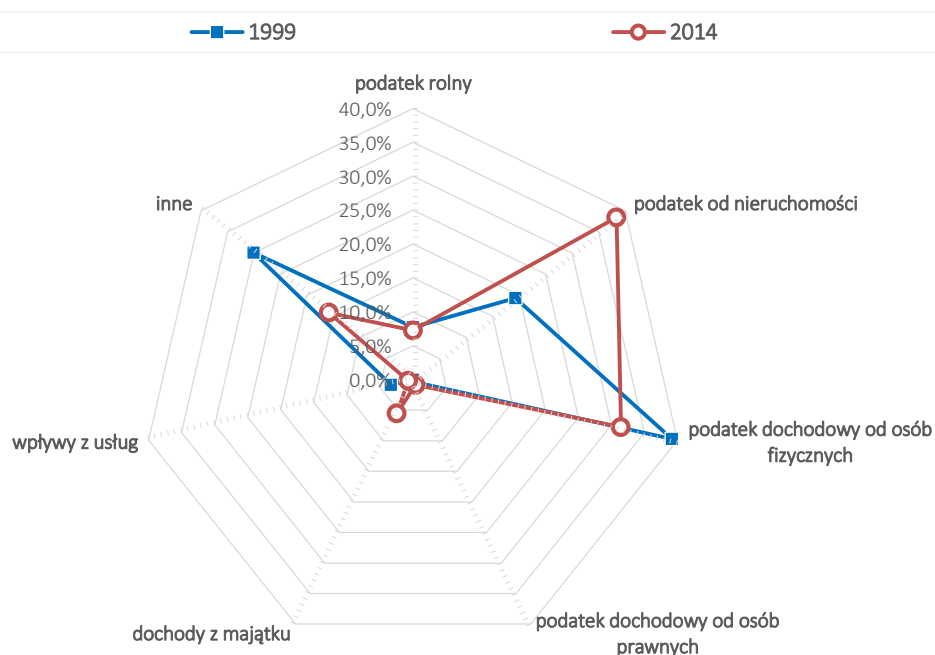
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 79. Wpływy z tytułu podatku rolnego, podatku od nieruchomości i podatku PIT do budżetów gmin powiatu sanockiego w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

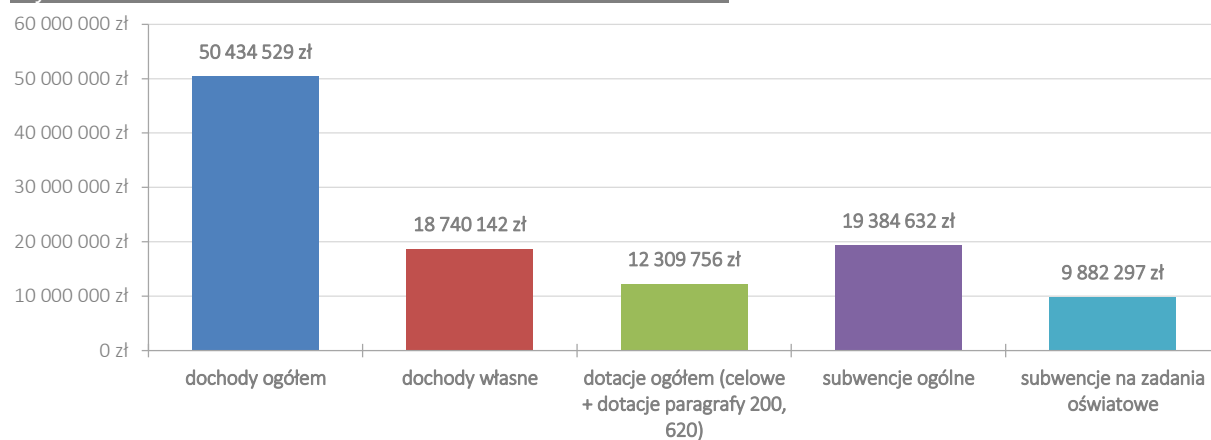
Wykres 80. Porównanie % udziału wybranych kategorii w strukturze dochodów własnych w 1999 i 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Struktura dochodów w 2014 roku kształtowała się w następujący sposób:

Wykres 81. Struktura dochodów Gminie Sanok w 2014 roku.

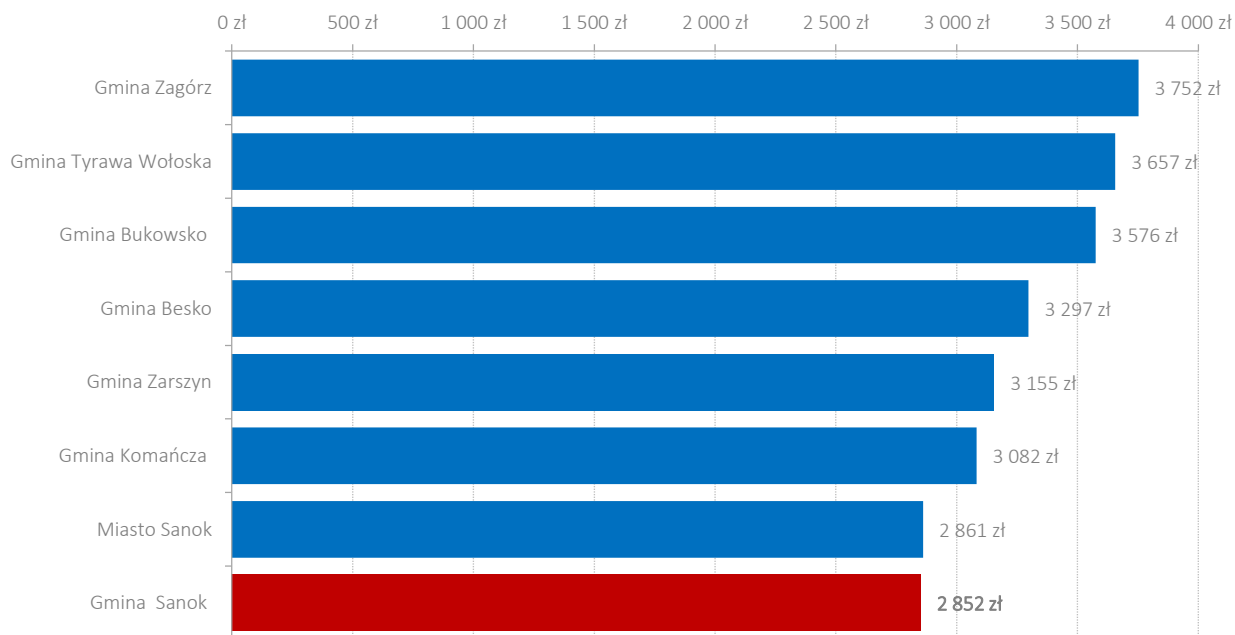


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Zasadniczą częścią i stanowiącą **największy udział** w budżecie są **subwencje** (ok. 38,4% wszystkich dochodów budżetu gminy). Na drugim miejscu są dochody własne, które w 2014 roku osiągnęły wartość 37,2% dochodów ogółem. Uzupełnieniem dochodów budżetowych są dotacje na poziomie 24,4%. Znaczący udział w wysokości subwencji ogólnej (51,1%) miała tzw. **część oświatowa**, przeznaczona na realizację zadań gminnych z zakresu oświaty i wychowania.

Po przeliczeniu, **dochody na 1 mieszkańca** w Gminie Sanok wyniosły w 2014 roku **2 852 zł**. Porównanie wysokości dochodów Gminy Sanok w przeliczeniu na 1 mieszkańca z pozostałymi gminami powiatu sanockiego prezentuje poniższy wykres. W tym zestawieniu Gmina Sanok **zajęła ostatnie, 8 miejsce**.

Wykres 82. Porównanie wysokości dochodów Gminy Sanok w przeliczeniu na 1 mieszkańca z gminami powiatu sanockiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Największą częścią ogółu dochodów budżetowych Gminy Sanok stanowi dział dotyczący **różnych rozliczeń**, czyli w głównej mierze **subwencje** otrzymane z budżetu państwa. Według danych pochodzących z Banku Danych Lokalnych GUS, w 2014 roku było to około 38,8% budżetu gminy – ponad 19,5 mln PLN. Niezwykle istotne dla kondycji finansowej Gminy Sanok są także **dochody pochodzące od osób prawnych i fizycznych** i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej. Ten dział dochodów stanowi 34,1% budżetu ogółem (ponad 17,1 mln PLN). Dochody pochodzące z działu pomoc społeczna wyniosły 19,4%. Pozostałe działy miały mniejsze znaczenie dla budżetu gminy. Ogółem Gmina Sanok czerpie dochody z 18 różnych działów klasyfikacji budżetowej.

Tabela 33. Struktura dochodów Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 r.

Dział dochodów	Dochody budżetowe	% ogółu dochodów
różne rozliczenia	19 579 193,1	38,8
dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	17 179 706,4	34,1
pomoc społeczna	9 765 089,9	19,4
oświata i wychowanie	697 364,7	1,4
leśnictwo	652 942,0	1,3
gospodarka mieszkaniowa	636 235,7	1,3
rolnictwo i łowiectwo	511 155,2	1,0
edukacyjna opieka wychowawcza	475 455,2	0,9
wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	231 001,5	0,5
transport i łączność	178 652,0	0,4
urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	156 096,4	0,3
administracja publiczna	138 663,0	0,3
informatyka	118 223,6	0,2
gospodarka komunalna i ochrona środowiska	99 718,7	0,2
bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	8 664,6	0,02
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	5 501,2	0,01
kultura fizyczna	491,4	0,001
ochrona zdrowia	374,8	0,001
<i>Ogółem:</i>	<i>50 434 529,2</i>	<i>100,00</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Obserwując dane dotyczące dochodów Gminy Sanok z poszczególnych działów klasyfikacji budżetowej z lat 2008-2014 należy stwierdzić, że największą ich część nieustannie stanowi dział odnoszący się do różnych rozliczeń. Dochody pochodzące od osób prawnych i fizycznych wyraźnie wzrosły w ostatnim analizowanym roku, osiągając po raz pierwszy wartość powyżej 30%. Istotne są także dochody z działu dotyczącego pomocy



społecznej, które utrzymują na zbliżonym, około 19-procentowym poziomie. Dochody z przedstawionych sfer w opisywanym okresie cechują się dużą stabilnością.

Tabela 34. Struktura dochodów Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w latach 2008-2014 w ujęciu procentowym.

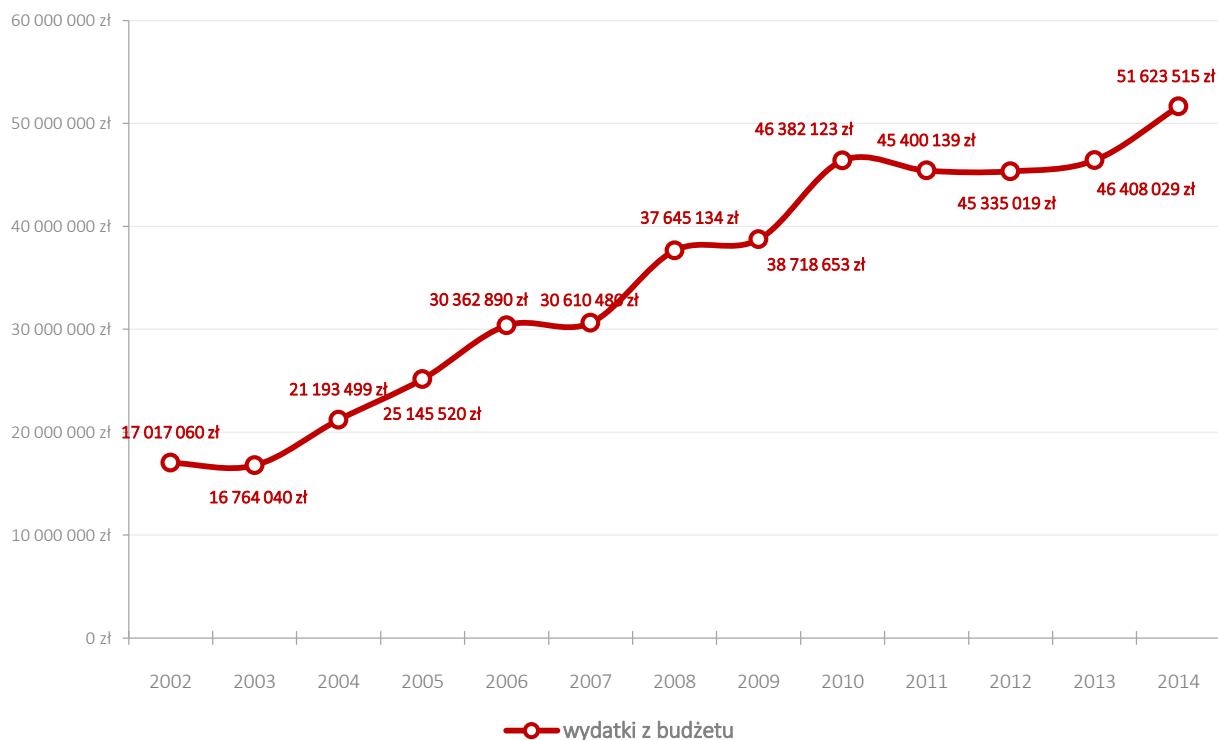
Dział dochodów	% ogółu dochodów						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
rolnictwo i łowiectwo	0,10	0,30	0,22	0,48	1,03	0,94	1,01
leśnictwo	0,88	0,59	1,55	1,30	1,17	0,97	1,29
wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	0,01	0,04	0,01	0,02	0,02	0,03	0,46
transport i łączność	2,38	4,51	1,81	1,46	1,37	0,48	0,35
turystyka	1,29	0,78	1,13	0,92	0,79	1,38	1,26
gospodarka mieszkaniowa	0,08	0,08	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
informatyka	0,00	0,00	0,00	1,24	0,00	0,84	0,23
administracja publiczna	1,69	0,29	0,37	0,33	0,58	0,65	0,27
urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	0,14	0,13	0,28	0,12	0,01	0,13	0,31
obrona narodowa	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	0,00	0,01	2,09	0,01	0,002	0,07	0,02
dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	<b>23,29</b>	<b>21,51</b>	<b>19,75</b>	<b>22,59</b>	<b>23,48</b>	<b>27,99</b>	<b>34,06</b>
różne rozliczenia	<b>40,97</b>	<b>45,70</b>	<b>43,83</b>	<b>43,48</b>	<b>40,33</b>	<b>38,68</b>	<b>38,82</b>
oświata i wychowanie	2,21	1,26	4,46	2,35	1,85	0,68	1,38
ochrona zdrowia	0,001	0,001	0,00	0,00	0,001	0,00	0,001
pomoc społeczna	<b>20,17</b>	<b>19,56</b>	<b>20,60</b>	<b>21,64</b>	<b>19,54</b>	<b>18,22</b>	<b>19,36</b>
pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej	1,94	1,75	0,91	0,82	0,71	0,98	0,94
edukacyjna opieka wychowawcza	4,78	1,76	0,58	0,66	4,61	7,90	0,20
gospodarka komunalna i ochrona środowiska	0,07	0,05	0,34	2,08	2,14	0,07	0,01
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	0,002	1,68	2,08	0,49	2,36	0,00	0,001
kultura fizyczna i sport	0,10	0,30	0,22	0,48	1,03	0,94	1,01
<i>Ogółem:</i>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Od 2002 roku, podobnie jak wysokość dochodów, **zwiększała się również wysokość wydatków gminy**. W opisywanym okresie utrzymywano **korzystną relację między dochodami a wydatkami** budżetowymi, **nie niosąc zagrożenia zadłużenia budżetu gminy**. W 2014 roku wydatki budżetowe osiągnęły rekordową wartość powyżej 26 mln PLN. W latach 2010-2013 wydatki te kształtowały się na zbliżonym poziomie ok. 23 mln PLN. Analiza wydatków jednostki samorządu terytorialnego może przynieść wiele informacji nt.

rozwoju danego obszaru. Polityka finansowa samorządu dzieli się na wydatki bieżące oraz wydatki majątkowe. Pierwsze są przeznaczane na tzw. bieżącą realizację zadań własnych samorządu. Nieostrożne zwiększanie wydatków bieżących, może prowadzić do zablokowania środków przeznaczanych na wydatki o charakterze majątkowym, które stymulują rozwój gminy.

Wykres 83. Wydatki budżetu Gminy Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Zestawiając dochody i wydatki gminy w latach 2007-2014 widoczne jest istnienie **nadwyżki finansowej**. Okresami braku zbilansowania budżetu były lata 2010, 2011 i 2014. Największą różnicę między dochodami a wydatkami gminy (niemal 4,4 mln PLN) odnotowano w 2010 roku, zaś największa dodatnie saldo było w 2013 roku – niemal 4,9 mln PLN. Analiza wydatków świadczy **bardzo pozytywnie o stanie finansów gminnych oraz ich rozdysponowywaniu**, co nabiera szczególnego znaczenia **podczas aplikowania o środki zewnętrzne**. Niezwykle pozytywne i ważne jest **niewielkie zadłużenie Gminy Sanok**, wynoszące 13,4% (przy średnim zadłużeniu gmin wynoszącym 36,9%)<sup>33</sup>. Dzięki posiadaniu odpowiednich zasobów finansowych, zabezpieczenie środków na wkład własny przy realizacji zadań inwestycyjnych **nie powinno stanowić dużego problemu**.

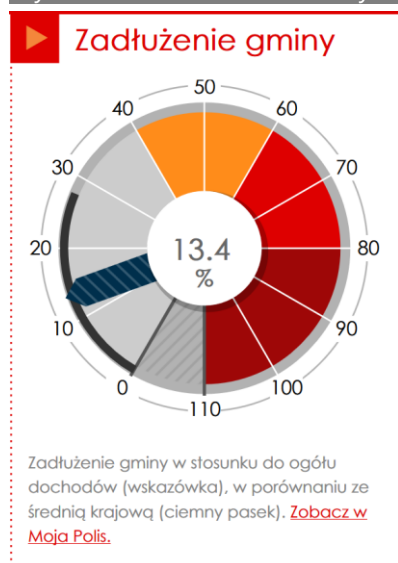
Tabela 35. Zestawienie dochodów i wydatków Gminy Sanok w latach 2007-2014.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Razem
Dochody gminy	32 851 048	38 305 167	39 856 161	42 001 582	41 578 311	48 426 758	51 303 025	50 434 529	344 756 581
Wydatki gminy	30 610 480	37 645 134	38 718 653	46 382 123	45 400 139	45 335 019	46 408 029	51 623 515	342 123 091
Saldo	+2 240 568	+660 033	+1 137 508	-4 380 541	-3 821 829	+3 091 739	+4 894 997	-1 188 986	+3 822 476

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

<sup>33</sup> Na podstawie sprawozdań finansowych JST udostępnionych przez Ministerstwo Finansów RP.

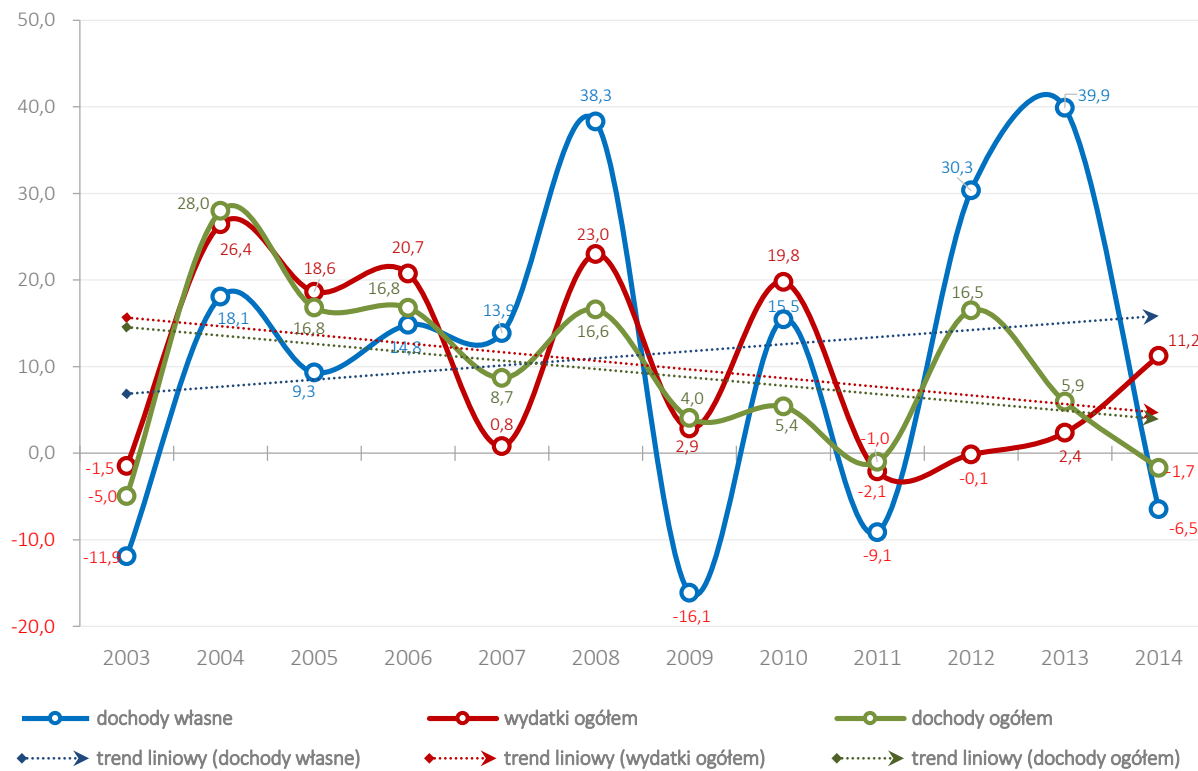
Wykres 84. Zadłużenie Gminy Sanok.



Źródło: dane Ministerstwa Finansów, stan na 2016 rok, [www.naszakasa.org.pl](http://www.naszakasa.org.pl)

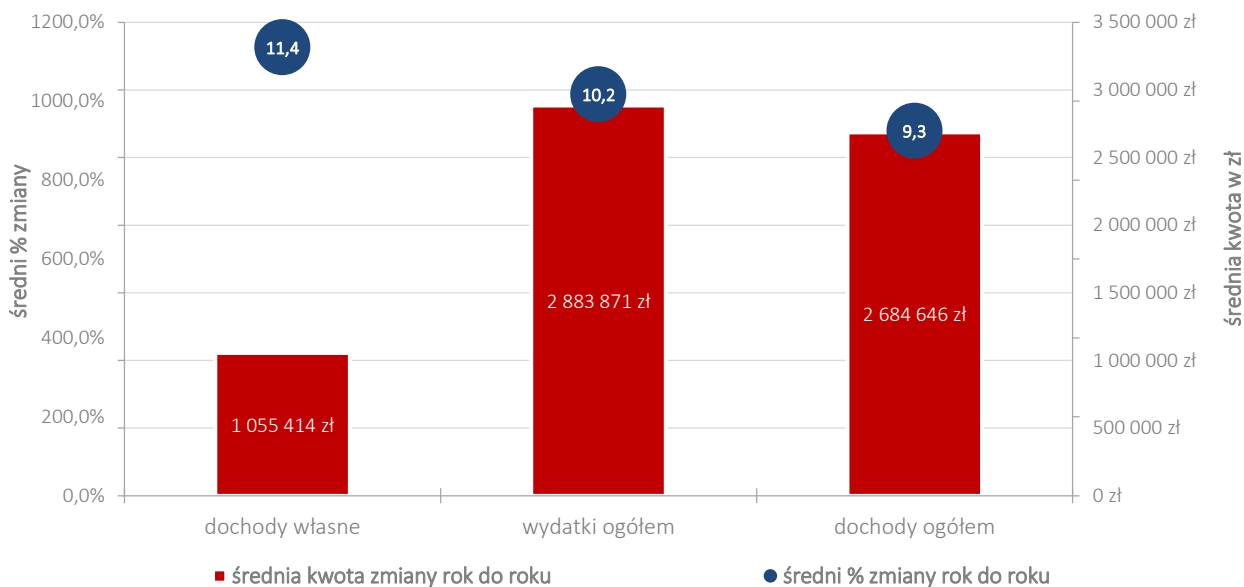
Analizując procentowe wartości zmiany w ujęciach rocznych w przypadku wydatków, dochodów ogółem i dochodów własnych budżetu w Gminie Sanok można zaobserwować pewną dynamikę – zarówno dochody ogółem, jak i wydatki podlegają okresowym wahaniom w stosunku do roku poprzedniego. Największa procentowa zmiana dotyczy dochodów własnych, które w perspektywie rocznej ulegają wyraźnym zmianom.

Wykres 85. Procent zmiany w stosunku do roku poprzedniego w wydatkach, dochodach ogółem i dochodach własnych budżetu w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

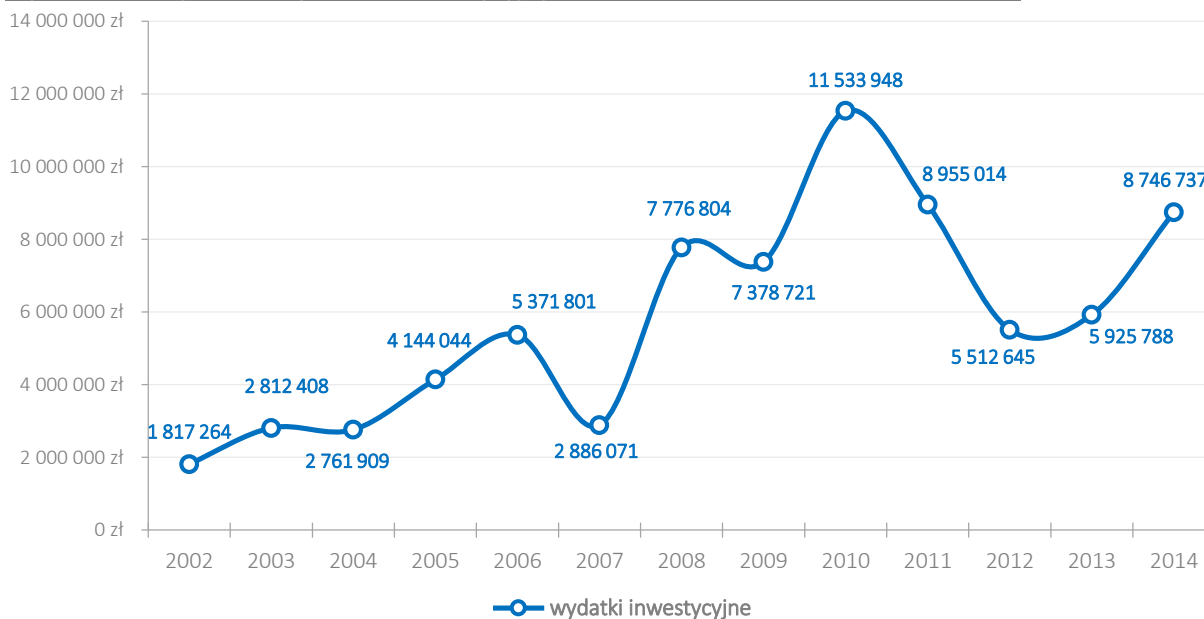
Wykres 86. Uśrednione kwoty i procenty zmiany (rok do roku) w wydatkach, dochodach ogółem i dochodach własnych budżetu w Gminie Sanok w latach 2003-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

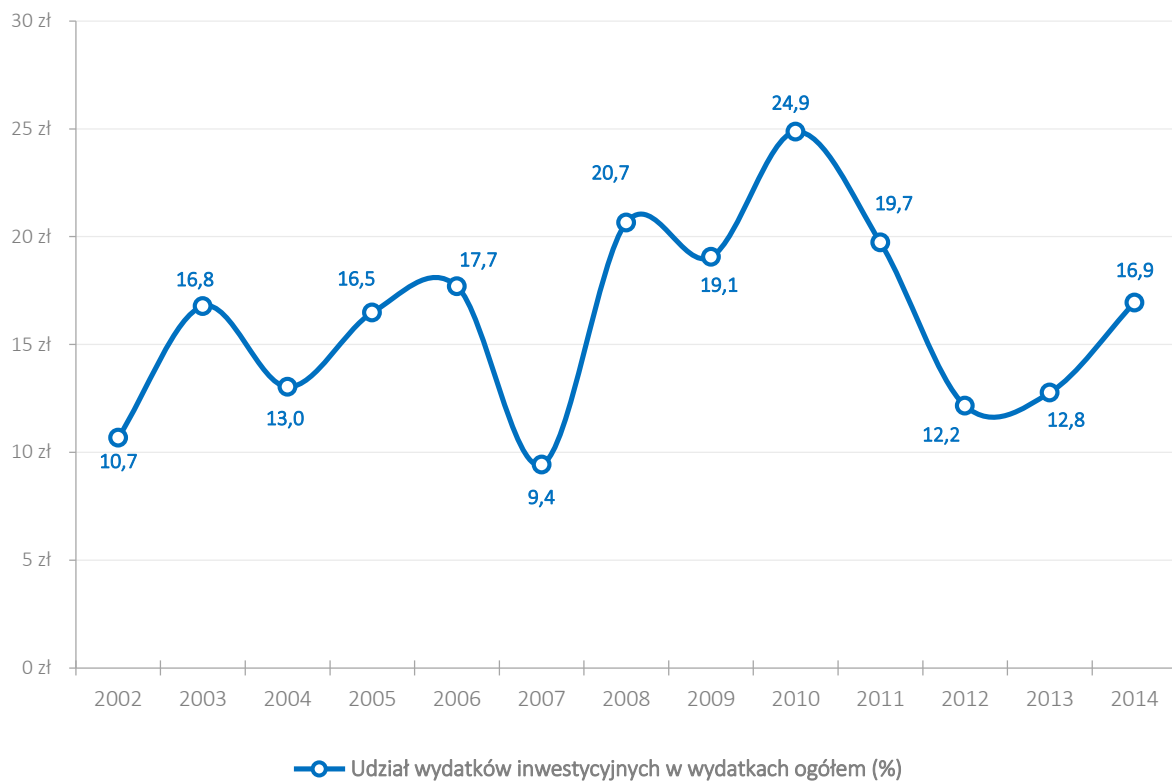
Analiza wydatków gminy pozwala zaobserwować jej perspektywy rozwojowe. Większy udział wydatków inwestycyjnych przekłada się na wyższy poziom rozwoju gospodarczego. W relacji do wydatków budżetowych ogółem, **poziom wydatków inwestycyjnych w gminie kształtował się stosunkowo wysokim poziomem** (w 2014 roku 16,9% wszystkich wydatków gminy i 8,7 mln PLN). Najwyższa procentowa wartość została osiągnięta w 2010 roku – 24,9%. W 2014 roku, w stosunku do roku poprzedniego, odnotowano wzrost wysokości wydatków inwestycyjnych o ponad 2,8 mln PLN. Informacja o wydatkach inwestycyjnych jest szczególnie ważna, ponieważ wskazuje **na intensywność działań podejmowanych na rzecz rozwoju gminy**.

Wykres 87. Wysokość wydatków inwestycyjnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 88. Wysokość wydatków inwestycyjnych w ujęciu procentowym w Gminie Sanok w latach 2002-2014.

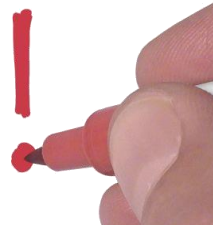


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



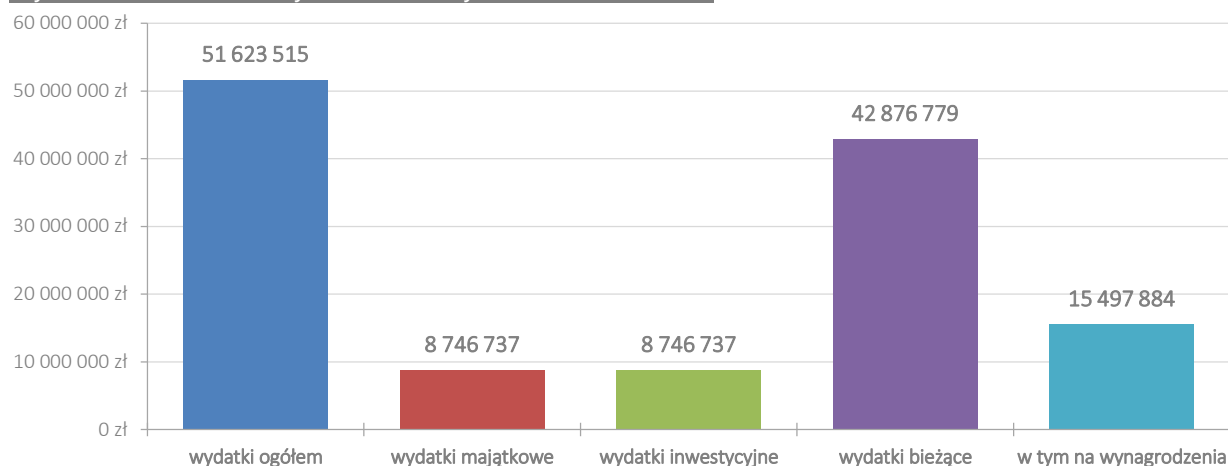
**Zapewnienie i utrzymanie stabilnego, wysokiego poziomu wydatków inwestycyjnych, będzie jednym z kluczowych czynników budujących potencjał gospodarczy Gminy Sanok w przyszłości.**

**Równie istotna będzie przemyślana polityka inwestycyjna, która powinna pozostawać w zbieżności z określonym kierunkiem rozwoju gospodarczo-społecznego i założeniami strategicznymi Gminy Sanok.**



W Gminie Sanok zdecydowaną **większość** wydatków stanowiły **wydatki bieżące związane z funkcjonowaniem gminy**. W 2014 roku osiągnęły poziom 83,1% ogółu wydatków, z czego 36,1% stanowiły wydatki przeznaczone na wynagrodzenia. **Wydatki majątkowe stanowiły 16,9% wszystkich wydatków**, z czego 100% zostało przeznaczonych na zadania inwestycyjne.

Wykres 89. Struktura wydatków Gminy Sanok w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Podobnie jak w przypadku dochodów, istotne jest przeanalizowanie zestawienia wydatków gminy według działów klasyfikacji budżetowej. W zestawieniu tym widać, które dziedziny funkcjonowania gminnego samorządu pochłaniają najwięcej środków budżetowych. Przy analizie budżetów gmin wiejskich wyraźnie widać, że we wszystkich z nich **głównym wydatkiem są środki przeznaczane na oświatę i wychowanie**. Wynika to często z **rozbudowanej sieci wiejskich szkół**, których utrzymanie w związku z **malejącą liczbą dzieci** jest coraz większym obciążeniem dla lokalnego samorządu. Typowym zjawiskiem dla gmin wiejskich jest także przeznaczanie **znacznej części wydatków na pomoc społeczną** i walkę z wykluczeniem społecznym.

Tabela 36. Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 roku

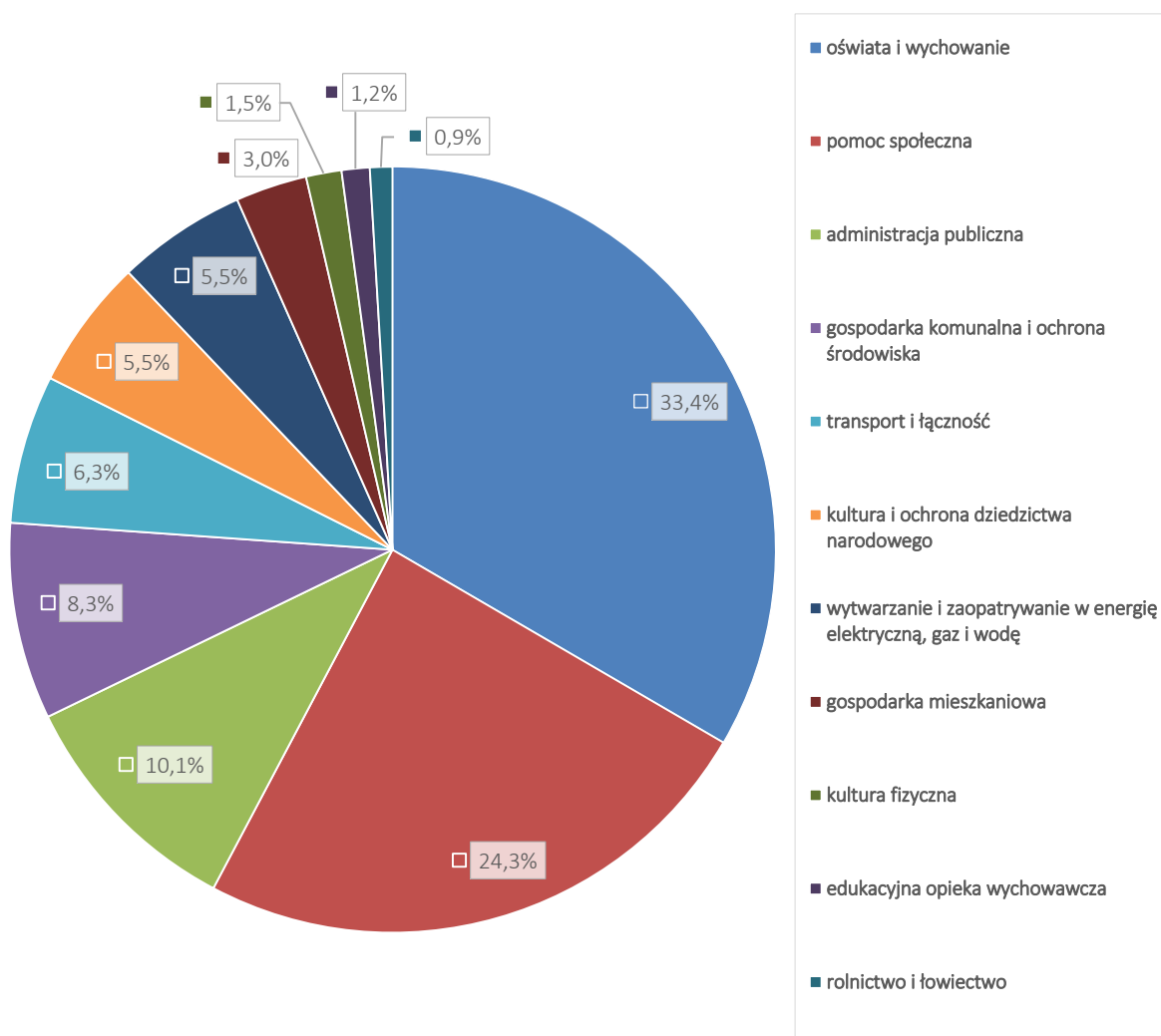
Dział wydatków	Wydatki budżetowe	% ogółu wydatków
oświata i wychowanie	16 634 735,1	32,2
pomoc społeczna	12 126 026,1	23,5
administracja publiczna	5 015 785,4	9,7
gospodarka komunalna i ochrona środowiska	4 138 837,5	8,0
transport i łączność	3 125 763,8	6,1
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	2 735 657,8	5,3
wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	2 721 543,4	5,3
gospodarka mieszkaniowa	1 503 834,5	2,9
kultura fizyczna	745 753,8	1,4
edukacyjna opieka wychowawcza	588 483,2	1,1
rolnictwo i łowiectwo	471 181,4	0,9
leśnictwo	432 293,3	0,8
bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	327 625,1	0,6
działalność usługowa	316 927,6	0,6
informatyka	204 125,6	0,4
ochrona zdrowia	172 125,6	0,3
urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	156 096,4	0,3
obsługa długu publicznego	130 665,0	0,3
różne rozliczenia	76 054,9	0,1
<b>Ogółem:</b>	<b>26 051 187,1</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W powyższym zestawieniu można zauważyć, że podobnie jak w większości samorządów gmin wiejskich, główną część wydatków stanowią **wydatki związane z oświatą i wychowaniem**. W Gminie Sanok w 2014 roku wyniosły one **ponad 16,6 mln PLN (32,2% ogółu wydatków)**. Po porównaniu wysokości wydatku z otrzymaną subwencją oświatową, należy stwierdzić, że **utrzymanie systemu oświaty w gminie kosztowało w 2014 roku lokalny samorząd aż ponad 6,7 mln PLN**. Dużą ilość środków pochłaniały również wydatki przeznaczone na pomoc społeczną, administrację publiczną, gospodarkę komunalną i ochronę środowiska, transport i łączność oraz kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego, a także wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (łącznie 90,1% wszystkich wydatków). W 2014 roku około 1% wszystkich wydatków przeznaczono na kulturę fizyczną (1,4%), edukacyjną opiekę wychowawczą (1,1%) oraz rolnictwo i łowiectwo (0,9%). Pozostałe działy klasyfikacji budżetowej miały mniejszy procentowy udział w strukturze wydatków gminy. Ogółem Gmina Sanok w 2014 roku środki finansowe wydatkowała na 19 różnych działów klasyfikacji budżetowej.

W budżecie Gminy Sanok w 2014 roku 7 działów klasyfikacji budżetowej o najwyższej wysokości wydatków stanowiło łącznie 90,1% wszystkich wydatków gminy.

Wykres 90. Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Analizując dane historyczne od 2008 roku dotyczące wysokości % ogółu wydatków ogółem można zauważyć, że przeznaczanie największej części budżetu gminy na wspomniane wcześniej działy klasyfikacji budżetowej – z wyjątkiem wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz i wodę – jest **stałą tendencją**. **Wydatki na oświatę i wychowanie** podlegają wahaniom – **od 32 do 38%**. Wydatki na **pomoc społeczną są niemal stałe** i wynoszą ok. **22-23%**. Niepokojącym zjawiskiem jest utrzymywanie się odsetka wydatków na administrację publiczną na około 10-procentowym poziomie. Warto odnotowania są niemal stałe wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Pozostałe czynniki stanowią mniej znaczący odsetek i utrzymują zbliżoną tendencję.

Tabela 37. Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w latach 2008-2014 w ujęciu procentowym.

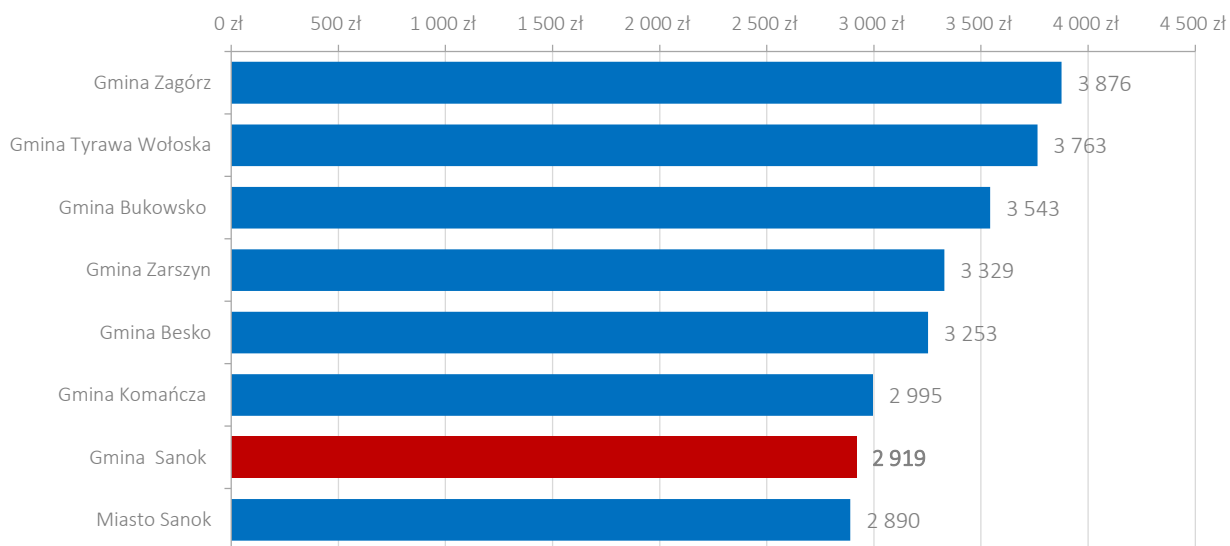
Dział wydatków	% ogółu wydatków						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
rolnictwo i łowiectwo	0,16	0,24	0,21	0,46	1,21	0,96	0,91
leśnictwo	0,56	0,52	0,81	0,75	0,88	0,83	0,84
wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	0,16	0,11	0,09	0,26	0,12	1,71	5,27
transport i łączność	<b>13,21</b>	<b>10,79</b>	<b>7,17</b>	<b>6,43</b>	<b>7,08</b>	<b>7,75</b>	<b>6,05</b>
gospodarka mieszkaniowa	1,90	2,04	2,06	1,76	5,96	4,08	2,91
działalność usługowa	0,28	0,36	0,60	0,79	1,18	0,80	0,61
informatyka	0,00	0,00	0,00	1,34	0,00	1,10	0,40
administracja publiczna	<b>10,23</b>	<b>10,07</b>	<b>8,92</b>	<b>9,61</b>	<b>10,23</b>	<b>12,95</b>	<b>9,72</b>
urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	0,14	0,14	0,26	0,11	0,01	0,14	0,30
obrona narodowa	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	0,85	0,71	3,34	0,74	0,64	0,75	0,63
dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	0,21	0,21	0,12	0,15	0,00	0,00	0,00
obsługa długu publicznego	0,48	0,26	0,23	0,93	1,33	0,55	0,25
różne rozliczenia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	0,00	0,15
oświata i wychowanie	<b>36,44</b>	<b>38,82</b>	<b>37,34</b>	<b>36,01</b>	<b>34,90</b>	<b>34,85</b>	<b>32,22</b>
ochrona zdrowia	0,34	0,32	0,34	0,22	0,25	0,37	0,33
pomoc społeczna	<b>22,28</b>	<b>22,00</b>	<b>20,44</b>	<b>22,55</b>	<b>23,97</b>	<b>23,96</b>	<b>23,49</b>
edukacyjna opieka wychowawcza	2,25	1,62	1,35	0,92	0,92	1,32	1,14
gospodarka komunalna i ochrona środowiska	<b>3,97</b>	<b>4,34</b>	<b>5,54</b>	<b>6,34</b>	<b>2,72</b>	<b>3,74</b>	<b>8,02</b>
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	<b>6,13</b>	<b>5,02</b>	<b>6,58</b>	<b>7,28</b>	<b>4,32</b>	<b>3,36</b>	<b>5,30</b>
kultura fizyczna	0,43	2,44	4,59	3,36	4,05	0,78	1,44
<i>Ogółem:</i>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.



W przypadku wydatków przeliczonych na 1 mieszkańca Gmina Sanok ze **średnią 2 919 zł** plasuje się **na 7 (przedostatnim) miejscu w klasyfikacji gmin powiatu sanockiego**. Czołowe trzy miejsca w tym zestawieniu zajmują gminy: Zagórz, Tyrawa Wołoska i Bukowsko. Podobnie jak w przypadku klasyfikacji dotyczącej dochodów w przeliczeniu na 1 mieszkańca, również tutaj dystans dzielący Gminę Sanok od innych gmin powiatu sanockiego jest stosunkowo niewielki.

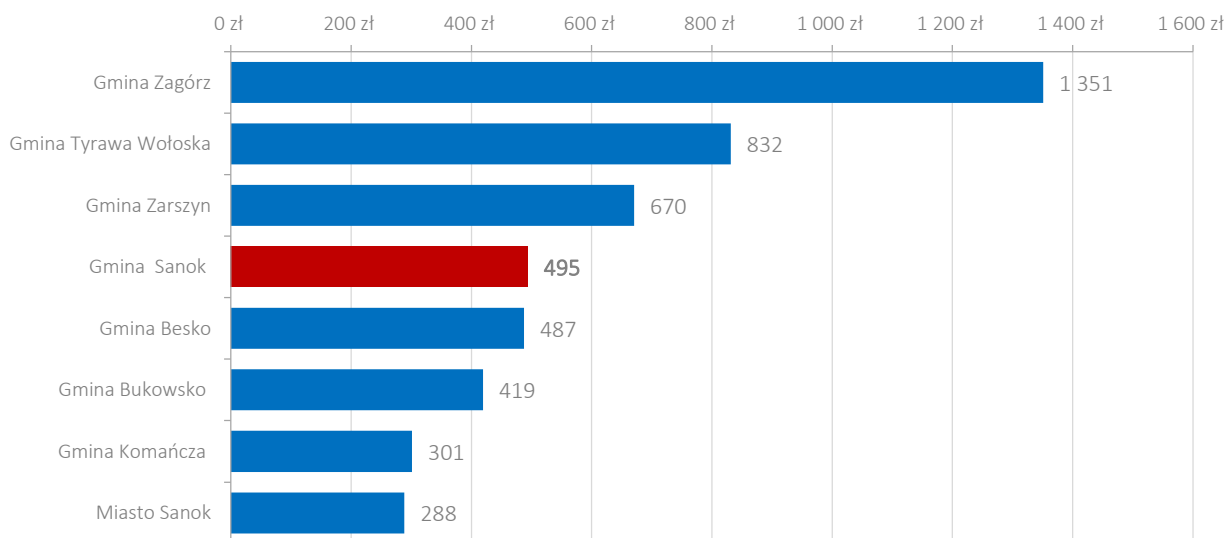
Wykres 91. Porównanie wydatków w przeliczeniu na 1 mieszkańca w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W zestawieniu samych wydatków inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca w powiecie sanockim przoduje Gmina Zagórz. Wysokość tego wskaźnika osiągnęła tam w 2014 roku wartość 1 351 zł. W Gminie Sanok w 2014 roku, **po przeliczeniu na 1 mieszkańca na inwestycje wydano średnio 495 zł**. Gmina Sanok w tym zestawieniu znalazła się na 4 miejscu w powiecie sanockim.

Wykres 92. Porównanie wydatków inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca w gminach powiatu sanockiego w 2014 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 6.2. Zrealizowane kluczowe inwestycje

W latach 2007-2014 w Gminie Sanok przeprowadzono szereg inwestycji. W tym okresie środki finansowe przeznaczono m.in. na budowę i modernizację dróg gminnych wraz z infrastrukturą towarzyszącą, infrastrukturę wodno-kanalizacyjną, na modernizację budynków użyteczności publicznej (w szczególności WDK), oraz budowę infrastruktury sportowo-rekreacyjnej. Łącznie na główne inwestycje w latach 2007-2014 w Gminie Sanok przeznaczono blisko 25 mln zł.

Tabela 38. Lista najważniejszych zadań inwestycyjnych w Gminie Sanok zrealizowanych w latach 2007-2014.

rok	nazwa inwestycji	kwota w PLN
2007	Opracowanie dokumentacji projektowo-kosztorysowej i formalno-prawnej dla zadania - „Budowa sieci kanalizacyjnej wraz z budową oczyszczalni ścieków – aglomeracja Mrzygłód na terenie gminy Sanok”	585 600,00
	Wykonanie asfaltowania dróg gminnych w miejscowościach Jurowce, Pakoszówka, Załuż, Dobra, Prusiek, Trepcza, Niebieszczany, Sanoczek, Stroże Małe, Mrzygłód, Srogów Górny.	277 666,63
	Wykonanie robót ziemnych i fundamentowych na zadaniu pn. Budowa hali sportowej przy szkole w m. Strachocina	364 683,33
	Rozbudowa Wiejskiego Domu Kultury w m. Markowce- etap I	158 347,92
2007-2008	Kontynuacja budowy Wiejskiego Domu Kultury w miejscowości Zabłotce	314 734,61
2008	Opracowanie dokumentacji technicznej dla zadania - „Budowa sieci kanalizacyjnej i wodociągowej w miejscowościach Bykowce, Załuż i Wujskie na terenie gminy Sanok”	363 560,00
	Przebudowa poddasza w szkole w miejscowości Dobra.	354 441,62
	Budowa sali sportowej przy szkole w miejscowości Dobra	1 209 661,61
	Rozbudowa i przebudowa Wiejskiego Domu Kultury w miejscowości Płowce	237 308,61
	Roboty wykończeniowe w szkole w miejscowości Falejówka.	269 368,96
	Dostawa osprzętu elektrycznego na potrzeby szkoły w m.Falejówka	35 030,48
	Budowa kotłowni w szkole w miejscowości Falejówka	107 358,74
	Dostawa fabrycznie nowego autobusu przystosowanego do przewozu dzieci niepełnosprawnych.	220 000,00
	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Tyrawa Solna, Płowce i Liszna	267 831,72
	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Pisarowce, Srogów Górny, Srogów Dolny, Łodzina, Dębna, Bykowce i Mrzygłód.	409 038,60
	Kontynuacja budowy hali sportowej przy szkole w miejscowości Strachocina	690 101,05
	Wykonania asfaltowania drogi gminnej w m. Zabłotce	172 902,31
	Wykonanie asfaltowania dróg gminnych w miejscowościach Bykowce, Czerteż, Dębna, Falejówka, Hłomcza, Jędruszkowce, Lalin, Łodzina, Pisarowce, Płowce, Rackkowa, Pakoszówka, Załuż, Dobra, Prusiek, Trepcza, Niebieszczany, Stróże Małe, Srogów Dolny, Tyrawa Solna, Zabłotce, Strachocina, Mrzygłód, Srogów Górny.	1 550 390,42
	Wykonanie asfaltowania dróg gminnych w miejscowościach Czerteż, Falejówka, Hłomcza, Jędruszkowce Zabłotce, Rackkowa, Srogów, Strachocina, Górny Płowce Niebieszczany Pakoszówka, Trepcza, Pisarowce i Tyrawa Solna.	57 685,50
2009	Wykonanie kanalizacji sanitarnej dla osiedla domów jednorodzinnych łąny w m. Bykowce.	217 658,02
	Budowa odcinka sieci kanalizacji sanitarnej w m. Czerteż	47 688,85
	Opracowanie dokumentacji projektowej przebudowy drogi Jurowce- Rackkowa-Dębna.	775 835,27
	Wykonanie przebudowy drogi relacji Pisarowce-Kostarowce-Jurowce w miejscowości Kostarowce w km 0+200-1+535; 1+535-2+110 oraz w miejscowości Jurowce w km 2+110-3+015	1 263 882,06
	Remont odcinka drogi Mrzygłód-Zagródki-Końskie	732 498,74

rok	nazwa inwestycji	kwota w PLN
	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Sanoczek, Kostarowce i Strachocina.	184 640,18
	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Załuż, Tyrawa Solna, Trepcza, Prusiek, Niebieszczany, Jurowce, Dobra oraz Srogów Górny.	552 765,68
	Rozbudowa Wiejskiego Domu Kultury w m. Wujskie - etap I	232 637,35
	Wykonanie robót montażowych elektrycznych w szkole w m. Falejówka	49 281,62
	Nadbudowa i rozbudowa Wiejskiego Domu Kultury w m. Płowce-etap II	165 432,00
	Wykonanie kotłowni, montaż centrali wentylacji mechanicznej oraz wykonanie robót wykończeniowych w Wiejskim Domu Kultury w m. Zabłotce.	202 605,75
	Wykonanie zespołu boisk sportowych wraz z budynkiem sanitarno-szatniowym w ramach programu - Moje boisko-Orlik 2012- szkoła Prusiek	1 042 237,46
	Budowa wielofunkcyjnego boiska sportowego o nawierzchni z trawy syntetycznej o wymiarach 24,0m x 44,0m wraz z ogrodzeniem przy szkole w miejscowości Dobra	377 773,26
2010	Kontynuacja budowy hali sportowej w miejscowości Strachocina-roboty budowlane, wykończeniowe i towarzyszące	1 421 055,87
	Wykonanie zespołu boisk sportowych wraz z budynkiem sanitarno-szatniowym w ramach programu - Moje boisko-Orlik 2012- szkoła Trepcza	1 055 300,00
	Rozbudowa Wiejskiego Domu Kultury w m. Hłomcza	854 847,67
	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Kostarowce, Płowce, Trepcza, Zabłotce i Srogów Dolny.	359 312,94
	Wykonanie remontu odcinków dróg gminnych w 15 miejscowościach Gminy Sanok	923 895,20
2010-2011	Wykonanie termomodernizacji budynków komunalnych w miejscowości Jurowce, Pakoszówka, Jędruszkowce, Załuż oraz Pisarowce	764 269,36
2011	Wykonanie remontu dróg zniszczonych powodzią w miejscowościach Stróże Małe i Sanoczek	356 547,39
	Wykonanie asfaltowania gminnych w miejscowościach Falejówka, Jurowce, Kostarowce, Niebieszczany, Pakoszówka, Pisarowce oraz Hłomcza	500 128,37
	Wykonanie asfaltowania gminnych w miejscowościach Dobra, Srogów Dolny, Srogów Górny, Mrzygłód oraz Hłomcza	221 383,43
	Instalowanie składanego lodowiska sezonowego Biały Orlik przy Szkole w miejscowości Trepcza	407 745,00
2012	Rozbudowa Wiejskiego Domu Kultury w miejscowości Wujskie- kontynuacja robót	234 491,32
	Wykonanie asfaltowania dróg gminnych w 8 miejscowościach Gminy Sanok	448 813,24
	Budowa magistrali wodociągowej relacji Zabłotce-Pisarowce (etap 1)	442 800,00
2013	Budowa kaplicy cmentarnej w miejscowości Hłomcza-roboty wykończeniowe	77 154,70
	Remont drogi wewnętrznej gminnej /na Grabówkę/ dz. nr ewid. 334/2 w miejscowości Lalin w km 0+000-0+900 wraz z remontem przepustu w km 0+141	256 895,09
	Remont pomieszczeń Urzędu Gminy Sanok	345 174,90
	Wykonanie elewacji oraz robót wykończeniowych w kaplicy w m. Hłomcza	73 668,11
	Budowa kanalizacji sanitarnej w miejscowości Stróże Małe	1 208 627,13
	Rozbudowa i przebudowa Wiejskiego Domu Kultury w m. Niebieszczany	325 774,86
2014	Budowa sieci kanalizacji sanitarnej w miejscowości Markowce i Pisarowce	226 935,00
	budowa sieci kanalizacji sanitarnej w miejscowości Czerteż	579 293,10
	<i>razem:</i>	<b>24 574 761,03</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Gminy Sanok.

Gmina Sanok była beneficjentem **14 projektów dofinansowanych ze strukturalnych funduszy europejskich**, w tym 9 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego, 2 z Programu

Operacyjnego Kapitał Ludzki z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz 3 z Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Ich łączna wartość wyniosła 29 435 470,70 zł, zaś otrzymana kwota dofinansowania to 13 726 054 zł.

