

# Rozdział 3

## Plan działania dla obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego

### 3.1. Wstęp

Obszar hrubieszowsko-tomaszowski został wybrany do badań pilotażowych jako typowy przykład opóźnienia urbanizacyjnego. Jest położony w regionie dość gęsto zaludnionym (jak na warunki obszarów problemowych) i posiada umiarkowane potencjały rozwojowe.

Obszar położony jest w południowo-wschodniej części województwa lubelskiego. Od południa graniczy z województwem podkarpackim, a od wschodu z granicą państwową (z Ukrainą). Gminy wchodzące w jego skład należą do 2 powiatów: hrubieszowskiego (8 gmin) i tomaszowskiego (12 gmin) (ryc. 3.1). Obszar zajmuje powierzchnię 2566 km<sup>2</sup> i w 2017 r. był zamieszkały przez 141,3 tys. osób, co oznacza gęstość zaludnienia na poziomie 55 os/km<sup>2</sup>, a więc 44% średniej krajowej i 64% średniej dla województwa lubelskiego.

W obszarze zlokalizowanych jest zaledwie 5 miast, w tym dwie gminy miejskie: Tomaszów Lubelski oraz Hrubieszów (pozostałe miasta to Łaszczów, Tyszowce i Lubycza Królewska w powiecie tomaszowskim). Niemal 1/3 ludności badanego obszaru (31,2%) zamieszkuje obszary miejskie (wskaźnik urbanizacji statystycznej). Tomaszów Lubelski i Hrubieszów, pełniące funkcję ośrodków lokalnych, zlokalizowane są na przeciwległych krańcach obszaru, w odległości ok. 90 km. W 2017 r. zamieszkane były przez ok. 37,3 tys. mieszkańców (17,9 tys. w Hrubieszowie i 19,4 tys. w Tomaszowie Lubelskim), a więc 26,84% mieszkańców całego obszaru. Po uwzględnieniu dwóch gmin wiejskich otaczających wspomniane miasta odsetek ten wzrasta do 41,6% (58,8 tys. mieszk.). Wśród pozostałych gmin pod względem liczby ludności wyróżniają się jedynie Werbkowice (9,5 tys.) i Mircze (7,3 tys.), obie położone w powiecie hrubieszowskim. Najślabiej zaludnione są natomiast gminy Krynice (3,3 tys.), Bełżec (3,4 tys.) i Jarczów (3,5 tys.), zlokalizowane na terenie powiatu tomaszowskiego. Osadnictwo na badanym obszarze należy określić jako rozproszone. Na analizowanym terenie zlokalizowanych jest 358 wsi, przy czym średnia liczba ich mieszkańców to zaledwie 272 osoby.

Obszar przecinają dwa duże szlaki komunikacyjne biegnące z Zamościa. Są to: południkowa droga krajowa 17 (jako trasa europejska E372, do przejścia granicznego



Ryc. 3.1. Mapa obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego i jego lokalizacja na tle kraju

Źródło: opracowanie własne.

w Hrebennem) oraz równoleżnikowa droga krajowa 74 (do przejścia granicznego w Zosinie). W podobnym układzie przebiegają także linie kolejowe: 69 z Zamościa do przejścia granicznego w Hrebennem i 72 z Zamościa do Hrubieszowa (linia ta nie dochodzi do granicy państwa). Obsługiwane są one przez zaledwie jedno połączenie kolejowe na trasie Hrubieszów – Zamość – Rzeszów. Żadne z dwóch miast powiatowych nie ma zatem bezpośredniego połączenia kolejowego z miastem wojewódzkim. Przez obszar przebiega także (z Zamościa do granicy państwa) szerokotorowa linia towarowa LHS (Linia Hutnicza Szerokotorowa, Linia Hutniczo-Siarkowa), biegnąca do śląskiego Sławkowa.

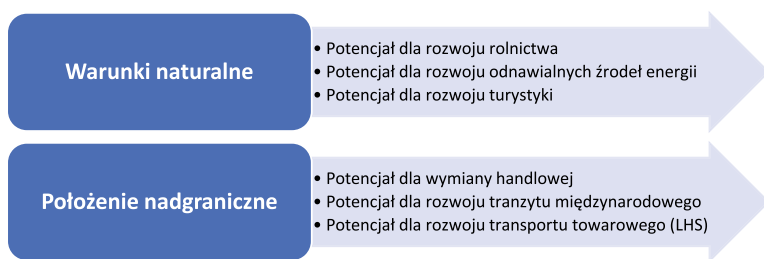
## 3.2. Pogłębiony portret obszaru – potencjały i bariery

### Potencjały obszaru

Wyniki badań terenowych (ankiety, wywiady, wyniki warsztatów) (ryc. 3.3 i 3.4) wskazują, że główne potencjały rozwojowe obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego związane są z warunkami naturalnymi rejonu oraz z jego nadgranicznym położeniem.

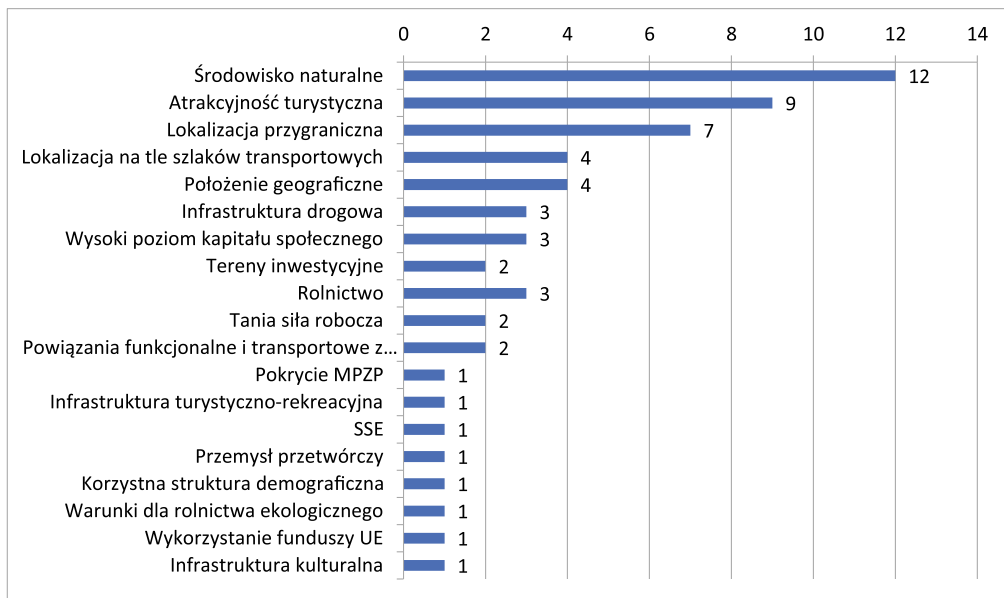
Opinię tę potwierdzają także wyniki ankiety instytucjonalnej. W pytaniu dotyczącym oceny atrakcyjności inwestycyjnej gminy najwięcej ocen pozytywnych (atrakcyjność wysoka i bardzo wysoka) uzyskał stan środowiska – aż 81%, podczas gdy druga w kolejności dostępność pracowników zaledwie 35%.

W obrębie tych dwóch głównych kategorii można wskazać bardziej szczegółowe potencjały, związane z – w przypadku warunków naturalnych: potencjałem rozwoju rolnictwa, produkcji energii ze źródeł odnawialnych i turystyki, oraz w przypadku położenia geograficznego (nadgranicznego): potencjałem rozwoju wymiany handlowej z Ukrainą, tranzytu międzynarodowego na osi wschód-zachód i towarowego transportu kolejowego (ryc. 3.2).



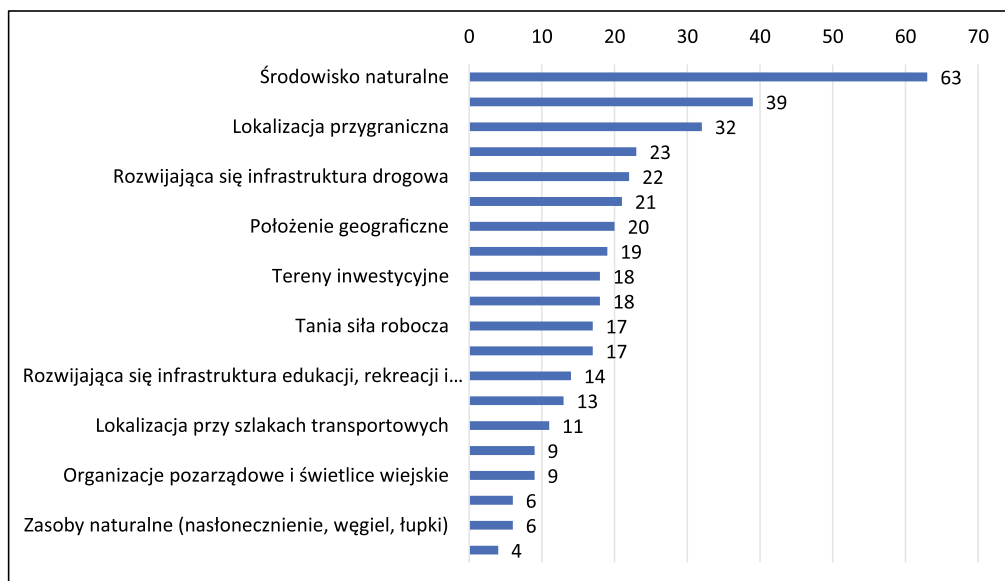
Ryc. 3.2. Potencjały rozwojowe obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego

Źródło: opracowanie własne.



Ryc. 3.3. Wyniki ankiety instytucjonalnej: *najważniejsze atuty (mocne strony) Państwa gminy, które mogą przyczynić się do jej rozwoju* (liczba wskazań; respondent mógł wymienić 3 atuty) (N=27)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych ankiet (ryc. 3.3-3.6).