Tabela 39. Lista projektów dofinansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

lp.	Tytuł projektu	Nazwa beneficjenta	Wartość projektu [zł]	Dofinansowanie z UE [zł]	% dofinansowania z UE	Dziedzina
1	Poprawa infrastruktury wodociągowej na terenie Gminy Sanok	Gmina Sanok	6 023 635,13	2 140 367,91	35,53	ochrona środowiska
2	Budowa kładki pieszojezdnej przez rzekę San w miejscowości Międzybrodzie,	Gmina Sanok	9 050 591,45	2 000 000,00	22,10	transport
3	Budowa kanalizacji sanitarnej dla miejscowości Kostarowce i Pakoszkówka w gminie Sanok	Gmina Sanok	3 051 825,82	1 632 308,10	53,49	ochrona środowiska
4	Program rozwoju edukacji przedszkolnej w Gminie Sanok	Gmina Sanok	1 708 494,69	1 452 220,49	85,00	nauka i edukacja
5	Modernizacja oraz doposażenie w środki dydaktyczne szkół podstawowych i gimnazjalnych z terenu gminy Sanok	Gmina Sanok	2 020 276,07	1 341 472,89	66,40	nauka i edukacja
6	Czas na aktywność w gminie Sanok	Gmina Sanok/GOPS w Sanoku	1 525 796,81	1 296 927,29	85,00	praca i integracja społeczna
7	Budowa euroboiska w miejscowości Pakoszkówka w Gminie Sanok	Gmina Sanok	2 264 597,92	1 131 261,66	49,95	turystyka
8	Termomodernizacja budynków użyteczności publicznej na terenie Gminy Sanok	Gmina Sanok	1 565 928,97	946 165,75	60,42	energetyka
9	Zakup wozu strażackiego dla Jednostki OSP Kostarowce, Gmina Sanok	Gmina Sanok	1 006 378,00	810 415,50	80,53	bezpieczeństwo
10	Informatyczne wsparcie realizacji zadań publicznych przez gminy Sanok i Besko	Gmina Sanok	856 590,93	727 480,06	84,93	telekomunikacja i e-usługi
11	Promocja Gminy wiejskiej Sanok jako regionu o wysokich walorach turystycznych i inwestycyjnych - kampania promocyjna	Gmina Sanok	144 465,40	95 529,28	66,13	rozwój firm
12	„Szkolenia zawodowe szansą na nową pracę”	Gmina Sanok	102 612,78	76 959,58	75,00	praca i integracja społeczna
13	Nowy zawód lepsze jutro	Gmina Sanok	68 028,79	51 021,59	75,00	praca i integracja społeczna

lp.	Tytuł projektu	Nazwa beneficjenta	Wartość projektu [zł]	Dofinansowanie z UE [zł]	% dofinansowania z UE	Dziedzina
14	Promocja gminy wiejskiej Sanok jako regionu o wysokich walorach turystycznych w Międzynarodowych Targach Turystyki, Sprzętu Turystycznego, Żeglarskiego i Sportowego GLOB w Katowicach	Gmina Sanok	46 247,94	23 923,90	51,73	rozwój firm
<i>Razem:</i>			<i>29 435 470,70</i>	<i>13 726 054,00</i>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapadotacji.gov.pl.

### 6.3. Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne

Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne ma istotne znaczenie dla obecnych i potencjalnych mieszkańców, władz samorządowych i przede wszystkim inwestorów. Planowanie przestrzenne jest silnie związane z zasadami korzystania z nieruchomości, a także z obrotem nimi. Sporządzanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego pomaga w ustalaniu przeznaczenia terenu, rozmieszczaniu inwestycji celu publicznego oraz określaniu sposobów zagospodarowania i warunków zabudowy terenu.

Według danych GUS z 2014 r. zaledwie **1,6% powierzchni Gminy Sanok** (369 ha) było **objęte obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego**. Jest to 3 wynik w powiecie sanockim, jednakże należy zaznaczyć, że gminy powiatu cechują się niewielkim odsetkiem powierzchni ujętej w planach zagospodarowania.

Tabela 40. Powierzchnia gmin powiatu sanockiego objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego w 2014 roku.

Miejsce	Gmina	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego (ha)	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni (%)
1	Miasto Sanok	691	18,1
2	Gmina Zagórz	711	4,4
3	<b>Gmina Sanok</b>	<b>369</b>	<b>1,6</b>
4	Gmina Zarszyn	85	0,8
5	Gmina Bukowsko	35	0,3
6	Gmina Komarćza	149	0,3
7	Gmina Tyrawa Wołoska	21	0,3
8	Gmina Besko	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## 6.4. Wizerunek gminy

Gmina Sanok promuje się jako gmina przyjazna turystom i inwestorom. Gmina posiada **logo promocyjne**, **herb**, **flagę** oraz **sztandar**, z którymi możliwa jest jej identyfikacja. Gmina nie posiada jednakże własnego hejnału, ani patrona. **Nie posiada** także **opracowanego dokumentu strategicznego dotyczącego promocji gminy** oraz elementów Systemu Identyfikacji Wizualnej.

Herb gminy złożony jest z trzech pól. W górnym polu znajduje się symbol ziemi sanockiej, tj. złoty dwugłowy orzeł w niebieskim polu. W dolnym, lewym polu umieszczony jest herb „Leliwa”, który tworzy złota sześcioramienna gwiazda i półksiężyc w niebieskim polu. Trzecim, umieszczonym w prawym, dolnym polu motywem, jest herb „Ostoja”, który tworzy dwa księżycy niepełne żółte, barkami do siebie obrócone, każdy z nich jednym rogiem do góry, drugim na dół obrócony, między nimi miecz biały otłuczony, rękojeścią do góry, końcem na dół, w polu czerwonym. Całość herbu Gminy Sanok przedstawiona jest na tarczy gotyckiej<sup>34</sup>.

Zdjęcie 12. Herb Gminy Sanok.



Źródło: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/POL\\_gmina\\_Sanok\\_herb.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/POL_gmina_Sanok_herb.png).

Barwy gminy określa flaga w formie szachownicy w kolorach: biały, niebieski, czerwony i żółty. Flagą gminy jest prostokątny płat tkaniny o proporcjach szerokości do długości 5:8. Płat podzielony jest na cztery pola w barwach, z których lewy górny jest biały, prawy górny jest niebieski, lewy dolny czerwony oraz prawy dolny żółty. Urzędowa, uroczysta flaga zawiera wizerunek herbu gminy umieszczony pośrodku na skrzyżowaniu pól.

Zdjęcie 13. Flaga Gminy Sanok.



Źródło: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/6a/POL\\_gmina\\_Sanok\\_flag.svg/800px-POL\\_gmina\\_Sanok\\_flag.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/6a/POL_gmina_Sanok_flag.svg/800px-POL_gmina_Sanok_flag.svg.png).

<sup>34</sup> <http://www.gminasanok.pl/pl/content/symbole-gminy-0>

Od 2012 r. Gmina Sanok posługuje się **nowym, dynamicznym, kolorowym logo**. Przedstawia ono piękno gminy w pigułce – malowniczy San, urokliwe pola i widoki oraz niesamowite Góry Słonne, które otaczają teren gminy. Hasłem przewodnim są słowa kierowane do każdego turysty – „**Przyjedź, zakochaj się, wróć!**”.

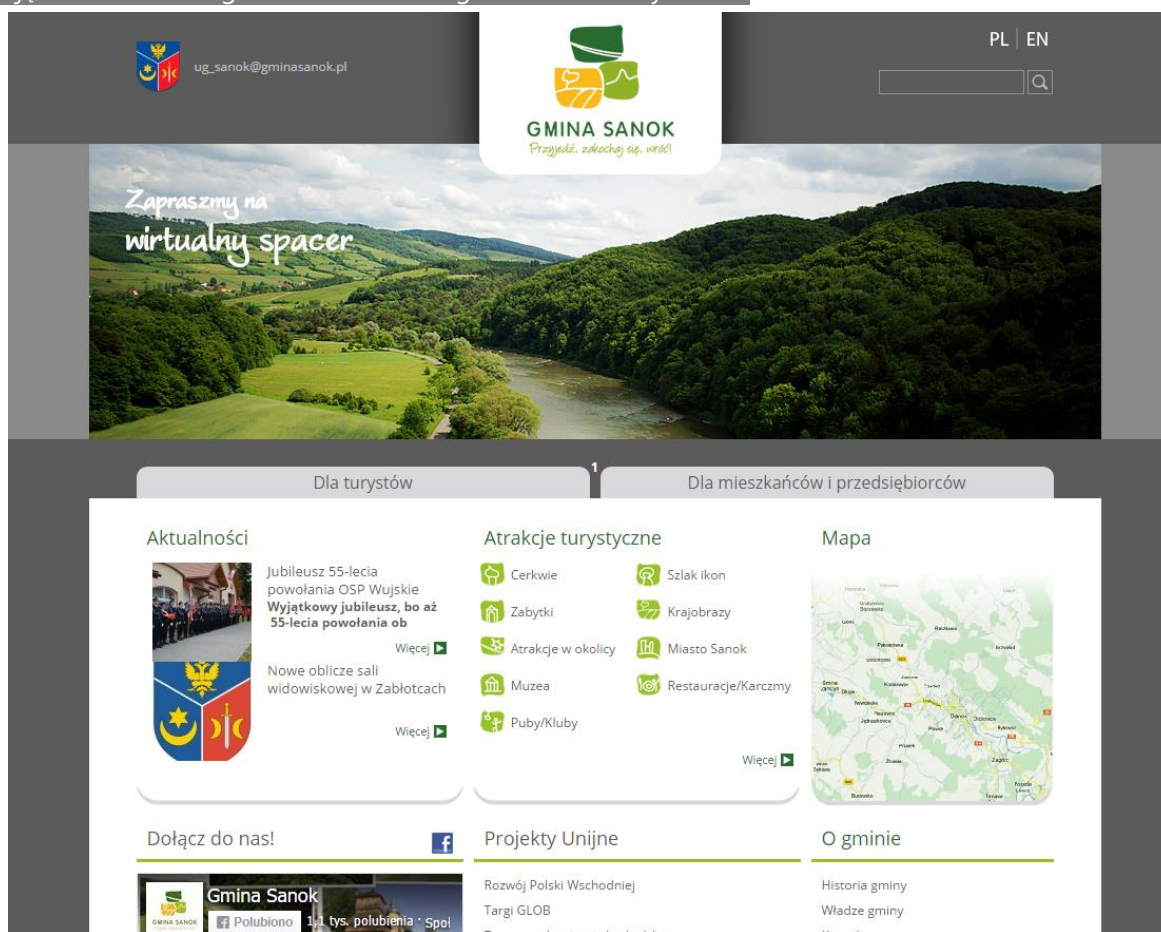
Zdjęcie 14. Logo Gminy Sanok.



Źródło: <http://www.gminasanok.pl/pl/content/symbole-gminy-0>

W oparciu kolorystykę logo powstała strona internetowa Gminy Sanok, na której w atrakcyjny graficznie sposób prezentowane są treści interesujące dla inwestorów, mieszkańców i turystów, z podziałem na odpowiednie kategorie. Zamieszczane informacje są aktualne, łatwo dostępne, chętni inwestorzy mogą bez problemu znaleźć podstawowe informacje o aktualnej ofercie inwestycyjnej. Strona stanowi podstawowe narzędzie informacyjne władz gminy.

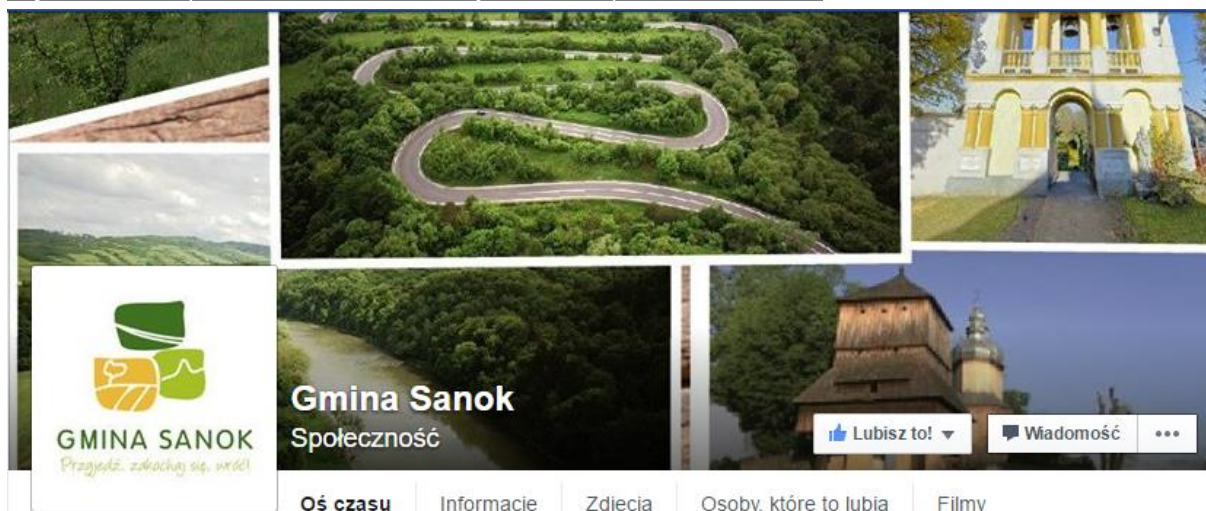
Zdjęcie 15. Strona główna internetowego serwisu Gminy Sanok.



Źródło: [www.gminasanok.pl](http://www.gminasanok.pl).

Gmina posiada oficjalny profil (*fanpage*) na portalu społecznościowym Facebook.

Zdjęcie 16. Top-baner na stronie Gminy Sanok na portalu Facebook.



Źródło: <https://www.facebook.com/Gmina-Sanok-440024839360003/>

## 6.5. Jakość kapitału społecznego

### Organizacje pozarządowe

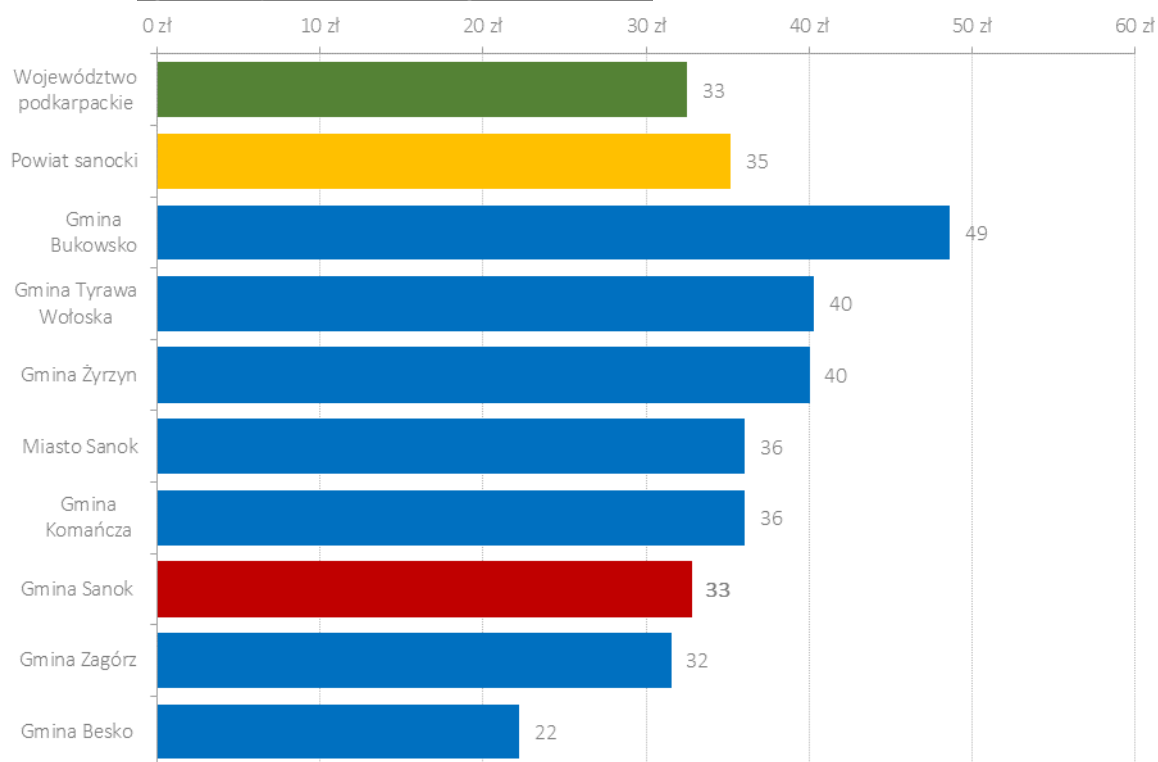
Organizacje pozarządowe stanowią istotny element społeczeństwa obywatelskiego. Oprócz bezpośrednich korzyści, aktywność organizacji pozarządowych przynosi także szereg korzyści pośrednich, niekiedy równie istotnych jak te podstawowe, do których należą m.in.: tworzenie miejsc pracy, wypełnianie usługami bądź dobrami niszy, którymi rynek ani państwo nie są zainteresowane<sup>35</sup>. Dane liczbowe dotyczące organizacji pozarządowych – stowarzyszeń, fundacji i organizacji społecznych zostały zaczerpnięte z Banku Danych Lokalnych GUS, rejestru prowadzonego przez Starostę, rejestru Wojewódzkiego Związku Kółek i Organizacji Rolniczych i pochodzą z końca 2014 roku.

W Gminie Sanok w wymienionym okresie **wskaźnik aktywności obywatelskiej (WAO)** (liczba stowarzyszeń, fundacji i organizacji społecznych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców) **wynosił 33**. Jest to wynik w dolnej części klasyfikacji gmin powiatu sanockiego i jest to liczba wyraźnie niższa niż w przypadku liderującej Gminy Bukowsko (WAO = 49). „Nasylenie” organizacjami pozarządowymi działającymi w Gminie Sanok jest zbliżone do średniej zarówno w powiecie sanockim i równe średniej dla województwa podkarpackiego.

<sup>35</sup> Na podstawie [www.osektorze.ngo.pl](http://www.osektorze.ngo.pl).



Wykres 93. Wskaźnik aktywności obywatelskiej – liczba stowarzyszeń, fundacji i organizacji społecznych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców – w województwie podkarpackim, powiecie sanockim i gminach powiatu sanockiego w 2014 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wśród organizacji pozarządowych działających na terenie Gminy Sanok znajdują się:

Tabela 41 Lista organizacji pozarządowych z obszaru Gminy Sanok (kolejność alfabetyczna).

Lp.	Nazwa
1.	CENTRUM EDUKACJI I WYCHOWANIA W KOSTAROWCACH
2.	KLUB SPORTOWY „TYRAWIA” TYRAWA SOLNA
3.	KLUB SPORTOWY „VICTORIA” PAKOSZÓWKA
4.	KLUB SPORTOWY EKOBALL W SANOKU
5.	KLUB SPORTOWY STALFRED STRÓŻE MAŁE – PŁOWCE W PŁOWCACH
6.	LOKALNA GRUPA DZIAŁANIA DOLINA SANU
7.	LUDOWY KLUB SPORTOWY „GÓRNIK” W STRACHOCINIE
8.	LUDOWY KLUB SPORTOWY „GROM” SANOCZEK
9.	LUDOWY KLUB SPORTOWY „ORKAN” W MARKOWCACH
10.	LUDOWY KLUB SPORTOWY „REMIX” W NIEBIESZCZANACH
11.	LUDOWY KLUB SPORTOWY W PISAROWCACH
12.	LUDOWY UCZNIOWSKI KLUB SPORTOWY PRZY SP W CZERTEŻU
13.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W BYKOWCACH
14.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W DĘBNEJ
15.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W DOBREJ
16.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W FALEJÓWCE
17.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W HŁOMCZY
18.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W KOSTAROWCACH
19.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W LALINIE

Lp.	Nazwa
20.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W ŁODZINIE
21.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W MARKOWCACH
22.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W MRZYGLÓDZIE
23.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W NIEBIESZCZANACH
24.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W PAKOSZÓWCE
25.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W PISAROWCACH
26.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W RACZKOWEJ
27.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W SROGOWIE DOLNYM
28.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W SROGOWIE GÓRNYM
29.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W STRACHOCINIE
30.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W TYRAWIE SOLNEJ
31.	OCHOTNICZA STRAŻ POŻARNA W WUJSKIEM
32.	STOWARZYSZENIE „STADNINA” W SROGOWIE DOLNYM
33.	STOWARZYSZENIE DLA TREPCZY W TREPCZY
34.	STOWARZYSZENIE NA RZECZ ROZWOJU WSI JUROWCE W JUROWCACH
35.	STOWARZYSZENIE NA RZECZ ROZWOJU WSI LALIN W LALINIE
36.	STOWARZYSZENIE NA RZECZ ROZWOJU WSI STRACHOCINA W STRACHOCINIE
37.	STOWARZYSZENIE PRZYJACIÓŁ BOBOLÓWKI W STRACHOCINIE
38.	STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI BYKOWCE „MOJA WIEŚ” IM. STANISŁAWY TARNAWIECKIEJ W BYKOWCACH
39.	STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI DOBRA W DOBREJ
40.	STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI FALEJÓWKA W FALEJÓWCE
41.	STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI LISZNA W LISZNEJ
42.	STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI PAKOSZÓWKA W PAKOSZÓWCE
43.	TOWARZYSTWO GIMNASTYCZNE „SOKÓŁ” W STRACHOCINIE
44.	UCZNIOWSKI KLUB JEŹDZIECKI LALIN W LALINIE
45.	UCZNIOWSKI KLUB SPORTOWY „PŁOMIEŃ” PŁOWCE
46.	UCZNIOWSKI KLUB SPORTOWY „WROCZEŃ” PRZY SP W SROGOWIE GÓRNYM
47.	UCZNIOWSKO – LUDOWY KLUB SPORTOWY „GÓRNIK” W STRACHOCINIE
48.	WSPÓLNOTA OBYWATELSKA NA RZECZ ROZWOJU ZIEMI SANOCKIEJ W JUROWCACH

Źródło: dane dostarczone przez Urząd Gminy Sanok.

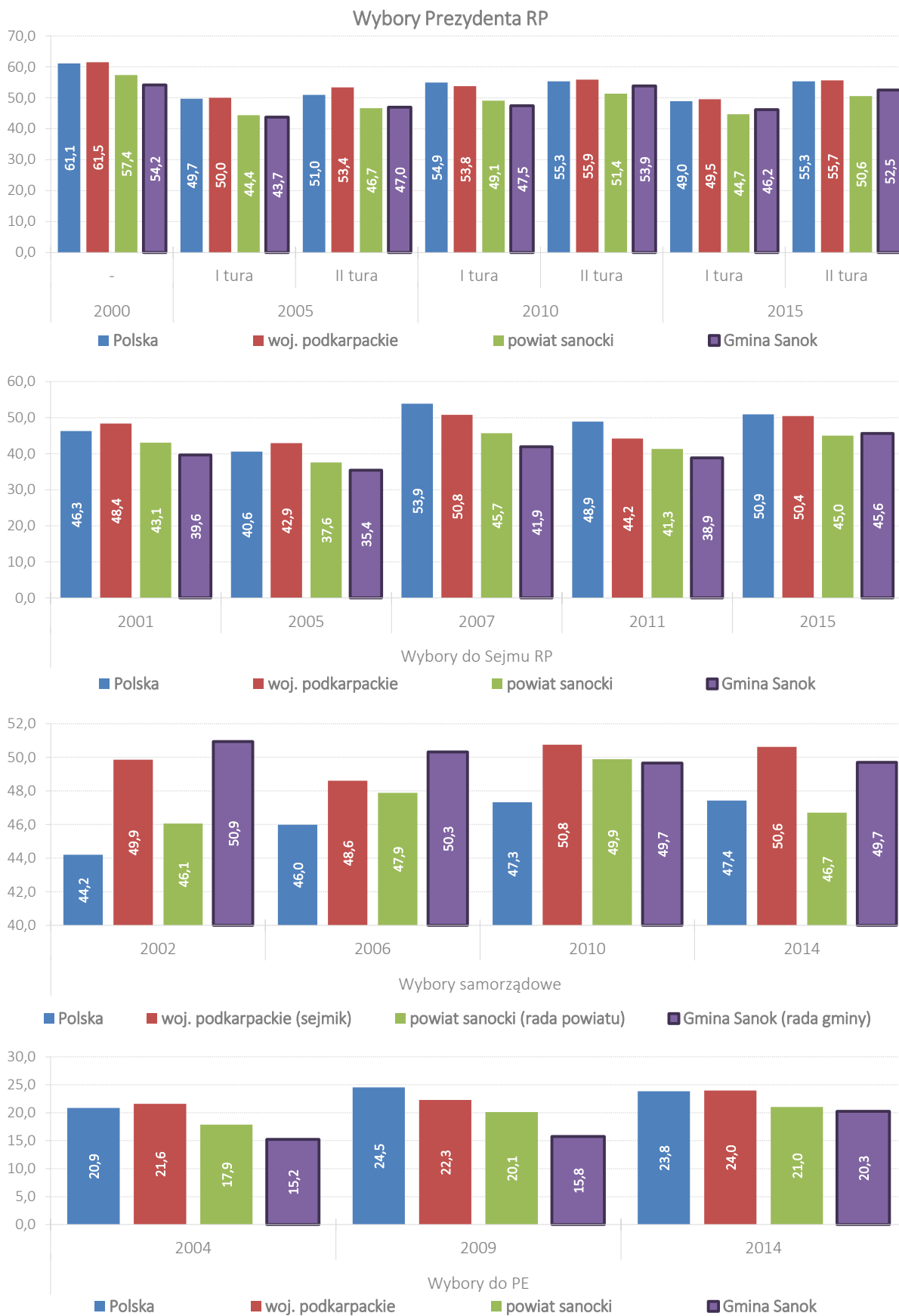
## Frekwencja wyborcza

Jednym ze sposobów analizowania aktywności obywatelskiej jest weryfikacja frekwencji wyborczej. Uważa się bowiem, że im wyższy udział mieszkańców w akcie głosowania tym wyższa świadomość społeczna, jak również chęć uczestnictwa w życiu publicznym.

W Gminie Sanok w 15 na 19 głosowań wyborczych od 2000 roku, frekwencja była niższa niż średnia ogólnopolska, jednakże różnice nie były wysokie. Szczególną popularnością cieszyły się wybory samorządowe do Rady Gminy Sanok oraz wybory Prezydenta RP. Aktywność wyborczą mieszkańców Gminy Sanok należy ocenić jako będącą na **dobrym poziomie**.

Stosunkowo wysoka frekwencja wyborcza w Gminie Sanok, w połączeniu z przeciętnym wskaźnikiem NGO na 10 tys. mieszkańców, wskazują na zwiększony potencjał w aspekcie aktywności społecznej ludności Gminy Sanok.

Wykres 94. Porównanie frekwencji wyborczej w Gminie Sanok, powiecie sanockim, woj. podkarpackim i Polsce w różnych typach wyborów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

# ANALIZA REGIOSTRATEG – BENCHMARKING GMINY SANOK

## 1. METODOLOGIA ANALIZY REGIOSTRATEG

Analiza atrakcyjności i potencjału rozwojowego jest przeprowadzana za pomocą autorskiego narzędzia Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego „PARR” o nazwie **RegioStrateg**. Opiera się na zestawieniu ściśle dobranych aktualnych (stan na dzień: 31 grudnia 2014 roku)<sup>36</sup> **120 wskaźników** statystycznych pochodzących z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego. Dzięki temu, że wszystkie dane mają to samo wiarygodne i rzetelne źródło możliwe jest ich porównywanie i analizowanie. Wskaźniki zostały zestawione w 8 kategoriach i po stosownym przeliczeniu określają atrakcyjność danej JST i jej perspektywy rozwojowe.

W analizie wykorzystano **120 wyselekcjonowanych wskaźników statystycznych podzielonych na 8 kategorii:**

ikona	nazwa kategorii
	<b>Demografia</b>
	<b>Rynek pracy</b>
	<b>Infrastruktura techniczna</b>
	<b>Mieszkalnictwo</b>
	<b>Potencjał społeczny i kulturalny</b>
	<b>Wykształcenie i szkolnictwo</b>
	<b>Przedsiębiorczość</b>
	<b>Stabilność finansowa JST</b>

<sup>36</sup> W metodologii zastosowano dane pochodzące z 31.12.2014 roku, natomiast w przypadku 3 wskaźników, ze względu na brak dostępności danych z 31.12.2014 r., wykorzystano starsze, tj.:


- % ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 2002 r. (Narodowy Spis Powszechny)
- % ludności z wykształceniem wyższym – 2002 r. (Narodowy Spis Powszechny); % ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia – 2002 r. (NSP).




Wykres 95. Schemat analizy RegioStrateg.





Źródło: opracowanie własne PARR przy wykorzystaniu szablonu freepik.com.

Tabela 42. Zestawienie i kategoryzacja wskaźników analiz RegioStrateg.

kategoria	wskaźnik
<b>Demografia</b>  	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba ludności</li> <li>2. Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km<sup>2</sup>)</li> <li>3. Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym</li> <li>4. Wskaźnik obciążenia ekonomicznego</li> <li>5. % osób w wieku przedprodukcyjnym</li> <li>6. % osób w wieku produkcyjnym</li> <li>7. Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców</li> <li>8. Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców</li> <li>9. Saldo migracji na 1000 mieszkańców</li> <li>10. Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)</li> <li>11. Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)</li> </ol>

kategoria	wskaźnik
<p data-bbox="284 421 421 450"><b>Rynek pracy</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców</li> <li>13. Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców</li> <li>14. Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym</li> <li>15. Liczba uczniów szkół zasadniczych</li> <li>16. % ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym</li> <li>17. Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą</li> <li>18. Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)</li> <li>19. Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)</li> <li>20. % wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną</li> <li>21. Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem</li> <li>22. % ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych</li> <li>23. Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)</li> </ol>
<p data-bbox="213 1043 493 1072"><b>Infrastruktura techniczna</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. % ludności korzystającej z wodociągu</li> <li>25. % ludności korzystającej z kanalizacji</li> <li>26. % ludności korzystającej z gazu</li> <li>27. Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca</li> <li>28. % wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska</li> <li>29. Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca</li> <li>30. % wydatków budżetu gminy na transport i łączność</li> <li>31. Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)</li> <li>32. % ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu</li> <li>33. Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem</li> <li>34. Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem</li> <li>35. Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)</li> <li>36. Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)</li> </ol>
<p data-bbox="268 1664 440 1693"><b>Mieszkalnictwo</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>37. % mieszkań wyposażonych w wodociąg</li> <li>38. % mieszkań wyposażonych w ustęp spłukiwany</li> <li>39. % mieszkań wyposażonych w łazienkę</li> <li>40. % mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie</li> <li>41. % mieszkań wyposażonych w gaz z sieci</li> <li>42. % ludności obsługiwanej przez oczyszczalnię ścieków (miejskie i wiejskie)</li> <li>43. Liczba mieszkań na 1 mieszkańca</li> <li>44. Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę</li> <li>45. Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców</li> <li>46. Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców</li> <li>47. Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania</li> <li>48. % wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową</li> </ol>

kategoria	wskaźnik
<p data-bbox="240 719 464 786"><b>Potencjał społeczny i kulturalny</b></p> 	<p data-bbox="549 259 1078 286">49. Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 311 852 338">50. Liczba ludności na 1 aptekę</p> <p data-bbox="549 362 1086 389">51. % wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia</p> <p data-bbox="549 414 1142 441">52. Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 465 1206 492">53. Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 517 1270 544">54. Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 568 1110 595">55. Czytelniczy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 620 999 647">56. Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika</p> <p data-bbox="549 672 1174 698">57. Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 723 935 750">58. Widzowie kin na 1000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 775 1310 824">59. Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata</p> <p data-bbox="549 848 991 898">60. % wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego</p> <p data-bbox="549 922 775 949">61. Miejsca noclegowe</p> <p data-bbox="549 974 1302 1023">62. Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)</p> <p data-bbox="549 1048 1222 1075">63. Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania</p> <p data-bbox="549 1099 1310 1149">64. Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)</p> <p data-bbox="549 1173 1238 1200">65. Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych</p> <p data-bbox="549 1225 775 1252">66. Powierzchnia lasów</p> <p data-bbox="549 1276 1302 1303">67. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców</p> <p data-bbox="549 1328 1078 1355">68. % wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną</p> <p data-bbox="549 1379 1238 1406">69. Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym</p>
<p data-bbox="229 1615 472 1682"><b>Poziom wykształcenia i szkolnictwo</b></p> 	<p data-bbox="549 1453 951 1480">70. % ludności z wykształceniem wyższym</p> <p data-bbox="549 1505 1350 1532">71. Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)</p> <p data-bbox="549 1556 1374 1606">72. Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat</p> <p data-bbox="549 1630 991 1657">73. Liczba uczniów liceów ogólnokształcących</p> <p data-bbox="549 1682 1294 1731">74. % ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia</p> <p data-bbox="549 1756 1286 1805">75. Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów</p> <p data-bbox="549 1830 1326 1879">76. Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów</p> <p data-bbox="549 1904 1110 1930">77. Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)</p> <p data-bbox="549 1955 1007 1982">78. Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)</p>

kategoria	wskaźnik
<p data-bbox="252 510 453 539"><b>Przedsiębiorczość</b></p> 	<p data-bbox="549 259 863 288">79. Wskaźnik przedsiębiorczości</p> <p data-bbox="549 302 1246 331">80. Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)</p> <p data-bbox="549 344 1126 374">81. Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym</p> <p data-bbox="549 387 1267 416">82. Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności</p> <p data-bbox="549 430 1150 459">83. Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności</p> <p data-bbox="549 472 1302 528">84. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym</p> <p data-bbox="549 542 1310 571">85. Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym</p> <p data-bbox="549 584 995 613">86. % firm działających w usługach rynkowych</p> <p data-bbox="549 627 1026 656">87. % firm działających w usługach nierynkowych</p> <p data-bbox="549 669 975 698">88. Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)</p> <p data-bbox="549 712 1011 741">89. Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)</p> <p data-bbox="549 754 1038 784">90. Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)</p> <p data-bbox="549 797 1034 826">91. Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)</p> <p data-bbox="549 840 1086 869">92. Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)</p> <p data-bbox="549 882 1257 911">93. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)</p> <p data-bbox="549 925 1275 981">94. Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)</p>
<p data-bbox="215 1391 491 1420"><b>Stabilność finansowa JST</b></p> 	<p data-bbox="549 1012 759 1041">95. Dochody gminy</p> <p data-bbox="549 1055 922 1084">96. Dochody gminy na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1097 930 1126">97. Dochody własne na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1140 1062 1169">98. Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)</p> <p data-bbox="549 1182 1062 1211">99. Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)</p> <p data-bbox="549 1225 1160 1254">100. Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych</p> <p data-bbox="549 1267 1062 1296">101. Udział podatku rolnego w dochodach własnych</p> <p data-bbox="549 1310 1355 1366">102. Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2014)</p> <p data-bbox="549 1379 1355 1435">103. Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2014)</p> <p data-bbox="549 1449 1082 1478">104. Udział dochodów własnych w dochodach ogółem</p> <p data-bbox="549 1491 836 1520">105. Wydatki budżetu gminy</p> <p data-bbox="549 1534 1000 1563">106. Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1576 1094 1606">107. Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1619 1114 1648">108. Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1662 1134 1691">109. Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem</p> <p data-bbox="549 1704 1110 1733">110. Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1747 1318 1776">111. Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)</p> <p data-bbox="549 1789 1031 1818">112. Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca</p> <p data-bbox="549 1832 1150 1861">113. Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)</p> <p data-bbox="549 1874 1150 1904">114. Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)</p> <p data-bbox="549 1917 1222 1973">115. Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)</p>



kategoria	wskaźnik
	116. Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2014
	117. Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2014
	118. Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2014
	119. Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)
	120. Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)

Każdemu z powyższych 120 wskaźników przypisuje się określone wartości statystyczne pochodzące z BDL GUS, a następnie dla każdego wskaźnika zostaje **wyliczona pozycja, którą dana gmina zajmuje na tle innych**. W ramach 8 zdefiniowanych kategorii określa się miejsce (pozycję), które gmina zajmuje na tle pozostałych. Następnie sumuje się pozycje gminy zajmowane w ramach z każdej kategorii. **Suma wszystkich 8 pozycji analizowanej JST w ramach każdej z kategorii tworzy podejście syntetyczne i wskazuje ATRAKCYJNOŚĆ danej gminy w porównaniu z innymi** (im mniejsza suma wszystkich pozycji tym wyższa pozycja gminy).

Natomiast **suma wszystkich pozycji – łącznie dla 120 wskaźników – tworzy ujęcie sumaryczne i wskazuje na POTENCJAŁ ROZWOJOWY gminy w przyszłości** (im mniejsza suma wszystkich miejsc tym wyższa pozycja gminy). Sposób określenia szans rozwojowych gminy w przyszłości opiera się na zbadaniu dysproporcji pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami. Im mniejsze dysproporcje i większa spójność wewnętrzna tym większe szanse rozwojowe gminy. Im większe dysproporcje tym szanse na dynamiczny rozwój są ograniczone ze względu na konieczność włożenia większego wysiłku (finansowego, organizacyjnego, inwestycyjnego, promocyjnego, mentalnościowego itd.) w pokonanie barier i słabości rozwojowych.

Analiza atrakcyjności i potencjału rozwojowego pozwala określić:

- ➔ **ranking atrakcyjności JST** – pokazuje miejsce, które JST z analizowanego obszaru zajmują pod względem atrakcyjności,
- ➔ **ranking potencjałów rozwojowych JST** – pokazuje miejsce, które JST z analizowanego obszaru zajmują pod względem potencjału rozwojowego,
- ➔ **indeks atrakcyjności** – obrazuje stan atrakcyjności JST w analizowanym roku<sup>37</sup>; im wartość bliższa 1,00 tym większa atrakcyjność, im bliższa 0,00 tym niższa,
- ➔ **indeks potencjału rozwojowego** – wskazuje na potencjalne szanse rozwojowe analizowanej JST; im wartość bliższa 1,00 tym większy potencjał rozwojowy, im bliższa 0,00 tym niższy,
- ➔ **współczynnik podobieństwa analizowanego obszaru** – obrazuje w jakim stopniu gmin analizowanego obszaru są do siebie podobne; im wartość bliżej 1,00 tym podobieństwo analizowanych JST większe, im bliżej 0,00 tym mniejsze (0,00 oznacza całkowity brak podobieństwa analizowanych gmin<sup>38</sup>, natomiast 1,00 to całkowite podobieństwo oznaczające, że wszystkie gminy mają identyczną wartość w danym wskaźniku/kategorii),

<sup>37</sup> W tym przypadku analizowanym rokiem jest rok 2014.

<sup>38</sup> Całkowita różnica analizowanych JST w praktyce nigdy nie wystąpi, bowiem nawet największa różnica nie będzie oznaczała tego, że JST są całkowicie różne od siebie.

- ➔ **wskaźnik dominacji** – ukazuje, w jakim stopniu analizowana gmina dominuje nad innymi, tzn. zajmuje lepsze (wyższe) miejsca od innych JST (0,00 – zupełny brak dominacji; 1,00 – całkowita dominacja),
- ➔ **współczynnik konkurencyjności** – określa, w ramach każdego wskaźnika i kategorii, stopień przewagi lub jej brak w porównaniu z innymi JST; zakłada się, że JST zaczyna osiągać przewagę konkurencyjną, jeżeli przekracza benchmark dla 25% najlepszych gmin; jeżeli wartość współczynnika mieści się w przedziale 0,00-0,99 oznacza to, że JST traci pod względem konkurencyjności (im wartość bliższa 0,00 tym dystans do grupy 25% najlepszych JST większy, im wartość bliższa 0,99 tym dystans mniejszy); natomiast wartość współczynnika powyżej 1,00 oznacza budowanie pozycji konkurencyjnej i im jest większa do >1 tym konkurencyjność większa.

Sposób wyliczenia wskaźników i współczynników oraz ich znaczenie prezentuje poniższy opis:

kategoria	nr	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych (wzorzec)	Analizowana gmina	pozycja	KONKURENCYJNOŚĆ			współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
								podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność analizowanej gminy			
Demografia	1	Liczba ludności	osoba	St	9 114	9 029	4	0,030	0,13	0,986	0,58	0,49	0,83
	2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	osoba	St	98,0	100,0	3	0,245	0,06	1,039			
	3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	osoba	DSt	30,0	32,0	7	0,871	0,55	0,739			
	4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	osoba	DSt	60,5	61,8	6	0,605	0,45	0,750			

**Numer wskaźnika**  
Stała wartość dla każdego ze 120 wskaźników

**Typ zmiennej:**  
- **St** – to stymulanta, a więc im wyższa wartość tym lepiej  
- **DSt** – to destymulanta, a więc im niższa wartość tym lepiej

**Benchmark 25%**  
Określa stopę odniesienia do 25% najlepszych gmin z danego obszaru. Wartość pokazuje po przekroczeniu jakiej wartości dana JST należy do grupy 25% liderów

**Pozycja Gminy**  
na tle pozostałych analizowanych JST

**Podobieństwo obszaru**  
Określa dystans jaki dzieli najsłabszą gminę od granicy 25% benchmarku najlepszych gmin  
Im wartość bliższa 1,00 tym podobieństwo większe, im wartość bliższa 0,00 tym większe dysproporcje

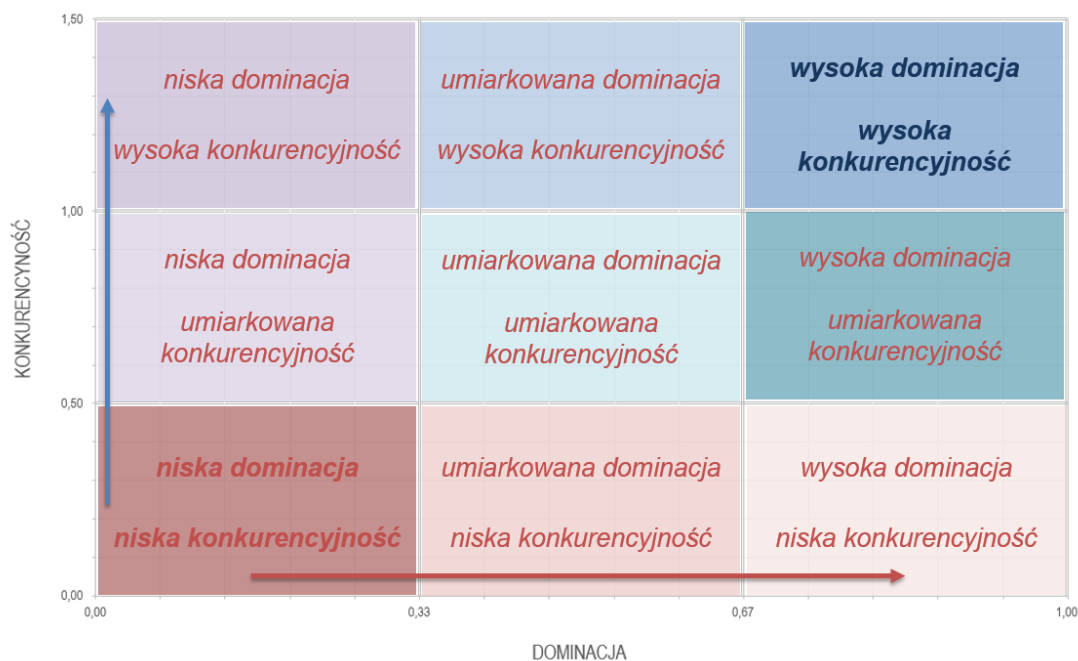
**Dystans do lidera**  
Ukazuje jaka jest różnica pomiędzy analizowaną gminą, a liderem w danym wskaźniku.  
Im wartość bliższa 0,00 tym dystans większy, im wartość bliższa 0,99 tym dystans mniejszy.  
1,00 – analizowana gmina jest liderem (najlepsza);  
0,00 – analizowana gmina jest ostatnia (najgorsza)

**Konkurencyjność**  
Określa, w ramach każdego wskaźnika i kategorii, stopień przewagi lub jej brak w porównaniu z innymi JST.  
0,00 – brak konkurencyjności;  
1,00 – konkurencyjność analogiczna do gminy rozpoczynającej benchmark 25% najlepszych gmin;  
powyżej 1,00 – budowanie pozycji konkurencyjnej, im wartość >1 tym konkurencyjność większa

**Dominacja**  
Określa w ramach każdej kategorii w jakim stopniu analizowana gmina zajmuje lepsze (wyższe) pozycje (miejsca) od innych JST.  
0,00 – zupełny brak dominacji (gmina we wszystkich wskaźnikach zajmuje ostatnie miejsce);  
1,00 – całkowita dominacja (gmina we wszystkich wskaźnikach zajmuje 1 miejsce)

Przeprowadzona analiza umożliwia stworzenie **macierzy rozwoju** (ogólnej oraz w ramach każdej z kategorii: demografia, rynek pracy, infrastruktura techniczna, mieszkalnictwo, potencjał społeczny i kulturalny, poziom wykształcenia i szkolnictwo, przedsiębiorczość, stabilność finansowa JST). Macierz rozwoju polega na umieszczeniu na 2-osiowym wykresie pozycji gminy, gdzie oś poziomą stanowi „dominacja”, a oś pionową „konkurencyjność”. W zależności od pozycji gminy na macierzy rozwoju mamy do czynienia z różnymi sytuacjami rozwojowymi: od niskiej dominacji i niskiej konkurencyjności po wysoką dominację i wysoką pozycję konkurencyjną. Poszczególne warianty ukazuje poniższy wykres:

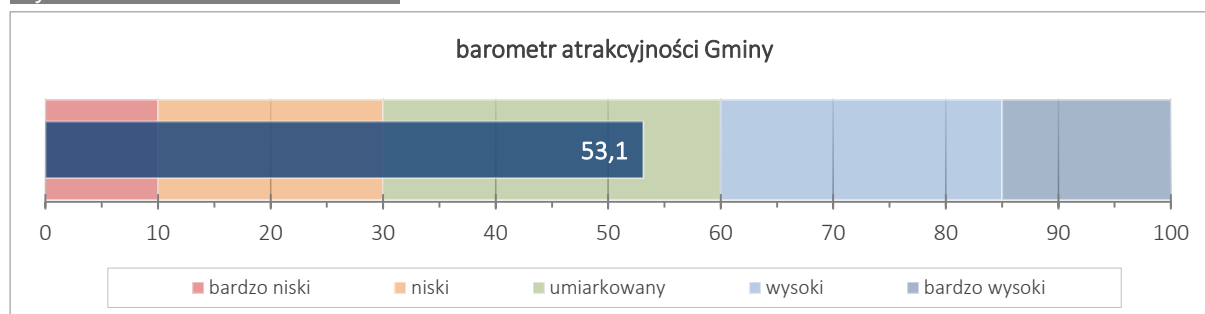
Wykres 96. Schemat macierzy rozwoju.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wyniki analizy zobrazowane są także na **barometrach** – są to specjalne wykresy obrazujące indeksy atrakcyjności i potencjału rozwojowego (w przypadku potencjału rozwojowego również w obszarach poszczególnych kategorii). Barometr jest podzielony na 5 przedziałów, które obrazują stopień osiągniętego poziomu atrakcyjności i potencjału rozwojowego – od bardzo niskiego (kolor czerwony) do bardzo wysokiego (kolor ciemno niebieski).

Wykres 97. Schemat barometru.



Źródło: opracowanie własne PARR.

## Sposób analizy danych

Aby skutecznie dokonać analizy porównawczej (benchmarkingowej) atrakcyjności i potencjału rozwojowego należy mieć świadomość następujących informacji:

- » do każdego ze 120 wskaźników przypisane są konkretne dane statystyczne pochodzące z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego – zapewnia to rzetelność i obiektywizm poprzez porównywanie wszystkich JST na podstawie tego samego źródła danych;
- » każdy wskaźnik ma przypisany konkretny stały numer, który jest niezmienny. Także np. numer wskaźnika 1 to "liczba ludności", 103 to "środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2013), a 111 "efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)" i pod tymi numerami wskaźniki występują w całej analizie;
- » jeżeli w analizowanej gminie wartość wybranego wskaźnika wynosi 0 (zero) lub „brak” wówczas automatycznie przypisywane jest gminie ostatnie miejsce w rankingu; możliwa jest taka sytuacja, że wszystkie analizowane gminy mają w określonym wskaźniku przypisane ostatnie pozycje, bowiem na ich terenie np. nie ma kina – wówczas we wskaźnik nr 58 „Widzowie kin na 1000 mieszkańców” wszystkie analizowane JST będą miały przypisane ostatnie pozycje;
- » każda z 8 kategorii ma stały kolor, który jest niezmienny w całej analizie, np. demografia to kolor żółty, przedsiębiorczość niebieski, a potencjał społeczny i kulturalny zielony;
- » w ocenach miejsca (pozycje) 1 (kolor złoty), 2 (kolor srebrny), 3 (kolor brązowy) zawsze są najwyższe i najbardziej pozytywne, natomiast im niższa wartość tym sytuacja JST jest gorsza – najniższe wartości są zawsze zaznaczone czerwonym kolorem (im ciemniejszy odcień czerwonego tym pozycja niższa i sytuacja gorsza);
- » budowanie przewagi konkurencyjnej następuje jeżeli wartość wskaźnika konkurencyjności jest wyższa od 1 – im wartość wyższa od 1 tym przewaga konkurencyjna silniejsza; jeżeli wartość wskaźnika konkurencyjności = 0,00 wówczas dana gmina zajmuje ostatnie miejsce na tle wszystkich analizowanych JST i tym samym w żaden sposób nie może budować nad nimi przewagi konkurencyjnej.

---

## 2. ANALIZA ATRAKCYJNOŚCI I POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO GMIN POWIATU SANOCKIEGO

W wyniku analizy został opracowany został **ranking gmin powiatu sanockiego (8 jednostek)**. Z racji lepszego obrazu Gminy Sanok, do gmin powiatowych zostały dołączone **gminy sąsiadujące** z analizowaną jednostką (**4 gminy**). W przypadku gmin miejsko-wiejskich Brzozów, Lesko i Zagórz brano pod uwagę statystyki łączne dla obszaru wiejskiego i miejskiego. W analizie gmin w powiecie i sąsiednich pozycja każdej z gmin zawierała się w przedziale od „1” (najwyższa) do „12” (najniższa).

Tabela 43. Zestawienie wyników analizy RegioStrateg dla Gminy Sanok w odniesieniu do gmin powiatu sanockiego.

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Demografia	1	Liczba ludności	osoba	St	14 171	17 686	3	0,40	0,43	1,288	0,53	0,50	0,79
	2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km2)	osoba	St	119,0	76,0	7	0,30	0,06	0,602			
	3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	osoba	DSt	25,6	27,1	8	0,58	0,44	0,710			
	4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	osoba	DSt	56,3	59,9	11	0,66	0,18	0,354			
	5	% osób w wieku przedprodukcyjnym	%	St	20,7	20,5	4	0,65	0,74	0,963			
	6	% osób w wieku produkcyjnym	%	St	64,0	62,5	11	0,44	0,15	0,318			
	7	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	osoba	St	2,4	0,3	9	0,55	0,34	0,529			
	8	Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców	-	St	5,7	5,3	6	0,57	0,52	0,733			
	9	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	osoba	St	0,0	-0,1	4	0,64	0,87	0,989			
	10	Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	%	St	4,4	7,9	1	0,58	1,00	1,354			
	11	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem	%	DSt	-5,5	4,2	6	0,49	0,73	0,835			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezyności)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
		poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)											
Rynek pracy	12	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	osoba	St	197,7	53,4	12	0,37	0,00	0,000	0,46	0,52	0,71
	13	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	osoba	DSt	56,4	54,6	2	0,43	0,94	1,029			
	14	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	DSt	8,8	8,7	2	0,43	0,93	1,007			
	15	Liczba uczniów szkół zasadniczych	uczeń	St	37,5	0,0	12	0,35	0,00	0,000			
	16	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	%	St	21,2	21,0	4	0,56	0,54	0,943			
	17	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	osoba	DSt	0,4	1,0	10	0,53	0,27	0,350			
	18	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	-	St	105,3	107,5	2	0,45	0,53	1,144			
	19	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)	-	DSt	88,8	88,9	4	0,42	0,82	0,995			
	20	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	%	DSt	17,2	23,5	11	0,55	0,19	0,301			
	21	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	%	DSt	8,7	15,8	9	0,47	0,54	0,622			
22	% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	%	DSt	13,1	14,4	6	0,48	0,62	0,823				

kat	nr	wskaźnik	j.m.	typ	benchmark	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo	dystans	konkurencyjność	współczynnik	współczynnik	współczynnik
gora	wskaźnika			zmiennej	– 25% najlepszych			analizowanego obszaru	do lidera		współczynnika	dominacji	konkurencyjności
	23	Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	%	DSt	-53,9	-66,9	2	0,54	0,91	1,342			
Infrastruktura techniczna	24	% ludności korzystającej z wodociągu	%	St	67,5	25,9	8	0,57	0,27	0,382	0,49	0,40	0,70
	25	% ludności korzystającej z kanalizacji	%	St	72,6	54,2	9	0,61	0,51	0,722			
	26	% ludności korzystającej z gazu	%	St	85,2	82,8	4	0,72	0,86	0,972			
	27	Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	PLN	St	339,0	234,0	5	0,36	0,21	0,562			
	28	% wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska	%	St	9,2	8,0	5	0,40	0,33	0,815			
	29	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca	PLN	St	192,5	176,7	4	0,59	0,59	0,905			
	30	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność	%	St	6,3	6,1	4	0,64	0,74	0,951			
	31	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)	%	St	6,4	6,1	4	0,64	0,74	0,952			
	32	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu	-	St	2,4	0,0	12	0,29	0,00	0,000			
	33	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem	ha	St	394,0	369,0	4	0,48	0,52	0,936			
	34	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	%	St	2,2	1,6	4	0,31	0,09	0,709			
	35	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	178,2	154,3	5	0,41	0,33	0,858			



kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezyności)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	36	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	659,0	268,9	8	0,32	0,02	0,296			
Mieszkalnictwo	37	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	%	St	94,6	91,1	8	0,58	0,45	0,648	0,56	0,56	0,82
	38	% mieszkań wyposażonych w ustęp spłukiwany	%	St	91,6	88,2	7	0,50	0,31	0,571			
	39	% mieszkań wyposażonych w łazienkę	%	St	89,4	84,8	7	0,51	0,34	0,577			
	40	% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	%	St	72,7	66,4	7	0,54	0,46	0,767			
	41	% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci	%	St	85,4	82,9	4	0,72	0,86	0,971			
	42	% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnię ścieków (miejskie i wiejskie)	%	St	77,8	48,1	9	0,62	0,47	0,595			
	43	Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	mieszkanie	St	0,3	0,2	11	0,40	0,02	0,047			
	44	Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	m2	St	23,7	23,7	3	0,62	0,76	1,000			
	45	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	mieszkanie	St	3,0	3,3	2	0,61	0,89	1,164			
	46	Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	izba	St	17,5	18,5	3	0,65	0,88	1,084			
47	Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	m2	St	5 203,3	8 745,0	2	0,44	0,76	1,740				

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	48	% wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową	%	St	3,8	2,9	7	0,58	0,48	0,730			
Potencjał społeczny i kulturalny	49	Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	zoz	St	5,4	6,8	1	0,66	1,00	1,160	0,44	0,29	0,59
	50	Liczba ludności na 1 aptekę	osoba	DSt	3 346,5	17 686,0	11	0,39	0,00	0,000			
	51	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	%	St	0,5	0,3	8	0,39	0,12	0,383			
	52	Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca	porady	St	4,7	3,9	8	0,43	0,25	0,556			
	53	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców	-	St	11,3	0,0	12	0,36	0,00	0,000			
	54	Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	-	St	5,6	6,2	2	0,48	0,58	1,156			
	55	Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	osoba	St	164,0	107,0	10	0,46	0,11	0,208			
	56	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika	wol.	St	18,4	18,0	4	0,45	0,38	0,920			
	57	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców	osoba	St	62,5	0,0	12	0,29	0,00	0,000			
	58	Widzowie kin na 1000 mieszkańców	osoba	St	5,2	0,0	12	0,31	0,00	0,000			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezyności)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	59	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata	-	St	0,0	0,0	12	0,33	0,00	0,000			
	60	% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego	%	St	5,5	5,3	4	0,49	0,53	0,939			
	61	Miejsca noclegowe	miejsce	St	191,0	169,0	4	0,42	0,27	0,885			
	62	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	St	172,4	172,4	3	0,45	0,52	1,000			
	63	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	osoba	St	4 697,0	1 117,0	5	0,37	0,05	0,238			
	64	Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	St	122,2	117,8	5	0,57	0,51	0,951			
	65	Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	ha	St	6 051,4	5 760,0	4	0,38	0,25	0,952			
	66	Powierzchnia lasów	ha	St	8 006,2	9 192,1	3	0,35	0,27	1,153			
	67	Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców	NGO	St	38,5	33,0	8	0,63	0,56	0,836			
	68	% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	%	St	4,5	1,4	7	0,45	0,16	0,324			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	współczynnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	69	Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym (2012 rok)	-	St	4,4	3,7	5	0,52	0,47	0,798			
Poziom wykształcenia i szkolnictwo	70	% ludności z wykształceniem wyższym	%	St	4,7	2,9	8	0,37	0,13	0,407	0,54	0,32	0,45
	71	Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	-	DSt	137,0	168,3	8	0,58	0,34	0,453			
	72	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	%	St	54,4	4,4	11	0,60	0,07	0,081			
	73	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących	uczeń	St	80,5	0,0	12	0,33	0,00	0,000			
	74	% ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia	%	DSt	30,9	31,6	5	0,60	0,59	0,949			
	75	Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	uczeń	DSt	5,3	4,8	3	0,54	0,84	1,063			
	76	Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	uczeń	DSt	5,6	4,9	3	0,50	0,96	1,075			
	77	Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)	%	St	95,5	63,5	12	0,73	0,00	0,000			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	współczynnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	78	Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)	%	St	97,2	45,9	12	0,60	0,00	0,000			
Przedsiębiorczość	79	Wskaźnik przedsiębiorczości	jedn. gosp.	St	658,8	523,6	9	0,44	0,11	0,326	0,43	0,35	0,73
	80	Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	-	St	103,2	105,2	2	0,51	0,79	1,254			
	81	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	102,8	83,7	9	0,43	0,13	0,388			
	82	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	St	69,7	65,0	7	0,46	0,41	0,825			
	83	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	DSt	48,1	40,7	2	0,47	0,87	1,190			
	84	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	8,0	6,7	9	0,42	0,19	0,525			
	85	Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	109,6	104,0	7	0,44	0,40	0,864			
	86	% firm działających w usługach rynkowych	%	St	58,9	55,8	6	0,60	0,59	0,858			
	87	% firm działających w usługach nierynkowych	%	DSt	12,2	14,0	7	0,58	0,49	0,715			
	88	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	liczba	St	962,3	904,0	4	0,34	0,24	0,934			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	współczynnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	89	Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)	liczba	St	30,3	20,0	7	0,37	0,16	0,637			
	90	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	liczba	St	5,0	2,0	5	0,32	0,04	0,400			
	91	Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)	liczba	St	0,3	0,0	12	0,30	0,00	0,000			
	92	Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)	liczba	St	0,0	0,0	12	0,32	0,00	0,000			
	93	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	liczba	St	6,0	5,0	4	0,38	0,17	0,833			
	94	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	114,2	128,1	2	0,54	0,97	1,897			
Stabilność finansowa JST	95	Dochody gminy	PLN	St	49 219 286	50 434 529	3	0,41	0,41	1,029	0,52	0,45	0,74
	96	Dochody gminy na 1 mieszkańca	PLN	St	3 595,9	2 851,8	12	0,55	0,00	0,000			
	97	Dochody własne na 1 mieszkańca	PLN	St	1 255,7	1 059,7	6	0,49	0,27	0,592			
	98	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	PLN	St	390,2	333,2	7	0,46	0,36	0,731			
	99	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)	PLN	St	12,5	9,1	5	0,33	0,11	0,725			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	100	Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	%	St	33,3	38,4	1	0,55	1,00	1,316			
	101	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	%	DSt	3,2	7,2	8	0,62	0,22	0,330			
	102	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2014)	PLN	St	5 098 179	2 746 712	6	0,51	0,28	0,517			
	103	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2014)	PLN	St	523,7	155,3	8	0,52	0,15	0,255			
	104	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	%	St	42,4	37,2	5	0,46	0,39	0,754			
	105	Wydatki budżetu gminy	PLN	St	50 727 592	51 623 515	3	0,41	0,42	1,021			
	106	Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	PLN	St	3 598	2 919	11	0,56	0,03	0,041			
	107	Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	PLN	St	706	495	7	0,43	0,29	0,618			
	108	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	PLN	DSt	297,9	283,6	3	0,55	0,81	1,058			
	109	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	%	St	20,5	16,9	5	0,47	0,40	0,765			
	110	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	PLN	DSt	907,8	876,3	3	0,51	0,91	1,058			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa (kohezji)	współczynnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	111	Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)	%	St	102,0	97,7	9	0,55	0,23	0,404			
	112	Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	PLN	DSt	30,8	7,4	1	0,64	1,00	1,475			
	113	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	105,3	98,3	11	0,57	0,36	0,593			
	114	Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	110,5	111,2	3	0,57	0,66	1,031			
	115	Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	165,3	147,6	5	0,47	0,44	0,834			
	116	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2013	PLN	St	11 285 198	8 134 826	5	0,59	0,56	0,700			
	117	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2013	PLN	St	6 951 423	5 817 166	5	0,48	0,46	0,825			
	118	Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2013	%	St	21,7	18,0	6	0,63	0,58	0,730			
	119	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	265,8	276,8	2	0,61	0,85	1,167			
	120	Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	130,4	111,4	7	0,65	0,50	0,638			
									<i>średnia ogólna:</i>		0,49	0,42	0,70



Tabela 44. Ranking atrakcyjności gmin powiatu sanockiego - podsumowanie analizy RegioStrateg.

