Ryc. 3.4. Wyniki ankiety z mieszkańcami: *najważniejsze atuty (mocne strony) Państwa gminy, które mogą przyczynić się do jej rozwoju* (liczba wskazań; respondent mógł wymienić 3 atuty) (N=202)

## Warunki naturalne

Wśród warunków naturalnych, w których upatrywać można źródeł potencjałów rozwojowych obszaru w kierunku rolnictwa, OZE i turystyki wskazać należy: gleby, warunki klimatyczne, jakość środowiska naturalnego i obecność obszarów chronionych.

Obszar hrubieszowski-tomaszowski cechuje się występowaniem bardzo żyznych gleb I i II klasy bonitacyjnej. Na teren powiatu hrubieszowskiego sięga zachodni kraniec strefy jednych z najbardziej urodzajnych na świecie gleb – czarnoziemów – które ciągną się następnie na wschód, na Ukrainę.

Oprócz czarnoziemów występują także, również bardzo żyzne, gleby brunatne. Zgodnie z przeprowadzoną w 2005 r. przez IUNG w Puławach waloryzacją rolniczej przestrzeni produkcyjnej Polski, oprócz doskonałych warunków glebowych (najwyższa ocena wśród wszystkich zidentyfikowanych obszarów problemowych), obszar cechuje się także bardzo dobrymi warunkami agroklimatycznymi i wodnymi. W efekcie na terenie badanych gmin występują **najlepsze kompleksy przydatności rolniczej** (pszenny bardzo dobry i dobry). Udział użytków rolnych w powierzchni omawianego obszaru wynosił w 2016 r. 67,2% i był to jeden z wyższych wskaźników spośród wszystkich zidentyfikowanych obszarów problemowych. Korzystne warunki naturalne oraz relatywnie dobry stan środowiska przyrodniczego (wynikający w znacznej mierze z braku rozwiniętego przemysłu) stanowią szczególnie korzystne uwarunkowanie do rozwoju rolnictwa ekologicznego, w tym najbardziej wymagających pod względem glebowo-klimatycznym roślin.

*Powinniśmy zacieśnić współpracę w zakresie wykorzystania tego potencjału rolniczego naszego (...) powiatu (...), bo już były pewnego rodzaju działania służące właśnie tutaj temu, żeby stworzyć taki klaster, który by się zajął produkcją ekologicznej żywności (burmistrz jednego z miast obszaru).*

Obszar hrubieszowsko-tomaszowski cechuje się ponadto wyjątkowo korzystnymi warunkami słonecznymi. Roczne promieniowanie całkowite osiąga we wschodniej części województwa lubelskiego poziom powyżej 3800 MJ/m<sup>2</sup> (najwięcej w kraju). Najwyższe w kraju sumy usłonecznienia rzeczywistego przekładają się nie tylko na potencjał dla rozwoju rolnictwa (uprawy roślin wymagających dużej liczby godzin ze słońcem), ale także do rozwoju **energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii, tj. energię słoneczną** (panele fotowoltaiczne, kolektory słoneczne). Działania w tym kierunku są już podejmowane w objętym badaniem gminach, jednak na razie na relatywnie niewielką skalę.

*Innowacyjną rzeczą, którą tutaj wprowadziliśmy oprócz tego modułu instalacji paneli solarnych, drugi taki moduł, jaki mamy, to są panele fotowoltaiczne połączone z pompami ciepła (burmistrz jednego z miast obszaru).*

Peryferyjne położenie, relatywnie rzadka sieć osadnicza oraz mała liczba zakładów przemysłowych sprawiają, że relatywnie dobry stan środowiska przyrodniczego stanowi jeden z czynników **atrakcyjności turystycznej** obszaru.

## Położenie przygraniczne

Nadgraniczne położenie obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego jest niewątpliwie źródłem licznych problemów o charakterze barier rozwojowych (o czym więcej w kolejnych rozdziałach opracowania). Podczas badań terenowych wskazywane było ono także jako jeden z kluczowych potencjałów rozwojowych obszaru. Związane jest to po pierwsze, z możliwością rozwoju kontaktów (przede wszystkim handlowych) z Ukrainą, a po drugie, z możliwością rozwoju transportu tranzytowego (w tym kolejowego) przez obszar.

Podczas badań respondenci, wskazując nadgraniczne położenie jako potencjał do rozwoju **wymiany handlowej z Ukrainą** zwracali uwagę, że kontakty te powinny dotyczyć towarów produkowanych w regionie, nie tylko żywności, ale także, przy odpowiednio rozeznaczonym popycie na rynku ukraińskim, produktów przemysłowych. Wyniki przeprowadzonych w I etapie badania analiz wykazały, że na tle pozostałych obszarów problemowych zlokalizowanych w Polsce Wschodniej obszar hrubieszowsko-tomaszowski cechował się relatywnie wysoką otwartością międzynarodową (określoną na podstawie relacji eksportu do produkcji przemysłowej). Analiza dynamiki eksportu po 2009 r. (okres pokryzysowy) wykazała ponadto, że obszar charakteryzował się wyjątkowo szybkim (w porównaniu z innymi obszarami problemowymi) wzrostem eksportu. Ze względu na bliskość granicy koszty transportu byłyby

w tym wypadku znacznie mniejsze niż w przypadku regionów położonych bardziej na Zachód. Jednocześnie, ze względu na niestabilną sytuację polityczną na Ukrainie, a także problemy z korupcją, wymiana handlowa z firmami ukraińskimi nie należy do najłatwiejszych.

Przedstawiciele władz objętych badaniem gmin wskazywali także na związany z położeniem przygranicznym potencjał rozwoju **transportu tranzytowego**. Co oczywiste, potencjał ten, oprócz sieci drogowej, jest przy tym ściśle związany z obecnością lub brakiem na trasie danego szlaku transportowego przejścia granicznego. Respondenci z gmin na trasie szlaku tranzytowego wskazywali na możliwe korzyści związane z obsługą kierowców (handel, usługi, gastronomia), zarówno na trasie szlaku transportowego, jak i w bezpośrednim sąsiedztwie przejścia granicznego.

*Przygraniczne położenie gminy, czyli tutaj przejście graniczne (...) Uhrynów funkcjonujące już od zdaje się pięciu lat, które powoduje dosyć duży przepływ ludzi. Wcześniej tych ludzi nie było w ogóle, teraz przez tę gminę (...), żeby pojechać na Ukrainę, trzeba przejechać po prostu (wójt jednej z gmin obszaru).*

Oprócz transportu samochodowego jako potencjał rozwojowy związany z przygranicznym położeniem wskazywany był także towarowy transport kolejowy, związany z przebiegającą przez obszar hrubieszowsko-tomaszowski szerokotorową **linią kolejową LHS** (Linia Hutnicza Szerokotorowa, Linia Hutniczo-Siarkowa). Łączy ona Sławków na Śląsku z przejściem granicznym w Hrubieszowie. Jest to najdalej na zachód sięgająca linia kolejowa o szerokim rozstawie torów, którą mogą być transportowane towary ze Śląska na Ukrainę i dalej na wschód bez konieczności przeładunku przy zmianie rozstawu szyn (jak ma to miejsce w przypadku pozostałych linii kolejowych). Potencjał obszaru związany z LHS wynika przede wszystkim z możliwości budowy infrastruktury i usług związanych z towarowym transportem kolejowym (magazyny, bocznice).

*I tutaj widzę też, jako atut może właśnie to przejście kolejowe. Kolejowe przejście to jest ten LHS Linia Hutniczo-Siarkowa i są to szerokie tory, którymi można generalnie pojechać po całej Rosji. Więc tutaj (...) jakiś przeładunek towarów, które by tam mogły pojechać już dziś dalej w głąb, tak, bo nie tylko na Ukrainę, ale dalej (przedstawiciel władz lokalnych).*

Niewskazywany przez respondentów, jednak teoretycznie możliwy do wykorzystania, jest także potencjał transportu pasażerskiego na trasie LHS. W latach 1990-2000 linia ta wykorzystywana była do przewozów pasażerskich do Rosji i na Ukrainę, przy czym regularne połączenia funkcjonowały jedynie do połowy lat 90. Do obsługi tych połączeń w Hrubieszowie powstały perony przystosowane do obsługi linii szerokotorowej.

Warto wspomnieć o jeszcze jednym, dość specyficznym potencjale rozwojowym związanym z przygranicznym położeniem, tj. możliwością korzystania z funduszy europejskich przewidzianych dla **projektów realizowanych we współpracy transgranicznej**. Środki te są dla gmin położonych w obszarze wsparcia łatwiejsze do uzyskania niż środki z innych źródeł, przede wszystkim ze względu na mniejszą

konkurencję (konieczność położenia w obszarze wsparcia, czyli strefie przygranicznej) oraz mniejszy wymagany wkład własny.

Wydaje się, że wśród opisanych wyżej potencjałów największe możliwości tkwią w warunkach naturalnych, a przede wszystkim potencjałach rozwoju rolnictwa ekologicznego i związanych z nim branż nierolniczych, np. przetwórstwa spożywczego, oraz energetyki słonecznej. Są to ponadto potencjały komplementarne, gdyż produkcja energii ze źródeł odnawialnych sprzyja utrzymaniu dobrego stanu środowiska przyrodniczego (ograniczenie emisji zanieczyszczeń), co z kolei stwarza korzystne warunki do rozwoju upraw ekologicznych. Oba kierunki rozwoju są ponadto zgodne z preferowanymi kierunkami rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na zasadach rozwoju zrównoważonego. Wspieranie tego typu działań przez władze krajowe i unijne pozwala przypuszczać, że działania o takim charakterze będą mogły w przyszłości uzyskać jeszcze większe dofinansowanie i wsparcie zewnętrzne niż dotychczas. Ze względu na intensywny charakter rolnictwo ekologiczne ma także duży potencjał tworzenia miejsc pracy, których w regionie wciąż brakuje. Potencjał rozwojowy związany z położeniem przygranicznym jest nieco bardziej problematyczny, gdyż jego wykorzystanie hamuje słaba dostępność transportowa, związana zarówno ze stanem dróg, jak i peryferyjnym położeniem obszaru (oddaleniem od większych ośrodków miejskich). Ponadto partnera z drugiej strony granicy cechuje niższy niż polskie gminy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i niepewna sytuacja geopolityczna. Z drugiej strony, w przypadku (możliwego w przyszłości) większego otwarcia Unii Europejskiej na współpracę z Ukrainą przygraniczne położenie obszaru może okazać się istotnym atutem.