	ATRAKCYJNOŚĆ ANALIZOWANYCH SAMORZĄDÓW (1 - najlepsza pozycja; 12 - najgorsza pozycja)											
	Gmina Sanok	Gmina Besko	Gmina Bircza	Gmina Brzozów	Gmina Bukowsko	Gmina Dydnia	Gmina Komańcza	Gmina Lesko	Miasto Sanok	Gmina Tyrawa Wólenska	Gmina Zagórz	Gmina Zarszyn
 Demografia	6	3	5	1	1	8	11	12	10	6	3	9
 Rynek pracy	5	7	11	6	3	12	9	3	1	10	2	8
 Infrastruktura techniczna	4	5	8	11	9	6	10	7	1	12	2	3
 Mieszkalnictwo	5	9	10	3	7	11	7	1	1	12	4	6
 Potencjał społeczny i kulturalny	6	7	10	3	8	9	4	1	2	11	5	12
 Poziom wykształcenia i szkolnictwo	10	4	7	2	3	5	8	6	1	12	8	10
 Przedsiębiorczość	5	9	5	4	7	12	8	2	1	11	3	9
 Stabilność finansowa JST	4	7	6	8	11	9	10	1	3	12	2	5
suma pozycji dla 120 wskaźników w ramach 8 kategorii:	45	51	62	38	49	72	67	33	20	86	29	62
ranking atrakcyjności gmin powiatu sanockiego (pozycja):	5	7	8	4	6	11	10	3	1	12	2	8

Tabela 45. Ranking potencjałów rozwojowych gmin powiatu sanockiego – podsumowanie analizy RegioStrateg.

		POTENCJAŁ ROZWOJOWY ANALIZOWANYCH SAMORZĄDÓW (im mniejsza wartość tym lepiej)											
		Gmina Sanok	Gmina Besko	Gmina Bircza	Gmina Brzozów	Gmina Bukowsko	Gmina Dydnia	Gmina Komańcza	Gmina Lesko	Miasto Sanok	Gmina Tyrawa Wołoska	Gmina Zagórz	Gmina Zarszyn
	Demografia	70	58	65	53	53	78	92	94	83	70	58	80
	Rynek pracy	76	80	108	78	74	122	83	74	41	96	58	81
	Infrastruktura techniczna	76	80	97	100	98	81	99	82	56	127	58	66
	Mieszkalnictwo	70	88	97	57	85	99	85	51	51	112	64	75
	Potencjał społeczny i kulturalny	140	160	184	113	166	168	119	104	105	191	123	192
	Poziom wykształcenia i szkolnictwo	74	55	63	45	51	57	66	58	40	80	66	74
	Przedsiębiorczość	104	141	104	87	118	161	120	66	54	153	71	141
	Stabilność finansowa JST	147	185	174	188	210	195	200	88	143	225	122	151
suma pozycji dla 120 wskaźników w ramach 8 kategorii:		757	847	892	721	855	961	864	617	573	1054	620	860
ranking potencjałów rozwojowych gmin powiatu sanockiego (pozycja):		5	6	10	4	7	11	9	2	1	12	3	8

Metoda określenia atrakcyjności Gminy Sanok (potencjał syntetyczny) opiera się na zsumowaniu miejsc w ramach 8 kategorii: demografii, rynku pracy, infrastruktury technicznej, mieszkalnictwa, potencjału społecznego i kulturalnego, poziomu wykształcenia i szkolnictwa oraz przedsiębiorczości i stabilności finansowej JST. **Gmina Sanok na tle gmin powiatu sanockiego oraz sąsiednich w atrakcyjności samorządów plasuje się na 5 miejscu na 12 gmin.** W przypadku wyłączenia gmin sąsiednich, Gmina Sanok zajęłaby **2 miejsce**.

**W potencjale rozwojowym** (sumarycznym) – ukazującym szanse rozwojowe w przyszłości – Gmina Sanok również zajęła **5 miejsce** na tle gmin powiatu sanockiego i sąsiadujących z Gminą Sanok. Potencjał ten opiera się na zestawieniu i zsumowaniu wszystkich pozycji danej gminy na podstawie 120 wykorzystanych w analizie wskaźników statystycznych. Pozycja w rankingu wskazuje na potencjalne szanse rozwojowe w oparciu o obiektywne wskaźniki społeczno-gospodarcze. W przypadku uwzględnienia wyłącznie gmin powiatowych, Gmina Sanok zajęłaby również 2 miejsce.

Tabela 46. Porównanie potencjałów gmin powiatu sanockiego w analizie RegioStrateg.

miejsce	sumaryczny potencjał	syntetyczny potencjał
1.	Miasto Sanok	Miasto Sanok
2.	Gmina Lesko	Gmina Zagórz
3.	Gmina Zagórz	Gmina Lesko
4.	Gmina Brzozów	Gmina Brzozów
5.	<b>Gmina Sanok</b>	<b>Gmina Sanok</b>
6.	Gmina Besko	Gmina Bukowsko
7.	Gmina Bukowsko	Gmina Besko
8.	Gmina Zarszyn	Gmina Bircza
9.	Gmina Komańcza	Gmina Zarszyn
10.	Gmina Bircza	Gmina Komańcza
11.	Gmina Dydnia	Gmina Dydnia
12.	Gmina Tyrawa Wołoska	Gmina Tyrawa Wołoska

Źródło: opracowanie własne PARR.

Gmina Sanok na tle gmin powiatu sanockiego i gmin sąsiednich **najwyższą pozycję – 4 miejsce, zajęła w obszarze dotyczącym infrastruktury technicznej i stabilności finansowej JST.** W przypadku rynku pracy, mieszkalnictwa i przedsiębiorczości – 5 pozycję, potencjału społecznego i kulturalnego oraz demografii – 6 miejsce, zaś **najgorsza sytuacja**, przede wszystkim z racji sąsiedztwa z miastem Sanokiem – dotyczy **poziomu wykształcenia i szkolnictwa – 10 miejsce.**

**Gmina Sanok posiada zbliżony potencjał w poszczególnych kategoriach.** Obszarem **obniżającym atrakcyjność** gminy i osłabiającym szanse rozwojowe jest przede wszystkim poziom wykształcenia i szkolnictwo. Konieczne jest jednakże **podjęcie kompleksowych i holistycznych działań we wszystkich kategoriach** w celu poprawienia wewnętrznej spójności i atrakcyjności. Oczywiście, gminy powiatu sanockiego posiadają różne uwarunkowania rozwojowe, dlatego konieczne jest przeprowadzenie dodatkowej analizy RegioStrateg ukazującej atrakcyjność i potencjał rozwojowy Gminy Sanok na tle tzw. „gmin pokrewnych”, czyli posiadających zbliżoną liczbę ludności.

Tabela 47. Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje wysokie pozycje w powiecie sanockim.

miejsce			
1	2	3	4
Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	Liczba ludności	% osób w wieku przedprodukcyjnym
Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	Saldo migracji na 1000 mieszkańców
Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym
Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)
	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	Powierzchnia lasów	% ludności korzystającej z gazu
	Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca
	Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność
	Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	Dochody gminy	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)
	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	Wydatki budżetu gminy	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem
	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem
	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci
		Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika
			% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego
		Miejsca noclegowe	
		Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	
		Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	
		Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	

LEGENDA:	
	demografia
	rynek pracy
	infrastruktura techniczna
	mieszkalnictwo
	potencjał społeczny i kulturalny
	poziom wykształcenia i szkolnictwo
	przedsiębiorczość
	stabilność finansowa JST

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 48. Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje końcowe pozycje w powiecie sanockim.

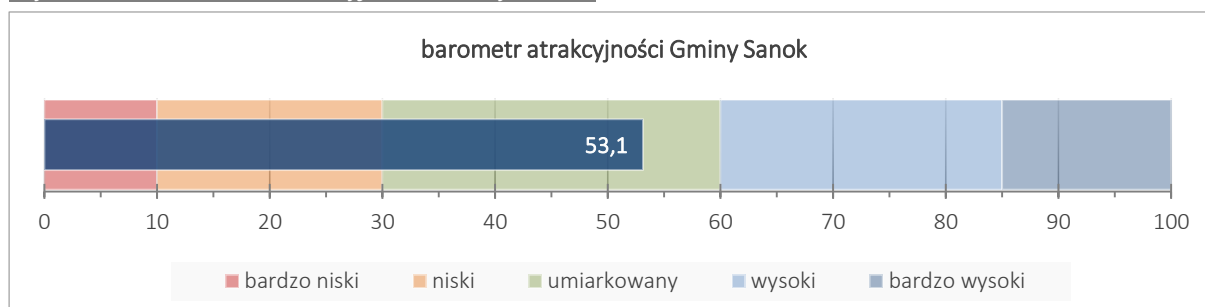
miejsce			
9	10	11	12
Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców
Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	Czytelnice bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	% osób w wieku produkcyjnym	Liczba uczniów szkół zasadniczych
% ludności korzystającej z kanalizacji		% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu
% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków (miejskie i wiejskie)		Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców
Wskaźnik przedsiębiorczości		Liczba ludności na 1 aptekę	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców
Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym		Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	Widzowie kin na 1000 mieszkańców
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym		Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata
Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)		Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących
			Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)
			Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)
			Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)
			Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)
			Dochody gminy na 1 mieszkańca

LEGENDA:	
	demografia
	rynek pracy
	infrastruktura techniczna
	mieszkalnictwo
	potencjał społeczny i kulturalny
	poziom wykształcenia i szkolnictwo
	przedsiębiorczość
	stabilność finansowa JST

Źródło: opracowanie własne PARR.

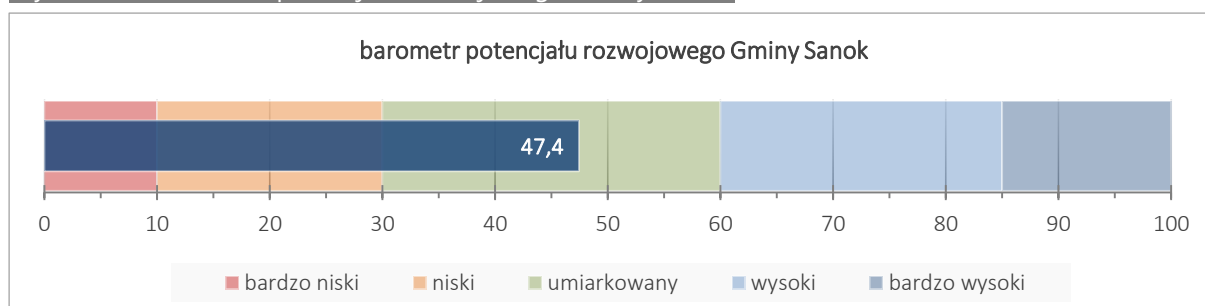
## 2.1. Barometry atrakcyjności i rozwoju

Wykres 98. Barometr atrakcyjności Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie własne PARR.

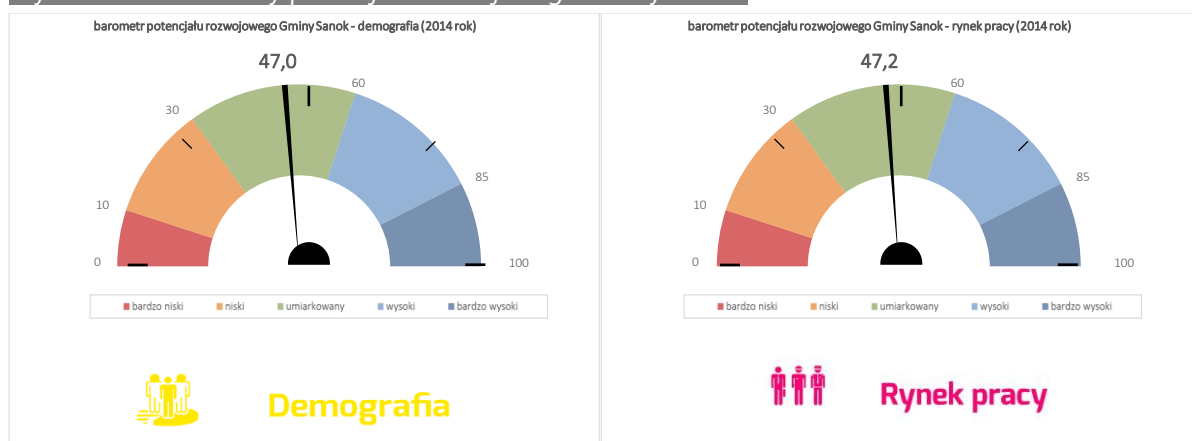
Wykres 99. Barometr potencjału rozwojowego Gminy Sanok.

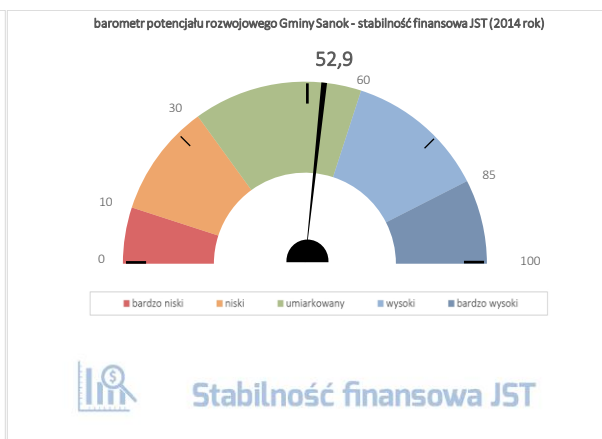
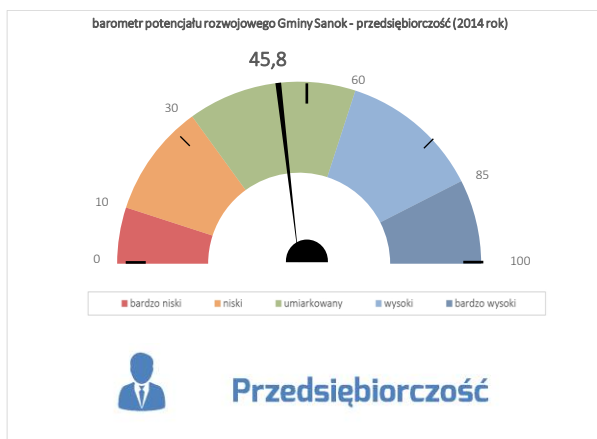
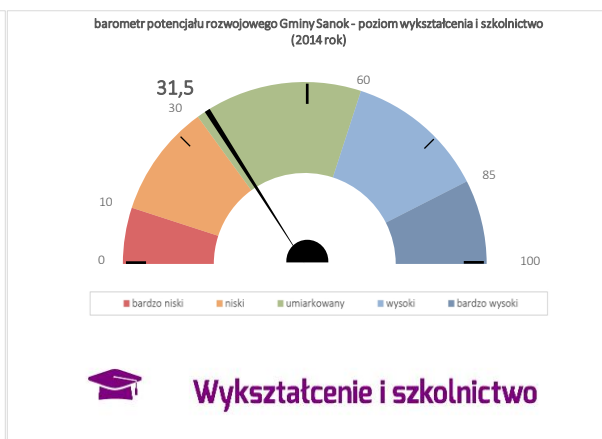
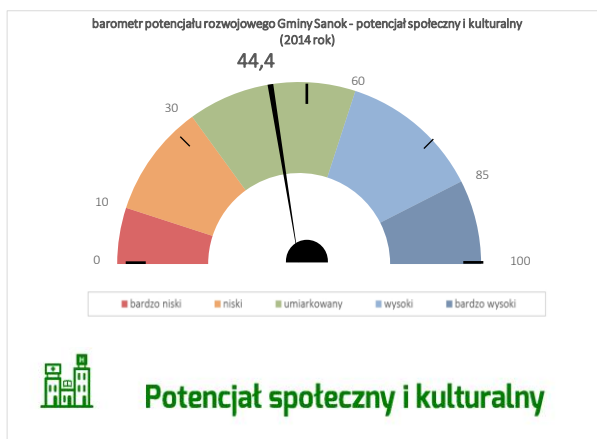
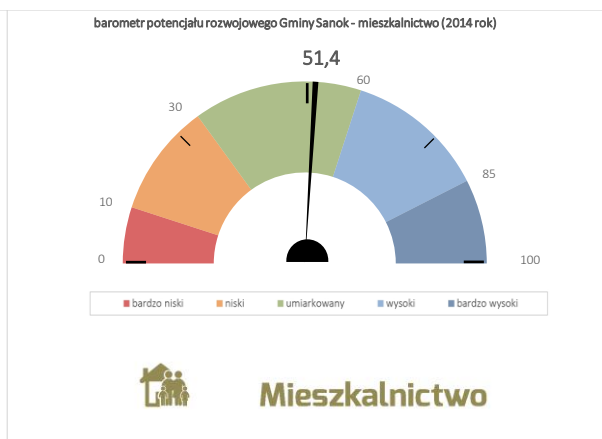
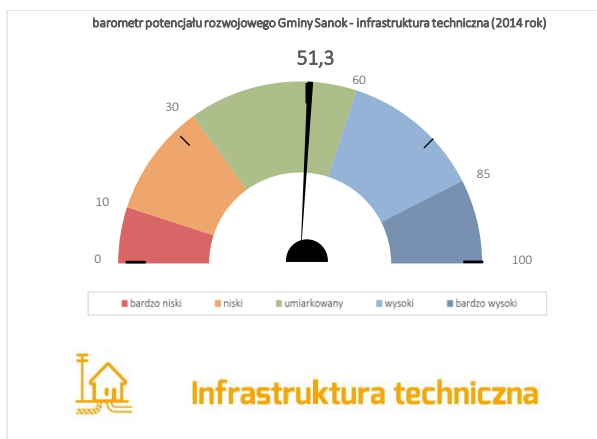


Źródło: opracowanie własne PARR.

### Barometry potencjału rozwojowego – perspektywa kategorii

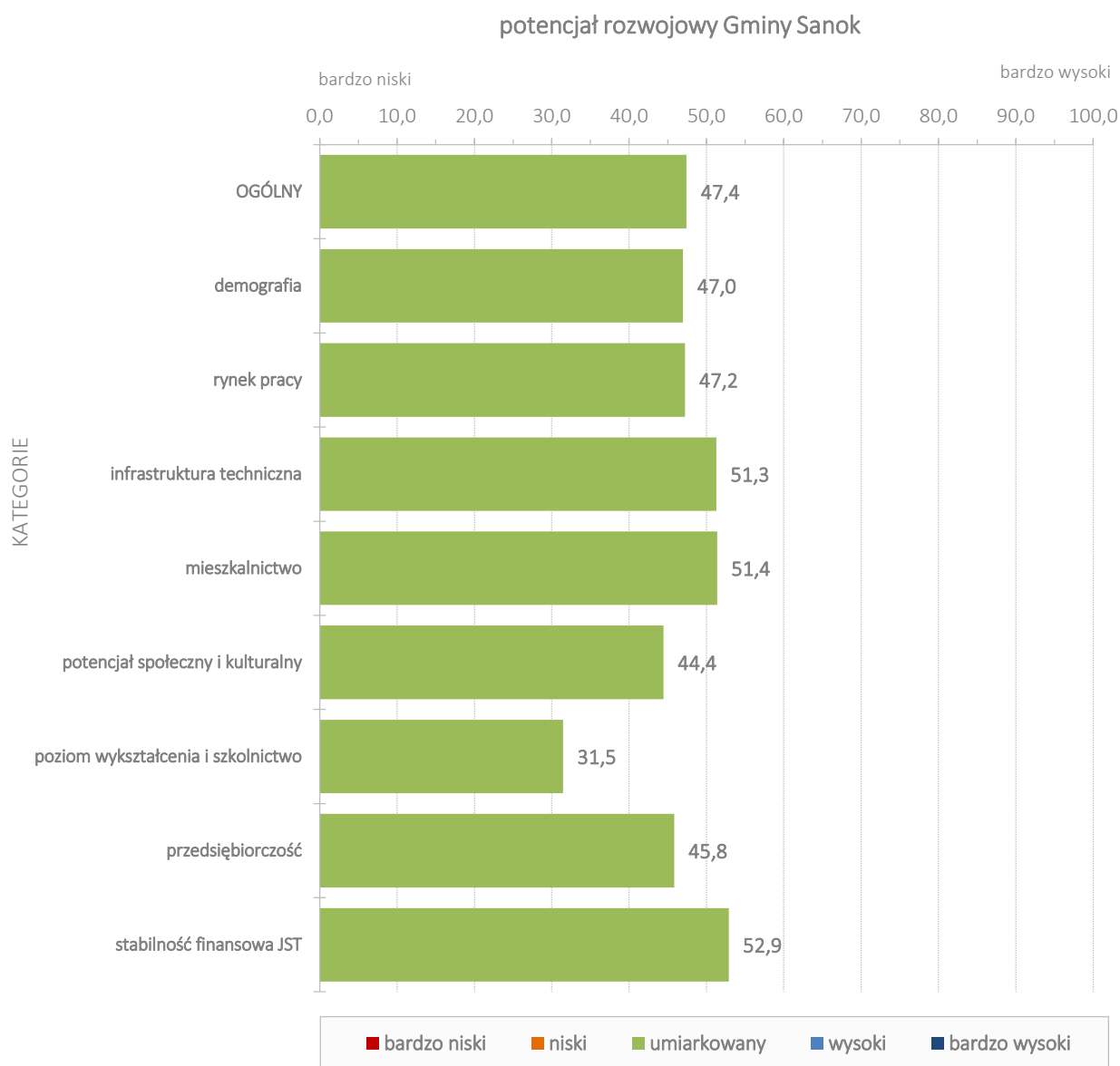
Wykres 100. Barometry potencjału rozwojowego Gminy Sanok.





Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 101. Potencjał rozwojowy Gminy Sanok na tle gmin powiatu sanockiego.

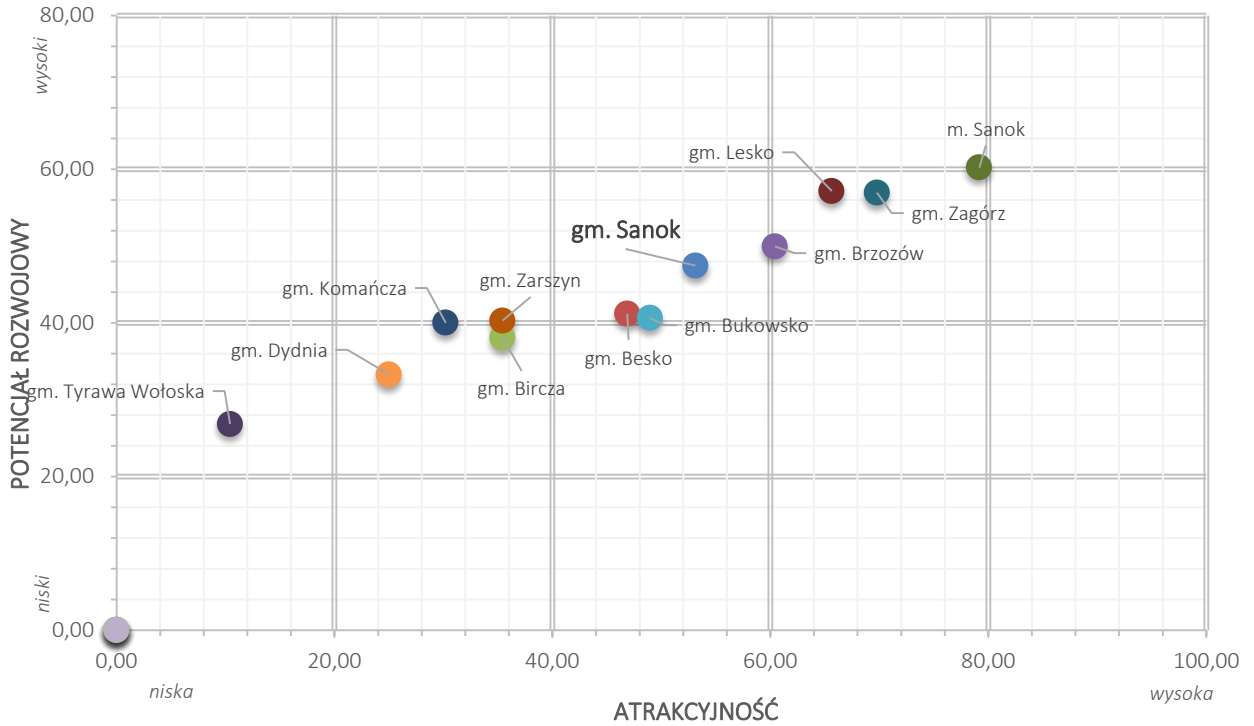


Źródło: opracowanie własne PARR.



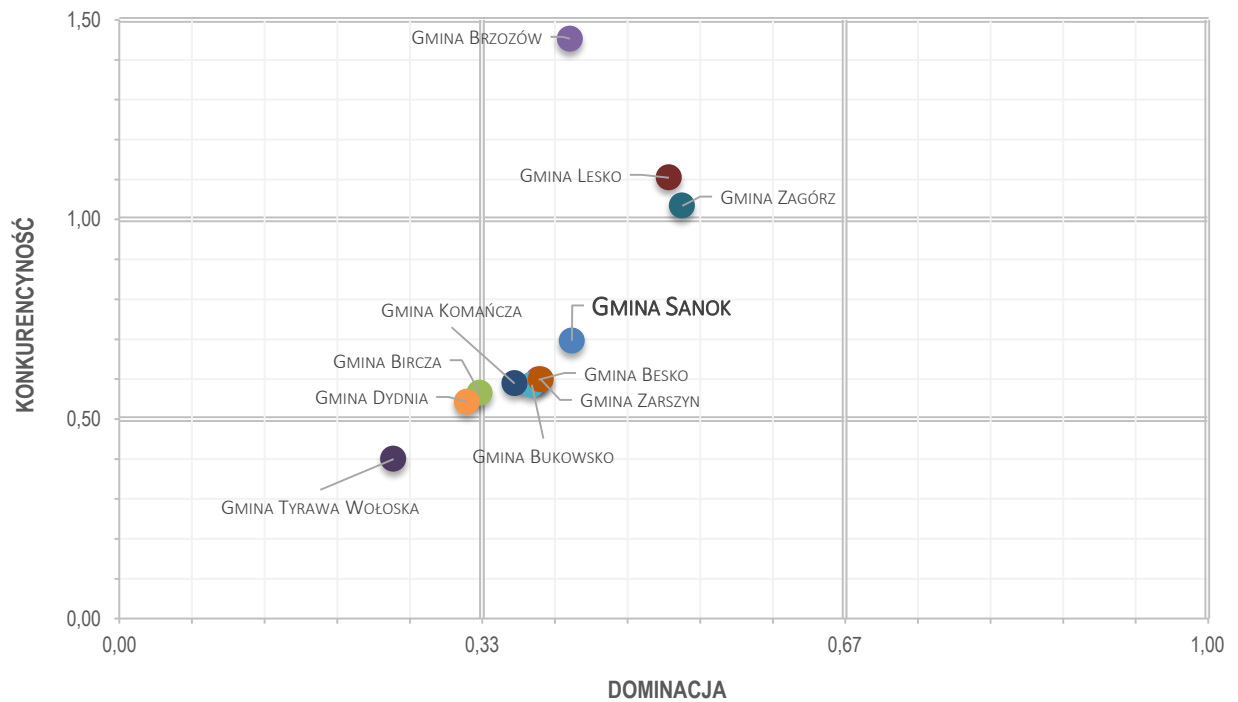
## 2.2. Macierze rozwoju Gminy Sanok na tle powiatu sanockiego

Wykres 102. Macierz rozwoju – wykres atrakcyjności i potencjału rozwojowego.



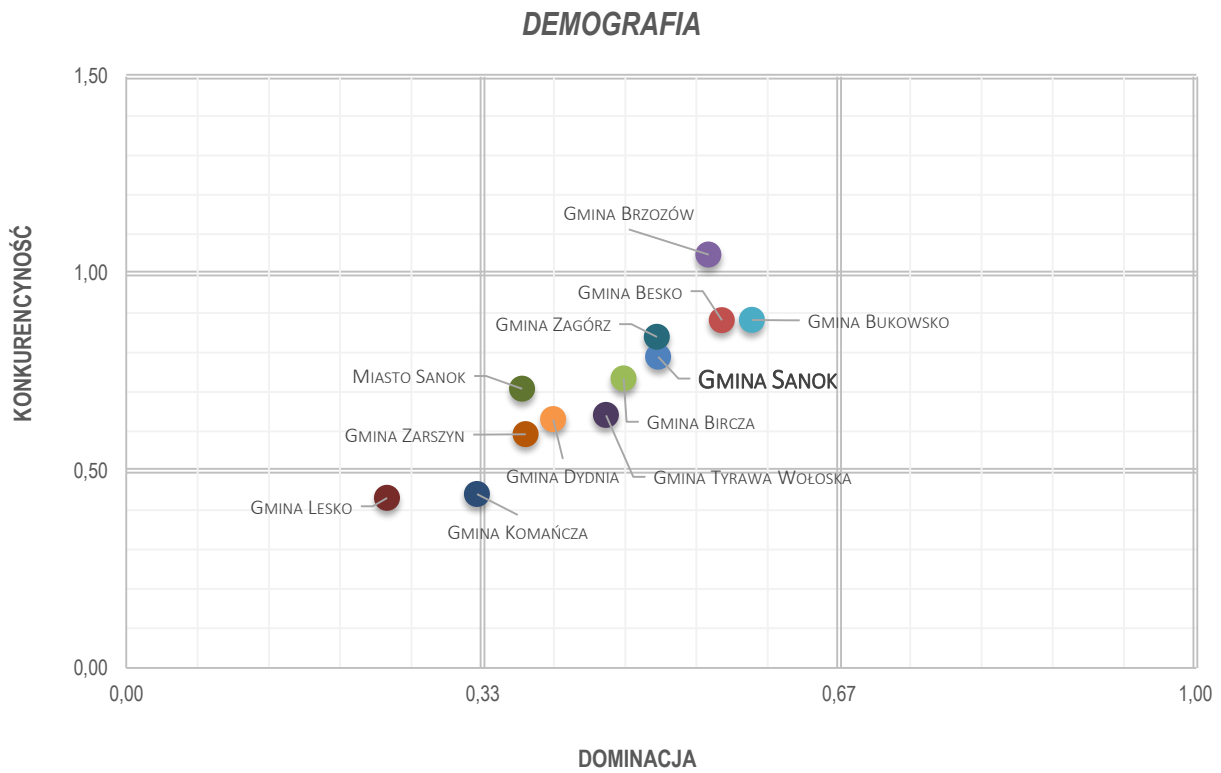
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 103. Macierz rozwoju ogólnego.



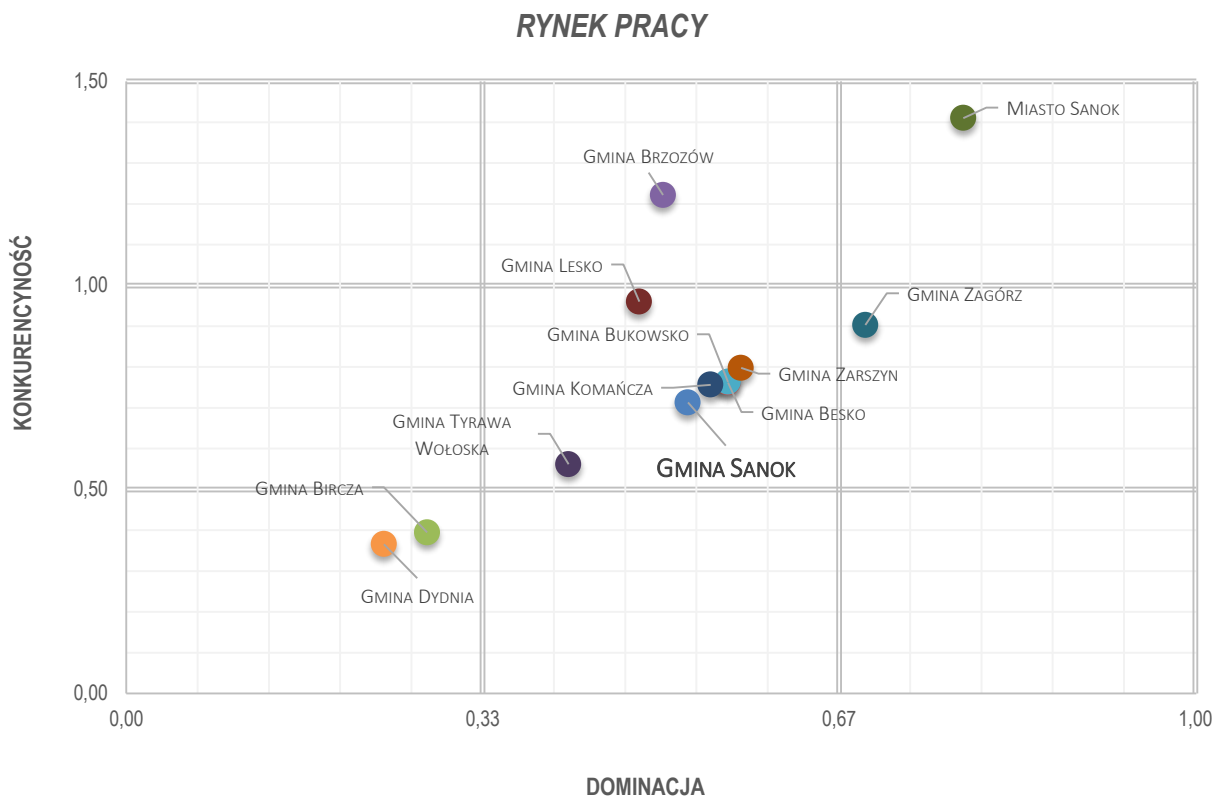
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 104. Macierz rozwoju – demografia.



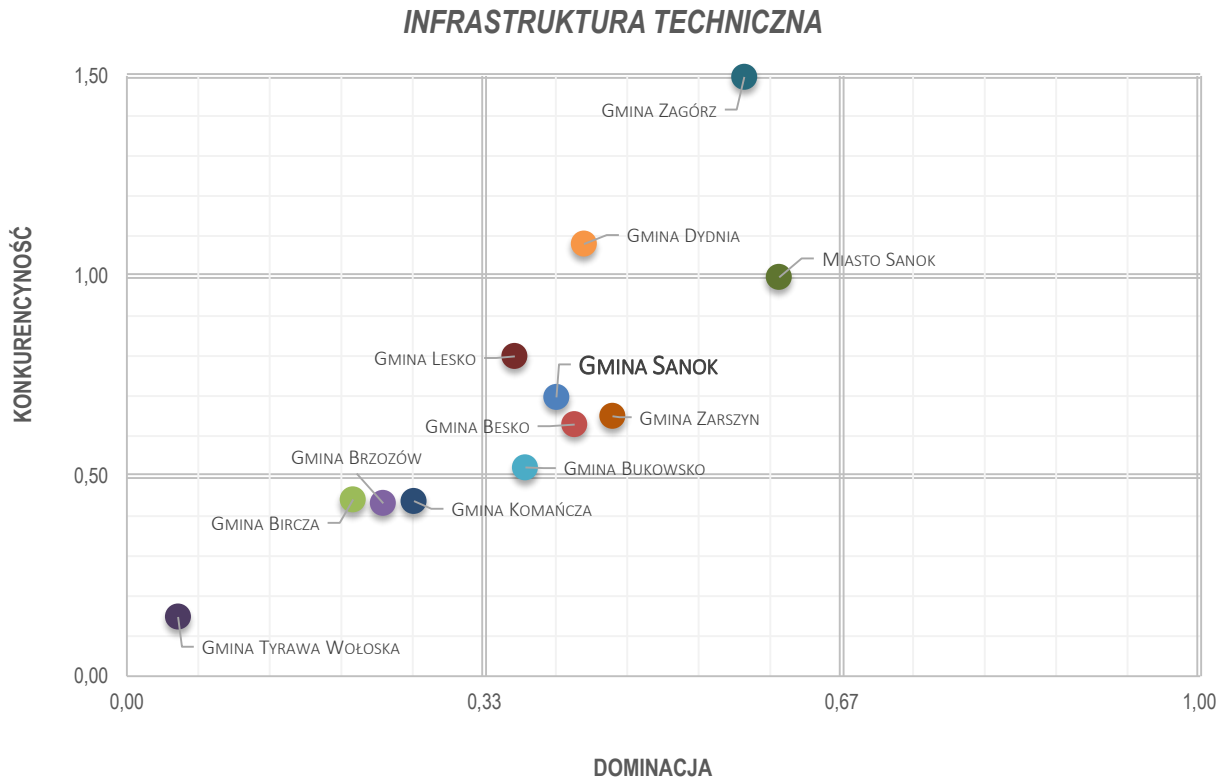
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 105. Macierz rozwoju – rynek pracy.



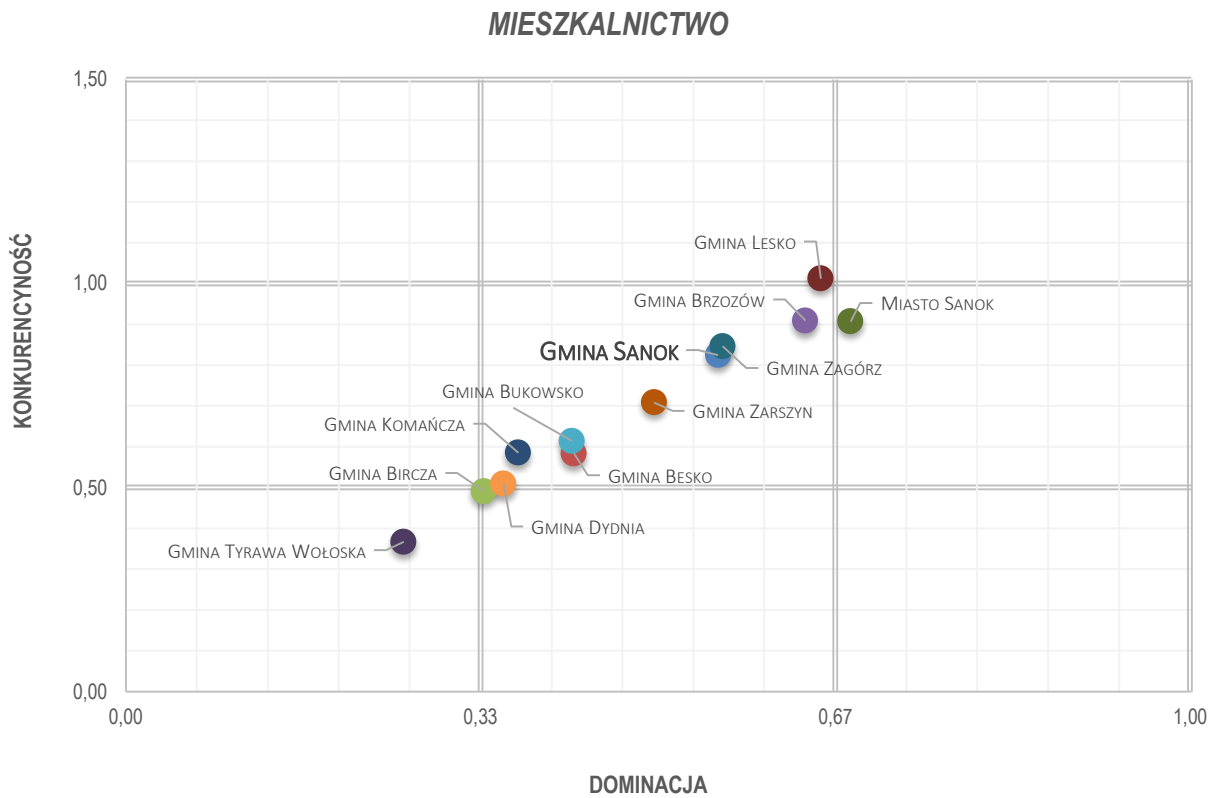
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 106. Macierz rozwoju - infrastruktura techniczna.



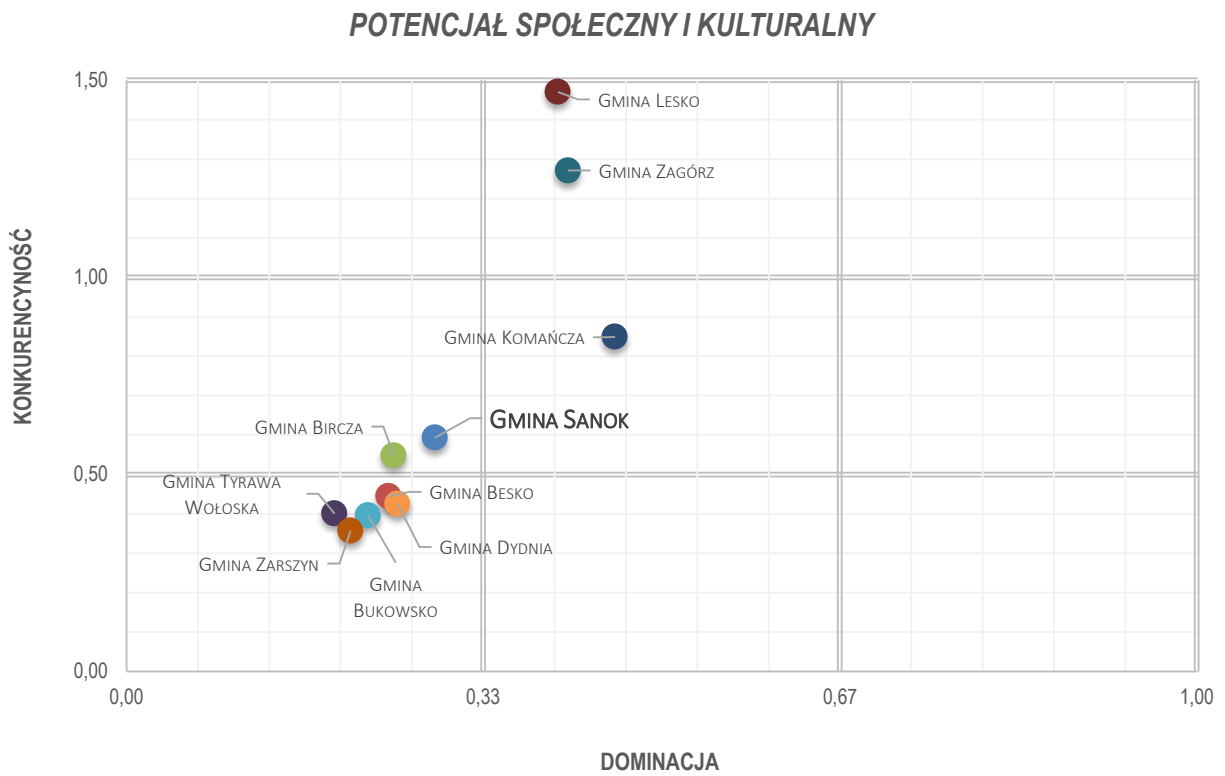
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 107. Macierz rozwoju - mieszkalnictwo.



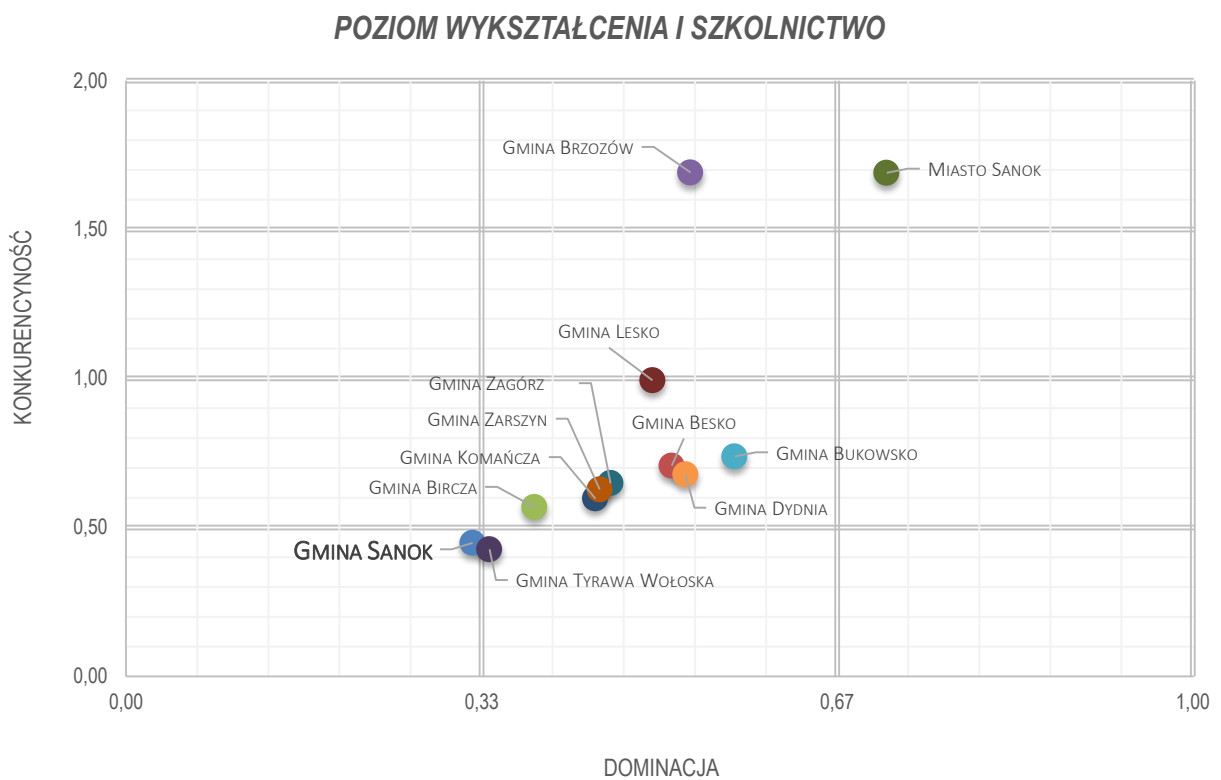
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 108. Macierz rozwoju - potencjał społeczny i kulturalny.



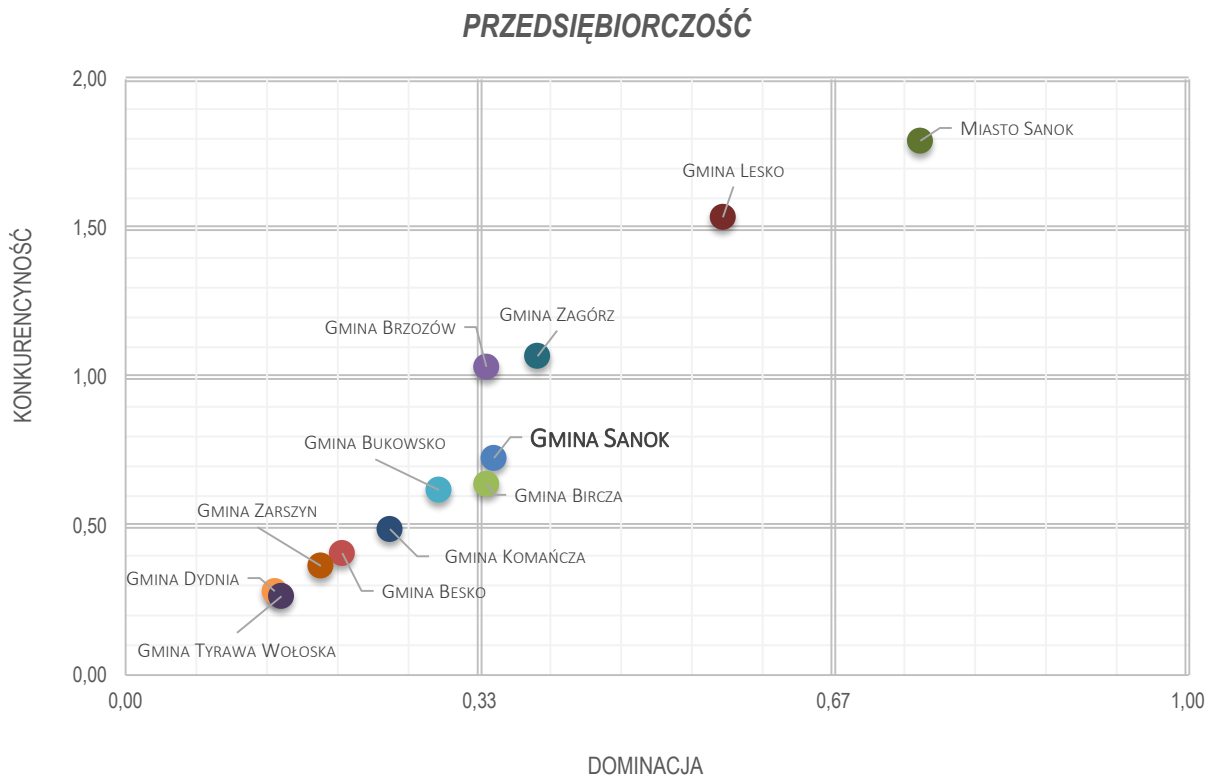
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 109. Macierz rozwoju - poziom wykształcenia i szkolnictwo.



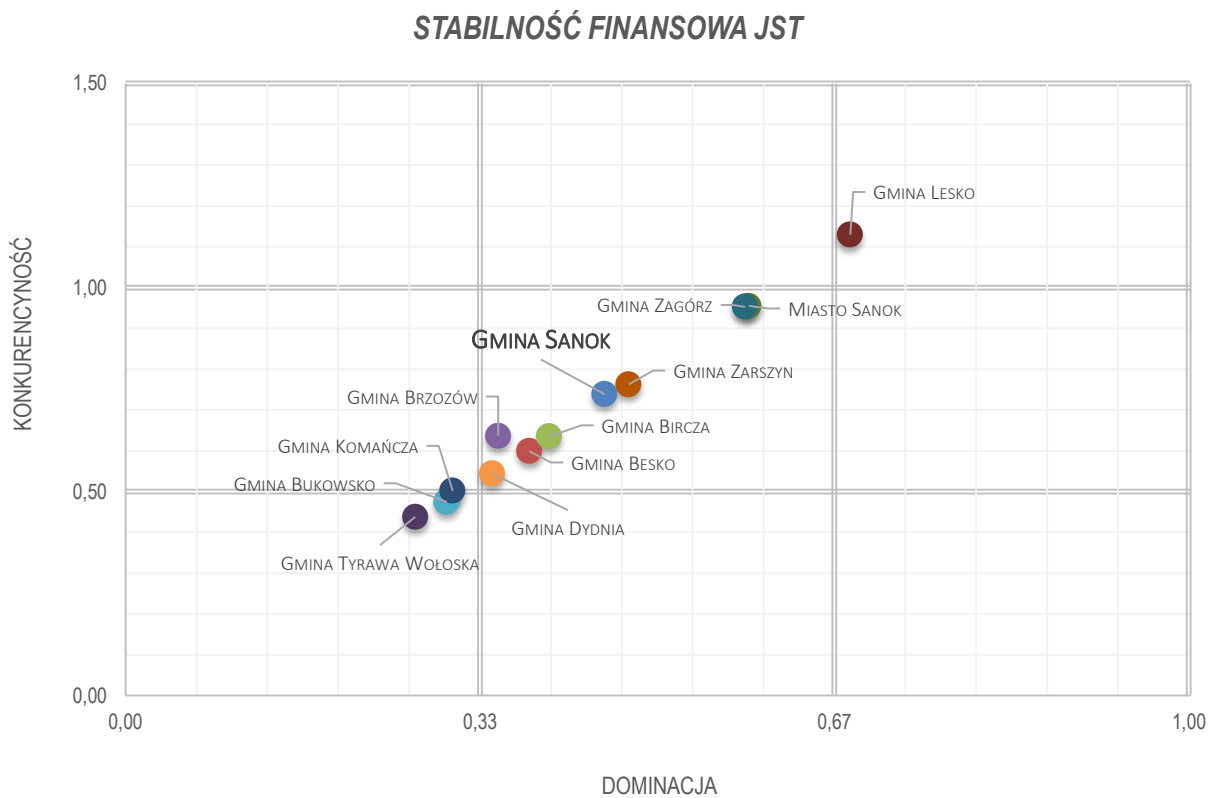
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 110. Macierz rozwoju – przedsiębiorczość.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 111. Macierz rozwoju – stabilność finansowa JST.



Źródło: opracowanie własne PARR.

## 2.3. Budowanie przewagi konkurencyjnej i obszary słabości konkurencyjnej Gminy Sanok

Tabela 49. Obszary budowania przewagi konkurencyjnej przez Gminę Sanok.

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności (WK)	dystans do lidera	kategoria
94	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	1,90	0,97	Przedsiębiorczość
47	Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	1,74	0,76	Mieszkalnictwo
112	Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	1,47	1,00	Stabilność finansowa JST
10	Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	1,35	1,00	Demografia
23	Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	1,34	0,91	Rynek pracy
100	Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	1,32	1,00	Stabilność finansowa JST
1	Liczba ludności	1,29	0,43	Demografia
80	Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	1,25	0,79	Przedsiębiorczość
83	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	1,19	0,87	Przedsiębiorczość
119	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	1,17	0,85	Stabilność finansowa JST
45	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	1,16	0,89	Mieszkalnictwo
49	Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	1,16	1,00	Potencjał społeczny i kulturalny
54	Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	1,16	0,58	Potencjał społeczny i kulturalny
66	Powierzchnia lasów	1,15	0,27	Potencjał społeczny i kulturalny
18	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	1,14	0,53	Rynek pracy
46	Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	1,08	0,88	Mieszkalnictwo
76	Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	1,08	0,96	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
75	Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	1,06	0,84	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
108	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	1,06	0,81	Stabilność finansowa JST
110	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	1,06	0,91	Stabilność finansowa JST
114	Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	1,03	0,66	Stabilność finansowa JST
13	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	1,03	0,94	Rynek pracy
95	Dochody gminy	1,03	0,41	Stabilność finansowa JST
105	Wydatki budżetu gminy	1,02	0,42	Stabilność finansowa JST
14	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	1,01	0,93	Rynek pracy
44	Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	1,00	0,76	Mieszkalnictwo
62	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	1,00	0,52	Potencjał społeczny i kulturalny

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 50. Obszary utraty konkurencyjności przez Gminę Sanok.

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności (WK)	dystans do lidera	kategoria
19	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)	1,00	0,82	Rynek pracy
9	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	0,99	0,87	Demografia
26	% ludności korzystającej z gazu	0,97	0,86	Infrastruktura techniczna
41	% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci	0,97	0,86	Mieszkalnictwo
5	% osób w wieku przedprodukcyjnym	0,96	0,74	Demografia
65	łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	0,95	0,25	Potencjał społeczny i kulturalny
31	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)	0,95	0,74	Infrastruktura techniczna
64	Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	0,95	0,51	Potencjał społeczny i kulturalny
30	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność	0,95	0,74	Infrastruktura techniczna
74	% ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia	0,95	0,59	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
16	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	0,94	0,54	Rynek pracy
60	% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego	0,94	0,53	Potencjał społeczny i kulturalny
33	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem	0,94	0,52	Infrastruktura techniczna
88	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	0,93	0,24	Przedsiębiorczość
56	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika	0,92	0,38	Potencjał społeczny i kulturalny
29	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca	0,91	0,59	Infrastruktura techniczna
61	Miejsca noclegowe	0,88	0,27	Potencjał społeczny i kulturalny
85	Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	0,86	0,40	Przedsiębiorczość
86	% firm działających w usługach rynkowych	0,86	0,59	Przedsiębiorczość
35	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	0,86	0,33	Infrastruktura techniczna
67	Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców	0,84	0,56	Potencjał społeczny i kulturalny
11	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	0,84	0,73	Demografia
115	Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)	0,83	0,44	Stabilność finansowa JST
93	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	0,83	0,17	Przedsiębiorczość
117	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2012	0,83	0,46	Stabilność finansowa JST
82	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	0,82	0,41	Przedsiębiorczość
22	% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	0,82	0,62	Rynek pracy
28	% wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska	0,82	0,33	Infrastruktura techniczna
69	Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym	0,80	0,47	Potencjał społeczny i kulturalny
40	% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	0,77	0,46	Mieszkalnictwo
109	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	0,77	0,40	Stabilność finansowa JST
104	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	0,75	0,39	Stabilność finansowa JST
8	Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców	0,73	0,52	Demografia
98	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	0,73	0,36	Stabilność finansowa JST

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencji (WK)	dystans do lidera	kategoria
48	% wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową	0,73	0,48	Mieszkalnictwo
118	Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2012	0,73	0,58	Stabilność finansowa JST
99	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)	0,73	0,11	Stabilność finansowa JST
25	% ludności korzystającej z kanalizacji	0,72	0,51	Infrastruktura techniczna
87	% firm działających w usługach nierynkowych	0,71	0,49	Przedsiębiorczość
3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	0,71	0,44	Demografia
34	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	0,71	0,09	Infrastruktura techniczna
116	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2012	0,70	0,56	Stabilność finansowa JST
37	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	0,65	0,45	Mieszkalnictwo
120	Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	0,64	0,50	Stabilność finansowa JST
89	Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)	0,64	0,16	Przedsiębiorczość
21	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	0,62	0,54	Rynek pracy
107	Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	0,62	0,29	Stabilność finansowa JST
2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	0,60	0,06	Demografia
42	% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków (miejskie i wiejskie)	0,59	0,47	Mieszkalnictwo
113	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	0,59	0,36	Stabilność finansowa JST
97	Dochody własne na 1 mieszkańca	0,59	0,27	Stabilność finansowa JST
39	% mieszkań wyposażonych w łazienkę	0,58	0,34	Mieszkalnictwo
38	% mieszkań wyposażonych w ustęp sputkiwany	0,57	0,31	Mieszkalnictwo
27	Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	0,56	0,21	Infrastruktura techniczna
52	Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca	0,56	0,25	Potencjał społeczny i kulturalny
7	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	0,53	0,34	Demografia
84	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	0,52	0,19	Przedsiębiorczość
102	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2012)	0,52	0,28	Stabilność finansowa JST
71	Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	0,45	0,34	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
70	% ludności z wykształceniem wyższym	0,41	0,13	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
111	Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)	0,40	0,23	Stabilność finansowa JST
90	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	0,40	0,04	Przedsiębiorczość
81	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	0,39	0,13	Przedsiębiorczość
51	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	0,38	0,12	Potencjał społeczny i kulturalny
24	% ludności korzystającej z wodociągu	0,38	0,27	Infrastruktura techniczna
4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	0,35	0,18	Demografia
17	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	0,35	0,27	Rynek pracy
101	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	0,33	0,22	Stabilność finansowa JST
79	Wskaźnik przedsiębiorczości	0,33	0,11	Przedsiębiorczość



nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencji (WK)	dystans do lidera	kategoria
68	% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	0,32	0,16	Potencjał społeczny i kulturalny
6	% osób w wieku produkcyjnym	0,32	0,15	Demografia
20	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	0,30	0,19	Rynek pracy

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 51. Obszary największej słabości konkurencyjnej Gminy Sanok.

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencji (WK)	dystans do lidera	kategoria
36	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	0,30	0,02	Infrastruktura techniczna
103	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2012)	0,25	0,15	Stabilność finansowa JST
63	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	0,24	0,05	Potencjał społeczny i kulturalny
55	Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	0,21	0,11	Potencjał społeczny i kulturalny
72	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	0,08	0,07	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
43	Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	0,05	0,02	Mieszkalnictwo
106	Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	0,04	0,03	Stabilność finansowa JST
12	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	0,00	0,00	Rynek pracy
15	Liczba uczniów szkół zasadniczych	0,00	0,00	Rynek pracy
32	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu	0,00	0,00	Infrastruktura techniczna
50	Liczba ludności na 1 aptekę	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
53	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
57	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
58	Widzowie kin na 1000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
59	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
73	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
77	Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
78	Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
91	Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość
92	Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość
96	Dochody gminy na 1 mieszkańca	0,00	0,00	Stabilność finansowa JST

Źródło: opracowanie własne PARR.

## 2.4. Podobieństwo gmin powiatu sanockiego

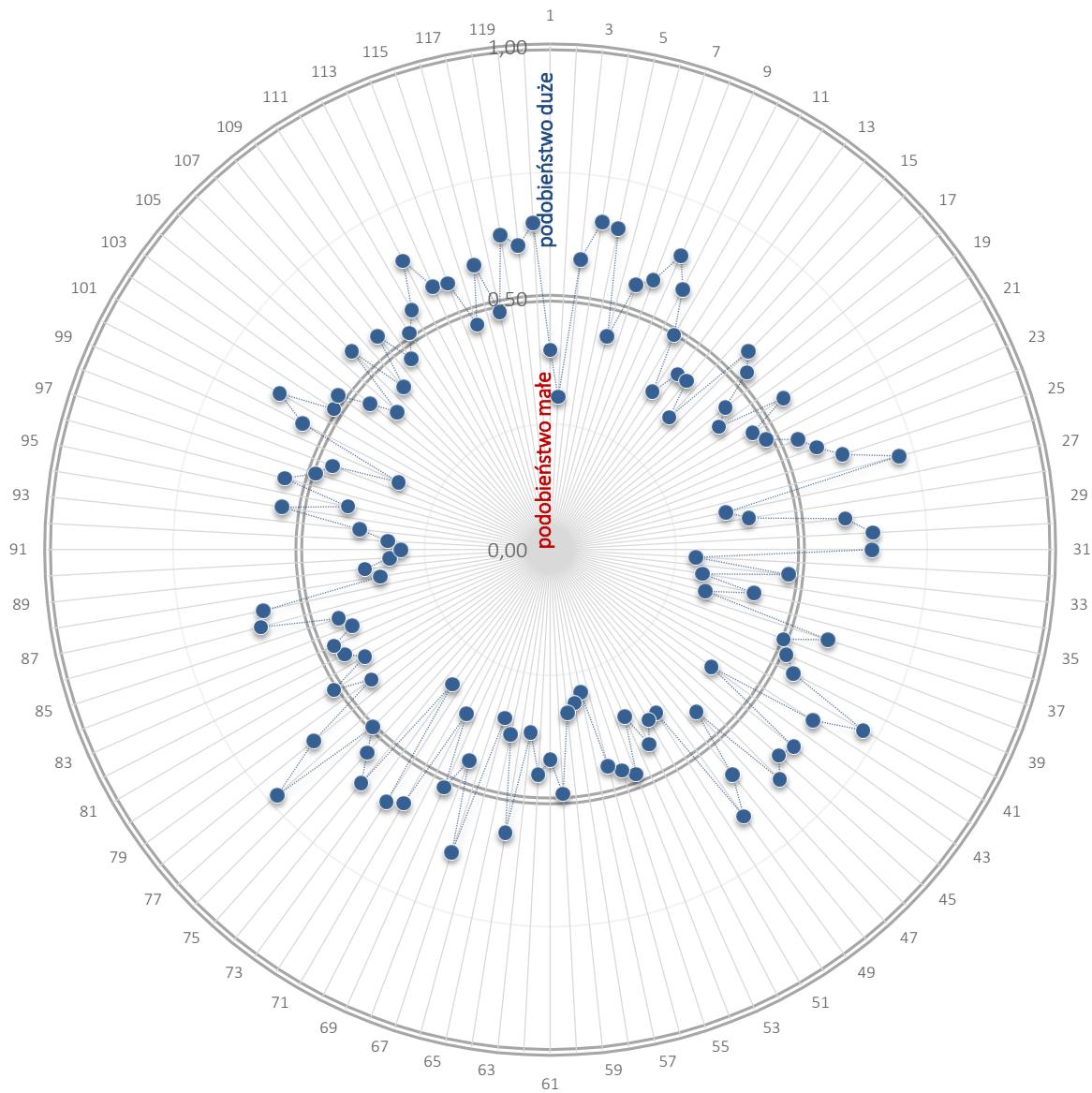
Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że gminy powiatu sanockiego i sąsiadujące z Gminą Sanok cechuje **niewielkie podobieństwo**. Największe podobieństwo JST jest w przypadku mieszkalnictwa, a najmniejsze w przedsiębiorczości. Podkreślić jednak trzeba, że wewnętrzne zróżnicowanie gmin powiatu sanockiego i gmin sąsiadujących z Gminą Sanok nie jest duże i istnieje znacząca liczba wskaźników, w których jednostki są do siebie bardzo podobne.

Tabela 52. Wskaźniki podobieństwa dla gmin powiatu sanockiego.

kategoria	WP	stopień podobieństwa
Demografia	0,534	<i>umiarkowane podobieństwo</i>
Rynek pracy	0,465	<i>niewielkie podobieństwo</i>
Infrastruktura techniczna	0,488	<i>niewielkie podobieństwo</i>
Mieszkalnictwo	0,564	<i>umiarkowane podobieństwo</i>
Potencjał społeczny i kulturalny	0,436	<i>niewielkie podobieństwo</i>
Poziom wykształcenia i szkolnictwo	0,539	<i>umiarkowane podobieństwo</i>
Przedsiębiorczość	0,433	<i>niewielkie podobieństwo</i>
Stabilność finansowa JST	0,523	<i>umiarkowane podobieństwo</i>
<b>razem:</b>	<b>0,493</b>	<b><i>niewielkie podobieństwo</i></b>

Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 112. Wykres podobieństwa gmin powiatu sanockiego.



Źródło: opracowanie własne PARR.

### 3. ANALIZA ATRAKCYJNOŚCI I POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO GMIN „POKREWNYCH” DLA GMINY SANOK

Przy użyciu tego samego narzędzia oraz metodologii, co w przypadku analizy RegioStrateg – atrakcyjności i potencjału rozwojowego gmin powiatu sanockiego, opracowany został **ranking gmin „pokrewnych” dla Gminy Sanok liczbie ludności (+/- 15%)**. Z racji tego, że na wysokość środków finansowych w budżetach gmin w decydujący sposób wpływa liczba mieszkańców, jest to podejście w pełniejszy sposób obrazujące obecny i przyszły potencjał badanej gminy. Na podstawie danych BDL GUS z 31.12.2014 roku dotyczących liczby ludności, jako porównywane gminy „pokrewne” wybrane zostały (uszeregowanie pod względem ilości mieszkańców):

1. Gmina Boguchwała – powiat rzeszowski – gmina miejsko-wiejska
2. Gmina Głogów Małopolski – powiat rzeszowski – gmina miejsko-wiejska
3. Gmina Jasło – powiat jasielski – gmina wiejska
4. Gmina Jedlicze – powiat krośnieński – gmina miejsko-wiejska
5. Gmina Leżajsk – powiat leżajski – gmina wiejska
6. Gmina Nowa Dęba – powiat tarnobrzeski – gmina miejsko-wiejska
7. Gmina Pilzno – powiat dębicki – gmina miejsko-wiejska
8. Gmina Przeworsk – powiat przeworski – gmina wiejska
9. Gmina Rymanów – powiat krośnieński – gmina miejsko-wiejska
10. **Gmina Sanok**
11. Gmina Sokołów Małopolski – powiat rzeszowski – gmina miejsko-wiejska
12. Gmina Świlcza – powiat rzeszowski – gmina wiejska
13. Gmina Ustrzyki Dolne – powiat bieszczadzki – gmina miejsko-wiejska
14. Miasto Łańcut – powiat łańcucki – gmina miejska

W analizie gmin „pokrewnych” pozycja każdej z gmin zawierała się w przedziale od „1” (najwyższa) do „14” (najniższa).

Tabela 53. Zestawienie wyników analizy RegioStrateg dla Gminy Sanok w odniesieniu do „gmin pokrewnych”.

kat	nr	wskaźnik	j.m.	typ	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	pozycja	podobierstwo	dystans	konkurencyjność	współczynnik	wskaźnik	współczynnik
g	w			zmiennej			na tle gmin „pokrewnych”	analizowanego obszaru	do lidera		podobierstwa	dominacji	konkurencyjności
Demografia	1	Liczba ludności	osoba	St	18 335	17 686	7	0,58	0,54	0,812	0,54	0,50	0,72
	2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km2)	osoba	St	173,0	76,0	13	0,30	0,04	0,287			
	3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	osoba	DSt	26,2	27,1	8	0,43	0,66	0,869			
	4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	osoba	DSt	57,0	59,9	10	0,62	0,27	0,459			
	5	% osób w wieku przedprodukcyjnym	%	St	20,5	20,5	4	0,74	0,89	1,000			
	6	% osób w wieku produkcyjnym	%	St	63,7	62,5	10	0,52	0,24	0,434			
	7	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	osoba	St	1,6	0,3	9	0,65	0,55	0,758			
	8	Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców	-	St	5,8	5,3	5	0,57	0,50	0,632			
	9	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	osoba	St	1,5	-0,1	7	0,44	0,24	0,638			
	10	Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	%	St	4,2	7,9	2	0,63	0,84	1,237			
	11	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	%	DSt	-1,5	4,2	9	0,44	0,71	0,826			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Rynek pracy	12	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	osoba	St	150,1	53,4	13	0,44	0,00	0,007	0,57	0,52	0,66
	13	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	osoba	DSt	50,8	54,6	7	0,53	0,80	0,879			
	14	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	DSt	8,0	8,7	8	0,51	0,80	0,870			
	15	Liczba uczniów szkół zasadniczych	uczeń	St	78,8	0,0	14	0,40	0,00	0,000			
	16	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	%	St	22,9	21,0	9	0,79	0,73	0,797			
	17	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	osoba	DSt	0,3	1,0	11	0,45	0,39	0,438			
	18	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	-	St	102,4	107,5	2	0,63	0,85	1,257			
	19	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)	-	DSt	86,9	88,9	6	0,67	0,46	0,803			
	20	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	%	DSt	15,1	23,5	13	0,50	0,16	0,209			
	21	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	%	DSt	8,6	15,8	13	0,52	0,03	0,041			
	22	% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	%	DSt	26,0	14,4	1	0,72	1,00	1,134			
	23	Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	%	DSt	-49,6	-66,9	1	0,72	1,00	1,512			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Infrastruktura techniczna	24	% ludności korzystającej z wodociągu	%	St	99,4	25,9	14	0,77	0,00	0,000	0,52	0,29	0,52
	25	% ludności korzystającej z kanalizacji	%	St	84,1	54,2	12	0,74	0,43	0,484			
	26	% ludności korzystającej z gazu	%	St	88,4	82,8	8	0,80	0,84	0,936			
	27	Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	PLN	St	256,3	234,0	8	0,40	0,27	0,852			
	28	% wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska	%	St	8,9	8,0	8	0,44	0,30	0,822			
	29	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca	PLN	St	269,4	176,7	7	0,57	0,39	0,550			
	30	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność	%	St	9,0	6,1	7	0,49	0,34	0,542			
	31	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)	%	St	9,0	6,1	7	0,49	0,35	0,551			
	32	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu	-	St	0,9	0,0	14	0,48	0,00	0,000			
	33	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem	ha	St	912,0	369,0	10	0,32	0,04	0,324			
	34	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	%	St	6,5	1,6	12	0,34	0,01	0,073			
	35	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	119,5	154,3	2	0,63	0,83	1,315			
	36	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	595,2	268,9	8	0,27	0,00	0,314			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobierstwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Mieszkalnictwo	37	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	%	St	95,9	91,1	12	0,61	0,34	0,481	0,53	0,34	0,63
	38	% mieszkań wyposażonych w ustęp splukiwany	%	St	92,9	88,2	10	0,51	0,28	0,456			
	39	% mieszkań wyposażonych w łazienkę	%	St	89,9	84,8	10	0,54	0,34	0,548			
	40	% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	%	St	78,2	66,4	11	0,53	0,18	0,291			
	41	% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci	%	St	87,9	82,9	8	0,80	0,85	0,942			
	42	% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków (miejskie i wiejskie)	%	St	91,6	48,1	13	0,72	0,33	0,367			
	43	Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	mieszkanie	St	0,3	0,2	13	0,50	0,07	0,126			
	44	Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	m2	St	26,4	23,7	9	0,60	0,35	0,442			
	45	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	mieszkanie	St	3,4	3,3	5	0,32	0,25	0,957			
	46	Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	izba	St	18,5	18,5	4	0,39	0,38	1,006			
	47	Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	m2	St	8 565,0	8 745,0	4	0,38	0,43	1,032			
48	% wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową	%	St	3,0	2,9	5	0,42	0,33	0,958				



kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Potencjał społeczny i kulturalny	49	Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	zoz	St	5,6	6,8	2	0,57	0,95	1,330	0,44	0,30	0,58
	50	Liczba ludności na 1 aptekę	osoba	DSt	4 265,0	17 686,0	13	0,49	0,00	0,000			
	51	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	%	St	0,6	0,3	12	0,45	0,11	0,242			
	52	Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca	porady	St	4,0	3,9	6	0,48	0,51	0,952			
	53	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców	-	St	13,3	0,0	14	0,46	0,00	0,000			
	54	Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	-	St	4,8	6,2	1	0,53	1,00	1,107			
	55	Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	osoba	St	169,0	107,0	10	0,38	0,15	0,404			
	56	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika	wol.	St	21,8	18,0	10	0,52	0,18	0,284			
	57	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców	osoba	St	960,3	0,0	14	0,35	0,00	0,000			
	58	Widzowie kin na 1000 mieszkańców	osoba	St	4,1	0,0	14	0,27	0,00	0,000			
59	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata	-	St	0,0	0,0	14	0,43	0,00	0,000				

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	60	% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego	%	St	5,1	5,3	4	0,47	0,55	1,049			
	61	Miejsca noclegowe	miejsce	St	215,8	169,0	6	0,36	0,12	0,783			
	62	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	St	134,1	172,4	2	0,60	0,82	1,286			
	63	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	osoba	St	11 245,0	1 117,0	10	0,33	0,02	0,099			
	64	Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	St	135,9	117,8	7	0,36	0,23	0,866			
	65	Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	ha	St	0,0	5 760,0	2	0,27	0,18	0,000			
	66	Powierzchnia lasów	ha	St	5 951,3	9 192,1	2	0,30	0,31	1,548			
	67	Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców	NGO	St	33,0	33,0	4	0,43	0,47	1,000			
	68	% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	%	St	5,3	1,4	11	0,58	0,16	0,216			
	69	Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym (2012 rok)	-	St	3,8	3,7	5	0,53	0,62	0,968			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobierstwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Poziom wykształcenia i szkolnictwo	70	% ludności z wykształceniem wyższym	%	St	6,4	2,9	13	0,34	0,00	0,000	0,47	0,31	0,39
	71	Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	-	DSt	151,1	168,3	11	0,42	0,64	0,749			
	72	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	%	St	52,4	4,4	14	0,44	0,00	0,000			
	73	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących	uczeń	St	216,3	0,0	14	0,30	0,00	0,000			
	74	% ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia	%	DSt	28,8	31,6	9	0,75	0,19	0,491			
	75	Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	uczeń	DSt	5,9	4,8	1	0,36	1,00	1,033			
	76	Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	uczeń	DSt	6,6	4,9	1	0,46	1,00	1,198			
	77	Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)	%	St	89,9	63,5	14	0,58	0,00	0,000			
	78	Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)	%	St	96,5	45,9	14	0,57	0,00	0,000			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
Przedsiębiorczość	79	Wskaźnik przedsiębiorczości	jedn. gosp.	St	773,3	523,6	12	0,43	0,11	0,233	0,51	0,30	0,49
	80	Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	-	St	102,2	105,2	1	0,52	1,00	1,240			
	81	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	124,0	83,7	12	0,41	0,10	0,224			
	82	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	St	68,8	65,0	7	0,47	0,41	0,851			
	83	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	DSt	47,4	40,7	3	0,48	0,84	1,186			
	84	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	9,9	6,7	12	0,42	0,08	0,171			
	85	Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	St	108,1	104,0	6	0,44	0,39	0,891			
	86	% firm działających w usługach rynkowych	%	St	62,0	55,8	9	0,59	0,36	0,525			
	87	% firm działających w usługach nierynkowych	%	DSt	10,9	14,0	9	0,59	0,31	0,371			
	88	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	liczba	St	1 384,3	904,0	12	0,47	0,20	0,354			
	89	Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)	liczba	St	48,0	20,0	14	0,51	0,00	0,000			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	90	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	liczba	St	11,5	2,0	12	0,42	0,00	0,000			
	91	Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)	liczba	St	2,0	0,0	14	0,48	0,00	0,000			
	92	Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)	liczba	St	0,0	0,0	14	1,00	0,00	0,000			
	93	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	liczba	St	7,0	5,0	6	0,40	0,21	0,714			
	94	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	125,7	128,1	2	0,55	0,72	1,090			
Stabilność finansowa JST	95	Dochody gminy	PLN	St	57 963 919	50 434 529	10	0,75	0,60	0,646	0,53	0,43	0,64
	96	Dochody gminy na 1 mieszkańca	PLN	St	3 186,8	2 851,8	10	0,63	0,41	0,533			
	97	Dochody własne na 1 mieszkańca	PLN	St	1 500,2	1 059,7	10	0,52	0,27	0,430			
	98	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	PLN	St	452,0	333,2	11	0,43	0,14	0,319			
	99	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)	PLN	St	27,0	9,1	10	0,38	0,11	0,332			
	100	Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	%	St	37,2	38,4	3	0,63	0,85	1,045			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobierstwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	101	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	%	DSt	1,9	7,2	13	0,37	0,50	0,548			
	102	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2014)	PLN	St	5 990 851	2 746 712	10	0,30	0,06	0,412			
	103	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2014)	PLN	St	341,9	155,3	10	0,29	0,05	0,402			
	104	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	%	St	52,6	37,2	8	0,49	0,22	0,332			
	105	Wydatki budżetu gminy	PLN	St	57 793 693	51 623 515	10	0,62	0,54	0,716			
	106	Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	PLN	St	3 219	2 919	10	0,64	0,53	0,659			
	107	Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	PLN	St	670	495	9	0,50	0,38	0,671			
	108	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	PLN	DSt	230,1	283,6	12	0,43	0,54	0,681			
	109	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	%	St	21,4	16,9	9	0,51	0,42	0,714			
	110	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	PLN	DSt	911,6	876,3	3	0,57	0,71	1,116			
	111	Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)	%	St	102,8	97,7	10	0,46	0,30	0,625			

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	typ zmiennej	Benchmark – 25% najlepszych	Gmina Sanok	Pozycja na tle gmin „pokrewnych”	podobieństwo analizowanego obszaru	dystans do lidera	konkurencyjność	współczynnik podobieństwa	wskaźnik dominacji	współczynnik konkurencyjności
	112	Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	PLN	DSt	19,2	7,4	1	0,56	1,00	1,177			
	113	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	111,7	98,3	12	0,59	0,14	0,185			
	114	Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	113,2	111,2	5	0,48	0,49	0,905			
	115	Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)	-	St	191,0	147,6	6	0,55	0,47	0,715			
	116	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2013	PLN	St	11 418 417	8 134 826	10	0,60	0,38	0,557			
	117	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2013	PLN	St	8 998 666	5 817 166	12	0,59	0,25	0,321			
	118	Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2014	%	St	22,0	18,0	10	0,62	0,45	0,569			
	119	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	252,3	276,8	3	0,66	0,95	1,301			
	120	Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	St	128,9	111,4	9	0,63	0,50	0,609			
									<i>średnia ogólna:</i>		0,51	0,37	0,59

Tabela 54. Ranking atrakcyjności „gmin pokrewnych” dla Gminy Sanok – podsumowanie analizy RegioStrateg.

















		ATRAKCYJNOŚĆ ANALIZOWANYCH SAMORZĄDÓW (1 - najlepsza pozycja; 14 - najgorsza pozycja)													
		Gmina Sanok	Gmina Boguchwała	Gmina Głogów Matopolski	Gmina Jasto	Gmina Jedlicze	Gmina Leżajsk	Miasto Łańcut	Gmina Nowa Dęba	Gmina Piłzno	Gmina Przeworsk	Gmina Rymanów	Gmina Sokółów Matopolski	Gmina Świlcza	Gmina Ustrzyki Dolne
	Demografia	8	4	1	6	10	2	13	12	3	9	14	4	7	11
	Rynek pracy	8	7	3	10	6	13	2	5	1	14	4	9	10	12
	Infrastruktura techniczna	12	1	5	11	9	4	3	2	8	14	5	10	7	13
	Mieszkalnictwo	9	1	4	13	8	12	2	6	11	10	7	14	3	5
	Potencjał społeczny i kulturalny	7	4	5	13	5	12	2	3	9	14	8	11	10	1
	Poziom wykształcenia i szkolnictwo	13	4	11	9	7	12	1	9	8	13	2	6	3	4
	Przedsiębiorczość	12	3	1	11	10	13	1	9	6	14	7	8	5	4
	Stabilność finansowa JST	12	1	2	10	6	9	11	7	3	14	8	5	13	4
suma pozycji dla 8 kategorii:		81	25	32	83	61	77	35	53	49	102	55	67	58	54
ranking atrakcyjności gmin „pokrewnych” (miejsce):		12	1	2	13	9	11	3	5	4	14	7	10	8	6



Tabela 55. Ranking potencjałów rozwojowych „gmin pokrewnych” dla Gminy Sanok – podsumowanie analizy RegioStrateg.

	POTENCJAŁ ROZWOJOWY ANALIZOWANYCH SAMORZĄDÓW (im mniejsza wartość tym lepiej)													
	Gmina Sanok	Gmina Boguchwała	Gmina Głogów Małopolski	Gmina Jasło	Gmina Jędrzejce	Gmina Leżajsk	Miasto Łańcut	Gmina Nowa Dęba	Gmina Pilzno	Gmina Przeworsk	Gmina Rymanów	Gmina Sokołów Małopolski	Gmina Świdnica	Gmina Ustrzyki Dolne
 Demografia	84	69	29	79	94	50	113	100	64	93	116	69	82	98
 Rynek pracy	98	86	76	101	84	123	69	81	58	124	77	100	101	109
 Infrastruktura techniczna	117	65	90	111	103	82	79	78	101	126	90	106	96	120
 Mieszkalnictwo	104	42	66	116	102	115	45	86	111	109	87	138	65	73
 Potencjał społeczny i kulturalny	163	157	162	234	162	215	106	149	165	254	164	193	184	89
 Poziom wykształcenia i szkolnictwo	91	61	75	69	66	79	47	69	67	91	49	65	57	61
 Przedsiębiorczość	145	92	78	144	139	147	78	136	122	195	128	135	118	97
 Stabilność finansowa JST	226	129	133	205	186	200	207	195	158	302	196	179	243	171
suma pozycji dla 120 wskaźników w ramach 8 kategorii:	1028	701	709	1059	936	1011	744	894	846	1294	907	985	946	818
ranking potencjałów rozwojowych gmin „pokrewnych” (pozycja):	12	1	2	13	8	11	3	6	5	14	7	10	9	4

Gmina Sanok na tle gmin „pokrewnych” w atrakcyjności samorządów plasuje się na 12 miejscu spośród 14 przeanalizowanych gmin. Metoda określenia atrakcyjności Gminy Sanok (potencjał syntetyczny) opiera się na zsumowaniu miejsc w ramach 8 kategorii: demografii, rynku pracy, infrastruktury technicznej, mieszkalnictwa, potencjału społecznego i kulturalnego, poziomu wykształcenia i szkolnictwa oraz przedsiębiorczości i stabilności finansowej JST.

**W potencjale rozwojowym** – ukazującym szanse rozwojowe w przyszłości – Gmina Sanok również zajęła 12 miejsce na tle gmin „pokrewnych”. Potencjał ten opiera się na zestawieniu i zsumowaniu wszystkich pozycji danej gminy na podstawie 120 wykorzystanych w analizie wskaźników statystycznych. Pozycja w rankingu wskazuje na potencjalne szanse rozwojowe w oparciu o wskaźniki społeczno-gospodarcze.

Gmina Sanok na tle gmin uwzględnionych w analizie **najwyższą pozycję – 7 miejsce, zajęła w dziale potencjał społeczny i kulturalny**. W przypadku rynku pracy oraz demografii było to miejsce 8, mieszkalnictwa – 9 pozycja, infrastruktury technicznej, przedsiębiorczości oraz stabilności finansowej JST – 12 miejsce, zaś najgorsza sytuacja dotyczy poziomu wykształcenia i szkolnictwa – 13 miejsce. W związku z powyższym należy stwierdzić, że na tle gmin pokrewnych

**Gmina Sanok posiada stosunkowo jednolity potencjał w poszczególnych kategoriach. Brakuje jednakże obszarów, które wpływałyby na wysoką atrakcyjność, natomiast są takie, które osłabiają szanse rozwojowe Gminy Sanok.** Działania służące poprawie pozycji Gminy Sanok powinny mieć charakter holistyczny, wpływając na wszystkie wymienione obszary.

Tabela 56. Porównanie potencjałów gmin „pokrewnych” Gminy Sanok w analizie RegioStrateg.

miejsce	sumaryczny potencjał	syntetyczny potencjał
1.	Gmina Boguchwała	Gmina Boguchwała
2.	Gmina Głogów Małopolski	Gmina Głogów Małopolski
3.	Miasto Łańcut	Miasto Łańcut
4.	Gmina Ustrzyki Dolne	Gmina Pilzno
5.	Gmina Pilzno	Gmina Nowa Dęba
6.	Gmina Nowa Dęba	Gmina Ustrzyki Dolne
7.	Gmina Rymanów	Gmina Rymanów
8.	Gmina Jedlicze	Gmina Świlcza
9.	Gmina Świlcza	Gmina Jedlicze
10.	Gmina Sokołów Małopolski	Gmina Sokołów Małopolski
11.	Gmina Leżajsk	Gmina Leżajsk
12.	<b>Gmina Sanok</b>	<b>Gmina Sanok</b>
13.	Gmina Jasło	Gmina Jasło
14.	Gmina Przeworsk	Gmina Przeworsk

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 57. Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje wysokie pozycje wśród gmin „pokrewnych”

miejsce			
1	2	3	4
% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	% osób w wieku przedprodukcyjnym
Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców
Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania
Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego
Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów (2012 rok)	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)		Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców
Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych		
Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	Powierzchnia lasów		
	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)		

Źródło: opracowanie własne PARR.

LEGENDA:	
	demografia
	rynek pracy
	infrastruktura techniczna
	mieszkalnictwo
	potencjał społeczny i kulturalny
	poziom wykształcenia i szkolnictwo
	przedsiębiorczość
	stabilność finansowa JST

Tabela 58. Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje końcowe pozycje wśród gmin „pokrewnych”.

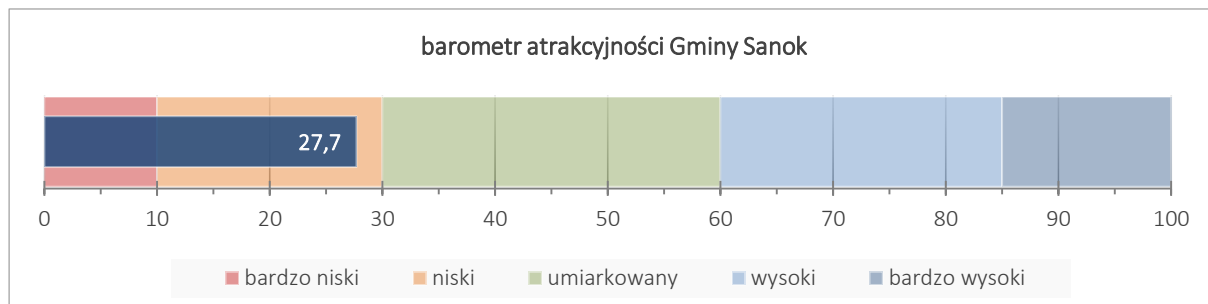
miejsce			
11	12	13	14
Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	% ludności korzystającej z kanalizacji	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	Liczba uczniów szkół zasadniczych
% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	% ludności korzystającej z wodociągu
% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu
Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców
Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	Wskaźnik przedsiębiorczości	% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków (miejskie i wiejskie)	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców
	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	Widzowie kin na 1000 mieszkańców
	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	Liczba ludności na 1 aptekę	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata
	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	% ludności z wykształceniem wyższym	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat
	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących
	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca		Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)
	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)		Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)
	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2013		Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)
			Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)
			Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)

LEGENDA:	
	demografia
	rynek pracy
	infrastruktura techniczna
	mieszkalnictwo
	potencjał społeczny i kulturalny
	poziom wykształcenia i szkolnictwo
	przedsiębiorczość
	stabilność finansowa JST

Źródło: opracowanie własne PARR.

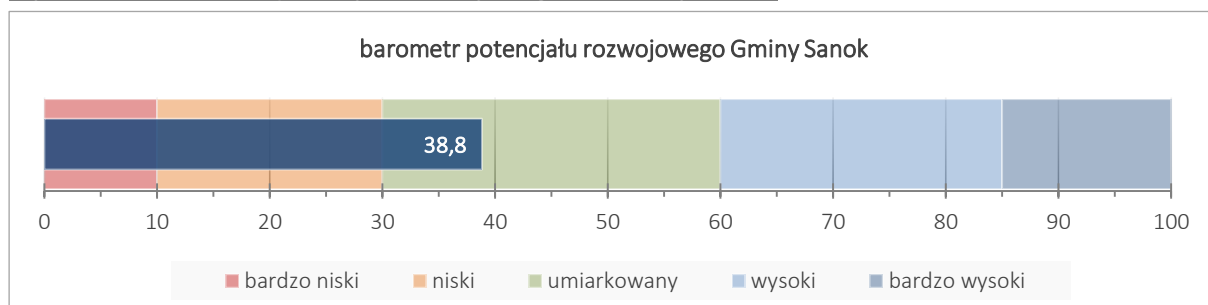
### 3.1. Barometry atrakcyjności i rozwoju

Wykres 113. Barometr atrakcyjności dla Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie własne PARR.

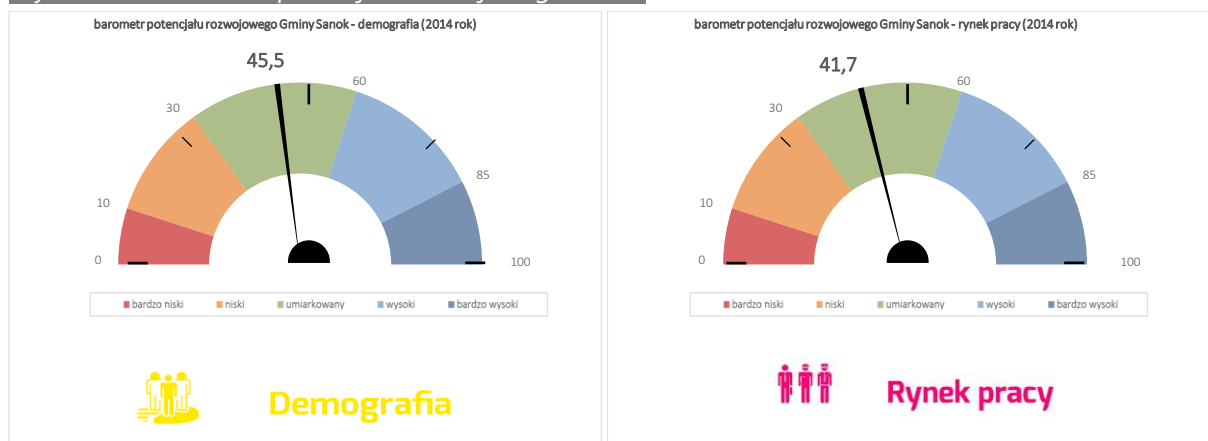
Wykres 114. Barometr potencjału rozwojowego dla Gminy Sanok.

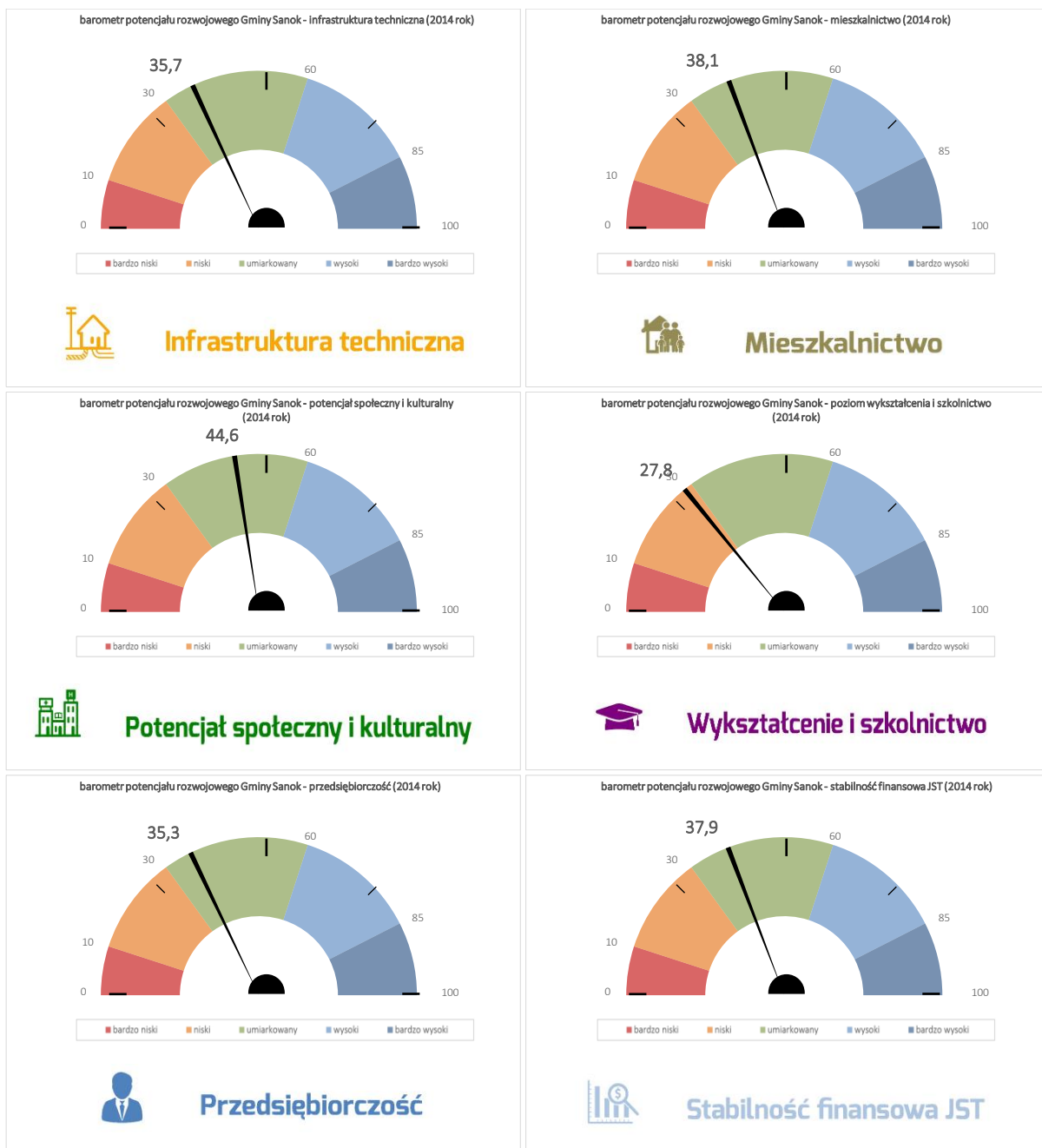


Źródło: opracowanie własne PARR.

### Barometry potencjału rozwojowego – perspektywa kategorii

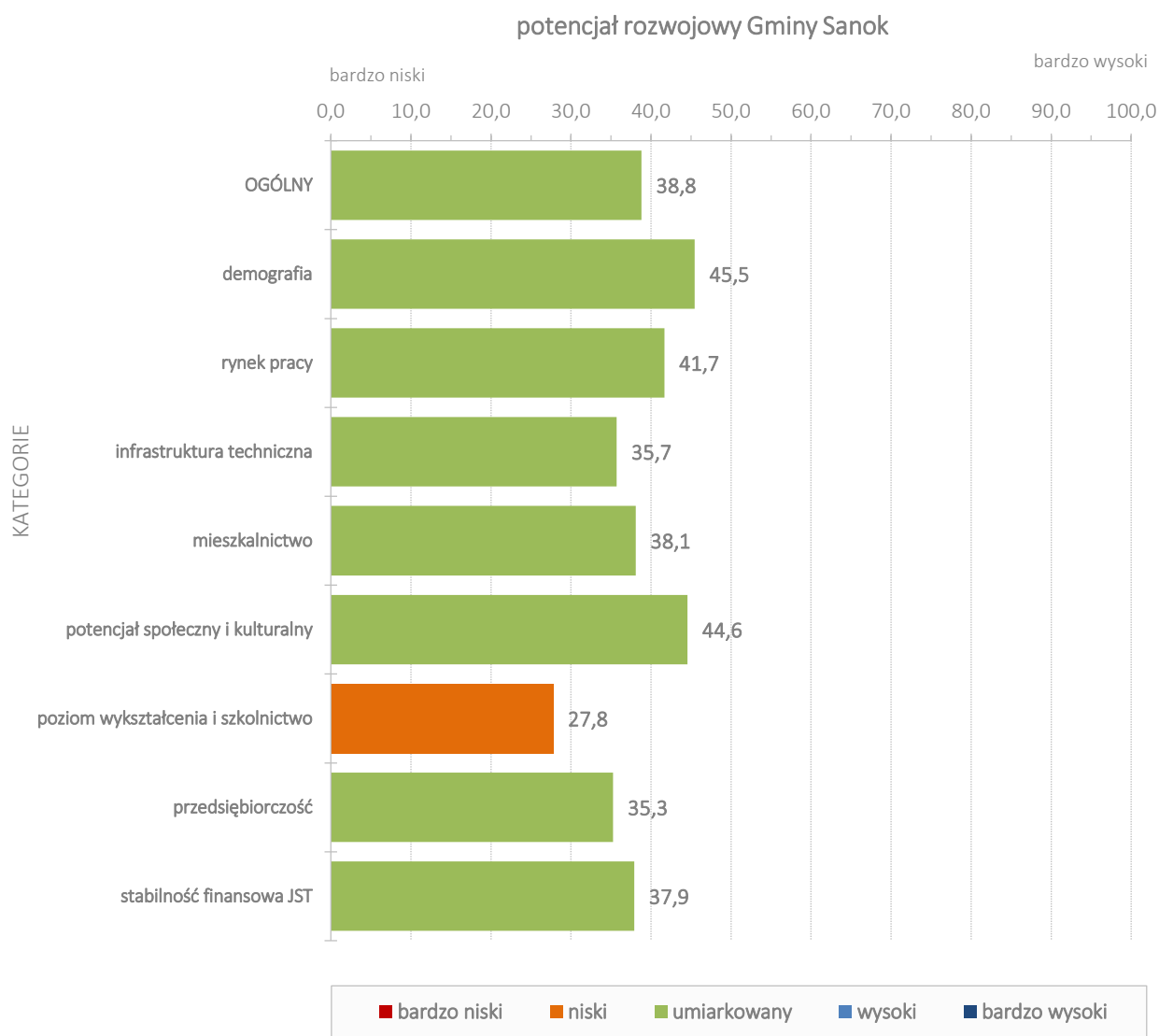
Wykres 115. Barometr potencjału rozwojowego Sanok





Źródło: opracowanie własne PARR.

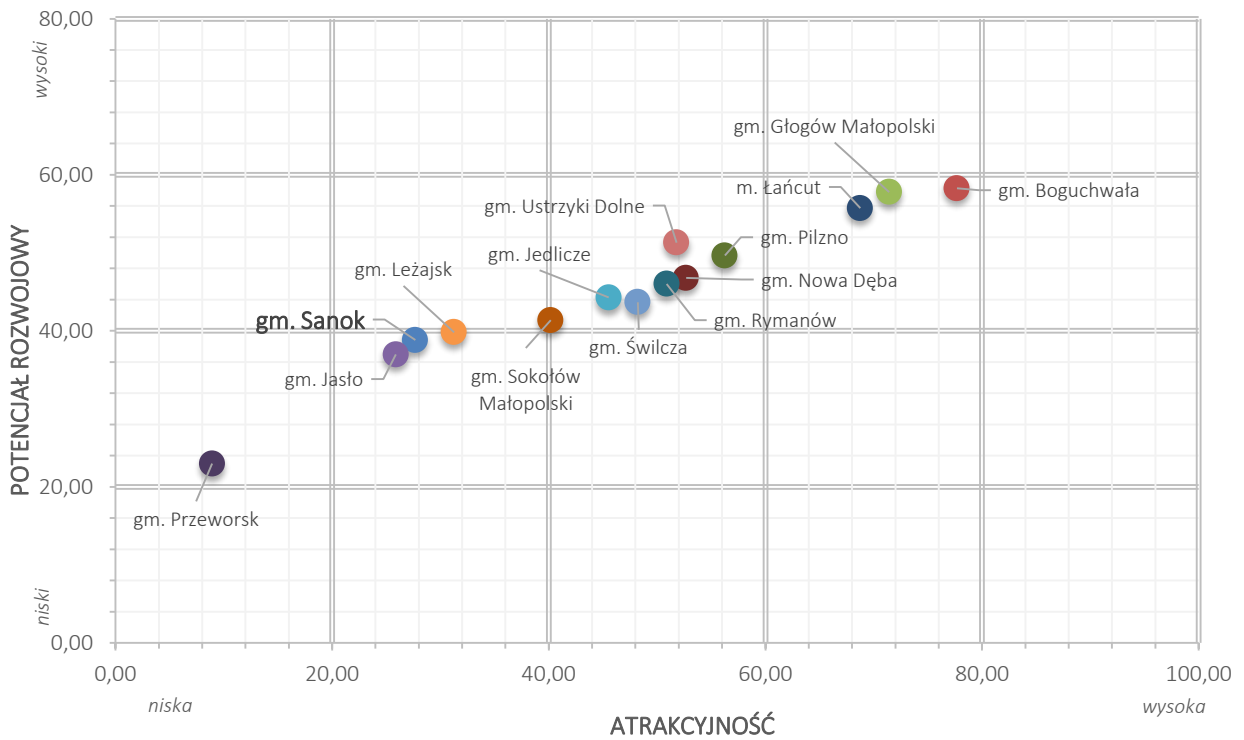
Wykres 116. Potencjał rozwojowy Gminy Sanok na tle gmin „pokrewnych”.



Źródło: opracowanie własne PARR.

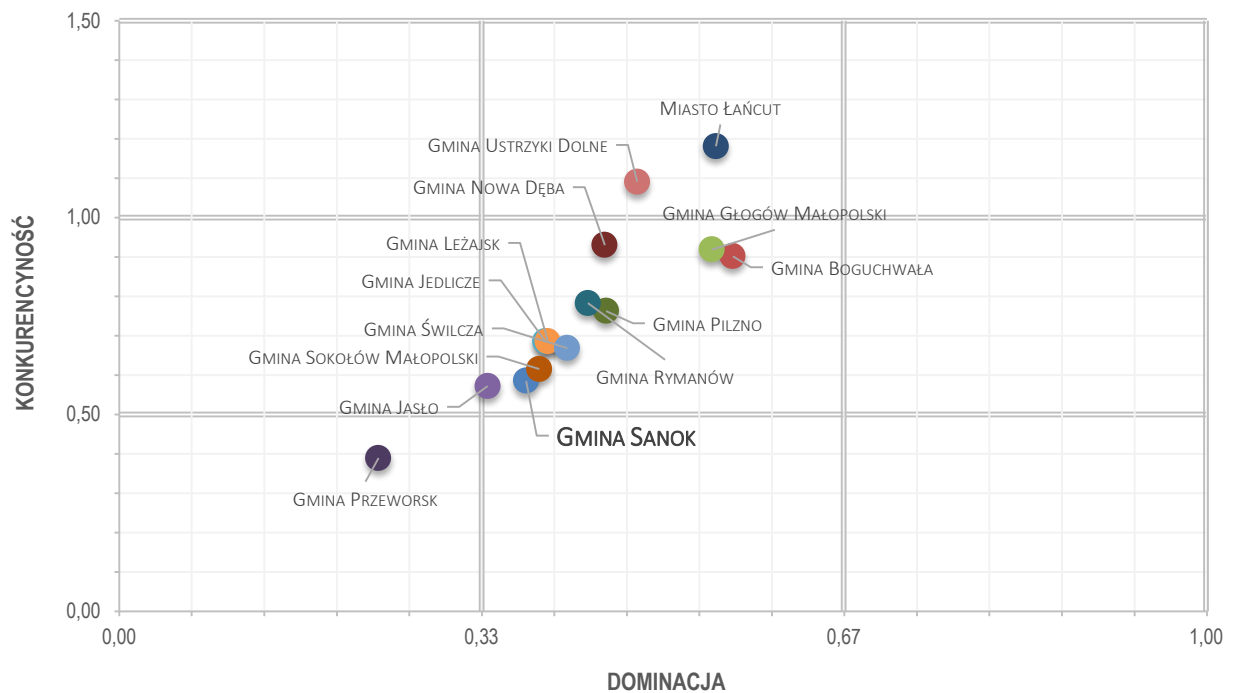
## 3.2. Macierze rozwoju Gminy Sanok na tle gmin „pokrewnych”

Wykres 117. Macierz rozwoju – wykres atrakcyjności i potencjału rozwojowego.



Źródło: opracowanie własne PARR.

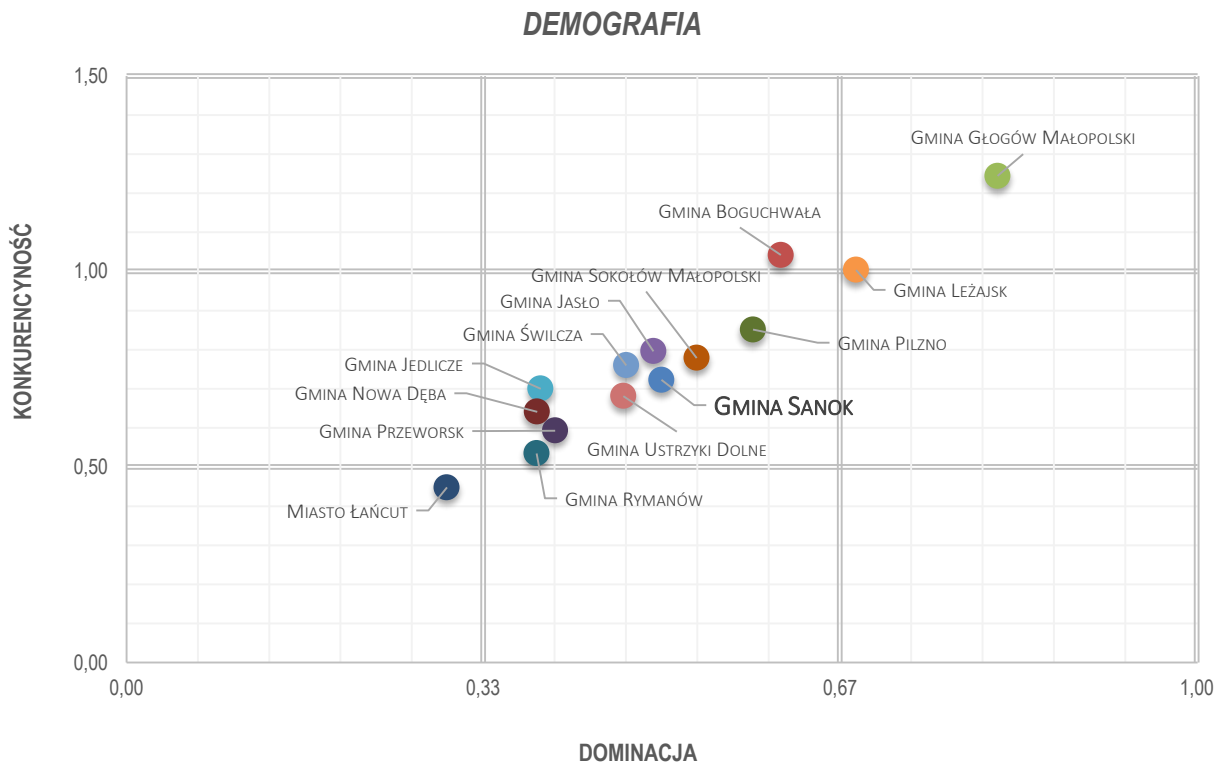
Wykres 118. Macierz rozwoju ogólnego.



Źródło: opracowanie własne PARR.

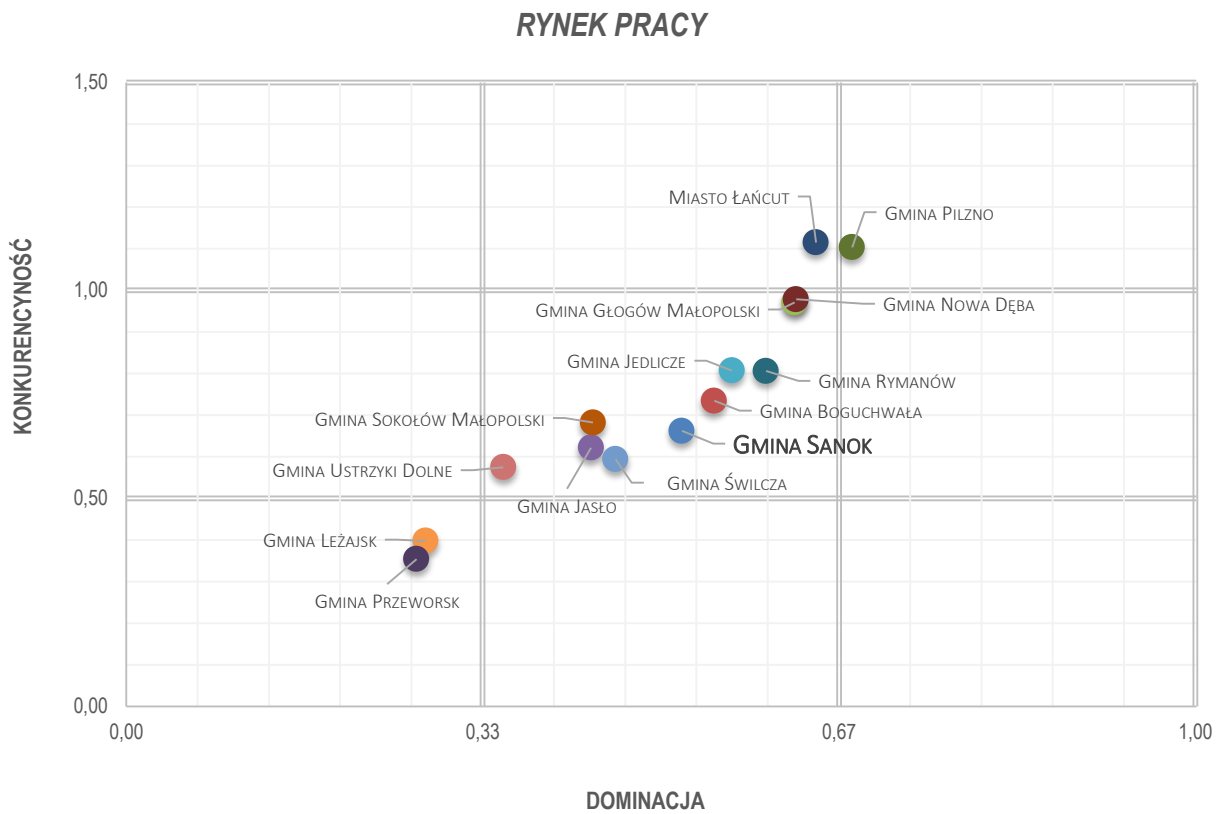


Wykres 119. Macierz rozwoju – demografia.



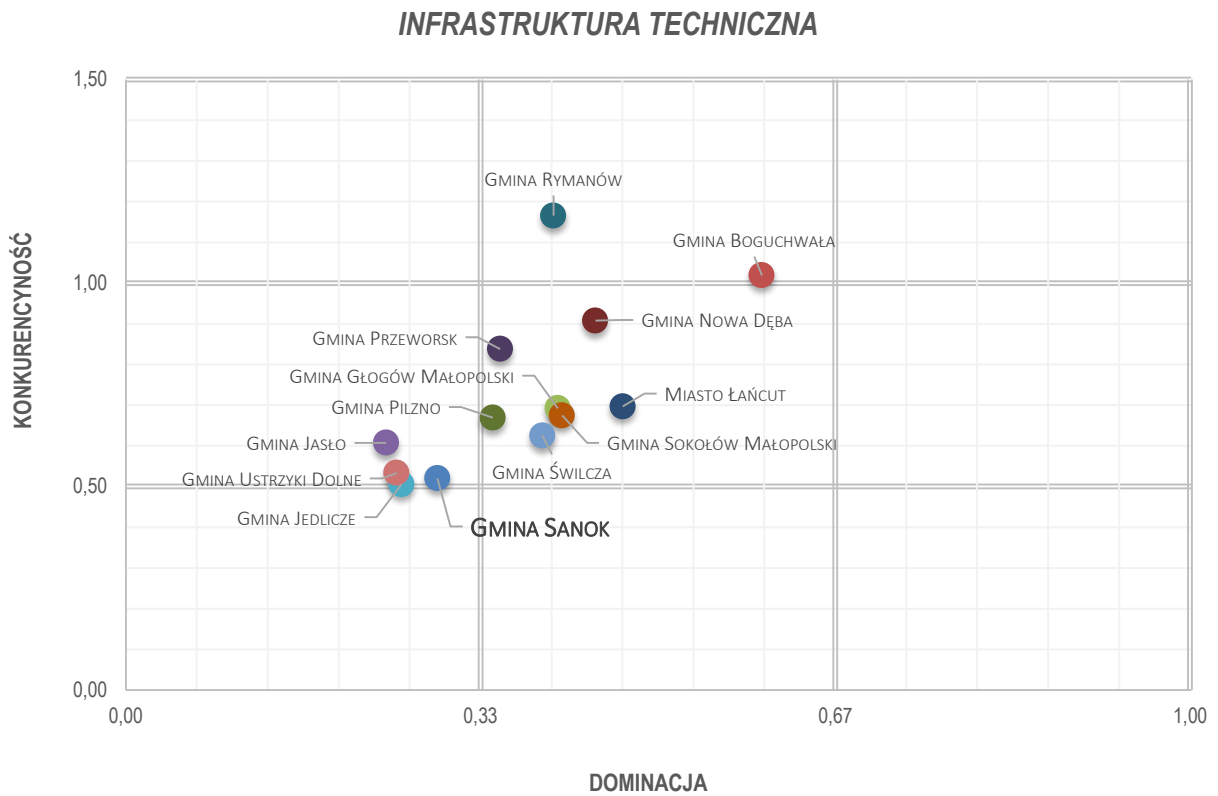
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 120. Macierz rozwoju – rynek pracy.



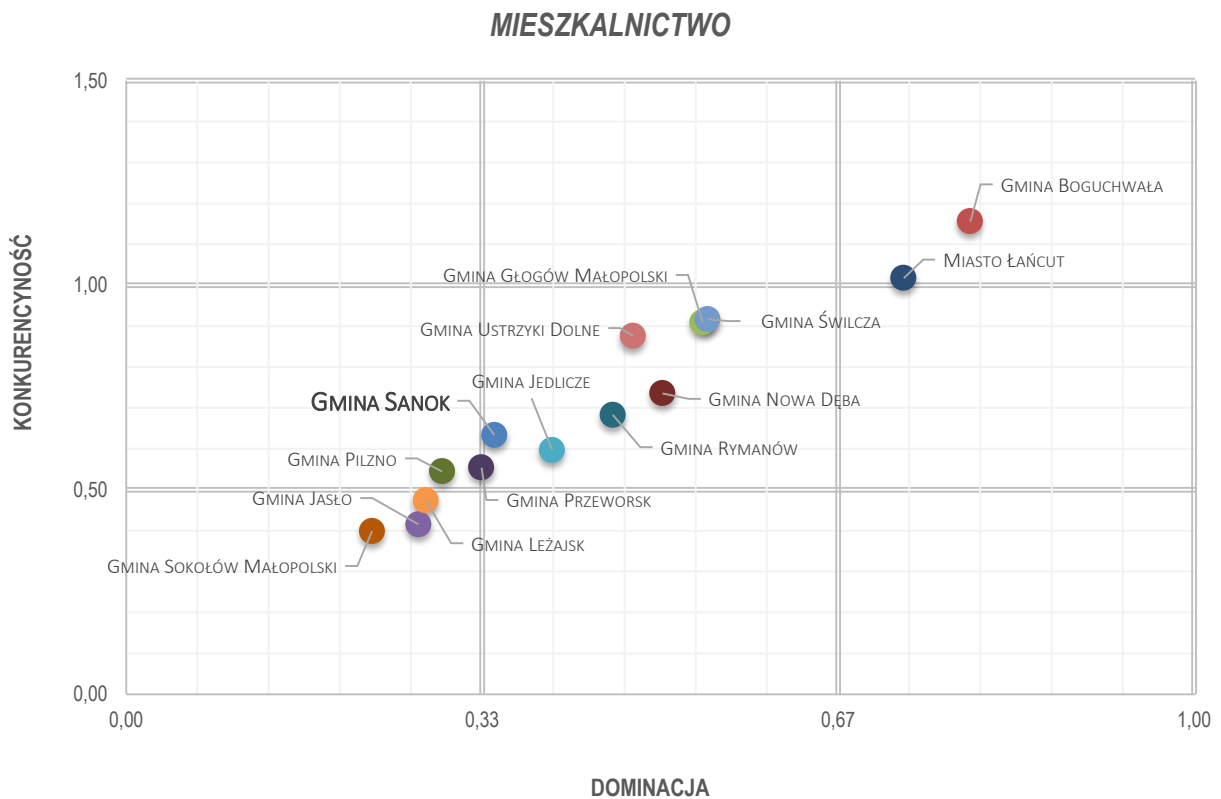
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 121. Macierz rozwoju - infrastruktura techniczna.



Źródło: opracowanie własne PARR.