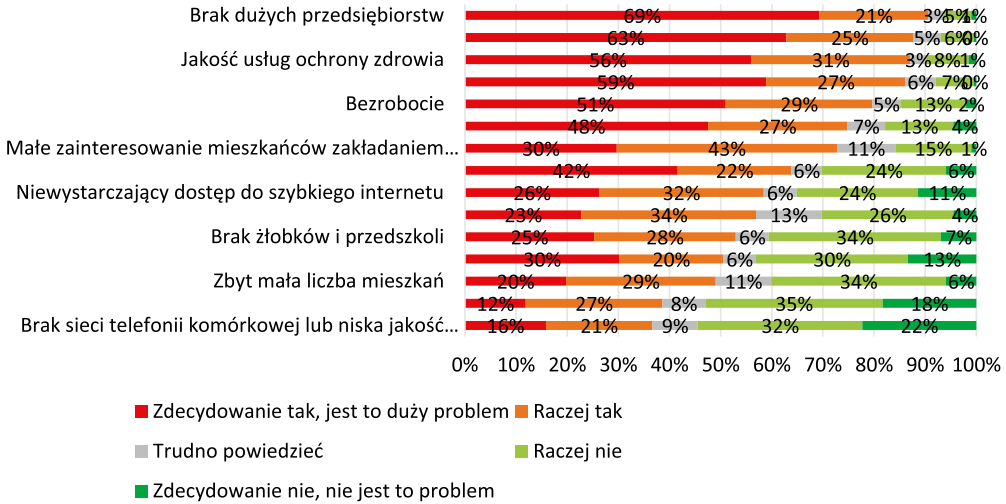
## Bariery dla rozwoju obszaru

Podstawą identyfikacji barier rozwojowych obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego były:

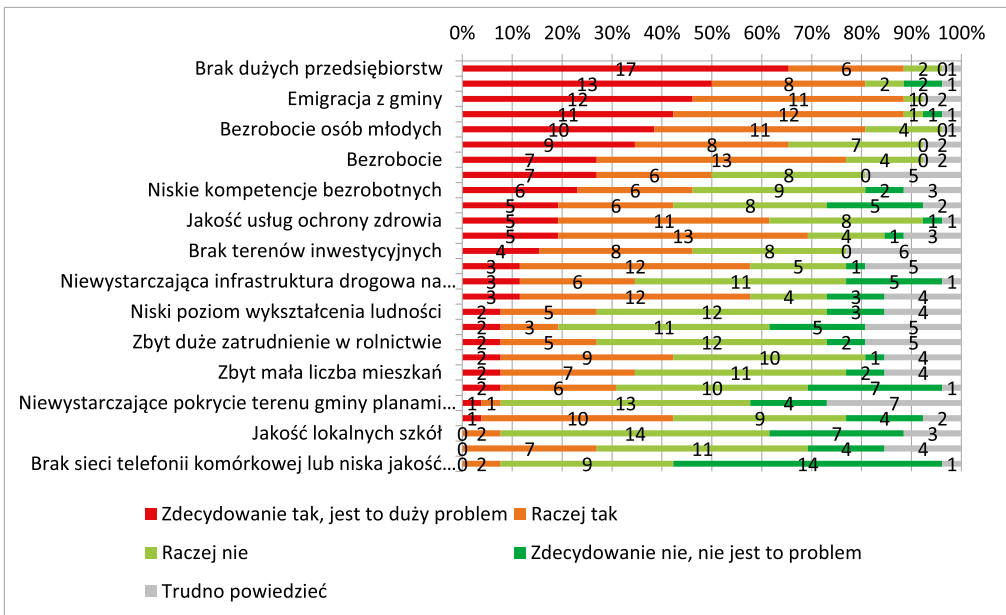
- analiza danych statystycznych,
- analiza dokumentów strategicznych gmin i powiatów,
- wywiady z przedstawicielami władz samorządów i instytucji lokalnych,
- dwa badania fokusowe z elementami warsztatu (warsztat konsultacyjny) z przedstawicielami wybranych organizacji/instytucji zaangażowanych w procesy rozwoju obszaru, konsultacje z mieszkańcami,
- wyniki ankiety instytucjonalnej i ankiet wśród mieszkańców (ryc. 3.5 i 3.6).

Analiza uzyskanych wyników obszaru pozwoliła na identyfikację czterech barier rozwojowych obszaru (ryc. 3.7).

Kolejność barier nie odzwierciedla ich znaczenia, gdyż wyniki badań terenowych nie pozwoliły na ustalenie ich jednoznacznej hierarchii. To, jakie znaczenie danej barierze przypisywał respondent, zależało w dużej mierze od specyfiki gminy oraz instytucji, którą reprezentował (w przypadku warsztatu i ankiety instytucjonalnej). Zidentyfikowane bariery obejmują szerokie spektrum zjawisk społeczno-gospodarczych i w wielu aspektach są ze sobą powiązane, ukazując złożoność problemów rozwojowych badanego obszaru.

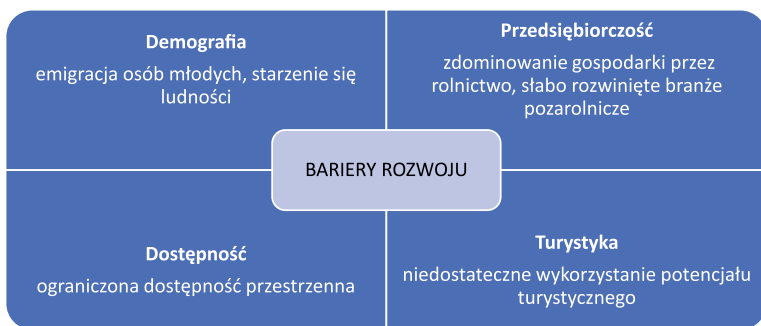


Ryc. 3.5. Wyniki ankiety z mieszkańcami. Rozkład odpowiedzi na pytanie:  
*Jakie są najważniejsze problemy w Państwa gminie?*



Ryc. 3.6. Wyniki ankiety instytucjonalnej. Rozkład odpowiedzi na pytanie:  
*Jakie są najważniejsze problemy w Państwa gminie?*





Ryc. 3.7. Bariery rozwojowe obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego

Źródło: opracowanie własne.

## Bariera rozwojowa 1: Demografia – emigracja osób młodych, starzenie się ludności

Problemy demograficzne obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego to przede wszystkim emigracja osób młodych (w tym selektywna emigracja kobiet w wieku rozrodczym) i związana z tym depopulacja oraz starzenie się społeczeństwa. W ciągu ostatnich dwudziestu lat obszar systematycznie się wyludniał, tracąc w okresie 1995-2017 ponad 13% populacji (spadek ze 163,0 tys. do 141,3 tys.). Według prognoz między 2000 a 2030 r. badany obszar utraci niemal ¼ populacji (przewidywany spadek liczby ludności o 23,5%).

Wśród objętych badaniem 20 gmin jedynie dwie odnotowały między 1995 a 2017 r. wzrost liczby mieszkańców. Były to gminy wiejskie: Tomaszów Lubelski (o 8,9%) oraz Bełzec (o 5,1%). Za spadek liczby ludności obszaru odpowiedzialny był zarówno pogłębiający się ubytek naturalny, utrzymujący się od 2002 r. i osiągający w 2017 r. poziom – 4,6%, jak i odpływ migracyjny, który w ciągu ostatniej dekady ustabilizował się na poziomie ok. 5 os/1000 mieszk./rok<sup>14</sup>. Zdecydowanie niekorzystna sytuacja demograficzna w zakresie ruchu rzeczywistego (ruch naturalny oraz migracje) przełożyła się nie tylko na opisaną wyżej depopulację obszaru, ale także na pogarszanie się jego struktury demograficznej.

Głównym procesem jest w tym przypadku postępujące starzenie się społeczeństwa, które ze względu na rozproszoną sieć osadniczą i ograniczoną dostępność transportową wielu obszarów jest na badanym terenie szczególnie dotkliwym zjawiskiem. Między 2005 a 2017 r. udział osób w wieku poprodukcyjnym dla całego obszaru wzrósł z 17,7% do 22,1%, podczas gdy odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym zmalał z 22,2% do 16,5%. Wskaźnik młodości, definiowany jako udział osób w wieku 19 lat

<sup>14</sup> Dane dotyczące skali migracji podawane przez GUS oparte są na danych rejestrowych, dlatego nie uwzględniają odpływu migracyjnego ludności nie odnotowywanego w tych rejestrach. Należy zatem przypuszczać, że rzeczywista skala odpływu migracyjnego jest wyższa.

i mniej w ogólnej populacji, był w obszarze jednym z najniższych wśród wszystkich analizowanych obszarów problemowych.

Wyniki badań ankietowych potwierdzają znaczenie problemów demograficznych jako istotnej bariery rozwojowej. Respondenci instytucjonalni wskazali starzenie się ludności i emigrację z gminy jako drugi i trzeci w kolejności najważniejszy problem lokalny (% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*, odpowiednio: 80% i 88%). Z kolei w ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców emigracja wskazywana była jako drugi najważniejszy problem lokalny (88% wskazań), zaś starzenie się ludności jako czwarty (86%). Kwestie demograficzne wynikające z odpływu ludności aktywnej zawodowo i starzenia się społeczeństwa stanowią (łącznie) najważniejszy problem obszaru także zdaniem mieszkańców (85% wskazań).