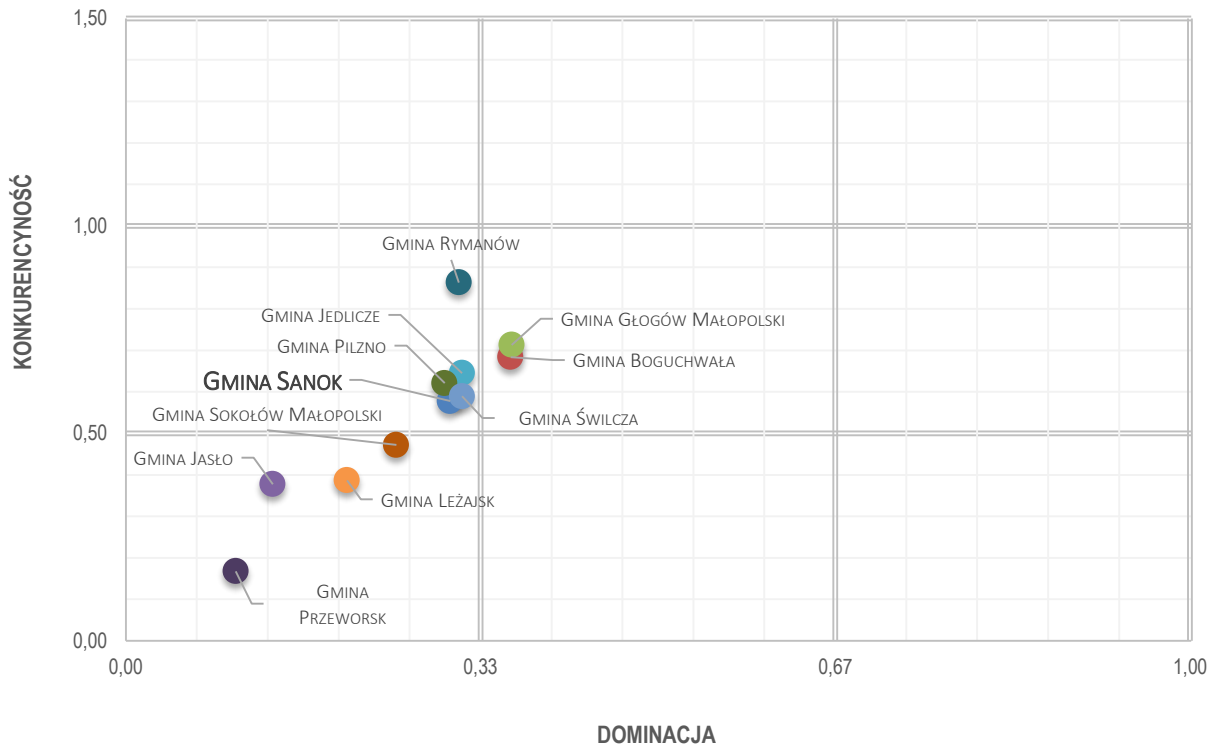
Wykres 122. Macierz rozwoju - mieszkalnictwo.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 123. Macierz rozwoju – potencjał społeczny i kulturalny.

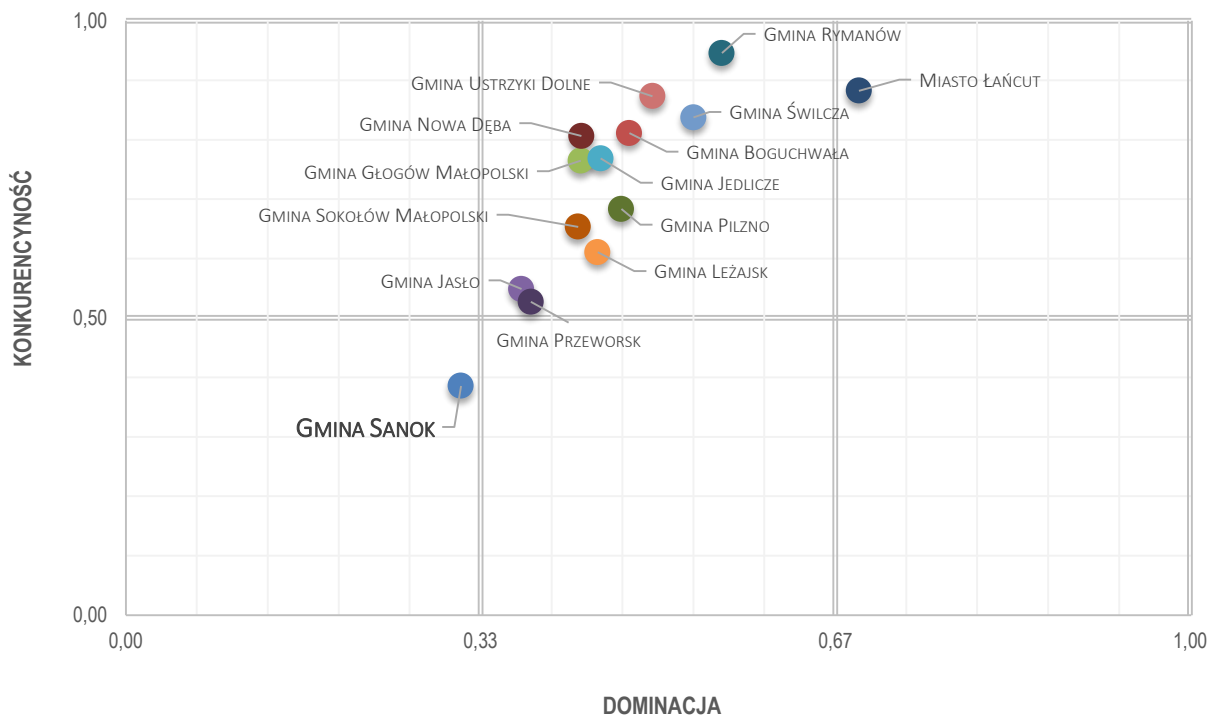
**POTENCJAŁ SPOŁECZNY I KULTURALNY**



Źródło: opracowanie własne PARR.

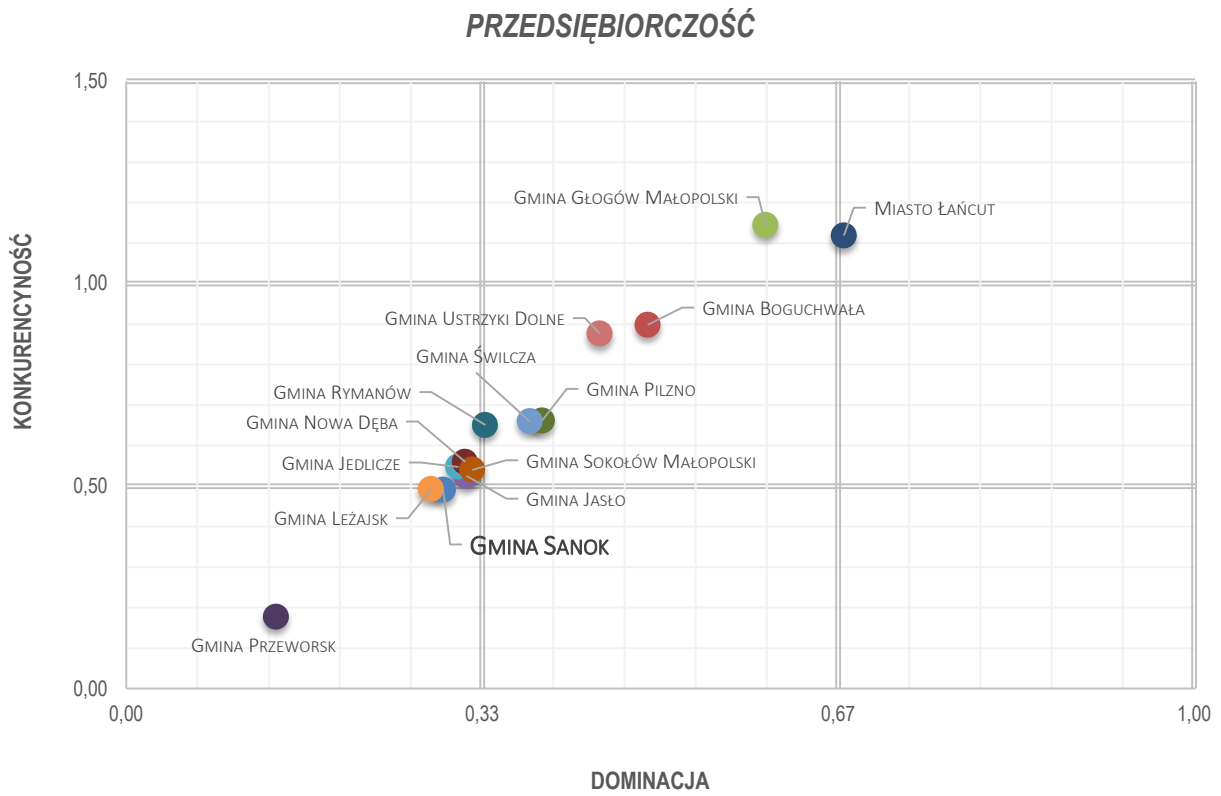
Wykres 124. Macierz rozwoju – poziom wykształcenia i szkolnictwo.

**POZIOM WYKSZTAŁCENIA I SZKOLNICTWO**



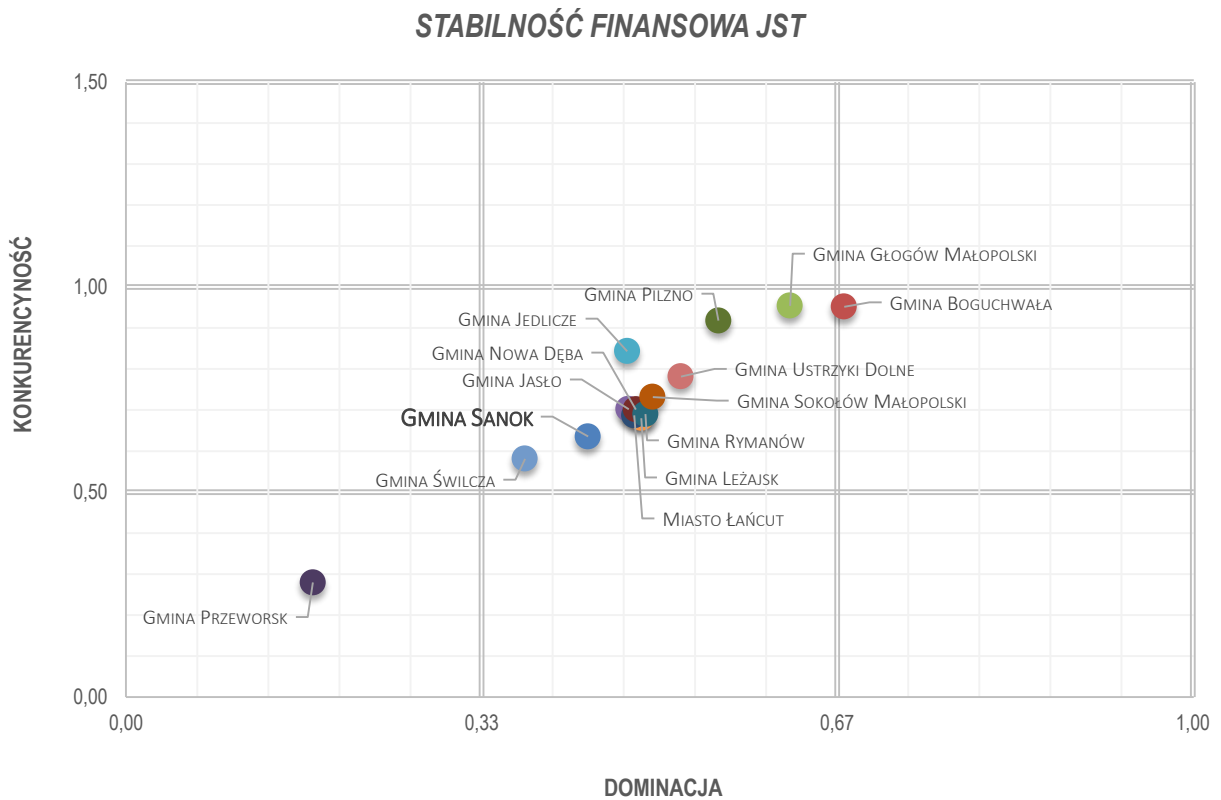
Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 125. Macierz rozwoju – przedsiębiorczość.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 126. Macierz rozwoju – stabilność finansowa JST.



Źródło: opracowanie własne PARR.

### 3.3. Budowanie przewagi konkurencyjnej i obszary słabości konkurencyjnej Gminy Sanok

Tabela 59. Obszary budowania przewagi konkurencyjnej przez Gminę Sanok.

wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
Powierzchnia lasów	1,55	0,31	Potencjał społeczny i kulturalny
Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	1,51	1,00	Rynek pracy
Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	1,33	0,95	Potencjał społeczny i kulturalny
Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	1,31	0,83	Infrastruktura techniczna
Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	1,30	0,95	Stabilność finansowa JST
Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	1,29	0,82	Potencjał społeczny i kulturalny
Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	1,26	0,85	Rynek pracy
Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	1,24	1,00	Przedsiębiorczość
Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	1,24	0,84	Demografia
Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	1,20	1,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	1,19	0,84	Przedsiębiorczość
Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	1,18	1,00	Stabilność finansowa JST
% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	1,13	1,00	Rynek pracy
Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	1,12	0,71	Stabilność finansowa JST
Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	1,11	1,00	Potencjał społeczny i kulturalny
Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	1,09	0,72	Przedsiębiorczość
% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego	1,05	0,55	Potencjał społeczny i kulturalny
Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	1,04	0,85	Stabilność finansowa JST
Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	1,03	1,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	1,03	0,43	Mieszkalnictwo
Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	1,01	0,38	Mieszkalnictwo
% osób w wieku przedprodukcyjnym	1,00	0,89	Demografia
Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców	1,00	0,47	Potencjał społeczny i kulturalny

Tabela 60. Obszary utraty konkurencyjności przez Gminę Sanok.

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
69	Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym	0,97	0,62	Potencjał społeczny i kulturalny
48	% wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową	0,96	0,33	Mieszkalnictwo
45	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	0,96	0,25	Mieszkalnictwo

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
52	Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca	0,95	0,51	Potencjał społeczny i kulturalny
41	% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci	0,94	0,85	Mieszkalnictwo
26	% ludności korzystającej z gazu	0,94	0,84	Infrastruktura techniczna
114	Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	0,90	0,49	Stabilność finansowa JST
85	Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	0,89	0,39	Przedsiębiorczość
13	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	0,88	0,80	Rynek pracy
14	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	0,87	0,80	Rynek pracy
3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	0,87	0,66	Demografia
64	Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	0,87	0,23	Potencjał społeczny i kulturalny
27	Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	0,85	0,27	Infrastruktura techniczna
82	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	0,85	0,41	Przedsiębiorczość
11	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	0,83	0,71	Demografia
28	% wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska	0,82	0,30	Infrastruktura techniczna
1	Liczba ludności	0,81	0,54	Demografia
19	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)	0,80	0,46	Rynek pracy
16	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	0,80	0,73	Rynek pracy
61	Miejsca noclegowe	0,78	0,12	Potencjał społeczny i kulturalny
7	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	0,76	0,55	Demografia
71	Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	0,75	0,64	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
105	Wydatki budżetu gminy	0,72	0,54	Stabilność finansowa JST
115	Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)	0,72	0,47	Stabilność finansowa JST
93	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	0,71	0,21	Przedsiębiorczość
109	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	0,71	0,42	Stabilność finansowa JST
108	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	0,68	0,54	Stabilność finansowa JST
107	Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	0,67	0,38	Stabilność finansowa JST
106	Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	0,66	0,53	Stabilność finansowa JST
95	Dochody gminy	0,65	0,60	Stabilność finansowa JST
9	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	0,64	0,24	Demografia
8	Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców	0,63	0,50	Demografia
111	Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)	0,62	0,30	Stabilność finansowa JST
120	Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	0,61	0,50	Stabilność finansowa JST
118	Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2012	0,57	0,45	Stabilność finansowa JST
116	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2012	0,56	0,38	Stabilność finansowa JST

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
31	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)	0,55	0,35	Infrastruktura techniczna
29	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca	0,55	0,39	Infrastruktura techniczna
101	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	0,55	0,50	Stabilność finansowa JST
39	% mieszkań wyposażonych w łazienkę	0,55	0,34	Mieszkalnictwo
30	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność	0,54	0,34	Infrastruktura techniczna
96	Dochody gminy na 1 mieszkańca	0,53	0,41	Stabilność finansowa JST
86	% firm działających w usługach rynkowych	0,52	0,36	Przedsiębiorczość
74	% ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia	0,49	0,19	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
25	% ludności korzystającej z kanalizacji	0,48	0,43	Infrastruktura techniczna
37	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	0,48	0,34	Mieszkalnictwo
4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	0,46	0,27	Demografia
38	% mieszkań wyposażonych w ustęp splukiwany	0,46	0,28	Mieszkalnictwo
44	Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	0,44	0,35	Mieszkalnictwo
17	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	0,44	0,39	Rynek pracy
6	% osób w wieku produkcyjnym	0,43	0,24	Demografia
97	Dochody własne na 1 mieszkańca	0,43	0,27	Stabilność finansowa JST
102	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2012)	0,41	0,06	Stabilność finansowa JST
55	Czytelniczy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	0,40	0,15	Potencjał społeczny i kulturalny
103	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2012)	0,40	0,05	Stabilność finansowa JST
87	% firm działających w usługach nierynkowych	0,37	0,31	Przedsiębiorczość
42	% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków (miejskie i wiejskie)	0,37	0,33	Mieszkalnictwo
88	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	0,35	0,20	Przedsiębiorczość
104	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	0,33	0,22	Stabilność finansowa JST
99	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)	0,33	0,11	Stabilność finansowa JST
33	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem	0,32	0,04	Infrastruktura techniczna
117	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2012	0,32	0,25	Stabilność finansowa JST
98	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	0,32	0,14	Stabilność finansowa JST
36	Długookresowa dynamika zmian długości czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	0,31	0,00	Infrastruktura techniczna

Tabela 61. Obszary największej słabości konkurencyjnej Gminy Sanok.

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
40	% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	0,29	0,18	Mieszkalnictwo
2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	0,29	0,04	Demografia

nr	wskaźnik	wartość wskaźnika konkurencyjności	dystans do lidera	kategoria
56	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika	0,28	0,18	Potencjał społeczny i kulturalny
51	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	0,24	0,11	Potencjał społeczny i kulturalny
79	Wskaźnik przedsiębiorczości	0,23	0,11	Przedsiębiorczość
81	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	0,22	0,10	Przedsiębiorczość
68	% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	0,22	0,16	Potencjał społeczny i kulturalny
20	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	0,21	0,16	Rynek pracy
113	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	0,18	0,14	Stabilność finansowa JST
84	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	0,17	0,08	Przedsiębiorczość
43	Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	0,13	0,07	Mieszkalnictwo
63	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	0,10	0,02	Potencjał społeczny i kulturalny
34	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	0,07	0,01	Infrastruktura techniczna
21	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	0,04	0,03	Rynek pracy
12	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	0,01	0,00	Rynek pracy
70	% ludności z wykształceniem wyższym	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
15	Liczba uczniów szkół zasadniczych	0,00	0,00	Rynek pracy
24	% ludności korzystającej z wodociągu	0,00	0,00	Infrastruktura techniczna
32	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu	0,00	0,00	Infrastruktura techniczna
50	Liczba ludności na 1 aptekę	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
53	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
57	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
58	Widzowie kin na 1000 mieszkańców	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
59	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata	0,00	0,00	Potencjał społeczny i kulturalny
65	Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	0,00	0,18	Potencjał społeczny i kulturalny
72	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
73	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
77	Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
78	Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)	0,00	0,00	Poziom wykształcenia i szkolnictwo
89	Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość
90	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość
91	Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość
92	Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)	0,00	0,00	Przedsiębiorczość

Źródło: opracowanie własne PARR.



### 3.4. Podobieństwo gmin powiatu „pokrewnych” Gminy Sanok

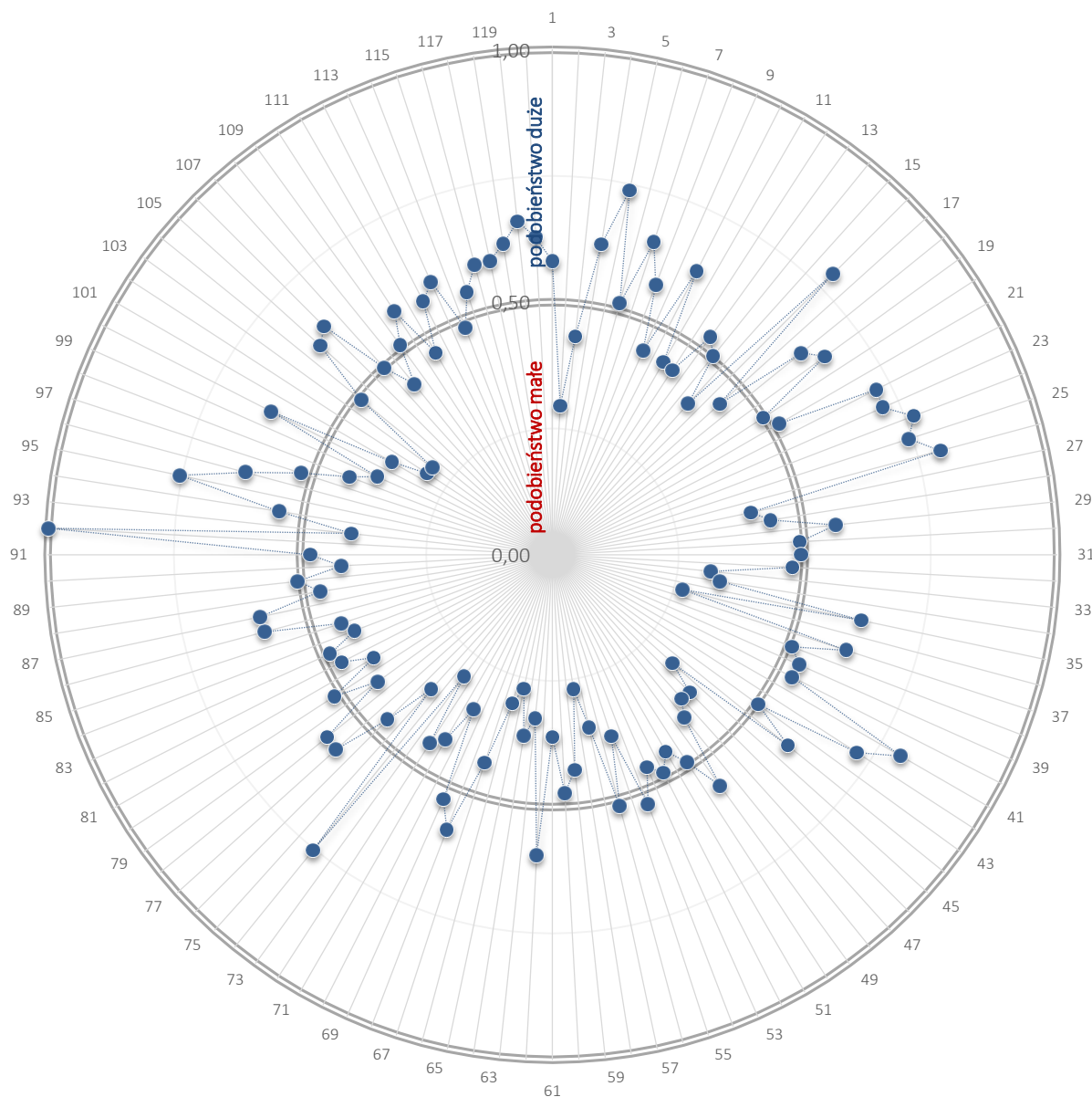
Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że gminy „pokrewne” Gminy Sanok są w **umiarkowanie podobne**. Największe podobieństwo JST jest w obszarze dotyczącym rynku pracy, a najmniejsze w potencjale społecznym i kulturalnym. Podkreślić jednak trzeba, że istnieje znacząca liczba wskaźników, w których jednostki są do siebie bardzo podobne.

Tabela 62. Wskaźniki podobieństwa dla gmin „pokrewnych” Gminy Sanok.

kategoria	wskaźnik podobieństwa	stopień podobieństwa
Demografia	0,538	umiarkowane podobieństwo
Rynek pracy	0,572	umiarkowane podobieństwo
Infrastruktura techniczna	0,517	umiarkowane podobieństwo
Mieszkalnictwo	0,526	umiarkowane podobieństwo
Potencjał społeczny i kulturalny	0,436	niewielkie podobieństwo
Poziom wykształcenia i szkolnictwo	0,470	niewielkie podobieństwo
Przedsiębiorczość	0,510	umiarkowane podobieństwo
Stabilność finansowa JST	0,531	umiarkowane podobieństwo
<b>razem:</b>	<b>0,510</b>	umiarkowane podobieństwo

Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 127. Wykres podobieństwa gmin „pokrewnych” Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie własne PARR.

# PODSUMOWANIE ANALIZY I DIAGNOZY

## 1. ANALIZA SWOT

### 1.1. Metodologia analizy SWOT

Analiza SWOT jest oparta na prostym schemacie klasyfikacji: wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję gminy dzieli się na :

- » zewnętrzne w stosunku do gminy,
- » mające charakter uwarunkowań wewnętrznych, wywierające negatywny wpływ na gminę oraz mające wpływ pozytywny.

Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają kategorie czynników:

1. wewnętrzne pozytywne - mocne strony (S)
2. wewnętrzne negatywne - słabe strony (W)
3. zewnętrzne pozytywne - szanse (O)
4. zewnętrzne negatywne - zagrożenia (T).

Wykres 128. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną gminy w metodzie SWOT.



Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_SWOT#mediaviewer/Plik:SWOT\\_pl.svg](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT#mediaviewer/Plik:SWOT_pl.svg).

Metoda SWOT polega na identyfikacji przedstawionych czterech grup czynników, opisanie ich wpływu na rozwój gminy, a także możliwości jednostki osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania. Wzajemne powiązanie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami pozwala na określenie pozycji strategicznej w analizie SWOT/TOWS. W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość gminy lub zastosowanie innych narzędzi do badania jednostki samorządowej i otoczenia<sup>39</sup>.

W celu wiarygodniejszego określenia pozycji strategicznej Gminy Sanok w późniejszej analizie SWOT/TOWS, zdefiniowano po **5 kluczowych czynników** w każdym z kwartyli.

<sup>39</sup> T. Imiela, *Próba oceny pozycji strategicznej i koncepcja strategii dla dużej elektrowni na przykładzie elektrowni Bełchatów II. Rozdział IV: Metody analizy strategicznej, jako narzędzia oceny i formułowania strategii*, Łódź 2000, s. 173-174.

## 1.2. Analiza SWOT Gminy Sanok

Tabela 63. Analiza SWOT dla Gminy Sanok.

SILNE	SŁABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa</li> <li>➤ (2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze</li> <li>➤ (3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu</li> <li>➤ (4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)</li> <li>➤ (5) oferta inwestycyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ (1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość</li> <li>✘ (2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji</li> <li>✘ (3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna</li> <li>✘ (4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej</li> <li>✘ (5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych</li> <li>➤ (2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne</li> <li>➤ (3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)</li> <li>➤ (4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE</li> <li>➤ (5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ (1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych</li> <li>✘ (2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -&gt; znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy</li> <li>✘ (3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -&gt; drenaż mózgow</li> <li>✘ (4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej</li> <li>✘ (5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne PARR.

Oceny czynników z każdego z kwartyli analiz SWOT dokonali mieszkańcy Gminy Sanok w ankiecie przeprowadzonej na I spotkaniu konsultacyjnym. Na podstawie wyników zebranych ankiet wyciągnięta została średnia ocen w skali 1-6. Każdemu z czynników eksperci PARR przypisali wagę (jej suma w każdym z kwartyli wynosi 1,0), która określa znaczenie danego czynnika jako wpływającego na możliwości rozwojowe Gminy Sanok. Określenie wysokości wag poszczególnych czynników odbywało się poprzez uwzględnienie takich kryteriów jak: dostępność i możliwość pozyskania środków zewnętrznych, czy dany czynnik generuje zysk, czy też koszt dla gminy oraz wpływ danego czynnika na rozwój przedsiębiorczości. Procedura ta stanowi przejaw dualnego podejścia – eksperci określają wagi, a zespół złożony z mieszkańców gminy przyznaje oceny. Iloczyn oceny i wagi stanowi ocenę ważoną odpowiadającą realnemu znaczeniu poszczególnych czynników w kwartyłach. Dzięki tej metodzie oraz zaangażowaniu mieszkańców Gminy Sanok analizę SWOT przeprowadzono z zachowaniem rzetelności i obiektywizmu.

Tabela 64. Matryca oceny silnych stron Gminy Sanok.

Silne			
czynnik	średnia ocen	waga	ocena ważona
(1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa	5,1	0,30	1,52
(2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze	4,9	0,20	0,97
(3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu	4,0	0,15	0,60
(4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)	3,6	0,15	0,54
(5) oferta inwestycyjna	3,6	0,20	0,73
<b>razem:</b>	<b>4,23</b>	<b>1,00</b>	<b>4,36</b>

Źródło: opracowanie PARR na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami Gminy Sanok.


 najbardziej znaczące mocne strony

Tabela 65. Matryca oceny słabych stron Gminy Sanok.

Słabe			
czynnik	średnia ocen	waga	ocena ważona
(1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość	4,5	0,20	0,90
(2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji	4,3	0,20	0,86
(3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna	3,9	0,20	0,77
(4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej	4,7	0,20	0,94
(5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)	4,3	0,20	0,86
<b>razem:</b>	<b>4,33</b>	<b>1,00</b>	<b>4,33</b>

Źródło: opracowanie PARR na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami Gminy Sanok.

 szczególnie negatywne słabe strony

Podsumowując analizę SWOT w wymiarze wewnętrznym można stwierdzić, że **najmocniejszymi stronami** Gminy Sanok są:

- atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa,
- bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze,
- położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu.

**Najsłabsze strony** Gminy Sanok to :

- ✗ wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej,
- ✗ niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość,
- ✗ niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji,
- ✗ dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu).

Wszystkie z w /w słabych stron okazały się problematyczne na bardzo podobnym poziomie. Należy zwrócić uwagę, że słabe strony w niewielkim stopniu przeważają nad silnymi.

Tabela 66. Matryca oceny szans Gminy Sanok.

Szanse			
czynnik	średnia ocen	waga	ocena ważona
(1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych	4,9	0,25	1,23
(2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne	5,1	0,30	1,54
(3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)	4,5	0,15	0,68
(4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE	4,0	0,15	0,60
(5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy	4,1	0,15	0,62
<b>razem:</b>	<b>4,54</b>	<b>1,00</b>	<b>4,67</b>

Źródło: opracowanie PARR na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami Gminy Sanok.



 szanse o szczególnie istotnym znaczeniu

Tabela 67. Matryca oceny zagrożeń Gminy Sanok.

Zagrożenia			
czynnik	średnia ocen	waga	ocena ważona
(1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych	4,2	0,25	1,05
(2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -> znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy	3,6	0,10	0,36
(3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow	4,9	0,25	1,21
(4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej	4,8	0,25	1,20
(5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne	4,3	0,15	0,64
<b>razem:</b>	<b>4,36</b>	<b>1,00</b>	<b>4,47</b>

Źródło: opracowanie PARR na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami Gminy Sanok.

 szczególnie negatywne zagrożenia

Podsumowując analizę SWOT w wymiarze zewnętrznym można zaobserwować, że **największymi szansami** dla Gminy Sanok są:

- » moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne,
- » dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych.

**Najważniejsze zagrożenia rozwojowe** stojące przed Gminą Sanok to :

- ✘ migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow,
- ✘ dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej.

Szanse w wyraźnym stopniu są wyższe od zagrożeń.

## 1.3. Analiza M-M

Analiza M-M<sup>40</sup> polega na określeniu pozycji strategicznej gminy (przedstawienie jej na wykresie) i uzasadnia przejście do następnego etapu tej metody – planowania strategicznego.

Planowanie w zarządzaniu strategicznym sprowadza się do opracowania wariantu (wariantów) strategii z określeniem misji gminy (wykorzystując informacje zebrane w trakcie analizy strategicznej). Wielkość oddziaływania każdego czynnika w ramach macierzy (kwartyli) analizy SWOT została oceniona przez osoby uczestniczące w spotkaniu konsultacyjnym w skali szkolnej 1-6, przy czym liczba 6 odpowiada maksymalnemu wpływowi danego czynnika na gminę. Wyniki przedstawia się w tablicy, oddzielnie dla analizy otoczenia i oddzielnie dla potencjału Gminy Sanok.

Po obliczeniu sumarycznej ilości punktów dla każdego z czterech sił (S, W, O, T) można określić **Atrakcyjność Rynkową** gminy, która jest funkcją O, T (szans i zagrożeń) -  $A = f(O, T)$  i dana jest wzorem:

$$AR = \frac{O}{O+T}$$

gdzie:

*O* – oznacza sumaryczną ilość punktów z tabeli po stronie *O* (Opportunities),

*a T* – oznacza ilość punktów po stronie *T* (Threats).

W przypadku Gminy Sanok:

**Szanse (O) = 318**

**Zagrożenia (T) = 305**

**AR = 0,510**

**Pozycję Rynkową** Gminy Sanok, która jest funkcją S, W (mocnych i słabych stron) -  $PR = f(S, W)$  wyznacza się za pomocą wzoru:

$$PR = \frac{S}{S+W}$$

gdzie:

*S* – oznacza sumaryczną ilość punktów z tabeli po stronie *S* (Strength),

*a W* – ilość punktów po stronie *W* (Weaknesses).

<sup>40</sup> Opis analizy M-M na podstawie: T. Imiela, *Próba oceny pozycji strategicznej i koncepcja strategii dla dużej elektrowni na przykładzie elektrowni Bełchatów II. Rozdział IV: Metody analizy strategicznej, jako narzędzia oceny i formułowania strategii*, Łódź 200, s. 174-179.

W przypadku Gminy Sanok:

**Silne (S) = 296**

**Słabe (W) = 303**

**PR = 0,494**

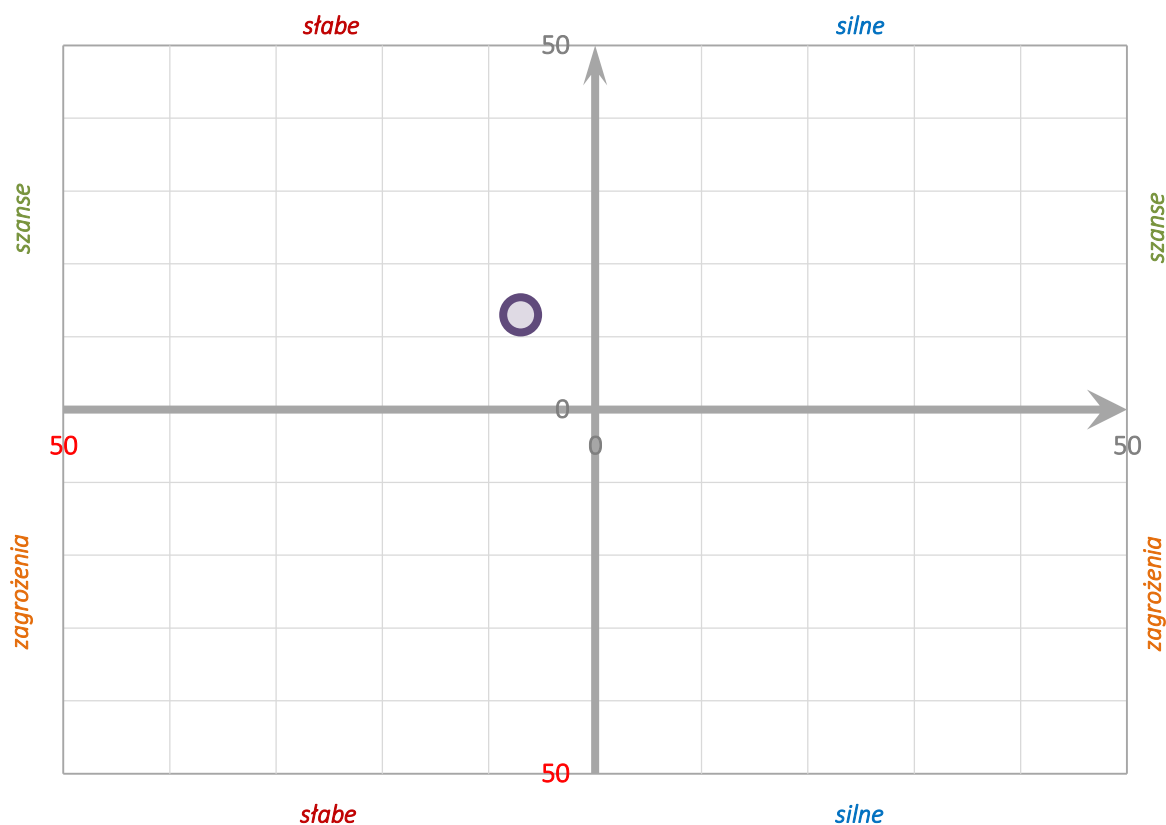
Ustalenie położenia punktu, który reprezentuje pozycję strategiczną na wykresie, sprowadza się matematycznie do porównania sumy punktów (z wcześniej przeprowadzonej analizy SWOT) na odpowiednich osiach O-T i S-W, przy czym zasadą jest odjęcie mniejszej wartości od większej i odłożenie tej różnicy na danej osi po stronie większej z liczb. Punkt przecięcia prostych prostopadłych do osi przechodzących przez te punkty wyznacza pozycję strategiczną gminy. Obliczanie różnicy w ten sposób zapobiega występowaniu w metodzie liczb ujemnych.

W wyniku przeprowadzonej analizy można przeprowadzić graficzne wyznaczanie pozycji strategicznej dla Gminy Sanok:

$$S - W = 296 - 303 = -7$$

$$O - T = 318 - 305 = 13$$

Wykres 129. Pozycja strategiczna Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie PARR na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami Gminy Sanok.



Położenie punktu reprezentującego pozycję strategiczną powiatu zawiera głęboki sens strategiczny.

	Strategia			
	maxi-maxi	mini-maxi	maxi-mini	mini-mini
Wartość PR	> 0,5	< 0,5	> 0,5	< 0,5
Wartość AR	> 0,5	> 0,5	< 0,5	< 0,5

Dla Gminy Sanok PR < 0,5, a AR > 0,5. Zatem mamy do czynienia ze **strategią mini-maxi (konkurencyjną)**.

Jej istotą jest eliminowanie słabych stron gminy oraz budowanie jej konkurencyjnej siły poprzez maksymalne wykorzystanie nadarzających się szans. Działania składające się na tą strategię to między innymi: powiększanie zasobów finansowych, powiększenie i ulepszenie oferty inwestycyjnej, zwiększanie wydajności, redukcja kosztów, wprowadzanie usprawnień administracyjnych, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Dzięki określeniu Atrakcyjności Rynkowej (AR) i Pozycji Rynkowej (PR) można obliczyć **Prawdopodobieństwo Sukcesu Strategicznego (PSS)** ze wzoru:

$$PSS = \frac{AR + PR}{2}$$

przy czym graniczna wartość PSS równa się 0,5. Poniżej tej wartości przyjmuje się, że JST będzie miała utrudnione szanse na rozwój.

Dla Gminy Sanok:

$$PSS = 0,502$$

## 2. ANALIZA SWOT/TOWS

### 2.1. Metodologia analizy SWOT/TOWS

Analiza TOWS/SWOT<sup>41</sup> pozwala na sprecyzowanie wewnątrz JST tych czynników, których odpowiednio eliminacja lub wzmocnienie zniweluje negatywne oddziaływanie mogących wystąpić czynników zewnętrznych.

Analiza TOWS/SWOT, poprzez połączenie dwóch podejść do JST „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz na zewnątrz”, jak również badając w sposób wnikliwy zależności występujące między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, umożliwia w stosunkowo prosty i efektywny sposób wybrać najbardziej właściwy typ strategii dla gminy spośród czterech strategii normatywnych:

- » strategia agresywna,

<sup>41</sup> Opis na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 182-187.

- » strategia konserwatywna,
- » strategia konkurencyjna,
- » strategia defensywna.

Przeprowadzenie analizy TOWS/SWOT składa się z następujących czynności:

1. Zdefiniowanie listy czynników szans, zagrożeń, silnych i słabych stron gminy.
2. Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom ocen i wag określających ich znaczenie w sensie ich wpływu na możliwości rozwoju gminy. Iloczyn oceny i wagi stanowi ocenę ważoną odpowiadającą realnemu znaczeniu poszczególnych czynników w kwartylach (S, W, O, T)
3. Porównanie relacji zachodzących między silnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami, przy czym:
  - a. w analizie TOWS ( „z zewnątrz do wewnątrz”) stosuje się następujące pytania: *czy dane zagrożenia osłabią kolejne siły? Czy dane szansę spotęgują zidentyfikowane siły? Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości? Czy dane szansę pozwolą przewyciężyć istniejące słabości?*
  - b. w analizie SWOT ( „od wewnątrz na zewnątrz”) stosuje się następujące pytania: *czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szansę, które mogą wystąpić? Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans? Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewyciężenie mogących wystąpić zagrożeń? Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?*
4. Następnie bada się relacje zachodzące odpowiednio między poszczególnymi zagrożeniami i siłami, szansami i siłami, zagrożeniami i słabościami, szansami i słabościami – w analizie TOWS, oraz poszczególnymi siłami i szansami, słabościami i szansami, siłami i zagrożeniami, słabościami i zagrożeniami w analizie SWOT.
5. Jeżeli stwierdzi się występowanie relacji między rozpatrywaną parą zdefiniowanych w etapie pierwszym elementów, (czyli uzyskamy odpowiedź twierdzącą na postawione pytanie), to w tabeli na przecięciu wiersza i kolumny wstawiamy cyfrę „1”. W przypadku braku powiązań między rozpatrywaną parą elementów wstawia się cyfrę „0” lub zostawia miejsce wolne.
6. Po zdefiniowaniu relacji zachodzących między poszczególnymi elementami sumuje się w kolumnach i wierszach liczbę interakcji, a następnie otrzymany wynik mnoży przez wagę określającą istotność każdego z czynników, czyli ocenę ważoną.

Na zakończenie tego etapu dokonuje się zsumowania wszystkich interakcji oraz iloczynów liczby interakcji i wag. Uzyskane wyniki wpisywane są do zestawienia zbiorczego. Kombinacja czynników, dla których uzyskana w zestawieniu zbiorczym suma iloczynów jest największa, wskazuje, na przyjęcie, której z czterech proponowanych w tym podejściu strategii normatywnych powinna się zdecydować analizowana gmina.

## 2.2. Analiza SWOT/TOWS Gminy Sanok

W oparciu o opisaną powyżej metodologię dokonano analizy SWOT/TOWS dla Gminy Sanok.

Tabela 68. SWOT: Czy zidentyfikowane siły, pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić?

## Czy mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?

Liczba interakcji: 12				Mocne strony				
	Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]	(1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa	(2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze	(3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu	(4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)	(5) oferta inwestycyjna
Suma interakcji ważonych: 22,48								
Ocena ważona [1]				1,52	0,97	0,60	0,54	0,73
Liczba interakcji [2]				3	1	3	2	3
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]				4,56	0,97	1,80	1,07	2,19
Szanse	(1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych	1,23	4	4,93	1		1	1
	(2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne	1,54	2	3,09	1	1		
	(3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)	0,68	3	2,03	1		1	1
	(4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE	0,60	1	0,60				1
	(5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy	0,62	2	1,24			1	1

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 69. SWOT: Czy zidentyfikowane siły, pozwolą przewyżnić zagrożenia, które mogą się pojawić?

## Czy mocne strony pozwolą przewyżnić zagrożenia?

	Liczba interakcji: 12			Mocne strony				
	Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]	(1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa	(2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze	(3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu	(4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)	(5) oferta inwestycyjna
<b>Suma interakcji ważonych: 23,59</b>								
Ocena ważona [1]				1,52	0,97	0,60	0,54	0,73
Liczba interakcji [2]				5	2	1		4
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]				7,61	1,94	0,60		2,91
<b>Zagrożenia</b>	(1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych	1,05	2	2,11	1			1
	(2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -> znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy	0,36	3	1,09	1		1	1
	(3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow	1,21	3	3,64	1	1		1
	(4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej	1,20	2	2,39	1			1
	(5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne	0,64	2	1,29	1	1		

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 70. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości, nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?

## Czy słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?

Liczba interakcji: 11 Suma interakcji ważonych: 18,85				Słabe strony				
	Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]	(1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość	(2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji	(3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna	(4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej	(5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)
Ocena ważona [1]				0,90	0,86	0,77	0,94	0,86
Liczba interakcji [2]				3		4	2	2
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]				2,70		3,09	1,89	1,71
Szanse	(1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych	1,23	1	1,23			1	
	(2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne	1,54	2	3,09			1	1
	(3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)	0,68	4	2,70	1		1	1
	(4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE	0,60	2	1,20	1		1	
	(5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy	0,62	2	1,24	1			1

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obtój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 71. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości, wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?

**Czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?**

Liczba interakcji: 13				Słabe strony				
Suma interakcji ważonych: 23,33				(1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość	(2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji	(3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna	(4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej	(5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)
Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]						
Ocena ważona [1]			0,90	0,86	0,77	0,94	0,86	
Liczba interakcji [2]			4	2	3	3	1	
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]			3,60	1,71	2,31	2,83	0,86	
Zagrożenia	(1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych	1,05	2	2,11	1		1	
	(2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -> znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy	0,36	4	1,46	1	1	1	
	(3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow	1,21	4	4,86	1		1	1
	(4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej	1,20	3	3,59	1	1	1	
	(5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne	0,64						

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 72. TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgują zidentyfikowane siły (mocne strony)?

## Czy szanse spotęgują mocne strony?

Liczba interakcji: 11				Szanse				
Suma interakcji ważonych: 22,05				(1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych	(2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne	(3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)	(4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE	(5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy
Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]						
Ocena ważona [1]			1,23	1,54	0,68	0,60	0,62	
Liczba interakcji [2]			4	3	3	1		
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]			4,93	4,63	2,03	0,60		
Mocne strony	(1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa	1,52	3	4,56	1	1	1	
	(2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze	0,97	1	0,97		1		
	(3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu	0,60	3	1,80	1	1	1	
	(4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)	0,54	2	1,07	1		1	
	(5) oferta inwestycyjna	0,73	2	1,46	1		1	

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 73. TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabiają zidentyfikowane siły (mocne strony)?

## Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?

Liczba interakcji: 7				Zagrożenia				
Suma interakcji ważonych: 14,83				(1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych	(2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -> znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy	(3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow	(4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery socjalnej	(5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne
Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]						
Ocena ważona [1]			1,05	0,36	1,21	1,20	0,64	
Liczba interakcji [2]			2	2	1	1	1	
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]			2,11	0,73	1,21	1,20	0,64	
Mocne strony	(1) atrakcyjna oferta rekreacyjno-wypoczynkowa	1,52	5	7,61	1	1	1	1
	(2) bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze	0,97						
	(3) położenie na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, określonego jako jeden z podkarpackich biegunów wzrostu	0,60	1	0,60	1			
	(4) potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE)	0,54						
	(5) oferta inwestycyjna	0,73	1	0,73		1		

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.



Tabela 74. TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przewyżnić istniejące słabości?

## Czy szanse pozwolą przewyżnić słabe strony?

Liczba interakcji: 14 Suma interakcji ważonych: 26,11		Szanse							
		Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]	(1) dostępność środków z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych	(2) moda na wypoczynek poza miastem i postępujące procesy suburbanizacyjne	(3) korzystna polityka finansowa państwa – rozwój przedsiębiorczości (w szczególności wśród młodych ludzi)	(4) rozwiązania prawne na poziomie europejskim i krajowym wspierające rozwój OZE	(5) kooperacja różnych podmiotów i instytucji na rzecz pobudzenia lokalnego rynku pracy
Ocena ważona [1]					1,23	1,54	0,68	0,60	0,62
Liczba interakcji [2]					5	2	2	3	2
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]					6,16	3,09	1,35	1,80	1,24
Słabe strony	(1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość	0,90	5	4,50	1	1	1	1	1
	(2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji	0,86	1	0,86	1				
	(3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna	0,77	2	1,54	1			1	
	(4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery społecznej	0,94	5	4,71	1	1	1	1	1
	(5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)	0,86	1	0,86	1				

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Obtój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 75. TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości?

## Czy zagrożenia potęgują słabe strony?

Liczba interakcji: 9				Zagrożenia				
Suma interakcji ważonych: 16,2				(1) niepowodzenia w pozyskiwaniu środków z UE na realizację projektów prorozwojowych	(2) dynamiczny rozwój gmin konkurencyjnych -> znaczny spadek atrakcyjności gospodarczej gminy	(3) migracja młodych, wykształconych mieszkańców poza granice gminy -> drenaż mózgow	(4) dalsze uzależnianie mieszkańców od sfery społecznej	(5) postępujące niekorzystne tendencje demograficzne
Ocena ważona [1]	Liczba interakcji [2]	Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]						
Ocena ważona [1]				1,05	0,36	1,21	1,20	0,64
Liczba interakcji [2]				1	3	3	2	
Iloczyn wag i interakcji [1] x [2]				1,05	1,09	3,64	2,39	
Słabe strony	(1) niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość	0,90	3	2,70		1	1	1
	(2) niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji	0,86	2	1,71		1	1	
	(3) nierównomiernie rozwinięta infrastruktura techniczna	0,77	1	0,77	1			
	(4) wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery społecznej	0,94	3	2,83		1	1	1
	(5) dostępność komunikacyjna (peryferyjne w skali kraju położenie, brak dróg szybkiego ruchu)	0,86						

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 193.

Tabela 76. Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników analizy SWOT/TOWS dla Gminy Sanok.

Kombinacja	SWOT		TOWS		Suma: SWOT/TOWS	
	Liczba interakcji	Suma ważonych interakcji	Liczba interakcji	Suma ważonych interakcji	Liczba interakcji	Suma ważonych interakcji
Mocne strony / szanse	12	22,5	11	22,1	23	44,6
Mocne strony / zagrożenia	12	22,5	7	14,8	19	37,3
Słabe strony / szanse	11	18,9	14	26,1	25	45,0
Słabe strony / zagrożenia	13	23,3	9	16,2	22	39,5

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 77. Macierz normatywnych strategii działania w analizie SWOT/TOWS.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia dynamiczna (agresywna)	Strategia konkurencyjna
Zagrożenia	Strategia konserwatywna	Strategia defensywna

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 78. Macierz normatywnych strategii działania w analizie SWOT/TOWS - opis.

Kombinacja	Rodzaj strategii
Mocne strony / szanse	<b>Strategia dynamiczna (agresywna)</b> Wykorzystanie szans przy pomocy mocnych stron - silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój. Sytuacja dotyczy JST, w której wewnątrz przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś szanse.
	<b>Strategia konserwatywna</b> Wykorzystanie mocnych stron w celu uniknięcia lub zneutralizowania zagrożeń. W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych JST jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. JST może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony.
Słabe strony / szanse	<b>Strategia konkurencyjna</b> Przezwycięzenie słabości w celu wykorzystania szans. Mamy tu do czynienia z JST, która ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych.
	<b>Strategia defensywna</b> Redukcja działań JST, która w danym momencie jest praktycznie pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które mogłyby przeciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabych stron.

Źródło: opracowanie własne PARR.

W wyniku przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS stwierdzono, że optymalną strategią normatywną dla Gminy Sanok jest **strategia konkurencyjna**.

Wybór strategii wynika z przeprowadzonych obliczeń. Po zdefiniowaniu relacji zachodzących między poszczególnymi elementami (silnymi stronami, słabymi, szansami i zagrożeniami) zsumowano w kolumnach i wierszach liczbę interakcji, a następnie otrzymany wynik pomnożono przez wagę określającą istotność każdego z czynników – otrzymano w ten sposób ocenę ważoną. Następnie dokonano zsumowania wszystkich interakcji oraz iloczynów liczby interakcji i wag. Uzyskane wyniki wpisano do zestawienia zbiorczego (tabela: *Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników analizy SWOT/TOWS dla Gminy Sanok*). Kombinacja czynników, dla których uzyskano największą w zestawieniu zbiorczym sumę iloczynów, wskazała, która z czterech proponowanych w tym podejściu strategii normatywnych jest właściwa dla analizowanej gminy. **Dla Gminy Sanok liczba interakcji i suma ważonych interakcji jest największa dla strategii konkurencyjnej.**

Tabela 79. Macierz normatywnych strategii działania dla Gminy Sanok w analizie SWOT/TOWS.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	<b>Strategia dynamiczna (agresywna)</b> Liczba interakcji: <b>23</b> Suma ważonych interakcji: <b>44,6</b>	<b>Strategia konkurencyjna</b> Liczba interakcji: <b>25</b> Suma ważonych interakcji: <b>45,0</b>
	<b>Strategia konserwatywna</b> Liczba interakcji: <b>19</b> Suma ważonych interakcji: <b>37,3</b>	<b>Strategia defensywna</b> Liczba interakcji: <b>22</b> Suma ważonych interakcji: <b>39,5</b>
Zagrożenia		

Źródło: opracowanie własne PARR.

Strategia konkurencyjna jest właściwa dla JST, w których przeważają słabe strony nad mocnymi, natomiast w otoczeniu szanse. **Polega na wykorzystaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnej redukcji słabych stron.**

Strategia konkurencyjna obejmuje takie działania jak: powiększanie zasobów finansowych, powiększenie i ulepszenie oferty inwestycyjnej czy turystycznej, zwiększanie wydajności i efektywności działań, ulepszenie oferty produktów, redukcję kosztów, pozyskiwanie nowych kompetencji, poszukiwanie partnerów do współpracy, wprowadzanie usprawnień do organizacji, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej. **Jest to strategia polegająca na budowaniu siły konkurencyjnej gminy.**

**STRATEGIA KONKURENCYJNA polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania gminy oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi.**

**Ponieważ niewielki dystans dzieli strategię konkurencyjną od agresywnej w planowaniu strategicznego rozwoju Gminy Sanok w latach 2016-2023 powinno ukierunkować się jeden z celów na wzmocnienie i inwestowanie w najsilniejszy atut wynikających z analizy SWOT**

! Ważne





# Rozdział II. Koncepcja rozwoju w latach 2016-2023



# 1. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNEGO ROZWOJU

W wyniku przeprowadzonej analizy i diagnozy dokonano, przy aktywnym udziale mieszkańców Gminy Sanok, zdefiniowania kluczowych czynników w analizie SWOT, które to czynniki poddano ocenie w procesie otwartych konsultacji społecznych. Umożliwiło to realizację **analizy SWOT/TOWS**, dzięki której określono właściwą strategię normatywną dla Gminy Sanok, a więc spójny i logiczny wewnętrznie system rozwoju oparty na realnych oraz społecznie akceptowalnych uwarunkowaniach.

Przy konstrukcji macierzy celów zastosowano **metodę definiowania kluczowych obszarów rozwoju**. Cel strategiczny (główny) jest syntezą długofalowego kierunku rozwoju, przyjmującego postać priorytetów. Priorytety oraz powiązane z nimi kierunki interwencji wynikają z określenia najważniejszych **obszarów problemowych**, które ograniczają konkurencyjność Gminy Sanok i są największą potencjalną przeszkodą w rozwoju. Punktem wyjścia do określania koncepcji rozwoju są słabości Gminy ze względu na oparcie modelu na **strategii konkurencyjnej**, która wynika wprost z przeprowadzonej z udziałem mieszkańców analizy SWOT/TOWS.

Kolejnym krokiem definiowania założeń strategicznych kierunków rozwoju było przypisanie do poszczególnych priorytetów właściwych kierunków interwencji, a następnie do kierunków interwencji konkretnych działań inwestycyjnych. Strategiczne obszary problemowe (priorytety) przeformułowano na cele operacyjne (szczegółowe).

Cała idea strategicznego rozwoju Gminy Sanok skupiała się na połączeniu 4 sfer: społecznej, gospodarczej, środowiska naturalnego (zasada zrównoważonego rozwoju) przy zapewnieniu współdecydowania przez mieszkańców w istotnych kwestiach dla przyszłości Gminy.

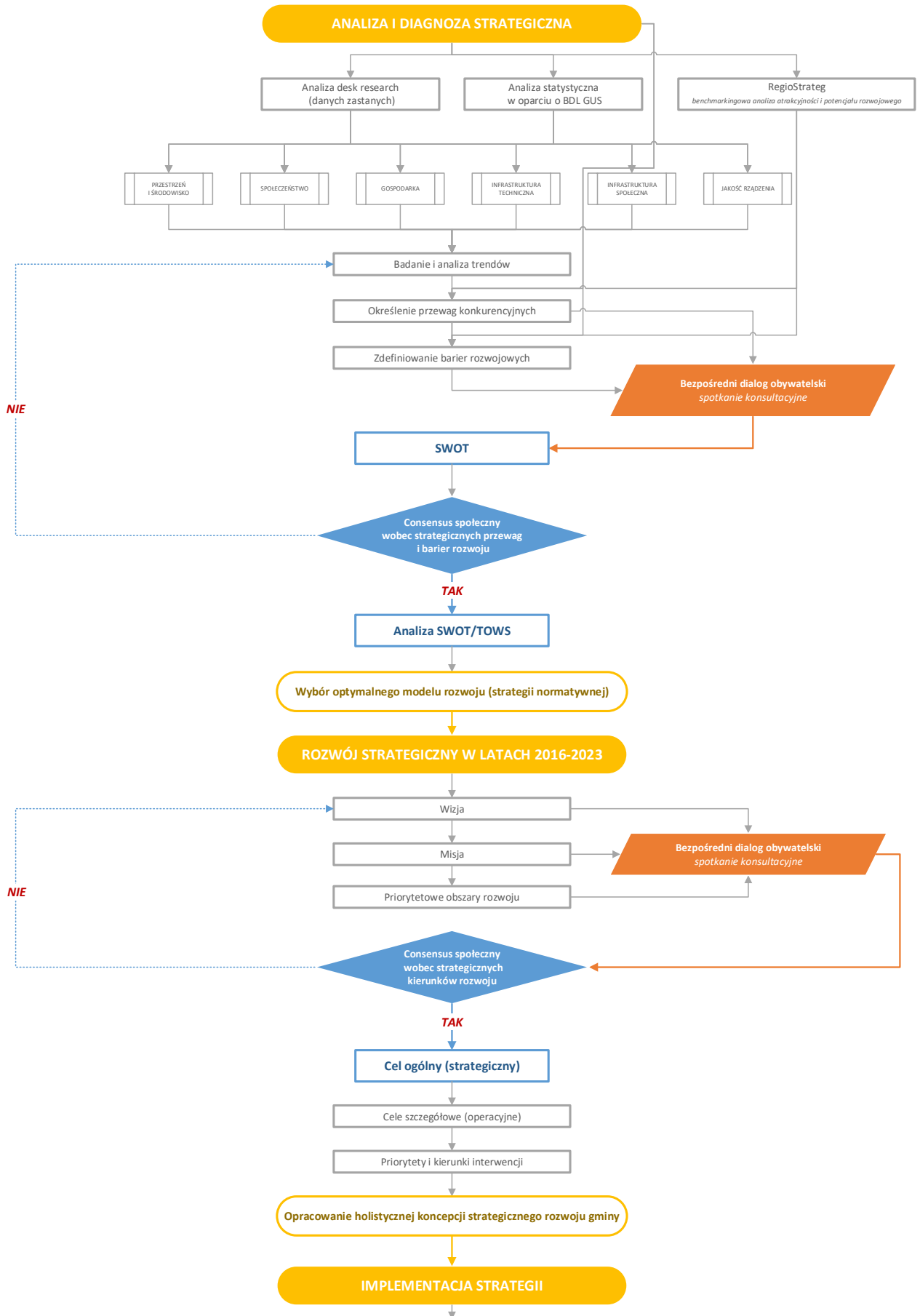
Schemat 4. Zintegrowana idea rozwoju Gminy Sanok do 2023 roku.



Źródło: opracowanie własne PARR.



Schemat 5. Przyjęty model definiowania koncepcji strategicznego rozwoju gminy,



## 2. WIZJA ROZWOJU

**Wizja** przedstawia docelowy wizerunek gminy z określeniem celów i zasad rozwoju w perspektywie kilku, kilkunastu lat. Opracowując główne kierunki rozwoju gminy brano pod uwagę przede wszystkim rozwój gospodarczy i poprawę jakości życia mieszkańców.

---

**GMINA SANOK to silny i popularny ośrodek  
mieszkalniczy o znaczeniu regionalnym,  
posiadający rozbudowaną infrastrukturę techniczną  
i turystyczną, charakteryzujący się wysoką  
aktywnością społeczną mieszkańców,  
bogatą ofertą edukacyjno-kulturalną  
oraz rekreacyjno-wypoczynkową,  
a także rozwijającym się rynkiem pracy  
oraz przedsiębiorczością, dbająca o stan środowiska  
naturalnego dzięki zastosowaniu technologii OZE.**

---

Uznaje się, że lata 2016-2023 należy poświęcić na taką realizację zadań, tak aby po 2023 roku Gmina Sanok charakteryzowała się:

- » zwiększeniem ilości miejsc pracy, spadkiem bezrobocia i podniesieniem dochodów mieszkańców,
- » wzrostem liczby ludności w perspektywie 2025 roku do poziomu 19.000 mieszkańców (wzrost o 7,5% w stosunku do 2014 roku)
- » dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości (głównie wśród młodych), w szczególności w sektorze usług rynkowych, w branżach opartych na wysokiej wartości dodanej,
- » otwartością na mieszkańców, inwestorów oraz osoby nastawione na aktywny wypoczynek i rekreację,
- » dobrze rozwiniętą infrastrukturą techniczną, w tym przede wszystkim drogową i okołodrogową, które przyczynią się do podwyższenia jakości i komfortu życia oraz bezpieczeństwa mieszkańców,
- » sprawnie działającą, rozbudowaną siecią wodociągową, umożliwiającą dostęp do wody z sieci 100% mieszkańców gminy,

- » rozbudową infrastruktury sieciowej kanalizacji sanitarnej, a tam, gdzie to ekonomicznie uzasadnione przydomowych oczyszczalni ścieków,
- » aktywną promocją uzbrojonych terenów inwestycyjnych,
- » budowaniem tożsamości gminnej i identyfikacją mieszkańców z miejscem życia, w tym rozbudowaną świadomością związaną z przynależności do wspólnoty, a w szczególności płacenie podatków w miejscu zamieszkania, uczestnictwo w ważnych wydarzeniach i życiu gminy,
- » aktywną promocją mieszkalniczą ukazującą naturalny potencjał gminy,
- » dobrze rozwiniętą służbą zdrowia, a także realizacją powszechnych programów profilaktycznych,
- » racjonalną i ekonomicznie uzasadnioną siecią szkół podstawowych i gimnazjalnych, oferujących atrakcyjne i nowoczesne formy edukacji,
- » wysoką konkurencyjnością gminnej edukacji i kultury oraz aktywnym i świadomym korzystaniem mieszkańców z oferowanych im usług w tym zakresie,
- » wysoką estetyką i bezpieczeństwem przestrzeni publicznej,
- » zwiększenie dostępności usług społecznych, a także aktywne włączenie osób zagrożonych ubóstwem i /lub wykluczeniem społecznym poprzez poprawę i wzmocnienie ich sytuacji społeczno-zawodowej,
- » zmodernizowanymi miejscami o wysokiej użyteczności publicznej, integrującymi mieszkańców i umożliwiającymi realizację wspólnych projektów i działań,
- » zwiększeniem udziału osób z wykształceniem średnim i wyższym, a co się z tym wiąże poprawą świadomości społecznej w zakresie ekologii, przynależności europejskiej i aktywizacji oraz integracji społecznej,
- » poprawą stanu środowiska przyrodniczego, braku przyzwolenia społecznego dla nielegalnego wyrzucania odpadów gospodarczych, a także wprowadzenia kompleksowej segregacji odpadów oraz oczyszczania ścieków i ekologicznego ogrzewania gospodarstw domowych,
- » wykorzystaniem nowoczesnych technologii z zakresu OZE, zarówno przez mieszkańców, jak i przedsiębiorców,
- » brakiem niskiej emisji, w szczególności pochodzącej z lokalnych kotłowni węglowych i domowych pieców grzewczych,
- » pełnieniem aktywnej funkcji rekreacyjno-wypoczynkowej, przede wszystkim dla mieszkańców Miasta Sanoka, powiatu sanockiego oraz okolicznych powiatów,
- » tworzeniem klastrów, grup producenckich i zrzeszeń przedsiębiorców,
- » dobrze rozwiniętą infrastrukturą teleinformatyczną w oparciu o dostęp bezprzewodowy (radiowy, satelitarny) i szerokopasmowy,
- » dobrze rozwiniętą infrastrukturą sportowo-rekreacyjną z wieloma atrakcjami, które, cyklicznie organizowane, pozwolą na skuteczną integrację mieszkańców,
- » sprawnie zarządzaną administracją publiczną, opartą na e-usługach,
- » dużą absorpcją środków pomocowych, przede wszystkim z Unii Europejskiej, które umożliwić będą dalszy, dynamiczny rozwój.

### 3. MISJA ROZWOJU

**Misja** to syntetyczne określenie działań podejmowanych przez wszystkich zainteresowanych rozwojem Gminy, czyli lokalny samorząd, instytucje publiczne i prywatne oraz mieszkańców i zmierzających do osiągnięcia określonej wizji rozwoju Gminy.

Analiza dotychczasowego rozwoju Gminy Sanok, ocena uwarunkowań zewnętrznych oraz przeprowadzone badania i konsultacje społeczne wskazują na ukształtowanie następującej misji:

---

**GMINA SANOK dynamicznie rozwijającym się  
ośrodkiem mieszkalniczym i gospodarczym,  
o rosnącym poziomie życia,  
zamożności i aktywności społecznej mieszkańców,  
a także rozwijającej się aktywnej turystyce,  
dzięki efektywnemu wykorzystaniu wewnętrznych  
(endogenicznych) potencjałów, zasobów kulturowych,  
rozwoju przedsiębiorczości  
oraz infrastruktury technicznej,  
przy poszanowaniu środowiska naturalnego  
i przyrodniczych walorów Gminy  
(obszar zrównoważonego rozwoju).**

---

Strategia Rozwoju Gminy Sanok jest dokumentem, który ma umożliwić i ułatwić uporządkowanie działań podejmowanych w celu rozwoju obszaru Gminy. Poprzez diagnozę stanu aktualnego ustalono konkretne cele rozwoju możliwe do osiągnięcia oraz metody, jakie należałoby zastosować w procesie ich osiągnięcia. Cel główny oraz cele szczegółowe, jakie zaplanowano do realizacji w poszczególnych sferach życia i działalności lokalnej społeczności, są elementami częściowymi stanowiącymi podłoże do realizacji celu nadrzędnego określonego jako wizja i misja Gminy Sanok.

W celu realizacji przyjętej wizji i misji określono cel główny oraz cele szczegółowe, które sformułowano w sposób ogólny, dotyczą bowiem wieloletniego horyzontu czasowego. Pochodną celów szczegółowych są priorytety i kierunki interwencji, formułowane w sposób bardziej szczegółowy i stanowią podstawę do określania konkretnych działań inwestycyjnych.

## 4. CEL GŁÓWNY

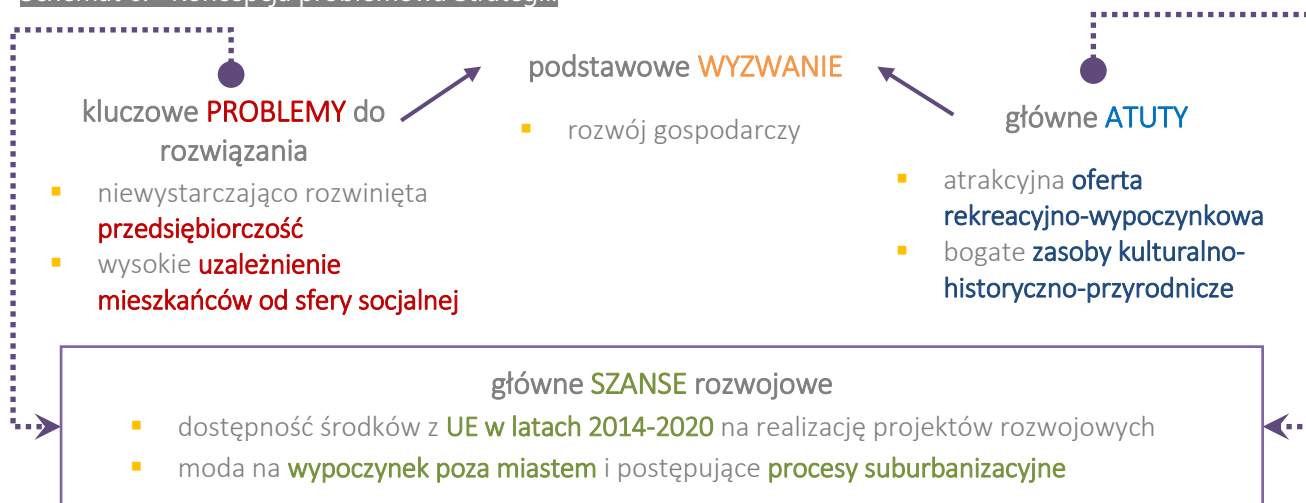
Przeprowadzona analiza i diagnoza oraz analiza SWOT wskazują, że do głównych obszarów problemowych występujących w Gminie Sanok należy zaliczyć **wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej**, a także **niewystarczająco rozwiniętą przedsiębiorczość**. Te czynniki w negatywny sposób wpływają na **strukturę dochodów i wydatków budżetu gminy**. Jako główne atuty tego obszaru należy wskazać **atrakcyjną ofertę rekreacyjno-wypoczynkową** oraz **bogate zasoby kulturalno-historyczno-przyrodnicze**.

Konstrukcja celu głównego Gminy Sanok wynika z analiz SWOT i SWOT/TOWS, które wskazują na przyjęcie strategii konkurencyjnej – minimalizacji wpływu i poprawy w zakresie największych słabości, przy maksymalnym wykorzystaniu głównych atutów. W związku z powyższym cel główny Strategii brzmi:

**Wzrost jakości życia, spójności i aktywności społecznej wśród mieszkańców Gminy Sanok poprzez rozwój infrastruktury technicznej, pobudzenie przedsiębiorczości i kapitału społecznego oraz zwiększeniu znaczenia gminy jako obszaru atrakcyjnego dla inwestycji w sferze mieszkalnictwa, przedsiębiorczości oraz rekreacji i wypoczynku.**

Wykorzystanie kluczowych atutów występujących w Gminie Sanok, zniwelowanie wpływu głównych słabości gminy oraz sprostanie podstawowemu wyzwaniu będzie możliwe przy skorzystaniu z głównych szans rozwojowych: dostępności i aplikowaniu o środki z UE w latach 2014-2020 na realizację projektów rozwojowych oraz modzie na wypoczynek poza miastem i postępujących procesach suburbanizacyjnych.

Schemat 6. Koncepcja problemowa Strategii:



Źródło: opracowanie własne PARR.

Schemat 7. Definiowanie priorytetów rozwojowych Gminy Sanok na podstawie kluczowych obszarów problemowych wynikających z analizy SWOT i SWOT/TOWS.



Źródło: opracowanie własne PARR.

W opinii mieszkańców, uczestniczących w konsultacjach społecznych, wszystkie zdefiniowane strategiczne problemy w bardzo zbliżony sposób negatywnie wpływają na rozwój Gminy Sanok. Szczegółowa analiza powiązań kluczowych problemów wykazała, że trzy z nich, tj.: niewystarczająco rozwinięta przedsiębiorczość, wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej oraz niekorzystne wskaźniki dotyczące edukacji wpływają negatywnie na strukturę dochodów i wydatków budżetu gminy. Poprzez występowanie na terenie Gminy Sanok trzech w/w problemów, struktura budżetu gminy, uzyskiwane dochody własne oraz poziom i konstrukcja wydatków ograniczają możliwości rozwojowe.

Trzy priorytety rozwojowe – wynikające z kluczowych problemów i głównych mocnych stron – są wyrazem ambicji władz i społeczności Gminy Sanok. Skupiają się na chęci rozwiązania najbardziej palących problemów i potrzeb rozwojowych, a także wykorzystaniu posiadanych atutów.

Schemat 8. 3 strategiczne problemowe obszary rozwoju Gminy Sanok.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Cel główny Strategii Rozwoju Gminy Sanok 2016-2023 jest zgodny z celami głównymi / strategicznymi / misjami dokumentów wyższego rzędu.

Tabela 80. Zgodność celu głównego Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu.

Dokument strategiczny	Cel główny/ strategiczny
<i>Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023</i>	<i>Wzrost jakości życia, spójności i aktywności społecznej wśród mieszkańców Gminy Sanok poprzez rozwój infrastruktury technicznej, pobudzenie przedsiębiorczości i kapitału społecznego oraz zwiększeniu znaczenia gminy jako obszaru atrakcyjnego dla inwestycji w sferze mieszkalnictwa, przedsiębiorczości oraz rekreacji i wypoczynku.</i>
<i>Polska 2030</i>	<i>poprawa jakości życia Polaków (wzrost PKB na mieszkańca w relacji do najbogatszego państwa UE i zwiększenie spójności społecznej) dzięki stabilnemu, wysokiemu wzrostowi gospodarczemu, co pozwala na modernizację kraju.</i>
<i>Strategia Rozwoju Kraju 2020</i>	<i>II obszar strategiczny: Konkurencyjna gospodarka. III obszar strategiczny: Spójność społeczna i terytorialna.</i>
<i>Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego</i>	<i>Efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności w horyzoncie długookresowym.</i>
<i>Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020</i>	<i>Celem głównym strategii jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjałów osób tak, aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia.</i>
<i>Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030</i>	<i>Efektywne wykorzystanie przestrzeni kraju i jej terytorialnie zróżnicowanych potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia ogólnych celów rozwojowych – konkurencyjności, zwiększenia zatrudnienia, sprawności funkcjonowania państwa oraz spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym i terytorialnym w długim okresie.</i>
<i>Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020</i>	<i>Wzmocnienie udziału kapitału społecznego w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski.</i>
<i>Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020</i>	<i>Efektywne wykorzystanie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych dla zrównoważonego i inteligentnego rozwoju społeczno-gospodarczego drogą do poprawy jakości życia mieszkańców.</i>
<i>Strategia Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2016-2025</i>	<i>I Domena strategiczna: Turystyka i kultura Cel strategiczny I.I : Rozwój kompleksowej oferty turystycznej i rekreacyjnej powiatu sanockiego. Cel strategiczny I.II: Wykreowanie powiatu sanockiego, jako centrum kulturalnego o znaczeniu ponadlokalnym II Domena strategiczna: Gospodarka lokalna Cel strategiczny II.I : Wspieranie rozwoju lokalnych przedsiębiorstw i przyciąganie nowych inwestorów. Cel strategiczny II.II: Aktywizacja zawodowa mieszkańców terenów wiejskich powiatu sanockiego. III Domena strategiczna: Infrastruktura techniczna i ochrona środowiska Cel strategiczny III.I : Wzrost dostępności infrastruktury technicznej służącej rozwojowi gospodarczemu i zwiększającej atrakcyjność zamieszkania w powiecie. IV Domena strategiczna: Zasoby ludzkie i infrastruktura społeczna</i>

Źródło: opracowanie własne PARR.



Poszczególne priorytety rozwoju Gminy Sanok są w pełni zgodne z celami kluczowych dokumentów wyższego rzędu, tj. ze *Strategią Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020* oraz ze *Strategią Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2016-2025*. Poniżej zaprezentowano graficzny schemat powiązań.

Schemat 9. Zgodność priorytetów strategicznego rozwoju Gminy Sanok ze Strategią Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Schemat 10. Zgodność priorytetów strategicznego rozwoju Gminy Sanok ze Strategią Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2016-2025.



Źródło: opracowanie własne PARR.

## 5. CELE SZCZEGÓŁOWE

Przy konstrukcji macierzy celów szczegółowych zastosowano metodę definiowania kluczowych obszarów dla poszczególnych poziomów: strategicznego i operacyjnego. Obszary strategiczne wynikają z określenia najważniejszego obszaru problemowego, który ogranicza konkurencyjność Gminy Sanok i jest największą potencjalną przeszkodą w rozwoju (priorytety). Punktem wyjścia określania koncepcji rozwoju są słabości Gminy, przy wykorzystaniu głównych atutów, ze względu na oparcie modelu na strategii konkurencyjnej, która wynika z przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS.

**I obszar problemowy** to **KAPITAŁ LUDZKI I SPÓJNOŚĆ SPOŁECZNA** – istotne jest stałe podwyższanie jakości życia obecnych mieszkańców, co w przyszłości może przyczynić się do zwiększonego zainteresowania ze strony potencjalnych chętnych do osiedlenia się na tym obszarze. Potencjał wynikający z bliskości Miasta Sanoka oraz innych ośrodków miejskich, powinien być wzmocniony poprzez poprawę infrastruktury i oferty edukacyjnej i kulturalnej. Niezwykle cenne jest także zwiększenie konkurencyjności i zapewnienie wysokiego poziomu edukacji, w tym przedszkolnej, w racjonalnej i popularnej (dzięki kampaniom promocyjnym) sieci placówek bogatych w bazę dydaktyczno-oświatową. Aktywność mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem seniorów, powinna być realizowana poprzez uczestnictwo w organizacjach pozarządowych, współpracujących z władzami gminy. Współuczestnictwo mieszkańców wszystkich miejscowości w gminie w wydarzeniach o charakterze publicznym wpłynie pozytywnie na integrację społeczną i jakość realizowanych przedsięwzięć. Mieszkańcy podczas konsultacji społecznych (wyniki analizy SWOT) uznali, że jednym z głównych problemów w Gminie Sanok jest wysokie uzależnienie mieszkańców od sfery socjalnej. W związku z tym, istotne jest również wsparcie na rzecz integracji osób oraz rodzin wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności poprzez aktywizację zawodowo-społeczną, wykorzystującą instrumenty aktywizacji zawodowej, edukacyjnej, zdrowotnej, społecznej i kulturalnej, a także świadczenia spersonalizowanych i zintegrowanych usług społecznych. Powyższe potrzeby prowadzą do sformułowania celu szczegółowego nr 1:

### Cel szczegółowy 1:

**Wzrost jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez rozwój kapitału społecznego, polepszenie standardu usług edukacyjno-kulturalnych i społecznych oraz podniesienie aktywności obywatelskiej**

**II obszar problemowy** skupia się na aspekcie **ROZWOJU GOSPODARCZEGO**. Rolniczy charakter obszaru wpływa na mniejszą ilość podmiotów gospodarczych. W przypadku jednostek samorządowych, na zwiększone środki finansowe w kluczowy sposób wpływa podatek od osób fizycznych (PIT) oraz podatek od nieruchomości, co związane jest z liczbą osób zamieszkujących dany teren oraz liczbą mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Brak systemu zachęt, niewystarczająco ilość terenów inwestycyjnych oraz brak spójnej koncepcji zachęcania do zakładania i rozwoju działalności gospodarczej, m.in. poprzez spotkania informacyjne, doradcze i szkoleniowe w zakresie aplikowania o środki z UE, zakładania i prowadzenia firmy, to główne elementy składające się na występowanie niniejszego problemu w Gminie Sanok. Zachęcenie inwestorów do ulokowania kapitału w Gminie Sanok będzie łatwiejsze poprzez powołanie inkubatora przedsiębiorczości i utworzenie

podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Dbłość o jakość środowiska naturalnego i walory przyrodnicze na tym obszarze wymaga realizacji zewnętrznych inwestycji z zakresu OZE i produkcji „czystej energii”. W związku z powyższym, cel szczegółowy nr 2 brzmi:

**Cel szczegółowy 2:**  
**Podniesienie atrakcyjności gospodarczej Gminy Sanok  
poprzez wspieranie przedsiębiorczości i budowanie warunków do inwestycji**

**III obszar problemowy** dotyczy **ATRAKCYJNOŚCI MIESZKANIOWEJ I TURYSTYCZNEJ** – wykorzystanie potencjału jakim dysponuje Gmina Sanok w tym zakresie jest wykorzystanie z bliskością Miasta Sanoka, „pierścieniowym” charakterem Gminy oraz współpracą ze stolicą powiatu w ramach Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, który jest jednym z biegunów wzrostu województwa podkarpackiego. Dzięki tym czynnikom Gmina może konkurować z innymi jednostkami pod względem atrakcyjności mieszkaniowej, stanowiąc dogodny „rynek” dla poszukujących mieszkań. Niezwykle istotne są inwestycje w infrastrukturę techniczną (w szczególności wodociągowo-kanalizacyjną oraz przydomowe oczyszczalnie ścieków), drogową i okołodrogową, które podniosą bezpieczeństwo oraz jakość życia obecnych mieszkańców i zwiększą atrakcyjność terenów przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową. Ważna w kontekście budowania silnego ośrodka osiedleńczego jest promocja terenów przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową. Dbłość o środowisko naturalne, czyste powietrze i obniżenie kosztów energii zapewnią technologie z zakresu odnawialnych źródeł energii (OZE), m.in. solary i fotowoltaika. Walory endogeniczne i antropogeniczne Gminy Sanok należy wzmocnić poprzez inwestycje w infrastrukturę wypoczynkowo-rekreacyjną oraz modernizację i rewitalizację miejsc użyteczności publicznej oraz o potencjalnych wartościach turystycznych, a także przygotowanie bogatej oferty w zakresie rekreacji i wypoczynku. Wyraźne procesy suburbanizacyjne, zauważalne w gminach leżących w pobliżu ośrodków miejskich oraz wykorzystanie atutów jakimi dysponuje Gmina Sanok w opisywanym obszarze prowadzą do sformułowania celu szczegółowego nr 3:

**Cel szczegółowy 3:**  
**Poprawa atrakcyjności i znaczenia Gminy Sanok jako regionalnego ośrodka osiedleńczego (mieszkalniczego) i turystycznego poprzez rozbudowę infrastruktury technicznej i rekreacyjno-wypoczynkowej w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju oraz aktywną promocję obszaru**

Schemat 11. Cele szczegółowe Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023.



Źródło: opracowanie własne PARR.

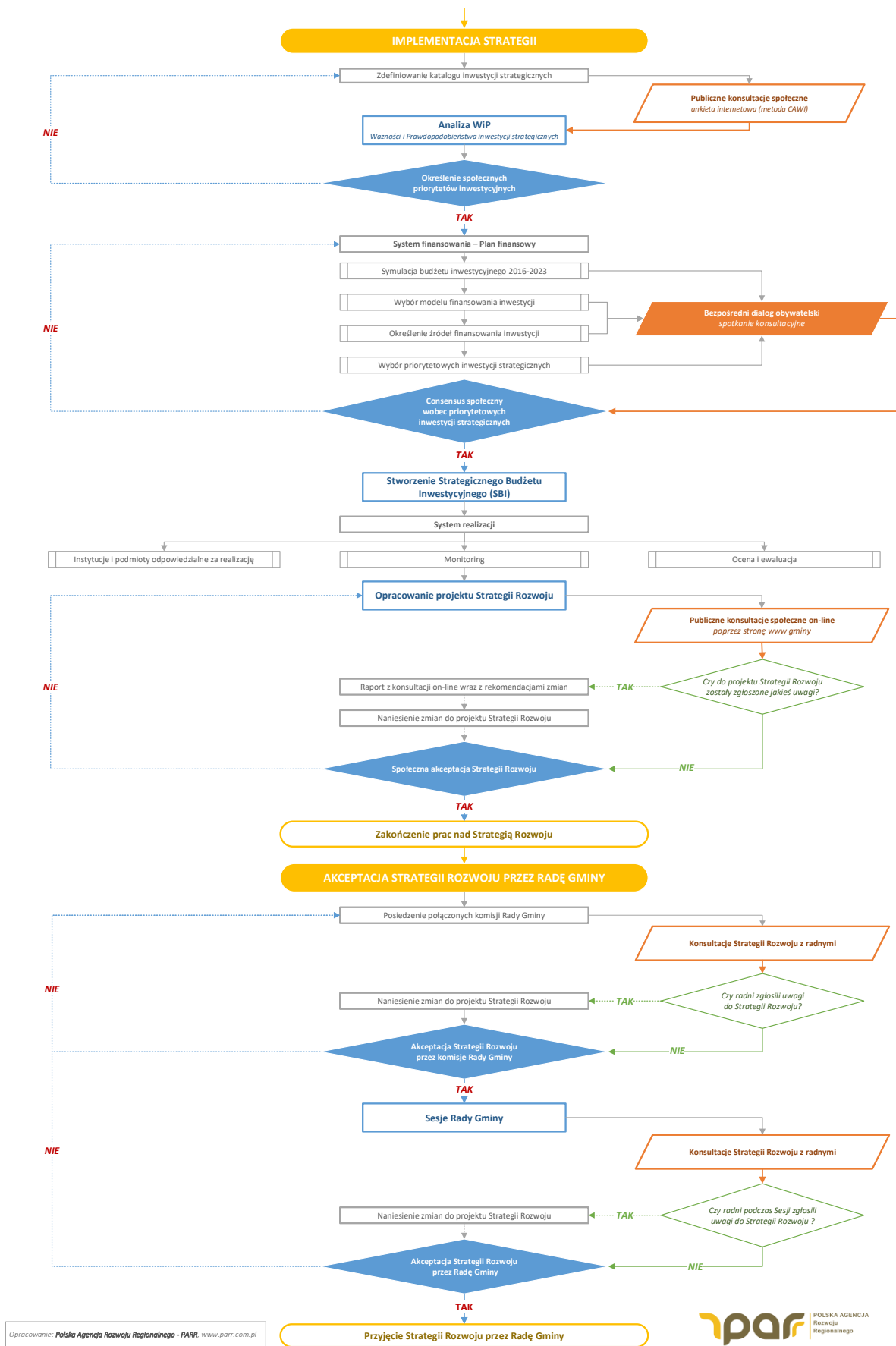
Dzięki zdefiniowaniu **strategicznych obszarów problemowych (priorytetów)** możliwe stało się określenie **kierunków interwencji** – przypisanie celów szczegółowych (operacyjnych problemowych obszarów rozwoju).





**Rozdział III.  
Implementacja  
Strategii Rozwoju**

Schemat 12. Przyjęty model implementacji strategii.



# 1. PRIORYTETY ORAZ KIERUNKI INTERWENCJI

Realizacja celów Strategii Rozwoju Gminy Sanok będzie możliwa poprzez zaplanowanie priorytetów, które będą budowały sieć właściwych powiązań i będą wpływały na realizację celu głównego oraz celów szczegółowych. Z priorytetami integralnie związane są kierunki interwencji, które tworzą podejście wpływające na zwiększenie efektywności wdrożenia planowanych działań inwestycyjnych.

W przypadku **celu szczegółowego nr 1**, dotyczącego priorytetu jakim jest rozwój kapitału ludzkiego i spójności społecznej w Gminie Sanok, jako **kierunki interwencji** należy wymienić:

- » **rozwój edukacji**, dzięki któremu uczniowie szkół z terenu gminy otrzymają dostęp do bogatej oferty dydaktycznej, wyposażenia szkół oraz infrastruktury edukacyjnej. Bardzo istotna jest racjonalizacja sieci szkół i ocena ekonomicznej zasadności funkcjonowania poszczególnych placówek. Wydatki na oświatę są bowiem głównym obszarem, w którym Gmina Sanok w krótkim okresie czasu może wygenerować oszczędności zwiększając swój budżet inwestycyjny i tym samym sposobność realizacji większej liczby projektów w zakresie infrastruktury technicznej (m.in. sieć wodociągowa, drogi). Ten kierunek interwencji będzie istotny, aby z jednej strony przyciągnąć na teren gminy nowych mieszkańców, z drugiej, aby racjonalizować wydatki budżetowe (zwiększając możliwości inwestycyjne). Podniesienie wysokości wskaźnika skolaryzacji, dzięki kampanii promocyjnej szkół z terenu Gminy, jest kluczowe w kwestii finansowego aspektu utrzymania placówek oświatowych. Dzięki wysokiemu poziomowi edukacji zwiększony zostanie także aspekt utożsamiania się uczniów z miejscem zamieszkania;
- » **rozwój kultury** – w tym obszarze istotna jest zarówno poprawa infrastruktury, w tym rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury. Będzie to skutkowało większą ilością wspólnych gminnych wydarzeń i inicjatyw kulturalnych. Bogata baza obiektów kulturalnych (Wiejskich Domów Kultury) powinna być poszerzona o wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury. Obserwacja działalności innych samorządów pokazuje, że im większe nakłady na kulturę tym większa liczba społeczności i zaangażowanie w rozwój obszaru oraz lepsze więzi społeczne;
- » **aktywność społeczna** – dobra współpraca pomiędzy administracją samorządową a organizacjami pozarządowymi, w tym powierzanie zadań publicznych, przyczyni się do sprawniejszego funkcjonowania urzędu, jak i da możliwość samorealizacji osobom działającym w NGO's. Ważne w tym względzie jest zapewnienie odpowiedniej infrastruktury miejsc spotkań i integracji mieszkańców, umożliwiającej regularną i sprawną realizację planów i przedsięwzięć III sektora. W tym aspekcie niezwykle ważna jest dbałość o seniorów, poprzez opracowanie programów i przedsięwzięć służących ich integracji społecznej (m.in. kluby seniora, warsztaty etc.).
- » **włączenie społeczno-zawodowe** – integracja osób oraz rodzin wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności poprzez aktywizację zawodowo-społeczną wykorzystującą instrumenty aktywizacji zawodowej, edukacyjnej, zdrowotnej, społecznej i kulturalnej. Udzielane wsparcie może być uzupełniane inwestycjami w wyposażenie i adaptację pomieszczeń służących zwiększeniu dostępności oraz jakości spersonalizowanych i zintegrowanych usług społecznych.



Schemat 13. Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 1.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Realizacja **celu szczegółowego nr 2**, nawiązującego do problemu rozwoju przedsiębiorczości, będzie możliwa dzięki takim **kierunkom interwencji**, jak:

- » **rozwój drobnej przedsiębiorczości** w Gminie Sanok, który będzie możliwy przede wszystkim poprzez opracowanie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów, organizacji szkoleń z zakresu aplikowania o dodatkowe funduszy zewnętrzne oraz cyklicznych spotkań informacyjnych zachęcających do zakładania i rozwoju własnej firmy. Celem poprawy wskaźników budżetowych, bardzo ważne będzie przeprowadzenie kampanii promocyjnej wśród przedsiębiorców, zachęcającej do przeniesienia biznesu do Gminy Sanok;
- » stworzenie odpowiednich warunków do inwestowania w gminie, w szczególności dzięki **wyznaczeniu, uzbrojeniu i promocji terenów inwestycyjnych**, a także wspomnianemu opracowaniu systemu ulg dla inwestorów. Zachętą dla inwestorów będzie także stworzenie inkubatora przedsiębiorczości oraz podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej na terenie Gminy Sanok.
- » **zewnętrzne inwestycje w odnawialne źródła energii (OZE)** – wsparcie dla inwestorów zainteresowanych ulokowaniem kapitału w technologię OZE, w szczególności budową farmy fotowoltaicznej.

Schemat 14. Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 2.



Źródło: opracowanie własne PARR.

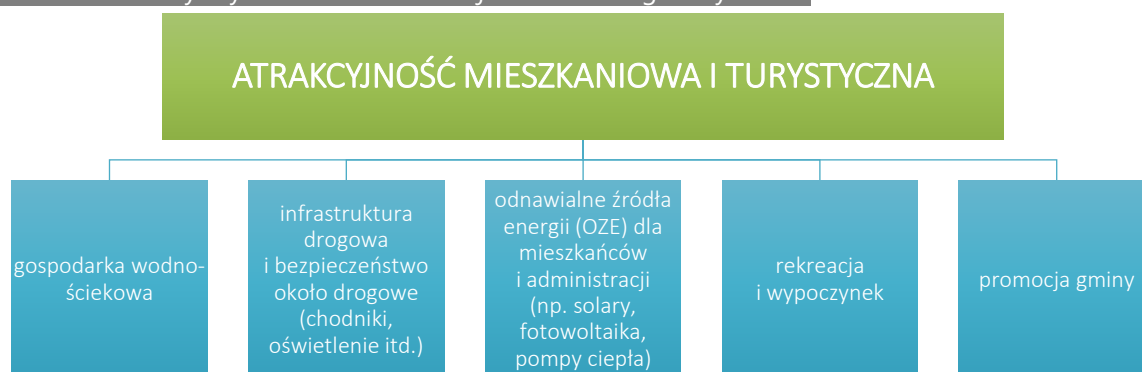
Wdrożenie celu **szczęgółowego nr 3**, dotyczącego atrakcyjności mieszkaniowej i turystycznej, odbędzie się dzięki takim **kierunkom interwencji**, jak:

- » **promocja walorów mieszkaliczych** – kampania promocyjna skierowana zostanie przede wszystkim do mieszkańców Sanoka, ale również pobliskich ośrodków miejskich. Dzięki temu przedsięwzięciu, wiadomość o atrakcyjnych terenach do zamieszkania trafi do określonej, precyzyjnie dobranej grupy odbiorców. Bezpośrednie sąsiedztwo Miasta Sanoka i pierścieniowy charakter Gminy to cechy,

dzięki którym Gmina Sanok może konkurować (głównie ceną gruntu) z innymi jednostkami pod względem atrakcyjności mieszkaniowej, stanowiąc dogodny „rynek” dla poszukujących mieszkań (w szczególności młodych małżeństw). Kampania promocyjna powinna dotyczyć także walorów przyrodniczo-kulturowych i turystycznych (rekreacyjno-wypoczynkowych);

- » **rozwój infrastruktury drogowej**, który przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców poprzez budowę, rozbudowę i modernizację infrastruktury drogowej oraz **bezpieczeństwa przy drogach**. Poprawa stanu infrastruktury drogowej, a także budowa nowych dróg do terenów atrakcyjnych mieszkalnie (zasadne jest kosztem remontów obecnych dróg budowanie nowych „dróg do lasu” / „dróg w pole”, jeżeli stwarza to szanse na rozwój mieszkalnictwa na danym obszarze) znacząco podniesie atrakcyjność do zamieszkania na terenie Gminy Sanok oraz bezpieczeństwo i komfort podróżowania na jej obszarze. **Bezpieczeństwo około drogowe**, a więc budowa przy drogach chodników, oświetlenia, monitoringu czy też ścieżek rowerowych. Z jednej strony to podniesienie bezpieczeństwa, spadek liczby wypadków, a z drugiej wzrost atrakcyjności mieszkalniczej gminy;
- » ciągła rozbudowa systemu zaopatrzenia mieszkańców w wodę sieci, a więc **budowy wodociągów** jest stale potrzebną inwestycją w Gminie Sanok. Dostęp do wody pitnej z sieci to podstawowy czynnik pod względem obecnej jakości życia mieszkańców, jak i atrakcyjności mieszkalniczej (możliwości przyciągania nowych). Również dla wielu firm rozbudowany system wodociągowy to kluczowy aspekt służący lokacji i rozbudowie inwestycji. **Rozwój gospodarki ściekowej** – zarówno sieci **kanalizacji sanitarnej**, jak i nieobjętych siecią zbiorczą (przydomowe oczyszczalnie ścieków) – to także ważne wyzwanie rozwojowe, bowiem Gmina Sanok nie ma niewystarczająco rozwiniętą sieć kanalizacyjną. Utrudnia to rozwój potencjału mieszkalniczego, jak i gospodarczego obszaru gminy;
- » **inwestycje w zakresie OZE** dla mieszkańców i administracji, dzięki którym zwiększy się komfort życia mieszkańców, zmniejszając koszty utrzymania. W szczególności dotyczy to montażu kolektorów słonecznych, fotowoltaiki, pieców na biomasę i pomp ciepła. Inwestycje w technologie OZE przyczynią się także do utrzymania czystości środowiska;
- » **rekreacja i wypoczynek** – poprzez powstanie różnego rodzaju obiektów i rozbudowę infrastruktury służącej rekreacji, mieszkańcy oraz odwiedzający będą mieli możliwość aktywnego wypoczynku na terenie Gminy. To także szansa na podniesienie walorów mieszkalniczych obszaru.

Schemat 15. Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 3.



Źródło: opracowanie własne PARR.

*Powyższe obszary interwencji stanowią podstawę do realizacji przedsięwzięć z funduszu sołectkiego.*

Zgodnie z art. 1 ust. 6 Ustawy z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim (Dz. U. z 2014 r., poz. 301): „Środki funduszu przeznacza się na realizację przedsięwzięć, które zgłoszone we wniosku, o którym mowa w art. 5, są zadaniami własnymi gminy, służą poprawie warunków życia mieszkańców i są zgodne ze strategią rozwoju gminy”.

Określone priorytety oraz kierunki interwencji tworzą ze sobą sieć powiązań, wpływając wzajemnie na siebie, m.in. rozwój infrastruktury technicznej przyczyni się do większego zainteresowania ze strony przedsiębiorców i inwestorów. Dzięki realizacji tego zadania możliwe będzie przede wszystkim przedstawienie oferty wyposażonych w podstawowe media terenów i przeprowadzenie kampanii promocyjnej zachęcającej do zamieszkania na terenie Gminy Sanok. Infrastruktura techniczna to rozwój placówek kulturalnych i oświatowych, a także lepszy standard i większa ilość obiektów z zakresu wypoczynku i rekreacji. Wreszcie, rozbudowa infrastruktury technicznej to większa dbałość o środowisko oraz umożliwienie wprowadzenia rolnictwa ekologicznego oraz inwestycji w zakresie OZE.

Inwestorzy oraz przedsiębiorcy chętniej zainteresują się ulokowaniem kapitału i działalności gospodarczej na obszarze, gdzie o wysokiej jakości życia i zadowoleniu z życia świadczy dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna, kulturalno-oświatowa i rekreacyjno-wypoczynkowa oraz bogata oferta w zakresie turystyki. Dobrze wyedukowani mieszkańcy oraz cykliczne organizowanie spotkań informacyjnych w temacie zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw będą stanowiły wartość dodaną dla potencjalnych inwestorów. Przyczyni się to także do włączenia nieaktywnych zawodowo osób i zmniejszenia liczby mieszkańców zależnych od pomocy społecznej. Natomiast czyste środowisko to duża zachęta dla inwestycji w zakresie OZE.

---

**Dobór celów szczegółowych oraz priorytetów i kierunków interwencji tworzy sieć wzajemnych powiązań i oddziaływań, które w sposób holistyczny będą wpływały na realizację celu głównego Strategii.**

**Zarówno priorytety, jak i kierunki interwencji, zostały opracowane przez mieszkańców Gminy Sanok w ramach warsztatów przeprowadzonych w trakcie procesu dialogu obywatelskiego (konsultacji społecznych).**

---

Dla poprawnego rozwoju gminy konieczne jest realizowanie inwestycji, które będą służyły poprawie sytuacji społeczno-gospodarczej. Gmina Sanok planuje takie działania, które przyniosłyby wymierne efekty, nie tylko tuż po zakończeniu realizacji zadania, ale także w dłuższym okresie czasu.

Do każdego ze zdefiniowanych priorytetów oraz kierunków interwencji przypisane zostały działania inwestycyjne, które Gmina Sanok zamierza zrealizować, celem poprawy zauważonych problemów i realizacji określonych celów.

**Cel Szczegółowy 1:** Wzrost jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez rozwój kapitału społecznego, polepszenie standardu usług edukacyjno-kulturalnych i społecznych oraz podniesienie aktywności obywatelskiej.

#### **PRIORYTET: KAPITAŁ LUDZKI I SPÓJNOŚĆ SPOŁECZNA**

##### **Kierunek interwencji: kultura**

###### **Działania inwestycyjne:**

- Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów,
- Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne),

##### **Kierunek interwencji: edukacja**

###### **Działania inwestycyjne:**

- Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół,
- Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna,
- Modernizacja infrastruktury oświaty – wyposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie),
- Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie,

##### **Kierunek interwencji: aktywność społeczna**

###### **Działania inwestycyjne:**

- Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora,
- Moja Gmina Sanok – budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców,
- Utworzenie Domu Pomocy Społecznej,
- Wspieranie i promocja organizacji zrzeszających twórców ludowych lokalnych.

##### **Kierunek interwencji: włączenie społeczno-zawodowe**

###### **Działania inwestycyjne:**

- Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców,
- Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.,
- Stworzenie dogodnych miejsc dla osób niepełnosprawnych.

**Cel szczegółowy 2:** Podniesienie atrakcyjności gospodarczej Gminy Sanok poprzez wspieranie przedsiębiorczości i budowanie warunków do inwestycji.

#### PRIORYTET: ROZWÓJ GOSPODARCZY

**Kierunek interwencji: drobna przedsiębiorczość (mikro i małe przedsiębiorstwa)**

**Działania inwestycyjne:**

- Wprowadzenie systemu ulg dla inwestorów i przedsiębiorców (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy),
- "Biuro obsługi przedsiębiorcy – Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń,
- Wspieranie i promocja lokalnych przedsiębiorców,
- Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”.

**Kierunek interwencji: tereny inwestycyjne**

**Działania inwestycyjne:**

- Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych,
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE),
- Inkubator przedsiębiorczości.

**Kierunek interwencji: odnawialne źródła energii (OZE) – inwestycje zewnętrzne w energetykę**

**Działania inwestycyjne:**

- Budowa farmy fotowoltaicznej.

**Cel Szczegółowy 3:** Poprawa atrakcyjności i znaczenia Gminy Sanok jako regionalnego ośrodka osiedleńczego (mieszkalniczego) i turystycznego poprzez rozbudowę infrastruktury technicznej i rekreacyjno-wypoczynkowej w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju oraz aktywną promocję obszaru.

#### PRIORYTET: ATRAKCYJNOŚĆ MIESZKANIOWA I TURYSTYCZNA

**Kierunek interwencji: gospodarka wodno-ściekowa**

**Działania inwestycyjne:**

- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa kanalizacji w miejscowości Załuż i Wujskie oraz dla części miejscowości Bykowce,
- budowa kanalizacji dla miejscowości Niebieszczyany,
- Poprawa czystości wody w rzece San oraz poprawa jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez budowę oczyszczalni ścieków oraz sieci kanalizacyjnej w Aglomeracja Mrzygłód,
- Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Stróże Małe, Płowce, Jurówce
- Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Pakoszówka, Strachocina oraz Sanoczek z częścią miejscowości Prusiek i Zabłotce.

**Kierunek interwencji: infrastruktura drogowa i bezpieczeństwo około drogowe****Działania inwestycyjne:**

- Budowa infrastruktury drogowej i okołodrogowej w Gminie Sanok,
- Remonty i budowa dróg gminnych,
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie).

**Kierunek interwencji: OZE dla mieszkańców i administracji****Działania inwestycyjne:**

- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła).

**Kierunek interwencji: rekreacja i wypoczynek****Działania inwestycyjne:**

- Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych,
- Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy,
- Budowa kładki pieszo-jezdnej na rzece San,
- Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków).

**Kierunek interwencji: promocja gminy (mieszkalnictwo)****Działania inwestycyjne:**

- Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy),
- Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy,
- Kreacja i rozwój marki mieszkalnictwo-turystycznej Gminy Sanok.

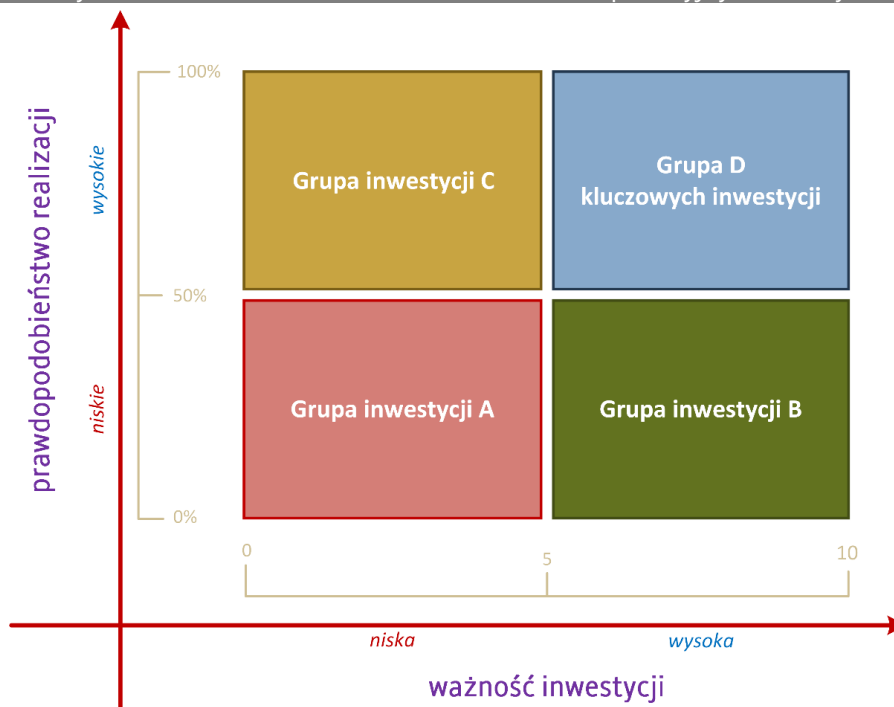
## 2. ANALIZA WiP: WAŻNOŚCI I PRAWDOPODOBIEŃSTWA

### 2.1. Metodologia analizy WiP

W analizie **Ważności i Prawdopodobieństwa (WiP)** działań inwestycyjnych (DI) w ramach poszczególnych celów szczegółowych ocenie poddaje się zarówno ważność poszczególnych inwestycji, jak i szanse na ich realizację w przyjętym horyzoncie czasu – do roku 2023.

Ważność była oceniana w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało, że dane działanie inwestycyjne jest całkowicie nieważne, natomiast 10, że jest niezwykle istotne. Ocena od 0 do 5 oznaczała, że inwestycja jest mało ważna, a powyżej 5, że jest istotna. Prawdopodobieństwo realizacji określonych działań inwestycyjnych oceniano posługując się skalą od 0% (brak prawdopodobieństwa realizacji inwestycji) do 100% (całkowita pewność, że inwestycja zostanie zrealizowana). Tym samym na osi od 0% do 50% lokowały się inwestycje mało prawdopodobne do realizacji, a powyżej 50% wysoce prawdopodobne. Uzyskane w ten sposób oceny każdego działania inwestycyjnego pozwoliły umieścić je na dwuwymiarowej siatce podzielonej na cztery obszary.

Schemat 16. Dwuwymiarowa macierz z czterema obszarami interpretacyjnymi analizy WiP.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Linie wewnątrz macierzy wyznaczają cztery obszary o różnej interpretacji analizy WiP. Obszar „A” skupia te działania, których prawdopodobieństwo realizacji ocenione zostało jako mało ważne i z niewielkimi szansami na wdrożenie. W obszarze „B” znajdują się te działania inwestycyjne, które uczestnicy konsultacji

społecznych uznali za bardzo ważne, ale niestety o małej szansie na realizację. Działania z obszaru „C” mają duże prawdopodobieństwo realizacji, ale nie mają one wielkiego znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego gminy. W obszarze „D” znajdują się działania bardzo ważne i z dużymi szansami na ich realizację. Dodatkowo, aby zawęzić zakres priorytetyzacji strategicznych działań inwestycyjnych wprowadzono szczególnie ważne i prawdopodobne działania, które mieszczą się w przedziale: ważność 7-10, prawdopodobieństwo 70%-100%. Określono również działania inwestycyjne najmniej akceptowalne: ważność 0-3, prawdopodobieństwo 0-30%.

## 2.2. Analiza WiP dla Gminy Sanok

W analizie WiP mieszkańcy Gminy Sanok ocenili ważność i prawdopodobieństwo realizacji inwestycji planowanych przez władze Gminy. Każde z działań zostało umieszczone w jednym z trzech obszarów strategicznych, odpowiadających celom strategicznym – rozwój gospodarczy, atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna oraz kapitał ludzki i spójność społeczna. Poszczególnym zadaniom przypisane zostały stałe numery (DI), ułatwiające późniejszą identyfikację działań inwestycyjnych.

W priorytecie „rozwój gospodarczy” znalazło się 7 działań, w priorytecie „atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna” – 11 zadań oraz w „kapitał ludzki i spójność społeczna” – 11 przedsięwzięć.

Tabela 81. Wykaz strategicznych działań inwestycyjnych wraz z priorytetami (obszarami strategicznymi).

działanie inwestycyjne	priorytet strategiczny
Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy)	rozwój gospodarczy
"Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń	rozwój gospodarczy
Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”	rozwój gospodarczy
Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych	rozwój gospodarczy
Inkubator przedsiębiorczości	rozwój gospodarczy
Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)	rozwój gospodarczy
Budowa farmy fotowoltaicznej	rozwój gospodarczy
Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Remonty i budowa dróg gminnych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna



działanie inwestycyjne	priorytet strategiczny
Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna
Utworzenie Domu Pomocy Społecznej	kapitał ludzki i spójność społeczna
Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora	kapitał ludzki i spójność społeczna
Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna
Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.	kapitał ludzki i spójność społeczna
Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów	kapitał ludzki i spójność społeczna
Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)	kapitał ludzki i spójność społeczna
Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół	kapitał ludzki i spójność społeczna
Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna	kapitał ludzki i spójność społeczna
Modernizacja infrastruktury oświaty - doposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie)	kapitał ludzki i spójność społeczna
Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie	kapitał ludzki i spójność społeczna
Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna

Źródło: opracowanie własne PARR.

Zgodnie z przyjętą metodologią mieszkańcy mieli możliwość wyrażenia subiektywnej opinii na temat strategicznych działań inwestycyjnych. Poprzez ankietę on-line (metoda CAWI) ocenili poszczególne inwestycje pod kątem ich ważności w skali 0-10 oraz prawdopodobieństwa realizacji w skali 0-100%. Opinia mieszkańców umożliwiła opracowanie **indexu WiP**. Stanowi on iloczyn oceny i prawdopodobieństwa, wskazując **poziom akceptacji społecznej** dla poszczególnych działań inwestycyjnych.

Tabela 82. Interpretacja indexu WiP (akceptacji społecznej dla działań inwestycyjnych).

kolor	Wartość indexu WiP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej

Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 83. Index WiP w priorytecie dotyczącym rozwoju gospodarczego.

miejsce	inwestycja	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy)	DI_1	7,8	61%	4,8
2 miejsce	Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych	DI_4	7,6	62%	4,7
3 miejsce	Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”	DI_3	6,9	62%	4,2
4 miejsce	Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)	DI_6	7,0	54%	3,7
5 miejsce	"Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń	DI_2	6,2	54%	3,4
6 miejsce	Inkubator przedsiębiorczości	DI_5	6,4	45%	2,9
7 miejsce	Budowa farmy fotowoltaicznej	DI_7	5,4	44%	2,3

Źródło: opracowanie własne PARR.

kolor	Wartość indexu WiP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej

Najwyższy indeks WiP w priorytecie dotyczącym rozwoju gospodarczego otrzymało działanie dotyczące wprowadzenia systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy).

Dużą akceptację społeczną uzyskały również:

- Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych,
- Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”,
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE),
- "Biuro obsługi przedsiębiorcy – Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń.

Umiarkowaną akceptację społeczną zyskały:

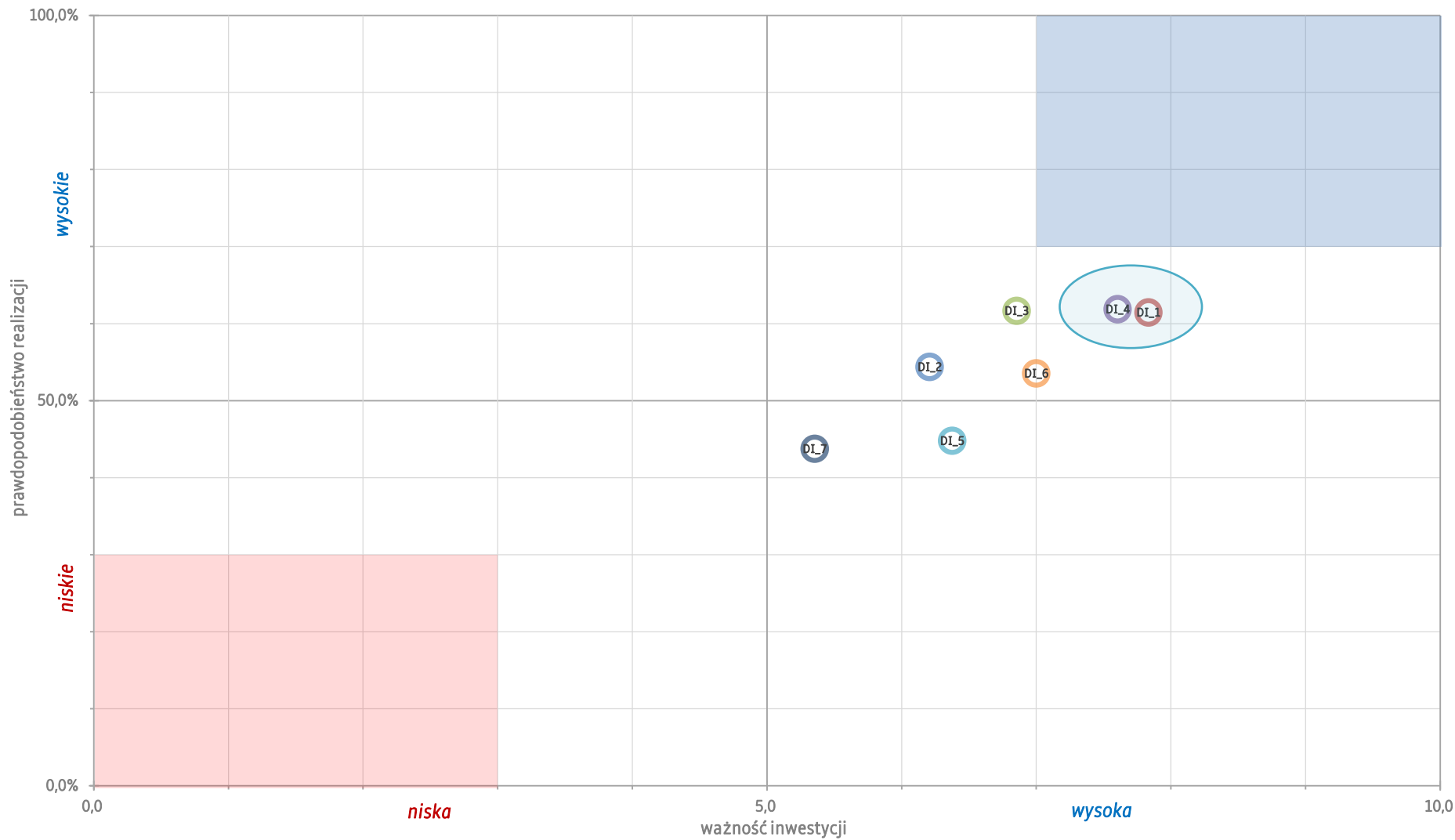
- Inkubator przedsiębiorczości,
- Budowa farmy fotowoltaicznej.

Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest to, że w opinii mieszkańców, którzy wzięli udział w badaniu, żadna z proponowanych inwestycji nie uzyskała niskiej oraz braku akceptacji społecznej.

Należy również podkreślić, że wszystkie 7 działań inwestycyjnych uzyskało średnią ważność powyżej 5.0 (w skali 0-10).

Wykres 130. Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w priorytecie rozwój gospodarczy.

SZCZEGÓŁOWA MACIERZ INWESTYCJI: PRIORYTET "ROZWÓJ GOSPODARCZY"



Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 84. Index WiP w priorytecie dotyczącym atrakcyjności mieszkaniowej i turystycznej.

miejsce	inwestycja	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok	DI_12	9,0	81%	7,3
2 miejsce	Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok	DI_11	8,9	81%	7,2
3 miejsce	Remonty i budowa dróg gminnych	DI_15	8,9	78%	6,9
4 miejsce	Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)	DI_16	8,9	76%	6,7
5 miejsce	Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy	DI_10	7,6	57%	4,3
6 miejsce	Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków)	DI_8	7,0	59%	4,1
7 miejsce	Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych	DI_9	6,9	54%	3,7
8 miejsce	Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy	DI_18	6,8	54%	3,7
9 miejsce	Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła)	DI_13	7,3	49%	3,6
10 miejsce	Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy)	DI_17	6,4	56%	3,6
11 miejsce	Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San	DI_14	6,3	43%	2,7

Źródło: opracowanie własne PARR.

kolor	Wartość indexu WiP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej

Dwa z 11 działań inwestycyjnych w priorytecie atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna cieszą się **całkowitą akceptacją społeczną**. Są to inwestycje w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, a więc :

- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok.

**Bardzo dużą akceptację społeczną** zyskały:

- Remonty i budowa dróg gminnych
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)

**Dużą akceptacją społeczną** dotyczy następujących inwestycji:

- Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy,
- Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków),
- Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych,
- Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy,
- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła),
- Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy).

Natomiast **umiarkowana akceptacja społeczna** dotyczy inwestycji w zakresie:

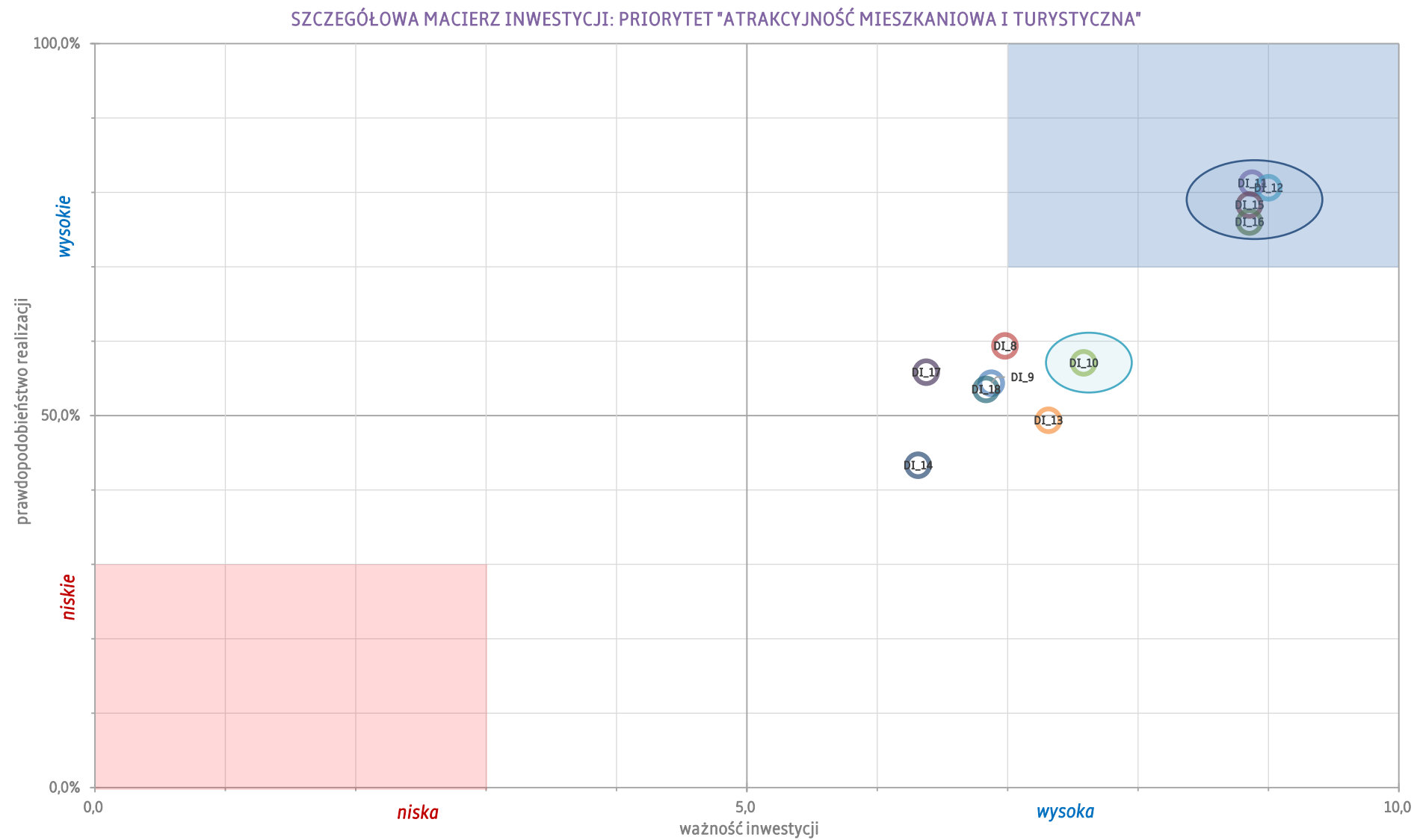
- Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San.