Odpływ osób młodych związany jest przede wszystkim z brakiem możliwości rozwoju, głównie zawodowego. Koniunktura gospodarcza, procesy metropolizacji i pogłębiające się terytorialne różnice w jakości życia oraz sytuacja na krajowym rynku pracy wzmacniająca pozycję pracownika sprawiają, że młodzi ludzie z aspiracjami chętnie przenoszą się do miast. Rolniczy charakter obszaru oraz brak większych ośrodków miejskich sprawia, że młode osoby nie są w stanie znaleźć dobrze płatnej i satysfakcjonującej je pracy.

Ze względu na to niedopasowanie obszar hrubieszowsko-tomaszowski mimo ogólnie dobrej koniunktury gospodarczej boryka się z problemem bezrobocia oraz bezrobocia ukrytego (agrarnego). Jednocześnie w powiatach hrubieszowskim i tomaszowskim przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto plasuje się zdecydowanie poniżej średniej wojewódzkiej (odpowiednio: 89% i 85% tej średniej). Dotyczy to zwłaszcza osób z wykształceniem wyższym, których trwałej emigracji sprzyja wyjazd na studia (zazwyczaj do Lublina lub Warszawy). Indywidualne strategie życiowe osób młodych stoją zatem w sprzeczności z interesem lokalnej społeczności, dla której odpływ osób o wysokim poziomie kapitału ludzkiego stanowi jedną z istotnych barier rozwojowych. Odpływu migracyjnego nie uzupełnia napływ imigrantów z Ukrainy, którzy osiedlają się przede wszystkim w dużych miastach. Z drugiej strony na miejscu pozostają przedstawiciele nadal licznych roczników powojennego wyżu demograficznego, nieubłaganie wkraczający w wiek poprodukcyjny.

Oprócz utraty osób, które mogłyby stanowić podstawę rozwoju lokalnego w sferze gospodarczej, depopulacja i starzenie się społeczeństwa mają także niekorzystny wpływ na finanse lokalnych samorządów. Z jednej strony, odpływ osób młodych zmniejsza i tak już niedużą bazę podatkową (której podstawą nie może być relatywnie niski podatek rolny). Niski przyrost naturalny i malejąca liczba dzieci w wieku szkolnym zmniejsza dotację oświatową, podczas gdy koszty utrzymania szkół nie maleją proporcjonalnie do spadającej liczby uczniów (np. koszty stałe utrzymania infrastruktury).

*Tutaj właśnie demografia sprawia, że subwencje jak najbardziej są w podobnej wysokości jak w innych rejonach polski, ale ilość, licznosc (...) jest znacznie mniejsza. Gdzieś czytałem, że może nieładnie powiem „opłacalność” funkcjonowania tego sytemu, jest obliczona na*

klasę w graniach 25 uczniów w klasie. No my mamy takie klasy siedmioosobowe, ośmioosobowe – to skutecznie wymusza na nas zaangażowanie tych środków, które pochodzą z budżetu gminy (wójt jednej z gmin obszaru).

Wzrost liczby i odsetka osób starszych z kolei generuje koszty związane z koniecznością zapewnienia tej grupie dostępu do usług (w tym usług publicznych). Związane jest to zarówno z dostępnością transportową, o której będzie mowa w dalszej części opracowania (zły stan sieci drogowej, brak transportu publicznego w obszarach poza ośrodkami miejskimi), jak i usługową (problemy z obsadzaniem wakatów na stanowiskach lekarzy, pracowników opieki społecznej itp.).

Rozwiązanie złożonych problemów demograficznych jest często poza zasięgiem poszczególnych samorządów, a dynamiczny rozwój nowych sektorów w obszarach miejskich jest trendem, z którym trudno jest konkurować takim obszarem, jak hrubieszowsko-tomaszowski. Szansy na przeciwdziałanie odpływowi należy natomiast szukać w działaniach, które adresują więcej niż jedną barierę, a związane są z jakością życia i strukturą gospodarczą obszaru. Wiele czynników atrakcyjności dla przedsiębiorców pokrywa się z preferencjami osób młodych i aktywnych zawodowo, zatem w tych rozwiązaniach należałoby upatrywać kierunku skutecznych działań.

Z dotychczas podejmowanych działań należałoby wskazać te, które nakierowane są na wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Dotyczy to zarówno pomocy dla osób młodych, jako sposobu na zatrzymanie ich w obszarze przez umożliwienie prowadzenia własnej działalności gospodarczej, jak i przedsiębiorczości ogółem, a więc tworzenia miejsc pracy, zwłaszcza atrakcyjnych z punktu widzenia osób o wysokim poziomie kapitału ludzkiego (o czym więcej w części poświęconej barierze „Przedsiębiorczość”). Przykładem takiego działania może być projekt *Ułatwianie startu młodym rolnikom* realizowany przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w ramach *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013* – bezzwrotna premia finansowa na inwestycje w gospodarstwach rolnych przejmowanych przez młodych rolników mająca na celu zachęcenie młodych osób do podejmowania samodzielnej działalności rolniczej. W latach 2008-2014 w województwie lubelskim (dane na poziomie powiatowym są niedostępne) złożono 6158 wniosków na łączną kwotę ponad 505 mln zł.