Ta umiarkowana akceptacja wynika z faktu tylko nieco ponad 40% oceny prawdopodobieństwa realizacji tej inwestycji. Średnia ważność wynosi bowiem 6,3 (w skali 0-10), a więc jest wysoka.

Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest to, że w opinii mieszkańców, którzy wzięli udział w badaniu, żadna z proponowanych inwestycji nie uzyskała niskiej oraz braku akceptacji społecznej.

Należy podkreślić, że wszystkie 11 działań inwestycyjnych uzyskało średnią wartość powyżej 6.0 (w skali 0-10), a więc osoby, które wypełniły ankietę uznają inwestycje w priorytecie „atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna” za bardzo istotne.

Wykres 131. Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w priorytecie atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna.



Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 85. Index WiP w priorytecie dotyczącym kapitału ludzkiego i spójności społecznej.

miejsce	inwestycja	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie	DI_28	7,4	55%	4,0
2 miejsce	Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół	DI_25	7,6	52%	3,9
3 miejsce	Modernizacja infrastruktury oświaty - doposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie)	DI_27	7,0	55%	3,8
4 miejsce	Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna	DI_26	7,0	54%	3,8
5 miejsce	Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j.angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)	DI_24	6,8	54%	3,7
6 miejsce	Utworzenie Domu Pomocy Społecznej	DI_19	7,0	51%	3,6
7 miejsce	Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora	DI_20	6,4	52%	3,3
8 miejsce	Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców	DI_21	6,1	52%	3,2
9 miejsce	Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.	DI_22	6,1	51%	3,1
10 miejsce	Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców	DI_29	5,6	55%	3,0
11 miejsce	Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów	DI_23	6,0	49%	2,9

Źródło: opracowanie własne PARR.

kolor	Wartość indexu WiP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej



Najwyższy indeks WiP (duża akceptacja społeczna) w priorytecie dotyczącym rozwoju społeczno-kulturalnego otrzymała inwestycja:

- **Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie.**

**Dużą akceptację społeczną** uzyskały jeszcze następujące inwestycje:

- Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół,
- Modernizacja infrastruktury oświaty - wyposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie),
- Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna,
- Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne),
- Utworzenie Domu Pomocy Społecznej,
- Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora,
- Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców,
- Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.,
- Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców.

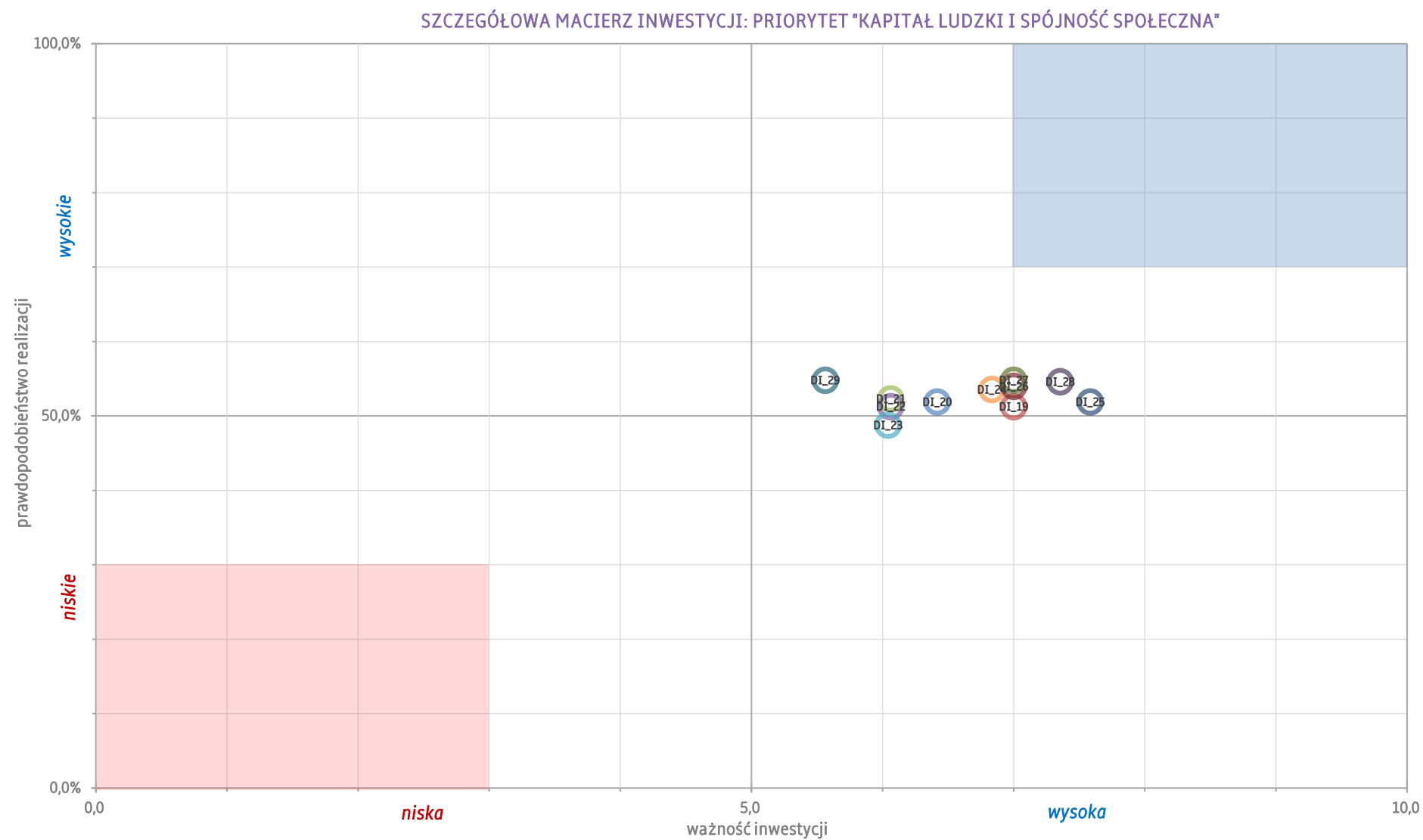
**Umiarkowaną akceptację społeczną** uzyskała inwestycja:

- Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów.

Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest to, że w opinii mieszkańców, którzy wzięli udział w badaniu, żadna z proponowanych inwestycji nie uzyskała niskiej oraz braku akceptacji społecznej.

Należy również podkreślić, że wszystkie 7 działań inwestycyjnych uzyskało średnią ważność powyżej 5.0 (w skali 0-10).

Wykres 132. Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w obszarze rozwój społeczno-kulturalny.



Źródło: opracowanie własne PARR.

W podsumowaniu analizy WiP należy zauważyć, że aż 83% inwestycji, tj. 24 na 29, znalazło się w grupie D, która dotyczy działań ważnych i wysoce prawdopodobnych. 17% inwestycji – 5 z 29 – to działania o niskim % prawdopodobieństwa (średnia poniżej 50%) oraz wysokiej ważności. Żadna inwestycja nie została zaliczona do grupy C – o wysokim prawdopodobieństwie i niskiej ważności oraz do grupy A – niska ważność i niskie prawdopodobieństwo realizacji.

Tabela 86. Podsumowanie analizy Ważności i Prawdopodobieństwa.

litera grupy	opis grupy	liczba inwestycji	% inwestycji
A	niski % prawdopodobieństwa oraz niska ważność	0	0%
B	niski % prawdopodobieństwa, lecz wysoka ważność	5	17%
C	wysoki % prawdopodobieństwa, ale niska ważność	0	0%
D	wysoki % prawdopodobieństwa oraz wysoka ważność	24	83%
<i>razem:</i>		29	100

Źródło: opracowanie własne PARR.

Badanie wskazuje, że w opinii osób które wypełniły ankietę, istnieje **powszechna akceptacja praktycznie w całym zakresie proponowanych inwestycji**. Żadne z działań nie zostało zakwestionowane co do ważności, a jedyne wątpliwości dotyczą prawdopodobieństwa realizacji niektórych projektów. 5 z 29 działań inwestycyjnych osiągnęło, w opinii wypełniających ankietę, średnie prawdopodobieństwo poniżej 50% i były to :

- Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San (43% prawdopodobieństwo),
- Budowa farmy fotowoltaicznej (44%),
- Inkubator przedsiębiorczości (45%),
- Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów (49%),
- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła) (49%).

Poniższe tabele przedstawiają nazwy inwestycji w poszczególnych grupach analizy WiP, uszeregowane według wysokości indeksu WiP (wskaźnika akceptacji społecznej dla realizacji inwestycji).

Tabela 87. Kluczowe inwestycje w obszarze D – wysoki % prawdopodobieństwa oraz wysoka ważność.

wysoki % prawdopodobieństwa oraz wysoka ważność						
miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WIP
1 miejsce	Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_12	9,0	81%	7,3
2 miejsce	Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_11	8,9	81%	7,2
3 miejsce	Remonty i budowa dróg gminnych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_15	8,9	78%	6,9
4 miejsce	Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_16	8,9	76%	6,7
5 miejsce	Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy)	rozwój gospodarczy	DI_1	7,8	61%	4,8
6 miejsce	Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych	rozwój gospodarczy	DI_4	7,6	62%	4,7
7 miejsce	Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_10	7,6	57%	4,3
8 miejsce	Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”	rozwój gospodarczy	DI_3	6,9	62%	4,2
9 miejsce	Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_8	7,0	59%	4,1
10 miejsce	Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie	kapitał ludzki i spójność społeczna	0,00	7,4	55%	4,0
11 miejsce	Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_25	7,6	52%	3,9
12 miejsce	Modernizacja infrastruktury oświaty - doposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie)	kapitał ludzki i spójność społeczna	0,00	7,0	55%	3,8
13 miejsce	Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_26	7,0	54%	3,8
14 miejsce	Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)	rozwój gospodarczy	DI_6	7,0	54%	3,7
15 miejsce	Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_9	6,9	54%	3,7
16 miejsce	Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_18	6,8	54%	3,7

wysoki % prawdopodobieństwa oraz wysoka ważność						
miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
17 miejsce	Wdrożenie kompleksowych usług w dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_24	6,8	54%	3,7
18 miejsce	Utworzenie Domu Pomocy Społecznej	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_19	7,0	51%	3,6
19 miejsce	Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_17	6,4	56%	3,6
20 miejsce	"Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń	rozwój gospodarczy	DI_2	6,2	54%	3,4
21 miejsce	Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_20	6,4	52%	3,3
22 miejsce	Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_21	6,1	52%	3,2
23 miejsce	Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_22	6,1	51%	3,1
24 miejsce	Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	0,00	5,6	55%	3,0

Źródło: opracowanie własne PARR.

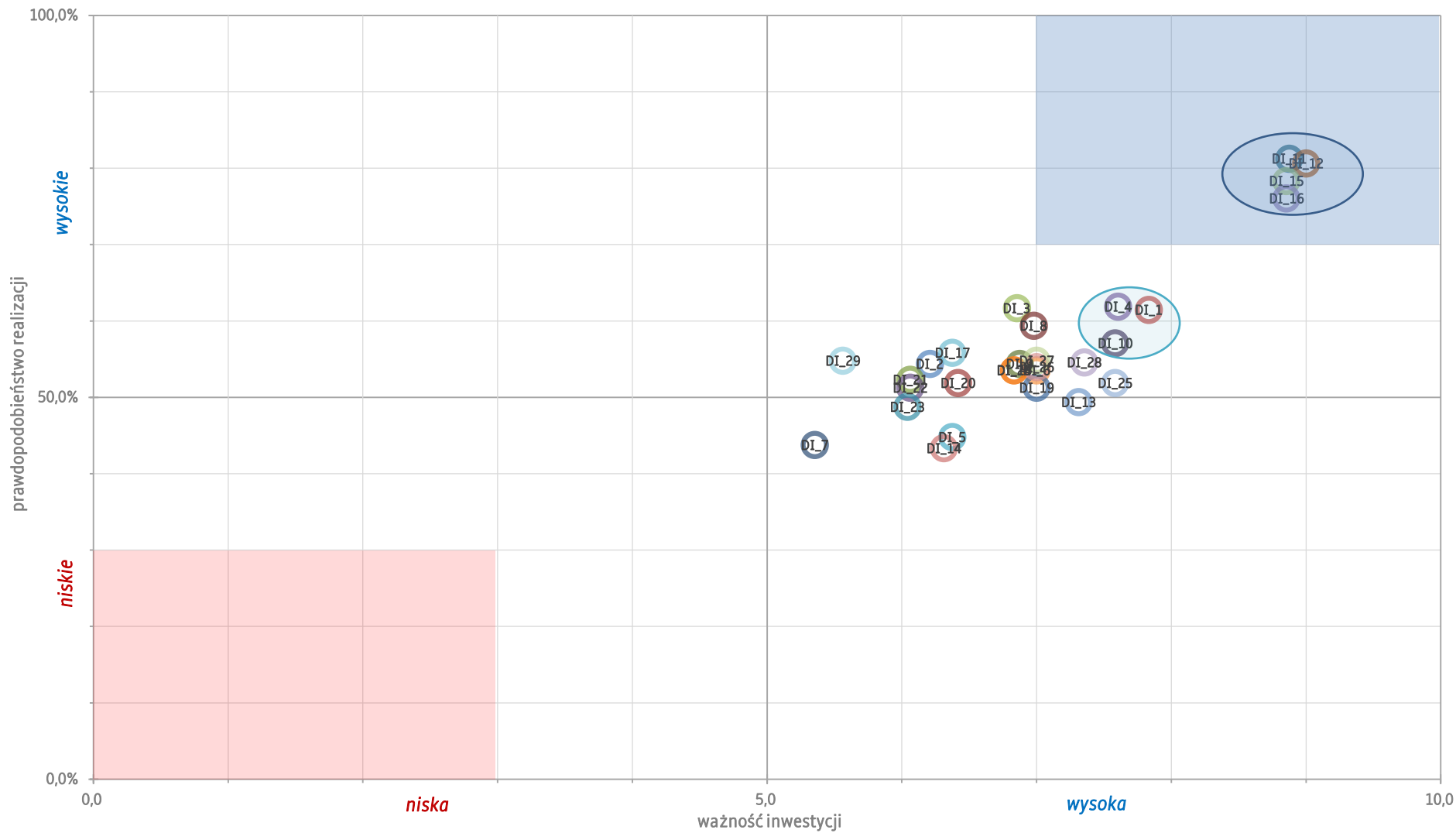
Tabela 88. Lista inwestycji ważnych, ale mało prawdopodobnych – obszar B.

niski % prawdopodobieństwa, lecz wysoka ważność						
miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_13	7,3	49%	3,6
2 miejsce	Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_23	6,0	49%	2,9
3 miejsce	Inkubator przedsiębiorczości	rozwój gospodarczy	DI_5	6,4	45%	2,9
4 miejsce	Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_14	6,3	43%	2,7
5 miejsce	Budowa farmy fotowoltaicznej	rozwój gospodarczy	DI_7	5,4	44%	2,3

Źródło: opracowanie własne PARR.

Wykres 133. Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych analizy WiP we wszystkich obszarach.

### SZCZEGÓŁOWA MACIERZ WSZYSTKICH INWESTYCJI STRATEGICZNYCH



Źródło: opracowanie własne PARR.

Tabela 89. Ranking najważniejszych inwestycji w opinii mieszkańców Gminy Sanok (ranking w oparciu o najwyższą średnią wartość).

miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_12	9,0	81%	7,3
2 miejsce	Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_11	8,9	81%	7,2
3 miejsce	Remonty i budowa dróg gminnych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_15	8,9	78%	6,9
4 miejsce	Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_16	8,9	76%	6,7
5 miejsce	Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy)	rozwój gospodarczy	DI_1	7,8	61%	4,8
6 miejsce	Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych	rozwój gospodarczy	DI_4	7,6	62%	4,7
7 miejsce	Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_10	7,6	57%	4,3
8 miejsce	Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_25	7,6	52%	3,9
9 miejsce	Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_28	7,4	55%	4,0
10 miejsce	Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_13	7,3	49%	3,6
11 miejsce	Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)	rozwój gospodarczy	DI_6	7,0	54%	3,7
12 miejsce	Utworzenie Domu Pomocy Społecznej	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_19	7,0	51%	3,6
13 miejsce	Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_26	7,0	54%	3,8
14 miejsce	Modernizacja infrastruktury oświaty - doposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie)	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_27	7,0	55%	3,8
15 miejsce	Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_8	7,0	59%	4,1
16 miejsce	Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_9	6,9	54%	3,7
17 miejsce	Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”	rozwój gospodarczy	DI_3	6,9	62%	4,2
18 miejsce	Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_18	6,8	54%	3,7

miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WIP
19 miejsce	Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_24	6,8	54%	3,7
20 miejsce	Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_20	6,4	52%	3,3
21 miejsce	Inkubator przedsiębiorczości	rozwój gospodarczy	DI_5	6,4	45%	2,9
22 miejsce	Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_17	6,4	56%	3,6
23 miejsce	Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_14	6,3	43%	2,7
24 miejsce	"Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń	rozwój gospodarczy	DI_2	6,2	54%	3,4
25 miejsce	Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_21	6,1	52%	3,2
26 miejsce	Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_22	6,1	51%	3,1
27 miejsce	Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_23	6,0	49%	2,9
28 miejsce	Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysiołeckie spotkania integrujące mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_29	5,6	55%	3,0
29 miejsce	Budowa farmy fotowoltaicznej	rozwój gospodarczy	DI_7	5,4	44%	2,3

Źródło: opracowanie własne PARR.

kolor	Wartość indexu WIP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej



Macierz analizy WiP wskazuje, że mieszkańcy Gminy Sanok jako **najbardziej pożądane (ważne)** uznali takie działania, jak:

- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok,
- Remonty i budowa dróg gminnych,
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie),
- Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy),
- Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych,
- Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy,
- Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół,
- Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie,
- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła),
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE).

W rankingu dotyczącym **ważności** poszczególnych inwestycji, mieszkańcy Gminy Sanok wskazali na następujące działania, które miały średnią ważność wyższą niż 6.0 (na max. 10.0):

- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok,
- Remonty i budowa dróg gminnych,
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie),
- Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy),
- Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych,
- Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy,
- Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół,
- Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie,
- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła),
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE),
- Utworzenie Domu Pomocy Społecznej,
- Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna,
- Modernizacja infrastruktury oświaty - wyposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie),
- Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków),
- Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych,
- Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”,

- Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy,
- Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j.angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)
- Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora,
- Inkubator przedsiębiorczości,
- Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy),
- Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San,
- "Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń,
- Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców,
- Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.,
- Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów.

Należy wyraźnie podkreślić, że średnią powyżej 6.0 (w skali 0-10) uzyskało aż 27 na 29 inwestycji.

Tabela 90. Index WiP – ranking akceptacji społecznej dla inwestycji w Gminie Sanok.

miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
1 miejsce	Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_12	9,0	81%	7,3
2 miejsce	Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_11	8,9	81%	7,2
3 miejsce	Remonty i budowa dróg gminnych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_15	8,9	78%	6,9
4 miejsce	Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_16	8,9	76%	6,7
5 miejsce	Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy)	rozwój gospodarczy	DI_1	7,8	61%	4,8
6 miejsce	Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych	rozwój gospodarczy	DI_4	7,6	62%	4,7
7 miejsce	Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_10	7,6	57%	4,3
8 miejsce	Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”	rozwój gospodarczy	DI_3	6,9	62%	4,2
9 miejsce	Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_8	7,0	59%	4,1
10 miejsce	Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_28	7,4	55%	4,0
11 miejsce	Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_25	7,6	52%	3,9
12 miejsce	Modernizacja infrastruktury oświaty - doposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie)	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_27	7,0	55%	3,8
13 miejsce	Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_26	7,0	54%	3,8

miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
14 miejsce	Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)	rozwój gospodarczy	DI_6	7,0	54%	3,7
15 miejsce	Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_9	6,9	54%	3,7
16 miejsce	Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_18	6,8	54%	3,7
17 miejsce	Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne)	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_24	6,8	54%	3,7
18 miejsce	Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_13	7,3	49%	3,6
19 miejsce	Utworzenie Domu Pomocy Społecznej	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_19	7,0	51%	3,6
20 miejsce	Promocja gospodarcza i turystyczna gminy (kampanie promocyjne, targi, wystawy)	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_17	6,4	56%	3,6
21 miejsce	"Biuro obsługi przedsiębiorcy - Bądź przedsiębiorczy" – projekty z zakresu wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń	rozwój gospodarczy	DI_2	6,2	54%	3,4
22 miejsce	Aktywizacja osób starszych poprzez utworzenie klubów seniora	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_20	6,4	52%	3,3
23 miejsce	Warsztaty z zakresu produktu lokalnego i marketingu dla mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_21	6,1	52%	3,2
24 miejsce	Warsztaty i kursy specjalistyczne: np. kulinarne, garncarstwo itp.	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_22	6,1	51%	3,1
25 miejsce	Moja Gmina Sanok - budowanie tożsamości lokalnej poprzez międzysołeckie spotkania integrujące mieszkańców	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_29	5,6	55%	3,0
26 miejsce	Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego poprzez utworzenie lokalnych centrów kultury na bazie gminnych obiektów	kapitał ludzki i spójność społeczna	DI_23	6,0	49%	2,9

miejsce	inwestycja	obszar strategiczny	nr działania inwestycyjnego	ważność	prawdopodobieństwo	Index WiP
27 miejsce	Inkubator przedsiębiorczości	rozwój gospodarczy	DI_5	6,4	45%	2,9
28 miejsce	Budowa kładki pieszo jezdnej na rzece San	atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna	DI_14	6,3	43%	2,7
29 miejsce	Budowa farmy fotowoltaicznej	rozwój gospodarczy	DI_7	5,4	44%	2,3

Źródło: opracowanie własne PARR.

kolor	Wartość indexu WiP	interpretacja
	7.00 – 10.00	całkowita akceptacja społeczna
	5.00 – 6.99	bardzo duża akceptacja społeczna
	3.00 – 4.99	duża akceptacja społeczna
	2.00 – 2.99	umiarkowana akceptacja społeczna
	1.00 – 1.99	niska akceptacja społeczna
	0.00 – 0.99	brak akceptacji społecznej

Przeprowadzona analiza WiP wskazuje na **całkowitą akceptację** mieszkańców Gminy Sanok dla 2 z planowanych przez władze gminy działań inwestycyjnych, tj.:

- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok.

2 działania inwestycyjne cechują się **bardzo dużą akceptacją społeczną** i są to :

- Remonty i budowa dróg gminnych,
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie).

Wśród 21 działań inwestycyjnych charakteryzujących się **wysoką akceptacją społeczną**, szczególnie należy zwrócić uwagę na :

- Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy),
- Uzbrojenie i promocja terenów inwestycyjnych,
- Podniesienie konkurencyjności infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej gminy,
- Kampania promocyjna „Przenieś swój biznes do Gminy”,
- Poprawa estetyki gminy i ochrona terenów zielonych (np. nowe tereny zielone, rewitalizacja parków),
- Stworzenie systemu stypendialnego wspierającego dzieci i młodzież uzdolnioną edukacyjnie, sportowo i artystycznie,
- Usprawnienie funkcjonowania sieci szkół,
- Modernizacja infrastruktury oświaty - wyposażenie w sprzęt ICT (komputery, oprogramowanie),
- Promocja edukacji zachęcająca do nauki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na terenie Gminy Sanok – kampania promocyjna,
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE),
- Wytyczenie i budowa sieci wielofunkcyjnych i komplementarnych dydaktyczno-rekreacyjno-wypoczynkowych tras, ścieżek rowerowych i spacerowych,
- Promocja terenów przeznaczonych pod zamieszkanie – projekty prezentujące walory mieszkaniowe gminy,
- Wdrożenie kompleksowych usług z dziedziny kultury i rekreacji w Wiejskich Domach Kultury i świetlicach wiejskich (aerobik, gra na instrumentach, j. angielski, zajęcia plastyczne, zajęcia taneczne).

Żadna z 29 inwestycji nie została przez biorących udział w ankiecie oceniona na poziomie niskiej akceptacji społecznej lub braku akceptacji.

Warto dodać, że mieszkańcy w badaniu CAWI mieli możliwość spontanicznego wskazywania dodatkowych strategicznych inwestycji do realizacji na terenie Gminy Sanok. Wśród zgłoszonych propozycji na szczególną uwagę zasługują obszary związane z infrastrukturą społeczną: **żłobki i przedszkola**.

Oto wykaz propozycji działań inwestycyjnych, które mieszkańcy zgłosili samodzielnie (zachowano oryginalną pisownię):

## ► STRATEGIA ROZWOJU GMINY SANOK NA LATA 2016-2023

- dostęp do internetu,
- imprezy cykliczne promujące walory krajobrazowe, dziedzictwo kulturowe, rękodzielnictwo,
- internet światłowodowy w pozostałych miejscowościach Gminy,
- przedszkola oraz system letnich półkolonii dla małych dzieci z wykorzystaniem bazy oświatowej,
- remont obiektów mostowych w ciągu dróg gminnych,
- skate-park, pump-track, miejsca sportowe, niekoniecznie związane z piłką nożną, może nawet basen,
- trasy rowerowe,
- utworzenie przedszkoli,
- utworzenie przedszkoli dla dzieci z ternu Gminy Sanok,
- utworzenie świetlic w SP - w godzinach do 6:30 do 16:00,
- utworzenie żłobków,
- utworzyć żłobki i przedszkola,
- wprowadzenie kontroli w terenie w celu wyeliminowania dzikich wysypisk,
- wyposażenie, doposażenie Wiejskich Domów Kultury i ich zaplecza,
- zorganizowanie kompleksowej usługi w zakresie utylizacji materiałów szkodliwych tj. eternit,
- żłobki, przedszkola.

Na zakończenie badania mieszkańcy mieli możliwość wyboru spośród wszystkich 29 inwestycji **5 najważniejszych**, które ich zdaniem **priorytetowo powinny być realizowane** na terenie Gminy Sanok do 2023 roku. Wśród zgłoszonych propozycji zdecydowanie dominują dwie:

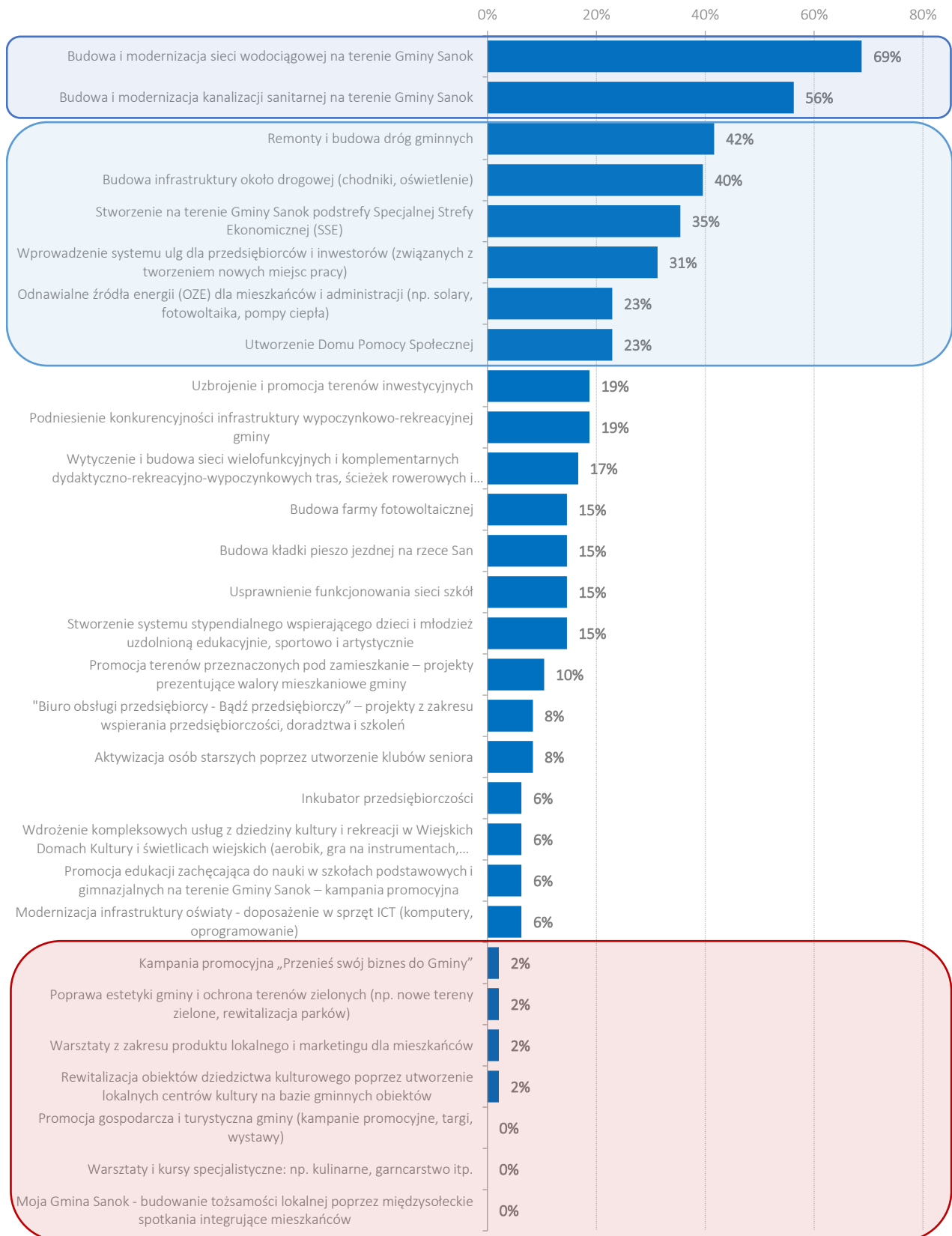
- Budowa i modernizacja sieci wodociągowej na terenie Gminy Sanok,
- Budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej na terenie Gminy Sanok.

Potwierdza to słuszność wcześniej zdiagnozowanych problemów i spójność badania.

Do istotnych inwestycji, które wskazało więcej niż 20% mieszkańców biorących udział w badaniu należą:

- Remonty i budowa dróg gminnych,
- Budowa infrastruktury około drogowej (chodniki, oświetlenie),
- Stworzenie na terenie Gminy Sanok podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE),
- Wprowadzenie systemu ulg dla przedsiębiorców i inwestorów (związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy),
- Odnawialne źródła energii (OZE) dla mieszkańców i administracji (np. solary, fotowoltaika, pompy ciepła),
- Utworzenie Domu Pomocy Społecznej.

Wykres 134. Priorytetowe (najważniejsze) inwestycje dla rozwoju Gminy Sanok – wybór 5 najważniejszych inwestycji przez mieszkańców.



Źródło: pracowanie własne PARR na podstawie badań CAWI mieszkańców Gminy Sanok (n=48).



## 3. SYSTEM FINANSOWANIA STRATEGII – PLAN FINANSOWY

### 3.1. Źródła finansowania Strategii

Głównymi źródłami finansowania Strategii będą:

- » środki własne – budżet gminy,
- » zewnętrzne środki publiczne – dostępne przede wszystkim w ramach programów finansowanych z Unii Europejskiej
- » środki z sektora prywatnego, np. w ramach projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (hybrydowego).

Trudno jednak oczekiwać, że realizacja założonych celów strategicznych i operacyjnych wynikających ze zdefiniowanych problemów będzie możliwa bez skutecznego pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania w postaci źródeł zewnętrznych.

Praktycznie żadna z priorytetowych inwestycji nie ma szans na szybką realizację, bez uzyskania zewnętrznego dofinansowania. Rekomendowane jest tym samym aplikowanie o środki unijne (lub pochodzące z alternatywnych programów), aby zwiększyć wydolność inwestycyjną gminy i skutecznie realizować zaplanowane zadania.

Kluczowe źródła zewnętrznego finansowania inwestycji w omawianym okresie to :

- » **Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego (RPO WP)** (wszystkie rodzaje infrastruktury, w tym, wodno-kanalizacyjna, edukacyjna, kulturalna, informatyczna, rozwój przedsiębiorczości, promocja gospodarcza, zdrowie, niska emisja, OZE itp.);
- » **Program Operacyjny Wiedza, Edukacja i Rozwój (PO WER)** (np. rozwój zasobów ludzkich – szkolenia, doradztwo, wsparcie na rynku pracy; partnerstwo lokalne, kształtowanie postaw społecznych, wsparcie organizacji pozarządowych, wsparcie dla przedsiębiorstw, wsparcie instytucji otoczenia biznesu, itp.);
- » **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW)** (np. drogi lokalne, infrastruktura wodno-kanalizacyjna, gospodarka odpadami, agroturystyka, dziedzictwo kulturowe wsi, integracja społeczna, przedsiębiorczość itp.);
- » **Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ)** (np. ponadlokalne projekty w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, i gospodarki odpadami, zmniejszenie emisyjności gospodarki itp.);
- » **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR)** (np. wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach, działalność B+R itp.);
- » **Program Operacyjny Polska Cyfrowa (PO PC)** (np. zapewnienie powszechnego dostępu do szybkiego internetu, budowa e-administracji, cyfrowa aktywizacja społeczeństwa itp.).

Oprócz funduszy UE funkcjonują również inne możliwości finansowania rozwoju samorządu, tj.:

- » Norweski Mechanizm Finansowy,
- » Szwajcarski Instrument Finansowy,
- » Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
- » Narodowy Program Przebudowy Dróg Lokalnych Ekofundusz,
- » Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej,
- » Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- » Ministerstwo Rozwoju,
- » Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego,
- » Ministerstwo Edukacji Narodowej,
- » Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej,
- » Ministerstwo Sportu i Turystyki,
- » Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- » Podkarpacki Zarząd Dróg Wojewódzkich w Rzeszowie
- » Powiatowy Zarząd Dróg w Sanoku,
- » Młodzież w Działaniu,
- » Bank Gospodarstwa Krajowego (Fundusz Poręczeń Unijnych, Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych, itd.),
- » Fundacje i grantodawcy,
- » inne.

Powyższe źródła mogą stanowić ciekawą alternatywę dla środków pochodzących z UE, natomiast **głównymi źródłami zewnętrznymi finansowania Strategii będą:**

- » Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego,
- » Program Rozwoju Obszarów Wiejskich,
- » Program Operacyjny Wiedza, Edukacja i Rozwój.

Dokładne rozplanowanie dochodów oraz wydatków z budżetu Gminy Sanok w okresie realizacji zadań zapisanych w Strategii pozwoli na właściwą i efektywną koncentrację działań i posiadanych zasobów. Dzięki właściwemu oszacowaniu posiadanych środków finansowych, wpływów do budżetu w kolejnych latach oraz kosztach niezbędnych do poniesienia w procesie realizacji Strategii, w przypadku wystąpienia problemów możliwe będzie łatwiejsze i szybsze ich rozwiązanie.

## 3.2. Symulacja budżetu na lata 2017-2023

Tabela 91. Symulacja budżetu Gminy Sanok na lata 2017-2023.

	średnia z lat 2002-2014	średnia do prognozy	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	suma:	% zgodności prognoz I i II
dochody ogółem (prognoza I)	9,3%	7,7%	51 684 039	55 663 710	59 949 816	64 565 952	69 537 530	74 891 920	80 658 597	456 951 563	99,9%
dochody ogółem (prognoza II)			52 812 431	56 423 436	60 319 690	64 526 255	69 070 553	73 982 594	79 295 238	456 430 198	
dochody własne	11,4%	10,4%	17 602 882	19 433 582	21 454 675	23 685 961	26 149 301	28 868 828	31 871 186	169 066 414	
dotacje ogółem (celowe + dotacje paragrafy 200, 620)	2,8%	3,6%	13 844 494	14 342 896	14 859 240	15 394 172	15 948 363	16 522 504	17 117 314	108 028 982	
subwencje ogólne	6,7%	6,0%	21 365 055	22 646 958	24 005 776	25 446 122	26 972 889	28 591 263	30 306 739	179 334 802	
wydatki ogółem	10,2%	7,7%	51 618 930	55 593 588	59 874 294	64 484 615	69 449 930	74 797 575	80 556 988	456 375 920	
wydatki bieżące ogółem	6,3%	7,0%	45 105 065	49 612 577	53 951 243	58 575 469	63 505 242	68 761 951	73 575 288	413 086 836	
obsługa długu (pozostała z lat ubiegłych)			1 570 884	1 350 157	865 786	847 638	829 490	811 342	0	7 878 483	
wydatki majątkowe inwestycyjne			6 578 974	6 051 133	5 998 572	5 990 483	6 032 288	6 129 968	7 083 309	43 864 727	
Strategiczny Budżet Inwestycyjny (SBI):		80,0%	5 263 179	4 840 907	4 798 858	4 792 386	4 825 830	4 903 975	5 666 648	35 091 782	
budżet operacyjny:		20,0%	1 315 795	1 210 227	1 199 714	1 198 097	1 206 458	1 225 994	1 416 662	8 772 945	
<i>max. linia kredytowa</i>			31 010 423	33 398 226	35 969 889	38 739 571	41 722 518	44 935 152	48 395 158		

Źródło: opracowanie własne PARR.

Na podstawie przeprowadzonej symulacji prognoza budżetu do 2023 roku wykazała, że:

- **dochody** ogółem budżetu Gminy Sanok powinny wynieść około: **456,5 mln zł**,
- **wydatki bieżące** budżetu Gminy Sanok powinny wynieść około **413 mln zł**.

**Wydatki inwestycyjne** – stanowiące różnice między dochodami a wydatkami bieżącymi budżetu łącznie mogą wynieść około **43,8 mln zł**.

W analizie trendów z lat 2002-2014 zauważone zostały następujące średnie wzrosty rok do roku:

- dochody ogółem – 9,3%,
- dochody własne – 11,4%,
- dotacje ogółem (celowe + dotacje paragrafy 200, 620) – 2,8%,
- subwencje ogólne – 6,7%,
- wydatki ogółem – 10,2%,
- wydatki bieżące ogółem – 6,3%.

Przyjmując wariant ostrożny dalszych wzrostów dochodów i wydatków budżetowych (niższy wzrost rok do roku, wyższe wydatki bieżące ogółem), zakłada się średnie do prognozy na lata 2017-2023 w wysokości:

- dochody ogółem – 7,7%,
- dochody własne – 10,4%,
- dotacje ogółem (celowe + dotacje paragrafy 200, 620) – 3,6%,
- subwencje ogólne – 6,0%,
- wydatki ogółem – 7,7%,
- wydatki bieżące ogółem – 7,0%.

Planując wydatki budżetowe należy uwzględnić zabezpieczenie środków finansowych na realizację projektów inwestycyjnych zawartych w Strategii Rozwoju Gminy Sanok oraz na bieżące, doraźne działania, jak np. budowę chodników oraz oświetlenia, współpracę z organizacjami pozarządowymi, czy wsparcie dla wydarzeń kulturalnych. Z racji tego, proponuje się podział kwoty w ramach wydatków inwestycyjnych na :

- » **Strategiczny Budżet Inwestycyjny [SBI],**
- » **budżet operacyjny [BO].**

**Strategiczny Budżet Inwestycyjny** dotyczyć będzie realizacji **priorytetowych strategicznych działań inwestycyjnych** zawartych w Strategii Rozwoju Gminy Sanok i w założeniu stanowić ma **80% wydatków inwestycyjnych**, tj. **około 35 mln zł**. Natomiast kwota w ramach **budżetu operacyjnego** miałyby wynieść **20% wydatków inwestycyjnych**, czyli ok. **8,7 mln zł**.

Podczas otwartych konsultacji społecznych mieszkańcom Gminy Sanok przedstawiona została lista **29 strategicznych działań inwestycyjnych**. Mieszkańcy ocenili je pod kątem ważności i prawdopodobieństwa, jednak realizacja pełnego planu inwestycyjnego jest ponad możliwości finansowe Gminy Sanok. Zatem konieczne stało się opracowanie Strategicznego Budżetu Inwestycyjnego (SBI) obejmującego priorytetowe działania inwestycyjne. Uczyniono to w ramach dialogu obywatelskiego podczas otwartego spotkania konsultacyjnego z mieszkańcami Gminy Sanok.

Podczas spotkania konsultacyjnego, przy wsparciu ekspertów PARR, mieszkańcy Gminy Sanok opracowali **Strategiczny Budżet Inwestycyjny**, w którym zamieszczone zostały **priorytetowe, według opinii społecznej, strategiczne działania inwestycyjne**. Z jednej strony mieszkańcy brali pod uwagę wyniki analizy WiP, ale z drugiej, w toku dyskusji, wypracowywali alternatywne rozwiązania.

Ostatecznie lista **PRIORYTETOWYCH STRATEGICZNYCH DZIAŁAŃ INWESTYCYJNYCH**, opracowana w ramach otwartych konsultacji społecznych, przedstawia się następująco:

- Budowa kanalizacji w miejscowości Załuż i Wujskie oraz dla części miejscowości Bykowce oraz budowa kanalizacji dla miejscowości Niebieszczany,
- Poprawa czystości wody w rzece San oraz poprawa jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez budowę oczyszczalni ścieków oraz sieci kanalizacyjnej w Aglomeracja Mrzygłód,
- Budowa infrastruktury drogowej i okołodrogowej w Gminie Sanok,
- Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Stróże Małe, Płowce, Jurowce,
- Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Pakoszówka, Strachocina oraz Sanoczek z częścią miejscowości Prusiek i Zabłotce,
- Dom Pomocy Społecznej w Raczkowej (MOF),
- Wykonanie remontu zespołu dworsko-parkowego w miejscowości Falejówka wraz z jego bezpośrednim otoczeniem (MOF).

Lista ta stanowi wyraz ambicji lokalnej społeczności Gminy Sanok w zakresie najważniejszych dla rozwoju gminy działań inwestycyjnych.

Pamiętać jednak należy, że pełna **LISTA STRATEGICZNYCH INWESTYCJI DLA GMINY SANOK** obejmuje **29 działań** [patrz: Tabela 81].

Tabela 92. Strategiczny Budżet Inwestycyjny (SBI) Gminy Sanok na lata 2017-2023, obejmujący priorytetowe strategiczne działania inwestycyjne.

rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	SBI	35 091 782 zł
Strategiczny Budżet Inwestycyjny [SBI]	5 263 179 zł	4 840 907 zł	4 798 858 zł	4 792 386 zł	4 825 830 zł	4 903 975 zł	5 666 648 zł	<i>budżet z kredytami</i>	52 491 782 zł
kwota długu na koniec roku:	7 005 422 zł	9 146 086 zł	12 301 612 zł	14 228 632 zł	13 331 011 zł	12 382 105 zł	11 249 322 zł	suma zaciągniętych kredytów:	17 400 000 zł
% zadłużenia (max. 60%):	13,6%	16,4%	20,5%	22,0%	19,2%	16,5%	13,9%	kredyty z odsetkami:	22 308 880 zł
% koszt obsługi długu w dochodach (max 15%):	3,7%	3,8%	3,6%	4,0%	4,1%	4,2%	3,3%	kredyt do spłaty po roku 2023+	11 249 322 zł
KREDYT	2 100 000 zł	3 200 000 zł	4 000 000 zł	3 400 000 zł	1 600 000 zł	1 800 000 zł	1 300 000 zł	koszt kredytu:	4 908 880 zł
ile lat:	8	10	10	10	7	7	5	bilans lat 2016-2023:	-160 833 zł
oprocentowanie:	5,8%	5,9%	5,9%	5,9%	5,7%	5,7%	5,5%		
roczny koszt obsługi długu:	328 715 zł	753 108 zł	1 283 600 zł	1 734 517 zł	2 012 248 zł	2 324 696 zł	2 622 674 zł		
POZOSTAŁY SBI	2 298 zł	-38 844 zł	-39 992 zł	-21 131 zł	13 582 zł	-20 721 zł	-56 026 zł		

PRIORYTETOWE INWESTYCJE STRATEGICZNE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
roczne wydatki inwestycyjne – WSZYSTKIE:	20 250 000 zł	11 012 300 zł	15 435 000 zł	9 500 000 zł	6 800 000 zł	6 800 000 zł	6 800 000 zł
roczne wydatki inwestycyjne – WKŁAD WŁASNY:	7 032 165 zł	7 326 642 zł	7 555 250 zł	6 479 000 zł	4 400 000 zł	4 400 000 zł	4 400 000 zł
roczne wydatki inwestycyjne - DOFINANSOWANIE:	13 217 835 zł	3 685 658 zł	7 879 750 zł	3 021 000 zł	2 400 000 zł	2 400 000 zł	2 400 000 zł
Budowa kanalizacji w miejscowości Załuż i Wujskie oraz dla części miejscowości Bykowce oraz budowa kanalizacji dla miejscowości Niebieszczyń	3 250 000 zł						
Poprawa czystości wody w rzece San oraz poprawa jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez budowę oczyszczalni ścieków oraz sieci kanalizacyjnej w Aglomeracja Mrzygłód	1 982 165 zł						

wkład własny razem	inwestycja razem	dofinansowanie	źródło finansowania
wydatki inwestycyjne razem:		73 650 000 zł	
wkład własny razem:		38 969 165 zł	
wartość dofinansowania razem:		34 680 835 zł	
3 250 000 zł	13 000 000 zł	75,00%	POIiŚ
1 982 165 zł	5 450 000 zł	63,63%	PROW

PRIORYTETOWE INWESTYCJE STRATEGICZNE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	wkład własny razem	inwestycja razem	dofinansowanie	źródło finansowania
roczne wydatki inwestycyjne – WSZYSTKIE:	20 250 000 zł	11 012 300 zł	15 435 000 zł	9 500 000 zł	6 800 000 zł	6 800 000 zł	6 800 000 zł	wydatki inwestycyjne razem:		73 650 000 zł	
roczne wydatki inwestycyjne – WKŁAD WŁASNY:	7 032 165 zł	7 326 642 zł	7 555 250 zł	6 479 000 zł	4 400 000 zł	4 400 000 zł	4 400 000 zł	wkład własny razem:		38 969 165 zł	
roczne wydatki inwestycyjne - DOFINANSOWANIE:	13 217 835 zł	3 685 658 zł	7 879 750 zł	3 021 000 zł	2 400 000 zł	2 400 000 zł	2 400 000 zł	wartość dofinansowania razem:		34 680 835 zł	
Budowa infrastruktury drogowej i okołodrogowej w Gminie Sanok	1 800 000 zł	1 800 000 zł	1 800 000 zł	1 800 000 zł	1 800 000 zł	1 800 000 zł	1 800 000 zł	12 600 000 zł	12 600 000 zł		
Poprawa czystości wody w rzece San oraz poprawa jakości życia mieszkańców Gminy Sanok poprzez budowę oczyszczalni ścieków oraz sieci kanalizacyjnej w Aglomeracja Mrzygłód			2 600 000 zł	2 600 000 zł	2 600 000 zł	2 600 000 zł	2 600 000 zł	13 000 000 zł	25 000 000 zł	48,00%	WFOŚiGW + VAT (odzyskany)
Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Stróże Małe, Płowce, Jurówce		1 848 000 zł						1 848 000 zł	2 400 000 zł	23,00%	VAT (odzyskany)
Budowa sieci wodociągowej w miejscowościach Pakoszówka, Strachocina oraz Sanoczek z częścią miejscowości Prusiek i Zabłotce			2 310 000 zł	2 079 000 zł				4 389 000 zł	5 700 000 zł	23,00%	VAT (odzyskany)
Dom Pomocy Społecznej w Raczkowej (MOF)		3 678 642 zł						3 678 642 zł	6 812 300 zł	46,00%	RPO (EFRR - kwalifikowany; EPS - niekwalifikowany)
Wykonanie remontu zespołu dworsko- parkowego w miejscowości Falejówka wraz z jego bezpośrednim otoczeniem (MOF)			845 250 zł					845 250 zł	5 635 000 zł	85,00%	RPO

Źródło: opracowanie własne PARR na podstawie spotkania konsultacyjnego z mieszkańcami Gminy Sanok i konsultacji z Urzędem Gminy Sanok.

## 4. SYSTEM MONITOROWANIA I OCENY REALIZACJI STRATEGII

### 4.1. Monitoring

**Monitoring** to jeden z kluczowych elementów wdrażania strategii. Opiera się na systematycznym zbieraniu danych dotyczących realizacji założeń Strategii i porównywaniu osiąganych wskaźników z zakładanymi. Dane z monitoringu służą do oceny skuteczności i efektywności realizowanych zadań. Na podstawie analiz krzywej stanu obecnego od zakładanego formułowane są ewentualne wnioski dotyczące zmian w celach operacyjnych strategii lub działaniach inwestycyjnych. Cały proces monitoringu ma na celu zapewnienie efektywności wydatkowania środków na realizację Strategii. Posiada również wartość antycypacyjną, polegającą na możliwości wczesnego wykrycia ewentualnych błędów i reagowania na nie, a także dostosowanie zapisów strategii do zmieniających się uwarunkowań.

Podstawowymi elementami systemu monitoringu są:

- » instytucje zaangażowane w proces,
- » system sprawozdawczości,
- » zestaw wskaźników na podstawie, których będzie monitorowana Strategia (120 wskaźników).

System instytucjonalny monitorowania Strategii odbywać się będzie na trzech poziomach:

- » zmian sytuacji społeczno-gospodarczej,
- » realizacji celów szczegółowych oraz priorytetów na podstawie wskaźników liczbowych,
- » realizacji zadań (projektów) określonych w zapisach Strategii.

Za monitorowanie Strategii odpowiedzialny jest **Urząd Gminy**. Wójt Gminy Sanok może alternatywnie powołać **Zespół ds. Monitoringu Strategii Rozwoju (ZMSR)**.

Urząd/Zespół będzie miał za zadanie dokonywanie bieżącego monitoringu postępu i skutków realizacji Strategii, a w szczególności zgodności postępu we wdrażaniu zadań (działań inwestycyjnych) z przyjętym harmonogramem oraz wizją rozwoju. Będzie dokonywał tego głównie na podstawie ogólnodostępnych źródeł statystycznych – Banku Danych Lokalnych. W przypadku braku danych przewiduje się przeprowadzanie badań.

Informacje w sprawie postępu realizacji Strategii będą przekazywane do wiadomości publicznej pod koniec każdego roku w postaci dokumentu: „**Raport o Stanie Gminy Sanok**”. Raport będzie prezentował zmianę podstawowych wskaźników i informacji dotyczących Gminy. Fakultatywnie do oceny zmiany atrakcyjności Gminy Sanok może być wykorzystywana analiza RegioStrateg.



## Monitoring społeczny

Fakultatywnie możliwe jest powołanie **Rady Rozwoju Strategicznego Gminy Sanok**, która byłaby odpowiedzialna za społeczny monitoring realizacji Strategii. W jej skład wchodziłoby przedstawiciele: administracji gminnej i jednostek organizacyjnych (1/3 składu), lokalnego biznesu (1/3 składu) oraz organizacji pozarządowych i innych grup społecznych działających na terenie gminy (1/3 składu). Tym samym bezwzględna większość osób wchodzących w skład Rady Rozwoju Strategicznego nie ponosiłaby odpowiedzialności za realizację zadań wynikających ze Strategii.

Na koniec każdego roku (lub w I kwartale następnego) Wójt przedstawiałby Radzie Rozwoju Strategicznego raport z realizacji Strategii, a w szczególności na temat bieżącej oceny postępu i skutków realizacji Strategii, zgodności postępu we wdrażaniu zadań z przyjętym harmonogramem oraz wizją rozwoju. Analizie podlegałby „Raport o Stanie Gminy Sanok”.

Rada Rozwoju Strategicznego przedstawiałaby po każdym posiedzeniu, a obligatoryjnie po spotkaniu rocznym (analiza „Raportu o Stanie Gminy” sw) uwagi i propozycje dalszych działań. Co 2 lata na podstawie rekomendacji Rady Rozwoju Strategicznego Strategia byłaby aktualizowana przez Radę Gminy.

## Zasady monitorowania

Monitorowanie, by stać się skutecznym narzędziem w procesie wdrażania Strategii musi charakteryzować się następującymi zasadami:

- » **Wiarygodność** – informacja musi być wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych. Niedokładne dane systemu monitorowania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących.
- » **Aktualność** – informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.

## 4.2. Ocena realizacji Strategii

Ocena realizacji Strategii będzie dokonywana przez **Radę Gminy**. Rada będzie oceniała postęp i skutki realizacji Strategii w cyklu rocznym, na podstawie sprawozdań, składanych Radzie przez Wójta. Rada ponadto będzie oceniała proces wdrażania celów strategicznych w grudniu każdego roku, a w razie potrzeby dokonywała aktualizacji zapisów Strategii w oparciu o ocenę jej realizacji. Zaktualizowana Strategia będzie przyjmowana podczas sesji Rady Gminy.

W I kwartale każdego roku będą się odbywały konsultacje społeczne z mieszkańcami Gminy. Każdy drogą elektroniczną oraz osobiście podczas Zebrań Wiejskich i innych spotkań publicznych będzie mógł zgłosić swoje uwagi i postulaty do zapisów Strategii oraz jej realizacji. Informacje te będą gromadzone przez przedstawicieli Urzędu/ZMSR, a następnie przedstawiane Radzie Gminy i ewentualnie Radzie Rozwoju Strategicznego.

**Ewaluacja** to obiektywna ocena projektu, programu lub polityki na wszystkich jego etapach, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna ona dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Często dotyczy ona procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu.

Ważną kwestią, która wywiera wpływ na każdą ewaluację jest wybór kryteriów.

**Kryteria ewaluacji** stanowią pewien rodzaj standardów, według których dokonuje się oceny danego programu/strategii. Powinny być sformułowane jasno i precyzyjnie, ponieważ są pewnego rodzaju systemem wartości, do którego ewaluator odwołuje się na każdym etapie badań, wskazując to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia Strategii oraz jej celów i efektów. Należy podkreślić, że każde zdarzenie może być ocenione skrajnie inaczej, gdy za kryterium oceny zostanie przyjęta inna wartość. Dlatego też, wybór kryteriów, które będą podstawą oceny ewaluowanej Strategii, wymaga każdorazowo ścisłej współpracy ewaluatora z Gminą Sanok (w przypadku ewaluacji zewnętrznej).

**Najczęściej stosowane kryteria ewaluacji to :**

1. **Trafność (ang. relevance)** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele Strategii odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym konkretnym projektem (zadaniem) i/lub realnym potrzebom grup docelowych. Ustalone w wyniku zastosowania kryterium trafności wnioski wpływają na podjęcie decyzji o kontynuowaniu, modyfikacji lub całkowitym wstrzymaniu realizacji Strategii.
2. **Efektywność (ang. efficiency)** – kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” Strategii, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych produktów i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas. Kryterium ma również zastosowanie przy porównywaniu ewaluowanych w ramach Strategii projektów z podobnymi projektami realizowanymi przez inne samorządy.
3. **Skuteczność (ang. effectiveness)** – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele szczegółowe zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.
4. **Użyteczność (ang. utility)** – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia efekty Strategii odpowiadają rzeczywistym potrzebom. Dzięki zastosowaniu tego kryterium można ocenić, czy zmiany wywołane realizacją Strategii są korzystne z punktu widzenia różnych grup mieszkańców (np. ogół społeczności, biznesu, NGO, rolników, środowiska oświaty itd.). Należy wziąć pod uwagę różnice interesów poszczególnych grup. To co zostanie ocenione jako użyteczne dla jednej grupy, może nie być użytecznym z punktu widzenia innej grupy.
5. **Trwałość (ang. sustainability)** – kryterium to pozwala ocenić czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju gminy. Kryterium trwałości stosowane jest w ewaluacjach ex-post, ponieważ pozwala ocenić na ile zmiany wywołane oddziaływaniem Strategii są faktycznie trwałe i widoczne po zakończeniu wsparcia finansowego.
6. **Oddziaływanie/wpływ (ang. impact)** – kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem ogólnym a celami szczegółowymi tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez grupy docelowe miały szerszy wpływ na rozwój Gminy, mieszkańców i inne grupy społeczne (także w ujęciu ponadlokalnym, np. powiat).

W ramach zarządzania Strategią całościowa ewaluacja działań prowadzona będzie w układzie standardowym i składa się z trzech faz:

## ► STRATEGIA ROZWOJU GMINY SANOK NA LATA 2016-2023

- » ewaluacja on-going (w trakcie, na bieżąco) – realizowana stale, ma koncentrować się ona na ocenie realizacji Strategii z punktu widzenia kryterium:
  - trafności,
  - efektywności,
  - skuteczności.

Wnioski wynikające z ewaluacji on-going mogą prowadzić do :

- zmian w harmonogramie Strategii,
- weryfikacji zadań (zmiana, usunięcie, wprowadzenie nowych),
- zmiany celów operacyjnych,
- znaczącej aktualizacji konstrukcji celów i zadań Strategii.

**Ewaluacja on-going** ma stale badać wewnętrzną spójność i zgodność wizji oraz celu głównego, celów szczegółowych i priorytetów.

- » **Ewaluacja mid-term** – realizowana jest w połowie wdrażania zaktualizowanej Strategii – na koniec 2018 roku. Ewaluacja poprzez poddanie analizie **kryterium oddziaływania/wpływu** oraz **użyteczności**, dokonuje pierwszej oceny jakości realizacji Strategii i ocenia poczynione na etapie programowania założenia (cele). Pokazuje w jaki sposób założenia przekładane są na działania i w miejscu gdzie jest to konieczne wskazuje de facto konieczność dokonania korekt. Przez porównanie z sytuacją początkową pokazuje ewolucję kontekstu gospodarczego i społecznego, zmianę wśród grup docelowych oraz ocenia czy cele pozostają trafne. Może przyczynić się do pewnych modyfikacji realizacji interwencji oraz aktualizacji przyjętych założeń.
- » **Ewaluacja ex-post** – po zakończeniu realizacji Strategii – w zakresie podobnym do ewaluacji mid-term, poszerzonym o ocenę (przewidywanych) efektów długoterminowych związanych z osiągnięciem założonej wizji, misji oraz celów: ogólnego i szczegółowych – **kryterium trwałości**.

Ponadto prowadzone mogą być dodatkowe ewaluacje cząstkowe odnoszące się do szczegółowych zagadnień, takich jak na przykład poszczególne zasady realizacji strategii, czy grupy docelowe.

Rekomenduje się przeprowadzanie wszystkich typów ewaluacji z punktu widzenia oceny skuteczności działań i efektywności wydatkowania pieniędzy publicznych.

**Ewaluację on-going** powinien przeprowadzać na bieżąco Urząd Gminy.

**Ewaluacja mid-term** powinna być przeprowadzona przez podmiot zewnętrzny w 2019 roku w postaci badań opinii publicznej, definiując aktualny poziom osiągnięcia celów Strategii (zdefiniowanie ewentualnych problemów we wdrażaniu).

**Ewaluacja ex-post** powinna być przeprowadzona przez podmiot zewnętrzny na koniec wdrażania Strategii w 2023 roku w postaci badań opinii publicznej i określić w jakim stopniu zostały osiągnięte zaplanowane rezultaty.

Istotne z punktu widzenia wiarygodności i efektywności ewaluacji jest to, aby ewaluację mid-term i ex-post przeprowadzały podmioty zewnętrzne.

## 4.3. Zestaw wskaźników do monitoringu Strategii

Do monitoringu postępów realizacji Strategii rekomenduje się używanie zestawu **120 wskaźników** z analizy RegioStrateg. Są one ogólnodostępne w GUS i umożliwiają porównywanie z innymi JST.

Tabela 93. Wykaz wskaźników do monitoringu Strategii.

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	Wartość bazowa (2014 rok)
Demografia	1	Liczba ludności	osoba	17 686
	2	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	osoba	76,0
	3	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym	osoba	27,1
	4	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego	osoba	59,9
	5	% osób w wieku przedprodukcyjnym	%	20,5
	6	% osób w wieku produkcyjnym	%	62,5
	7	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	osoba	0,3
	8	Liczba małżeństw zawartych na 1000 mieszkańców	-	5,3
	9	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	osoba	-0,1
	10	Długookresowa dynamika zmian liczby ludności (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	%	7,87
	11	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym (% zmiany w stosunku do 2002 roku)	%	4,23
Rynek pracy	12	Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	osoba	53,4
	13	Liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców	osoba	54,6
	14	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	8,7
	15	Liczba uczniów szkół zasadniczych	uczeń	0
	16	% ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	%	21,0
	17	Liczba osób bezrobotnych na przypadającą na 1 osobę pracującą	osoba	1,0
	18	Roczna zmiana liczby osób pracujących (rok poprzedni = 100)	-	107,5
	19	Roczna zmiana liczby osób bezrobotnych (rok poprzedni = 100)	-	88,9
	20	% wydatków w budżecie gminy na pomoc społeczną	%	23,5
	21	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	%	15,8
	22	% ludności utrzymującej się ze źródeł niezarobkowych	%	14,4
	23	Długookresowa dynamika zmian liczby osób bezrobotnych na 1 osobę pracującą (% zmiany w stosunku do 2003 roku)	%	-66,89

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	Wartość bazowa (2014 rok)
Infrastruktura techniczna	24	% ludności korzystającej z wodociągu	%	25,9
	25	% ludności korzystającej z kanalizacji	%	54,2
	26	% ludności korzystającej z gazu	%	82,8
	27	Wydatki budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	PLN	234,0
	28	% wydatków budżetu gminy na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska	%	8,0
	29	Wydatki budżetu gminy na transport i łączność na 1 mieszkańca	PLN	176,7
	30	% wydatków budżetu gminy na transport i łączność	%	6,1
	31	Wydatki na drogi publiczne (udział w wydatkach ogółem)	%	6,1
	32	% ludności korzystającej z kanalizacji do % ludności korzystającej z wodociągu	-	0,00
	33	Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego ogółem	ha	369
	34	Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem	%	1,6
	35	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci wodociągowej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	154,3
	36	Długookresowa dynamika zmian długość czynnej sieci kanalizacyjnej - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	268,9
	Mieszkalnictwo	37	% mieszkań wyposażonych w wodociąg	%
38		% mieszkań wyposażonych w ustęp splukiwany	%	88,2
39		% mieszkań wyposażonych w łazienkę	%	84,8
40		% mieszkań wyposażonych w centralne ogrzewanie	%	66,4
41		% mieszkań wyposażonych w gaz z sieci	%	82,9
42		% ludności obsługiwanej przez oczyszczalnię ścieków (miejskie i wiejskie)	%	48,1
43		Liczba mieszkań na 1 mieszkańca	mieszkanie	0,247
44		Powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę	m2	23,7
45		Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	mieszkanie	3,34
46		Izby oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	izba	18,5
47		Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania	m2	8 745
48		% wydatków w budżecie gminy na gospodarkę mieszkaniową	%	2,91

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	Wartość bazowa (2014 rok)
Potencjał społeczny i kulturalny	49	Zakłady opieki zdrowotnej na 10.000 mieszkańców	zoz	6,8
	50	Liczba ludności na 1 aptekę	osoba	17 686
	51	% wydatków w budżecie gminy na ochronę zdrowia	%	0,33
	52	Podstawowa opieka zdrowotna - porady na 1 mieszkańca	porady	3,9
	53	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 10.000 mieszkańców	-	0,0
	54	Placówki biblioteczne (biblioteki i filie ogółem) na 10.000 mieszkańców	-	6,2
	55	Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 mieszkańców	osoba	107
	56	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika	wol.	18,0
	57	Liczba zwiedzających muzea i oddziały na 1000 mieszkańców	osoba	0,0
	58	Widzowie kin na 1000 mieszkańców	osoba	0,0
	59	Miejsca rzeczywiste (łącznie z oddziałami) w żłobkach w stosunku do dzieci w wieku 0-3 lata	-	0,0
	60	% wydatków w budżecie gminy na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego	%	5,30
	61	Miejsca noclegowe	miejsce	169
	62	Dynamika zmian liczby miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	172,4
	63	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	osoba	1 117
	64	Dynamika zmian liczby udzielonych noclegów w turystycznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (rok poprzedni=100)	-	117,8
	65	Łączna powierzchnia parków narodowych i parków krajobrazowych	ha	5 760,0
	66	Powierzchnia lasów	ha	9 192
	67	Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10.000 mieszkańców	NGO	33,0
68	% wydatków w budżecie gminy na kulturę fizyczną	%	1,44	
69	Kluby sportowe na 1000 mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym	-	3,7	

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	Wartość bazowa (2014 rok)
Poziom wykształcenia i szkolnictwo	70	% ludności z wykształceniem wyższym	%	2,9
	71	Efektywność wydatków oświatowych (subwencje na zadania oświatowe = 100)	-	168,3
	72	Miejsca w placówkach wychowania przedszkolnego w stosunku do dzieci w wieku 3-6 lat	%	4,4
	73	Liczba uczniów liceów ogólnokształcących	uczeń	0
	74	% ludności z wykształceniem podstawowym ukończonym, podstawowym nieukończonym i bez wykształcenia	%	31,6
	75	Uczniowie szkół podstawowych przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	uczeń	4,8
	76	Uczniowie gimnazjów przypadający na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów	uczeń	4,9
	77	Współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe)	%	63,5
	78	Współczynnik skolaryzacji brutto (gimnazja)	%	45,9
Przedsiębiorczość	79	Wskaźnik przedsiębiorczości	jedn. gosp.	524
	80	Dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości (rok poprzedni = 100)	-	105,2
	81	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	83,7
	82	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	65,0
	83	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności	jed.gosp.	40,7
	84	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	6,7
	85	Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	jed.gosp.	104,0
	86	% firm działających w usługach rynkowych	%	55,8
	87	% firm działających w usługach nierynkowych	%	14,0
	88	Liczba mikro przedsiębiorstw (0-9 prac.)	liczba	904
	89	Liczba małych przedsiębiorstw (10-49 prac.)	liczba	20
	90	Liczba średnich przedsiębiorstw (50-249 prac.)	liczba	2
	91	Liczba dużych przedsiębiorstw (250-999 prac.)	liczba	0
	92	Liczba dużych przedsiębiorstw (powyżej 1000 prac.)	liczba	0
	93	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego (sektor prywatny)	liczba	5
	94	Długookresowa dynamika zmian wskaźnika przedsiębiorczości - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	128,1

kategoria	nr wskaźnika	wskaźnik	j.m.	Wartość bazowa (2014 rok)
Stabilność finansowa JST	95	Dochody gminy	PLN	50 434 529
	96	Dochody gminy na 1 mieszkańca	PLN	2 852
	97	Dochody własne na 1 mieszkańca	PLN	1 060
	98	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w PIT)	PLN	333,2
	99	Dochody własne na 1 mieszkańca (udział w CIT)	PLN	9,1
	100	Udział podatku od nieruchomości w dochodach własnych	%	38,4
	101	Udział podatku rolnego w dochodach własnych	%	7,2
	102	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych (łącznie w latach 2007-2013)	PLN	2 746 712
	103	Środki pozyskane z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych na 1 mieszkańca (średnia z lat 2007-2013)	PLN	155,3
	104	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	%	37,2
	105	Wydatki budżetu gminy	PLN	51 623 515
	106	Wydatki budżetu gminy na 1 mieszkańca	PLN	2 919
	107	Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	PLN	495
	108	Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	PLN	283,6
	109	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	%	16,9
	110	Wydatki bieżące na wynagrodzenia na 1 mieszkańca	PLN	876
	111	Efektywność budżetowa (relacja dochodów do wydatków budżetu gminy)	%	97,7
	112	Obsługa długu publicznego na 1 mieszkańca	PLN	7,4
	113	Dynamika zmian dochodów gminy (rok poprzedni = 100)	-	98,3
	114	Dynamika zmian wydatków gminy (rok poprzedni = 100)	-	111,2
115	Dynamika zmian wydatków majątkowych inwestycyjnych gminy (rok poprzedni = 100)	-	147,6	
116	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2008-2014	PLN	8 134 826	
117	Średnia roczna wysokość wydatków inwestycyjnych w okresie 2002-2014	PLN	5 817 166	
118	Średni roczny udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w okresie 2008-2014	%	18,0	
119	Długookresowa dynamika zmian dochodów gminy - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	276,8	
120	Długookresowa dynamika zmian udziału dochodów własnych w dochodach ogółem - zmiana w stosunku do 2002 roku (rok 2002 = 100)	-	111,4	

Źródło: opracowanie własne PARR.



## 5. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA SYSTEMU REALIZACJI

### 5.1. Kluczowe instytucje i podmioty zaangażowane w proces wdrażania Strategii

**Instytucją kluczową** w procesie realizacji celów Strategii Rozwoju będzie **Rada Gminy Sanok** jako organ uchwałodawczy i stanowiący oraz **Wójt Gminy Sanok** wraz z **Urzędem Gminy**. Zadaniem Wójta jest nadzór i ogólna koordynacja procesu realizacji i monitorowania Strategii. Zadaniem Urzędu Gminy jest bezpośrednia koordynacja i realizacja zadań wynikających ze Strategii.

**Instytucjami wspomagającymi** Urząd Gminy w procesie wdrażania Strategii będą:

- Sołtysi,
- Szkoły,
- Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej,
- Ochotnicze Straże Pożarne (OSP),
- organizacje pozarządowe działające na terenie gminy,
- Kościoły i związki wyznaniowe,
- placówki i organizacje kultury,
- Powiatowy Urząd Pracy,
- Komenda Powiatowa Policji,
- Straż Pożarna,
- Lasy Państwowe,
- inne.

**Instytucjami partnerskimi** – zarządzającymi określonymi instrumentami i programami, w ramach których będą finansowane niektóre działania wynikające ze Strategii, będą:

- Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego,
- Główny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich w Rzeszowie,
- Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie,
- Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie (WUP),
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie (ROPS),
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR),
- Lokalna Grupa Działania „Dolina Sanu”,
- Lokalna Grupa Działania „Zielone Bieszczady”,
- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON),
- Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚiGW),
- Starostwo Powiatowe w Sanoku,

- Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA),
- Podkarpacki Zarząd Dróg Wojewódzkich w Rzeszowie,
- Powiatowy Zarząd Dróg w Sanoku,
- inne.

**Institucjami sojusznikowymi** – udzielającymi merytorycznego i eksperckiego wsparcia w realizacji poszczególnych zadań, lub też bezpośrednio zaangażowane w ich realizację, będą

- Izba Rolnicza,
- Podkarpacki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Boguchwale,
- izby handlowe, przemysłowe i gospodarcze,
- agencje marketingowe i Public Relations,
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.,
- Centrum Obsługi Inwestorów Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A w Rzeszowie,
- Wojewódzki i Powiatowy Konserwator Zabytków,
- inne.

Dzięki tak szerokiemu spektrum podmiotów zaangażowanych bezpośrednio i pośrednio w realizację Strategii jej cele są realne do osiągnięcia w założonej perspektywie czasowej.

# ZAKOŃCZENIE

---

„Strategia Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023” jest dokumentem o kompleksowym charakterze, wyznaczającym strategię Gminy w perspektywie długookresowej.

W trakcie tworzenia Strategii okazało się, że zarówno mieszkańcy Gminy Sanok, jak i władze, są żywo zainteresowani rozwojem obszaru, na którym mieszkają oraz posiadają wolę działania i dążenia do wyznaczonych celów.

Dzięki szerokiemu uspołecznieniu prac związanych z opracowaniem Strategii jest ona wyrazem zarówno potrzeb, jak i dążeń oraz ambicji lokalnej społeczności.

Sformułowana została wizja i misja Gminy, wyznaczono priorytety strategiczne i kierunki interwencji, jak również cele operacyjne i działania inwestycyjne.

Rozwój Gminy w ujęciu generalnym jest pochodną rozwoju w zakresie poszczególnych obszarów aktywności:

- » kapitał ludzki i spójność społeczna:
  - kultura,
  - edukacja,
  - aktywność społeczna (ze szczególnym uwzględnieniem seniorów),
  - włączenie społeczno-zawodowe;
- » rozwój gospodarczy:
  - drobna przedsiębiorczość (mikro i małe przedsiębiorstwa),
  - tereny inwestycyjne,
  - odnawialne źródła energii (OZE) – inwestycje zewnętrzne w energetykę;
- » atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna:
  - gospodarka wodno-ściekowa,
  - infrastruktura drogowa i bezpieczeństwo około drogowe (chodniki, oświetlenie itd.),
  - odnawialne źródła energii dla mieszkańców i administracji (solary, fotowoltaika, pompy ciepła),
  - rekreacja i wypoczynek,
  - promocja gminy.

Trwały i zrównoważony rozwój w zakresie każdego z poszczególnych obszarów jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia zaplanowanych kierunków.

Aby zrealizować ambitne cele wyznaczone w Strategii konieczne jest podjęcie działań o charakterze partnerskim pomiędzy władzami Gminy, urzędami, społecznością lokalną, a także rzetelna realizacja tych działań, monitoring i ocena.

# OPIS KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

Opracowanie Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 odbyło się **metodą ekspercko-partycypacyjną**. Udział mieszkańców – oparty na dialogu społecznym – miał wiele wymiarów i w procesie tworzenia dokumentu Strategii wykorzystano wiele metod na wszystkich kluczowych etapach. Metodyka partycypacji społecznej zakładała **6-krotne konsultacje społeczne**, a także przewidywała **6 warunkowych decyzji społecznych**, których pozytywne rozstrzygnięcie było *sine qua non* dla kolejnego etapu prac.

Tabela 94. Etapy konsultacji społecznych Strategii Rozwoju Gminy Sanok wraz z terminami.

L.p.	Etap konsultacji społecznych	Data konsultacji
1.	I otwarte spotkanie konsultacyjne	20 maja 2016
2.	II otwarte spotkanie konsultacyjne	3 czerwca 2016
3.	Publiczna ankieta w sprawie strategicznych inwestycji gminnych (metoda CAWI – internetowa)	13 czerwca – 27 czerwca 2016
4.	III otwarte spotkanie konsultacyjne	1 lipca 2016
5.	Konsultacje projektu Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023	27 lipca – 12 sierpnia 2016
6.	Konsultacje projektu Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 z Radnymi Gminy Sanok	30 sierpnia 2016

## I otwarte spotkanie konsultacyjne

Spotkanie dotyczyło zaprezentowania wniosków z analiz przeprowadzonych na etapie „Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej”, a także weryfikacji opracowanej analizy SWOT. Uczestnicy spotkania dokonali oceny (w skali szkolnej 1-6) poszczególnych czynników analizy SWOT, co było konieczne do analizy SWOT/TOWS. W spotkaniu uczestniczyło ok. **20 mieszkańców**.

Spotkanie zostało zakończone *consensu* społecznym w zakresie analizy SWOT i nikt publicznie nie kwestionował wyników analizy SWOT.

## II otwarte spotkanie konsultacyjne

Dругie spotkanie to praca warsztatowa i dyskusja nad strategicznymi kierunkami rozwoju poprzez zdefiniowanie przez mieszkańców priorytetów i kierunków interwencji.

Uczestnicy spotkania zostali podzieleni na 3 grupy. Następnie w ramach grup poprzez dialog i współpracę, mieli za zadanie przypisać, do zdefiniowanych 3 priorytetów rozwoju, maksymalnie 10 kierunków interwencji. Po wypracowaniu propozycji rozwiązań w ramach grup, każdy zespół prezentował swoją koncepcję, a następnie w ramach dyskusji został opracowany przez mieszkańców ostateczny model rozwoju strategicznego Gminy Sanok.

Spotkanie zostało zakończone *consensu* społecznym w zakresie strategicznych kierunków rozwoju i obszarów interwencji i nikt publicznie nie kwestionował wypracowanego modelu.

## Publiczna ankieta w sprawie strategicznych inwestycji gminnych

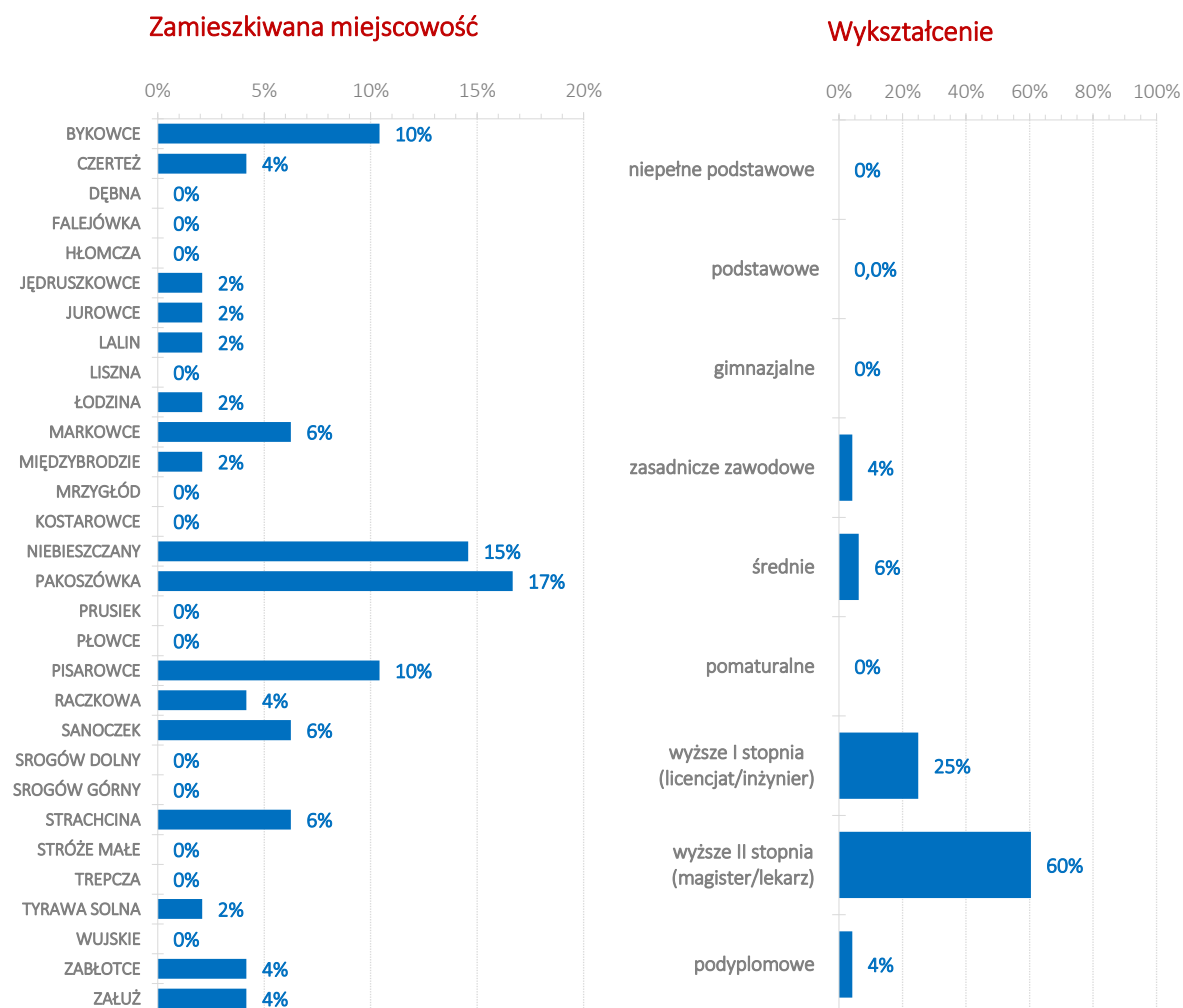
Ankieta realizowana była metodą internetową CAWI (*Computer Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony www). W badaniu mieszkańcy byli proszeni o wyrażenie opinii na temat oceny ważności i prawdopodobieństwa realizacji (konieczne do analizy WiP) 29 strategicznych inwestycji gminnych.

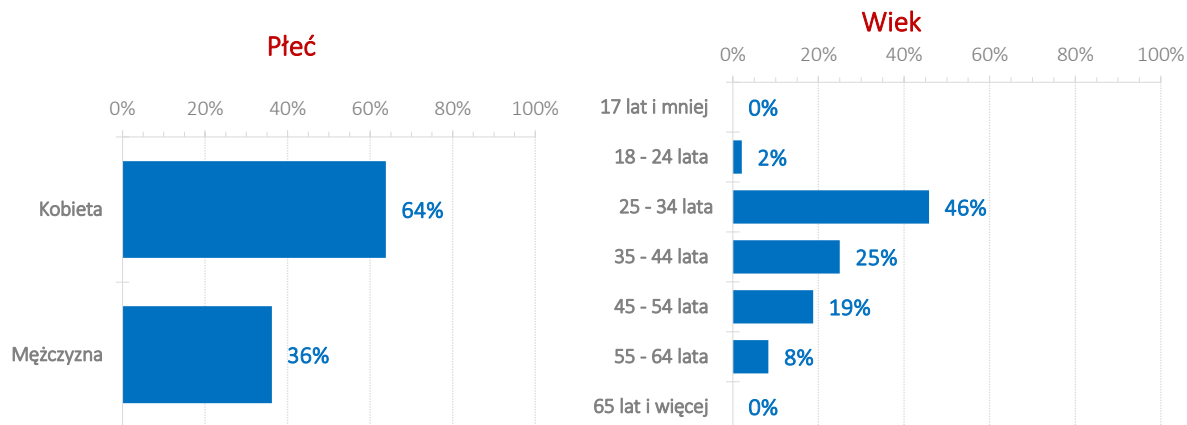
Ankiety internetową otworzyło 356 osób.

Ostatecznie **48 mieszkańców** skutecznie i w całości wypełniło ankietę.

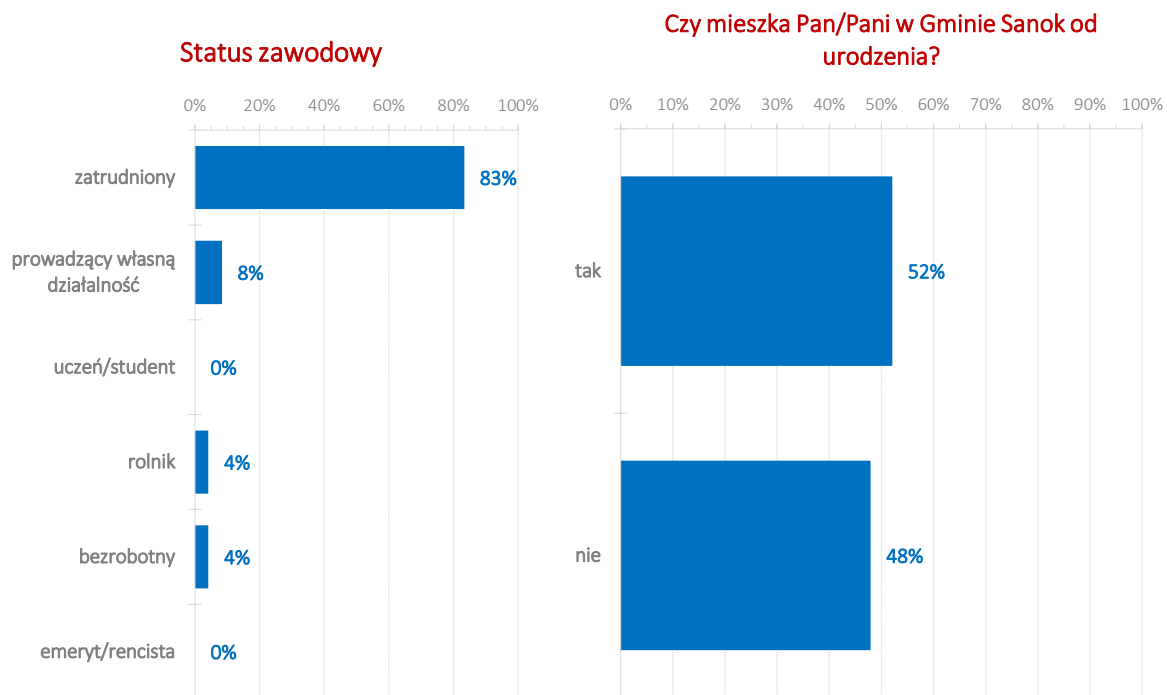
Struktura demograficzna osób, które wypełniły ankietę została zaprezentowana poniżej.

Wykres 135. Struktura demograficzna osób, które wypełniły ankietę w /s strategicznych inwestycji.

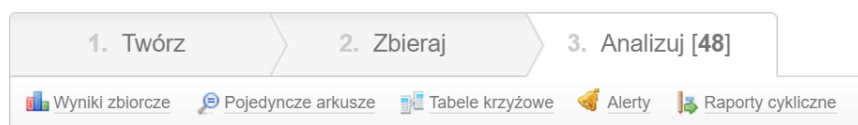




Zamieszkiwana miejscowość	Liczba wypełnień (n=48)	100%
BYKOWCE	5	10%
CZERTEŻ	2	4%
DĘBNA	0	0%
FALEJÓWKA	0	0%
HŁOMCZA	0	0%
JĘDRUSZKOWCE	1	2%
JUROWCE	1	2%
LALIN	1	2%
LISZNA	0	0%
ŁODZINA	1	2%
MARKOWCE	3	6%
MIĘDZYBRODZIE	1	2%
MRZYGLÓD	0	0%
KOSTAROWCE	0	0%
NIEBIESZCZANY	7	15%
PAKOSZÓWKA	8	17%
PRUSIEK	0	0%
PŁOWCE	0	0%
PISAROWCE	5	10%
RACZKOWA	2	4%
SANOCZEK	3	6%
SROGÓW DOLNY	0	0%
SROGÓW GÓRNY	0	0%
STRACHCINA	3	6%
STRÓŻE MAŁE	0	0%
TREPCZA	0	0%
TYRAWA SOLNA	1	2%
WUJSKIE	0	0%
ZABŁOTCE	2	4%
ZAŁUŻ	2	4%



Potwierdzenie statystyki badania wygenerowane z systemu internetowego, za pomocą którego była realizowana ankieta:



**Podsumowanie badania**

Data otwarcia	10/06/2016
Data zakończenia	28/06/2016
Liczba wyświetleń ankiety (wszystkie)	356
Liczba wypełnień ankiety (wszystkie)	48
Wypełnienie / Wyświetlenie ankiety (wszystkie)	13.48%
Liczba przerwanych wypełnień (wszystkie)	308
Średni czas wypełnienia ankiety	21:08

### III otwarte spotkanie konsultacyjne

Podczas spotkania zaprezentowano: wyniki ankiety dotyczącej strategicznych inwestycji i analizę WiP – ważności i prawdopodobieństwa konsultowanych inwestycji. Najważniejszą częścią spotkania było opracowanie przez mieszkańców Strategicznego Budżetu Inwestycyjnego (SBI), a więc listy priorytetowych strategicznych inwestycji gminnych wraz z ich harmonogramem realizacji.

Spotkanie zostało zakończone *consensu* społecznym w zakresie Strategicznego Budżetu Inwestycyjnego.

## **Konsultacje projektu Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023**

Konsultacje projektu Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 trwały w terminie od 27 lipca do 12 sierpnia 2016 roku i zostały przeprowadzone w formie:

- złożenia w formie elektronicznej na karcie konsultacji uwag co do treści projektu Strategii,
- złożenia w formie papierowej na karcie konsultacji uwag co do treści projektu Strategii.

Ogłoszenie o konsultacja społecznych projektu Strategii ukazało się na stornie internetowej Gminy Sanok: <http://www.gminasanok.pl/en/node/1248>.

W trakcie konsultacji nie spłynęły żadne uwagi ze strony mieszkańców.

## **Konsultacje projektu Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 z Radnymi Gminy Sanok**

W dniu 30 sierpnia 2016 roku odbyło się spotkanie konsultacyjne projektu Strategii Rozwoju z radnymi Gminy Sanok.

Radni nie zgłosili żadnych uwag do projektu Strategii.



# SPISY

## Spis tabel

Tabela 1.	Ruch naturalny w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	57
Tabela 2.	Stan warunków mieszkaniowych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	70
Tabela 3.	Stan wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok w urzędzenia techniczno-sanitarne w latach 2002-2014. _	70
Tabela 4.	Struktura użytkowania gruntów w Gminie Sanok w 2002 i 2010 roku. _____	76
Tabela 5.	Gospodarstwa rolne według powierzchni w Gminie Sanok w 2002 i 2010 roku. _____	76
Tabela 6.	Porównanie wskaźników przedsiębiorczości gmin powiatu sanockiego i sąsiednich z Polską, woj. podkarpackim i powiatem sanockim w 2014 roku. _____	78
Tabela 7.	Ranking powiatów woj. podkarpackiego w zakresie wskaźników dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w 2014 roku. _____	78
Tabela 8.	Porównanie procentowego udziału podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2014 roku w poszczególnych sekcjach klasyfikacji PKD 2007. _____	83
Tabela 9.	Liczba podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w latach 2002-2014 z uwzględnieniem struktury właścicielskiej. _____	85
Tabela 10.	Wykaz środków z UE pozyskanych przez firmy z Gminy Sanok z RPO WL 2007-2013. _____	86
Tabela 11.	Wykaz sekcji PKD 2007, które poddano analizie wskaźnikiem LQ. _____	93
Tabela 12.	Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja ogólnopolska). _____	96
Tabela 13.	Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja wojewódzka). _____	96
Tabela 14.	Wskaźnik gęstości firm dla branż w Gminie Sanok (referencja powiatowa). _____	96
Tabela 15.	Branże w o wysokiej specjalizacji w 2014 roku. _____	97
Tabela 16.	Branże o dodatniej dynamice zmian w Gminie Sanok w okresie 2009-2014. _____	97
Tabela 17.	Porównanie liczby podmiotów działających w specjalizacjach z wartością wskaźnika LQ. _____	99
Tabela 18.	Liczba osób zamieszkujących powiaty województwa podkarpackiego w 2014 roku. _____	107
Tabela 19.	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w powiatach województwa podkarpackiego w 2014 roku. _____	108
Tabela 20.	Tereny przeznaczone pod aktywność gospodarczą w Gminie Sanok _____	109
Tabela 21.	Wysokość stawek podatków w 2016 roku w Gminie Sanok. _____	112
Tabela 22.	Porównanie stawek podatków w Gminie Sanok z maksymalnymi stawkami w Polsce w 2016 roku. ____	113
Tabela 23.	Stawki podatków lokalnych w gminach powiatu sanockiego w 2016 roku. _____	114
Tabela 24.	Porównanie stawek podatków w gminach powiatu sanockiego z maksymalnymi stawkami w Polsce w 2016 roku. _____	115
Tabela 25.	Ranking: miejsca zajmowane przez poszczególne gminy powiatu sanockiego pod względem wysokości podatków lokalnych w 2016 roku. _____	116
Tabela 26.	Lista publicznych szkół podstawowych i gimnazjalnych w Gminie Sanok. _____	124
Tabela 27.	Porównanie wysokości subwencji oświatowej i wydatków na oświatę w Gminie Sanok w latach 2008-2014. _____	127
Tabela 28.	Lista obiektów noclegowych w Gminie Sanok. _____	142
Tabela 29.	Interpretacja wskaźnika Baretje'a -Deferta w skali M. Boyer. _____	146
Tabela 30.	Kryteria wybranych wskaźników funkcji turystycznej. _____	147

Tabela 31.	Analiza funkcji turystycznej Gminy Sanok w oparciu o wybrane wskaźniki. _____	147
Tabela 32.	Wskaźniki funkcji turystycznej wybranych JST województwa podkarpackiego w 2014 roku. _____	148
Tabela 33.	Struktura dochodów Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 r. _____	159
Tabela 34.	Struktura dochodów Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w latach 2008-2014 w ujęciu procentowym. _____	160
Tabela 35.	Zestawienie dochodów i wydatków Gminy Sanok w latach 2007-2014. _____	161
Tabela 36.	Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 roku _____	165
Tabela 37.	Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w latach 2008-2014 w ujęciu procentowym. _____	167
Tabela 38.	Lista najważniejszych zadań inwestycyjnych w Gminie Sanok zrealizowanych w latach 2007-2014. ____	169
Tabela 39.	Lista projektów dofinansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. _____	171
Tabela 40.	Powierzchnia gmin powiatu sanockiego objęta obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego w 2014 roku. _____	172
Tabela 41.	Lista organizacji pozarządowych z obszaru Gminy Sanok (kolejność alfabetyczna). _____	176
Tabela 42.	Zestawienie i kategoryzacja wskaźników analiz RegioStrateg. _____	180
Tabela 43.	Zestawienie wyników analizy RegioStrateg dla Gminy Sanok w odniesieniu do gmin powiatu sanockiego. _____	189
Tabela 44.	Ranking atrakcyjności gmin powiatu sanockiego – podsumowanie analizy RegioStrateg. _____	200
Tabela 45.	Ranking potencjałów rozwojowych gmin powiatu sanockiego – podsumowanie analizy RegioStrateg. ____	201
Tabela 46.	Porównanie potencjałów gmin powiatu sanockiego w analizie RegioStrateg. _____	202
Tabela 47.	Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje wysokie pozycje w powiecie sanockim. _____	203
Tabela 48.	Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje końcowe pozycje w powiecie sanockim. _____	204
Tabela 49.	Obszary budowania przewagi konkurencyjnej przez Gminę Sanok. _____	213
Tabela 50.	Obszary utraty konkurencyjności przez Gminę Sanok. _____	214
Tabela 51.	Obszary największej słabości konkurencyjnej Gminy Sanok. _____	216
Tabela 52.	Wskaźniki podobieństwa dla gmin powiatu sanockiego. _____	217
Tabela 53.	Zestawienie wyników analizy RegioStrateg dla Gminy Sanok w odniesieniu do „gmin pokrewnych”. ____	220
Tabela 54.	Ranking atrakcyjności „gmin pokrewnych” dla Gminy Sanok – podsumowanie analizy RegioStrateg. ____	231
Tabela 55.	Ranking potencjałów rozwojowych „gmin pokrewnych” dla Gminy Sanok – podsumowanie analizy RegioStrateg. _____	232
Tabela 56.	Porównanie potencjałów gmin „pokrewnych” Gminy Sanok w analizie RegioStrateg. _____	233
Tabela 57.	Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje wysokie pozycje wśród gmin „pokrewnych”. _____	234
Tabela 58.	Wskaźniki, w których Gmina Sanok zajmuje końcowe pozycje wśród gmin „pokrewnych”. _____	235
Tabela 59.	Obszary budowania przewagi konkurencyjnej przez Gminę Sanok. _____	244
Tabela 60.	Obszary utraty konkurencyjności przez Gminę Sanok. _____	244
Tabela 61.	Obszary największej słabości konkurencyjnej Gminy Sanok. _____	246
Tabela 62.	Wskaźniki podobieństwa dla gmin „pokrewnych” Gminy Sanok. _____	248
Tabela 63.	Analiza SWOT dla Gminy Sanok. _____	251
Tabela 64.	Matryca oceny silnych stron Gminy Sanok. _____	252
Tabela 65.	Matryca oceny słabych stron Gminy Sanok. _____	252
Tabela 66.	Matryca oceny szans Gminy Sanok. _____	253
Tabela 67.	Matryca oceny zagrożeń Gminy Sanok. _____	253
Tabela 68.	SWOT: Czy zidentyfikowane siły, pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić? _____	258
Tabela 69.	SWOT: Czy zidentyfikowane siły, pozwolą przezwyciężyć zagrożenia, które mogą się pojawić? _____	259
Tabela 70.	SWOT: Czy zidentyfikowane słabości, nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić? ____	260
Tabela 71.	SWOT: Czy zidentyfikowane słabości, wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić? _	261

Tabela 72.	TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgują zidentyfikowane siły (mocne strony)? _____	262
Tabela 73.	TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabiają zidentyfikowane siły (mocne strony)? _____	263
Tabela 74.	TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przewyciężyć istniejące słabości? _____	264
Tabela 75.	TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości? _____	265
Tabela 76.	Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników analizy SWOT/TOWS dla Gminy Sanok. _____	266
Tabela 77.	Macierz normatywnych strategii działania w analizie SWOT/TOWS. _____	266
Tabela 78.	Macierz normatywnych strategii działania w analizie SWOT/TOWS – opis. _____	266
Tabela 79.	Macierz normatywnych strategii działania dla Gminy Sanok w analizie SWOT/TOWS. _____	267
Tabela 80.	Zgodność celu głównego Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023 z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu. _____	279
Tabela 81.	Wykaz strategicznych działań inwestycyjnych wraz z priorytetami (obszarami strategicznymi). _____	295
Tabela 82.	Interpretacja indexu WiP (akceptacji społecznej dla działań inwestycyjnych). _____	296
Tabela 83.	Index WiP w priorytecie dotyczącym rozwoju gospodarczego. _____	297
Tabela 84.	Index WiP w priorytecie dotyczącym atrakcyjności mieszkaniowej i turystycznej. _____	300
Tabela 85.	Index WiP w priorytecie dotyczącym kapitału ludzkiego i spójności społecznej. _____	303
Tabela 86.	Podsumowanie analizy Ważności i Prawdopodobieństwa. _____	306
Tabela 87.	Kluczowe inwestycje w obszarze D – wysoki % prawdopodobieństwa oraz wysoka ważność. _____	307
Tabela 88.	Lista inwestycji ważnych, ale mało prawdopodobnych – obszar B. _____	308
Tabela 89.	Ranking najważniejszych inwestycji w opinii mieszkańców Gminy Sanok (ranking w oparciu o najwyższą średnią wartość). _____	310
Tabela 90.	Index WiP – ranking akceptacji społecznej dla inwestycji w Gminie Sanok. _____	314
Tabela 91.	Symulacja budżetu Gminy Sanok na lata 2017-2023. _____	322
Tabela 92.	Strategiczny Budżet Inwestycyjny (SBI) Gminy Sanok na lata 2017-2023, obejmujący priorytetowe strategiczne działania inwestycyjne. _____	325
Tabela 93.	Wykaz wskaźników do monitoringu Strategii. _____	331
Tabela 94.	Etapy konsultacji społecznych Strategii Rozwoju Gminy Sanok wraz z terminami. _____	339

## Spis wykresów

Wykres 1.	Liczba ludności w Gminie Sanok w latach 1995-2014. _____	57
Wykres 2.	Przyrost naturalny w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	58
Wykres 3.	Saldo migracji w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	58
Wykres 4.	Saldo migracji w latach 1995-2014 w gminach powiatu sanockiego. _____	59
Wykres 5.	Łączne i średnie saldo migracji w latach 1995-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego. _____	60
Wykres 6.	Zmiana liczby mieszkańców i % zmiany liczby mieszkańców w latach 1995-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego. _____	60
Wykres 7.	Procent zmiany liczby mieszkańców w latach 2004-2014 na obszarze gmin powiatu sanockiego oraz gmin sąsiadujących z Gminą Sanok. _____	61
Wykres 8.	Struktura wiekowa ludności w Gminie Sanok w latach 2002-2014 w ujęciu procentowym. _____	61
Wykres 9.	Struktura wiekowa ludności w Gminie Sanok w latach 2002-2014 w ujęciu liczbowym. _____	62
Wykres 10.	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	62
Wykres 11.	Wskaźnik obciążenia ekonomicznego w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	63

Wykres 12.	Wskaźnik obciążenia demograficznego wiekiem poprodukcyjnym w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	63
Wykres 13.	Porównanie procentowej struktury ludności w podziale na główne grupy wiekowe w 2014 roku w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim. _____	64
Wykres 14.	Mieszkańcy Gminy Sanok według płci w latach 2002-2014. _____	64
Wykres 15.	Struktura ludności ze względu na wiek i płeć (piramida wieku) w Gminie Sanok w 2002 roku. _____	65
Wykres 16.	Struktura ludności ze względu na wiek i płeć (piramida wieku) w Gminie Sanok w 2014 roku. _____	65
Wykres 17.	Struktura wykształcenia w Gminie Sanok w 2002 roku. _____	66
Wykres 18.	Porównanie struktury wykształcenia w powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2002 i 2011 roku. _____	67
Wykres 19.	Struktura wykształcenia w Gminie Sanok w podziale na płeć w 2002 roku. _____	68
Wykres 20.	Porównanie struktury wykształcenia w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2002 roku. _____	68
Wykres 21.	Źródła utrzymania ludności w Gminie Sanok w 2002 roku w ujęciu liczbowym. _____	69
Wykres 22.	Źródła utrzymania ludności w Gminie Sanok w 2002 roku w ujęciu procentowym. _____	69
Wykres 23.	Dynamika zmiany wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok w urządzenia techniczno-sanitarne w latach 2002-2014. _____	71
Wykres 24.	Porównanie poziomu wyposażenia mieszkań w Gminie Sanok, powiecie sanockim i województwie podkarpackim w urządzenia techniczno-sanitarne w 2014 roku. _____	72
Wykres 25.	Liczba osób pracujących (w firmach zatrudniających powyżej 9 osób) w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	72
Wykres 26.	Liczba osób pracujących w Gminie Sanok w podziale na płeć w latach 2002-2014. _____	73
Wykres 27.	Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	73
Wykres 28.	Porównanie liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych i liczby osób pracujących w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	74
Wykres 29.	Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w Gminie Sanok w rozbiciu na płeć w latach 2003-2014. _	74
Wykres 30.	Udział osób bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	75
Wykres 31.	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie osób w wieku produkcyjnym w Gminie Sanok w rozbiciu na płeć w latach 2003-2014. _____	75
Wykres 32.	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	77
Wykres 33.	% rozkład podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w 2014 roku wg klasyfikacji PKD 2007. _____	80
Wykres 34.	Liczba podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w 2014 roku wg klasyfikacji PKD 2007. _____	81
Wykres 35.	Dynamika zmian liczby podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok w latach 2009-2014. _____	82
Wykres 36.	Różnice w procentowym udziale podmiotów gospodarczych w powiecie sanockim i województwie podkarpackim w 2014 roku w poszczególnych sekcjach klasyfikacji PKD 2007 w porównaniu z Gminą Sanok. _____	84
Wykres 37.	Podmioty gospodarcze w Gminie Sanok klasyfikowane w 2014 roku według kryterium liczby pracujących. _____	86
Wykres 38.	Podmioty gospodarcze w Gminie Sanok w 2014 roku wg sektorów własnościowych. _____	87
Wykres 39.	Porównanie jednostek nowo zarejestrowanych i wykreślonych z rejestru REGON na 10 tys. ludności w Gminie Sanok w latach 2009-2014. _____	88
Wykres 40.	Porównanie stopnia odchyień podstawowych wskaźników obrazujących liczbę podmiotów gospodarczych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim z średnią dla Polski w 2014 roku (Polska = 100). _____	88
Wykres 41.	Sektory biznesowe w Gminie Sanok – dynamika zmian w latach 2009-2014. _____	89
Wykres 42.	Porównanie sektorów biznesowych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim ze strukturą ogólnopolską w 2014 roku. _____	90

Wykres 43.	Porównanie stopnia odchyień sektorów biznesowych w Gminie Sanok, powiecie sanockim i woj. podkarpackim z średnią dla Polski w 2014 roku (Polska = 100). _____	90
Wykres 44.	Liczba i % udział firm działających w wybranych specjalizacjach w Gminie Sanok w 2014 roku. _____	98
Wykres 45.	Porównanie liczby podmiotów działających w specjalizacjach z wartością wskaźnika LQ. _____	100
Wykres 46.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja ogólnopolska). _____	101
Wykres 47.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja wojewódzka). _____	102
Wykres 48.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg sekcji PKD 2007 dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja powiatowa). _____	103
Wykres 49.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja ogólnopolska). _____	104
Wykres 50.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja wojewódzka). _____	105
Wykres 51.	Wskaźnik lokalizacji w 2014 roku oraz dynamika rozwoju wg branż dla Gminy Sanok w okresie 2009-2014 (referencja powiatowa). _____	106
Wykres 52.	Barometr porównujący stawki podatków w 2016 roku w Gminie Sanok z maksymalnymi stawkami w Polsce. _____	113
Wykres 53.	Procent mieszkańców korzystających z instalacji wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	121
Wykres 54.	Ludność obsługiwana przez oczyszczalnie ścieków w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	122
Wykres 55.	Liczba dzieci w przedszkolach i oddziałach przedszkolnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	125
Wykres 56.	Liczba uczniów uczęszczających do szkół podstawowych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	127
Wykres 57.	Liczba uczniów uczęszczających do szkół gimnazjalnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	127
Wykres 58.	Współczynnik skolaryzacji brutto w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	128
Wykres 59.	Poziom czytelnictwa w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	136
Wykres 60.	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	136
Wykres 61.	Podstawowa opieka zdrowotna – porady w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	138
Wykres 62.	Liczba ludności przypadająca na 1 aptekę ogólnodostępną w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	138
Wykres 63.	Udział osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem w Gminie Sanok w porównaniu z powiatem sanockim i województwem podkarpackim w latach 2009-2014. _____	139
Wykres 64.	Liczba miejsc noclegowych, udzielonych noclegów i korzystających z noclegów w Gminie Sanok w latach 2006-2014. _____	143
Wykres 65.	Liczba całorocznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	144
Wykres 66.	Liczba miejsc noclegowych w całorocznych obiektach zbiorowego zakwaterowania w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	144
Wykres 67.	Korzystający z noclegów w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	144
Wykres 68.	Udzielone noclegi w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	145
Wykres 69.	Dochody Gminy Sanok w latach 2002-2014. _____	150
Wykres 70.	Dochody własne Gminy Sanok w latach 2002-2014. _____	151
Wykres 71.	Struktura dochodów własnych w Gminie Sanok w latach 1999-2014. _____	152
Wykres 72.	Dynamika zmian dochodu wszystkich podmiotów prawnych (CIT) z Gminy Sanok. _____	153
Wykres 73.	Dochody podmiotów prawnych (CIT) z terenu powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	153
Wykres 74.	Dynamika zmian łącznego podatku PIT zapłaconego przez mieszkańców Gminy Sanok w latach 2000-2014. _____	154

Wykres 75.	Dynamika zmiany płatność podatku PIT w przeliczeniu na 1 mieszkańca Gminy Sanok i na 1 efektywnego mieszkańca w wieku produkcyjnym. _____	155
Wykres 76.	Średnia kwota podatków odprowadzone w 2014 roku przez osoby fizyczne (PIT) z terenu powiatu sanockiego w przeliczeniu na 1 mieszkańca (per capita). _____	155
Wykres 77.	Średnia kwota podatków odprowadzone w 2014 roku przez osoby fizyczne (PIT) z terenu pow. sanockiego w przeliczeniu na 1 efektywnego mieszkańca w wieku produkcyjnym. _____	156
Wykres 78.	% udział podatku rolnego, podatku od nieruchomości i podatku PIT w dochodach własnych gmin powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	156
Wykres 79.	Wpływy z tytułu podatku rolnego, podatku od nieruchomości i podatku PIT do budżetów gmin powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	157
Wykres 80.	Porównanie % udziału wybranych kategorii w strukturze dochodów własnych w 1999 i 2014 roku. ____	157
Wykres 81.	Struktura dochodów Gminie Sanok w 2014 roku. _____	158
Wykres 82.	Porównanie wysokości dochodów Gminy Sanok w przeliczeniu na 1 mieszkańca z gminami powiatu sanockiego. _____	158
Wykres 83.	Wydatki budżetu Gminy Sanok w latach 2002-2014. _____	161
Wykres 84.	Zadłużenie Gminy Sanok. _____	162
Wykres 85.	Procent zmiany w stosunku do roku poprzedniego w wydatkach, dochodach ogółem i dochodach własnych budżetu w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	162
Wykres 86.	Uśrednione kwoty i procenty zmiany (rok do roku) w wydatkach, dochodach ogółem i dochodach własnych budżetu w Gminie Sanok w latach 2003-2014. _____	163
Wykres 87.	Wysokość wydatków inwestycyjnych w Gminie Sanok w latach 2002-2014. _____	163
Wykres 88.	Wysokość wydatków inwestycyjnych w ujęciu procentowym w Gminie Sanok w latach 2002-2014. ____	164
Wykres 89.	Struktura wydatków Gminy Sanok w 2014 roku. _____	165
Wykres 90.	Struktura wydatków Gminy Sanok według działów klasyfikacji budżetowej w 2014 roku. _____	166
Wykres 91.	Porównanie wydatków w przeliczeniu na 1 mieszkańca w gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. ____	168
Wykres 92.	Porównanie wydatków inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca w gminach powiatu sanockiego w 2014 r. _____	168
Wykres 93.	Wskaźnik aktywności obywatelskiej – liczba stowarzyszeń, fundacji i organizacji społecznych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców – w województwie podkarpackim, powiecie sanockim i gminach powiatu sanockiego w 2014 roku. _____	176
Wykres 94.	Porównanie frekwencji wyborczej w Gminie Sanok, powiecie sanockim, woj. podkarpackim i Polsce w różnych typach wyborów. _____	178
Wykres 95.	Schemat analizy RegioStrateg. _____	180
Wykres 96.	Schemat macierzy rozwoju. _____	187
Wykres 97.	Schemat barometru. _____	187
Wykres 98.	Barometr atrakcyjności Gminy Sanok. _____	205
Wykres 99.	Barometr potencjału rozwojowego Gminy Sanok. _____	205
Wykres 100.	Barometry potencjału rozwojowego Gminy Sanok. _____	205
Wykres 101.	Potencjał rozwojowy Gminy Sanok na tle gmin powiatu sanockiego. _____	207
Wykres 102.	Macierz rozwoju – wykres atrakcyjności i potencjału rozwojowego. _____	208
Wykres 103.	Macierz rozwoju ogólnego. _____	208
Wykres 104.	Macierz rozwoju – demografia. _____	209
Wykres 105.	Macierz rozwoju – rynek pracy. _____	209
Wykres 106.	Macierz rozwoju – infrastruktura techniczna. _____	210
Wykres 107.	Macierz rozwoju – mieszkalnictwo. _____	210
Wykres 108.	Macierz rozwoju – potencjał społeczny i kulturalny. _____	211
Wykres 109.	Macierz rozwoju – poziom wykształcenia i szkolnictwo. _____	211

Wykres 110.	Macierz rozwoju – przedsiębiorczość. _____	212
Wykres 111.	Macierz rozwoju – stabilność finansowa JST. _____	212
Wykres 112.	Wykres podobieństwa gmin powiatu sanockiego. _____	218
Wykres 113.	Barometr atrakcyjności dla Gminy Sanok. _____	236
Wykres 114.	Barometr potencjału rozwojowego dla Gminy Sanok. _____	236
Wykres 115.	Barometr potencjału rozwojowego Sanok _____	236
Wykres 116.	Potencjał rozwojowy Gminy Sanok na tle gmin „pokrewnych”. _____	238
Wykres 117.	Macierz rozwoju – wykres atrakcyjności i potencjału rozwojowego. _____	239
Wykres 118.	Macierz rozwoju ogólnego. _____	239
Wykres 119.	Macierz rozwoju – demografia. _____	240
Wykres 120.	Macierz rozwoju – rynek pracy. _____	240
Wykres 121.	Macierz rozwoju – infrastruktura techniczna. _____	241
Wykres 122.	Macierz rozwoju – mieszkalnictwo. _____	241
Wykres 123.	Macierz rozwoju – potencjał społeczny i kulturalny. _____	242
Wykres 124.	Macierz rozwoju – poziom wykształcenia i szkolnictwo. _____	242
Wykres 125.	Macierz rozwoju – przedsiębiorczość. _____	243
Wykres 126.	Macierz rozwoju – stabilność finansowa JST. _____	243
Wykres 127.	Wykres podobieństwa gmin „pokrewnych” Gminy Sanok. _____	249
Wykres 128.	Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną gminy w metodzie SWOT. _____	250
Wykres 129.	Pozycja strategiczna Gminy Sanok. _____	255
Wykres 130.	Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w priorytecie rozwój gospodarczy. _____	299
Wykres 131.	Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w priorytecie atrakcyjność mieszkaniowa i turystyczna. _____	302
Wykres 132.	Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych w obszarze rozwój społeczno-kulturalny. _____	305
Wykres 133.	Szczegółowa macierz działań inwestycyjnych analizy WIP we wszystkich obszarach. _____	309
Wykres 134.	Priorytetowe (najważniejsze) inwestycje dla rozwoju Gminy Sanok – wybór 5 najważniejszych inwestycji przez mieszkańców. _____	319
Wykres 135.	Struktura demograficzna osób, które wypełniły ankietę w /s strategicznych inwestycji. _____	340

## Spis zdjęć

Zdjęcie 1.	Układ sieci osadniczej w Gminie Sanok. _____	20
Zdjęcie 2.	Zespół dworsko-parkowy w Pisarowcach. _____	51
Zdjęcie 3.	Zespół dworsko-parkowy w Markowcach. _____	52
Zdjęcie 4.	Rynek galicyjski w Mrzygłodzie. _____	53
Zdjęcie 5.	Cerkwie w Gminie Sanok. _____	54
Zdjęcie 6.	Pierogi razowe z Lalina – produkt tradycyjny z Gminy Sanok _____	55
Zdjęcie 7.	Tereny inwestycyjne w Gminie Sanok _____	109
Zdjęcie 8.	Podziemne magazyny gazu w Strachocinie w Gminie Sanok. _____	123
Zdjęcie 9.	Boisko w Srogowie Górnym _____	129
Zdjęcie 10.	Droga krajowa nr 28 w Gminie Sanok – najdłuższe serpentyny w Polsce. _____	134
Zdjęcie 11.	Widok na dolinę Sanu. _____	135
Zdjęcie 12.	Herb Gminy Sanok. _____	173

Zdjęcie 13.	Flaga Gminy Sanok. _____	173
Zdjęcie 14.	Logo Gminy Sanok. _____	174
Zdjęcie 15.	Strona główna internetowego serwisu Gminy Sanok. _____	174
Zdjęcie 16.	Top-baner na stronie Gminy Sanok na portalu Facebook. _____	175

## Spis schematów

Schemat 1.	Komponenty rozwoju gminy wg Banku Światowego. _____	7
Schemat 2.	Przyjęta metodyka pracy nad Strategią Rozwoju Gminy Sanok. _____	8
Schemat 3.	Macierz rozwoju branż. _____	94
Schemat 4.	Zintegrowana idea rozwoju Gminy Sanok do 2023 roku. _____	271
Schemat 5.	Przyjęty model definiowania koncepcji strategicznego rozwoju gminy, _____	272
Schemat 6.	Koncepcja problemowa Strategii: _____	276
Schemat 7.	Definiowanie priorytetów rozwojowych Gminy Sanok na podstawie kluczowych obszarów problemowych wynikających z analizy SWOT i SWOT/TOWS. _____	277
Schemat 8.	3 strategiczne problemowe obszary rozwoju Gminy Sanok. _____	278
Schemat 9.	Zgodność priorytetów strategicznego rozwoju Gminy Sanok ze Strategią Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020. _____	280
Schemat 10.	Zgodność priorytetów strategicznego rozwoju Gminy Sanok ze Strategią Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2016-2025. _____	280
Schemat 11.	Cele szczegółowe Strategii Rozwoju Gminy Sanok na lata 2016-2023. _____	283
Schemat 12.	Przyjęty model implementacji strategii. _____	286
Schemat 13.	Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 1. _____	288
Schemat 14.	Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 2. _____	288
Schemat 15.	Priorytety i kierunki interwencji w celu szczegółowym nr 3. _____	289
Schemat 16.	Dwuwymiarowa macierz z czterema obszarami interpretacyjnymi analizy WiP. _____	294

## Spis map

Mapa 1.	Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej Polski. _____	13
Mapa 2.	Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej województwa podkarpackiego. _____	14
Mapa 3.	Położenie Gminy Sanok na mapie gmin województwa podkarpackiego. _____	15
Mapa 4.	Położenie Gminy Sanok na mapie administracyjnej powiatu sanockiego. _____	16
Mapa 5.	Delimitacja Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko. _____	17
Mapa 6.	Kierunki rozwoju sieci osadniczej w województwie podkarpackim. _____	17
Mapa 7.	Położenie Gminy Sanok na mapie podziału fizyczno-geograficznego województwa podkarpackiego. _____	18
Mapa 8.	Położenie Gminy Sanok względem rzek. _____	19
Mapa 9.	Przebieg obwodnicy miasta Sanoka w Gminie Sanok. _____	22
Mapa 10.	Mapa powiatu sanockiego. _____	24



Mapa 11.	Gmina Sanok na mapie docelowego układu dróg szybkiego ruchu w Polsce. _____	25
Mapa 12.	Obszar Natura 2000 Góry Słonne na tle Gminy Sanok. _____	26
Mapa 13.	Obszar siedliskowe Natura 2000 Góry Słonne na tle Gminy Sanok. _____	27
Mapa 14.	Rezerwat "Polanki" na tle Gminy Sanok. _____	28
Mapa 15.	Park Krajobrazowy Gór Słonnych na tle Gminy Sanok. _____	29
Mapa 16.	Gmina Sanok na tle Obszarów Chronionego Krajobrazu. _____	30
Mapa 17.	Obszary prawnie chronione w województwie podkarpackim _____	31
Mapa 18.	Obszary Natura 2000 w województwie podkarpackim _____	31
Mapa 19.	Wybrane obiekty i obszary o charakterze atrakcji turystycznych w województwie podkarpackim. _____	32
Mapa 20.	Potencjał turystyczny województwa podkarpackiego. _____	33
Mapa 21.	Zasoby dziedzictwa kulturowego w województwie podkarpackim – wybrane elementy. _____	34
Mapa 22.	Inwestycje o znaczeniu ponadlokalnym w województwie podkarpackim. _____	34
Mapa 23.	Zasoby energii geotermalnej w Polsce. _____	38
Mapa 24.	Uwarunkowania przyrodnicze rozwoju energetyki odnawialnej w województwie podkarpackim, krajowy system obszarów prawnie chronionych. _____	40
Mapa 25.	Uwarunkowania przyrodnicze rozwoju energetyki odnawialnej w województwie podkarpackim, europejski system ekologiczny Natura 2000. _____	41
Mapa 26.	Obszary wskazane do rozwoju energetyki solarnej w województwie podkarpackim _____	42
Mapa 27.	Zasoby energetyczne wiatru na wysokości 70 m n.p.m. _____	43
Mapa 28.	Delimitacja obszarów dla energetyki wiatrowej _____	44
Mapa 29.	Ocena przydatności terenu dla energetyki wodnej _____	45
Mapa 30.	Delimitacja terenu dla energetyki wodnej _____	46
Mapa 31.	Strefy występowania wód geotermalnych w województwie podkarpackim _____	47
Mapa 32.	Energetyka geotermalna w województwie podkarpackim _____	48
Mapa 33.	Energetyka wykorzystująca biomasę; biogaz z produkcji rolnej _____	49
Mapa 34.	Wizualizacja przestrzennej lokacji wskaźnika przedsiębiorczości gmin powiatu sanockiego i sąsiadów w porównaniu ze średnią dla woj. podkarpackiego (mapa 1) i Polski (mapa 2). _____	79
Mapa 35.	Mapa stanu budowy dróg szybkiego ruchu w województwie podkarpackim (stan na : maj 2016 roku). _	118
Mapa 36.	Połączenia drogowe Sanoka z Portem Lotniczym Rzeszów-Jasionka. _____	120
Mapa 37.	Mapa poglądowa rozlokowania szkół podstawowych i gimnazjalnych w Gminie Sanok. _____	126
Mapa 38.	Schemat szlaków i ścieżek dydaktycznych w Gminie Sanok _____	131
Mapa 39.	Schemat sieci szlaków i atrakcji turystycznych w Gminie Sanok. _____	132
Mapa 40.	Szlak Ikon Doliny Sanu w Gminie Sanok _____	133
Mapa 41.	Zamki, dwory i pałace województwa podkarpackiego – fragment mapy. _____	134
Mapa 42.	Mapa poglądowa rozlokowania obiektów użyteczności publicznej w Gminie Sanok. _____	141
Mapa 43.	Mapa noclegów w Gminie Sanok. _____	143