Wśród działań związanych z barierą demograficzną wskazać można ponadto projekty sprzyjające poprawie jakości życia i aktywizacji społeczności lokalnej, skierowane zarówno do osób młodych, w tym rodziców (jako zachęta do pozostania), jak i rosnącej grupy osób starszych. Przykładami mogą być:

- Rozwój świetlic wiejskich jako miejsc skupiających aktywność lokalną – realizowany na całym obszarze.
- Projekty z zakresu infrastruktury sportowej i rekreacyjnej (np. place zabaw, boiska) realizowane przez samorządy lokalne na całym obszarze (np. projekt *Edukacja kluczem do sukcesu* w Lubyczy Królewskiej) oraz przez Lokalną Grupę Działania Roztocze Tomaszowskie.
- Modernizacja infrastruktury ochrony zdrowia (np. szpitala powiatowego w Hrubieszowie).

- Aktywizacja osób starszych poprzez wspieranie organizacji pozarządowych, przede wszystkim Kół Gospodyń Wiejskich.

Z wyników ankiety instytucjonalnej wynika, że w ponad połowie przebadanych w ten sposób gmin w ciągu ostatnich 4 lat podejmowano działania związane z rozwojem infrastruktury żłobkowej i przedszkolnej, w 38% – związane z łagodzeniem skutków starzenia się ludności, w 31% – związane z poprawą jakości usług ochrony zdrowia, a w 27% – skierowane na problem emigracji z gminy. Ze względu na długofalowy charakter zjawisk demograficznych niezwykle trudno jest ocenić skuteczność podejmowanych działań. Nawet jeśli emigracja z gminy nie została zahamowana, to trudno oszacować, jakie byłyby jej rozmiary, gdyby nie podjęto żadnych działań. W ocenie 77% respondentów ankiety instytucjonalnej działania skierowane na poprawę warunków życia mieszkańców miały pozytywny lub bardzo pozytywny wpływ. Jednocześnie, aż 92% ankietowanych instytucji wskazało ochronę zdrowia jako obszar, na który powinny zostać przeznaczone środki w hipotetycznej sytuacji wzrostu dochodów gminy. Pokazuje to znaczny potencjał poprawy sytuacji w tym zakresie.

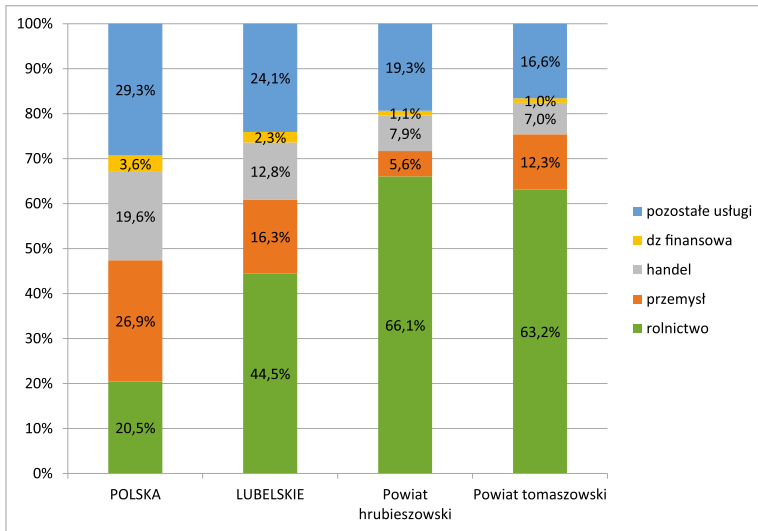
## Bariera rozwojowa 2: Przedsiębiorczość – zdominowanie gospodarki przez rolnictwo, słabo rozwinięte branże pozarolnicze

### Na czym polega problem i jaka jest jego skala?

Bariera ta została zidentyfikowana jako najistotniejsza przeszkoda w rozwoju obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego przez mieszkańców biorących udział w konsultacjach zorganizowanych na początku listopada w Tomaszowie Lubelskim (44% głosów). Choć dominacja rolnictwa w strukturze lokalnej gospodarki nie jest jedyną przyczyną problemów w zakresie przedsiębiorczości, to jednak stanowi istotny czynnik determinujący niekorzystne zjawiska i procesy gospodarcze w badanych gminach. Obszar wsparcia ma wybitnie rolniczy charakter, znacznie słabiej rozwinięte są pozostałe sektory gospodarki, zarówno usługi, jak i przemysł, w tym także przetwórstwo rolno-spożywcze.

W strukturze zatrudnienia powiatów hrubieszowskiego i tomaszowskiego (dane niedostępne na poziomie gmin) dominuje rolnictwo (sekcja rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), dające zatrudnienie ok. 2/3 pracujących (przy średniej dla Polski na poziomie 20%, zaś dla województwa lubelskiego – 45%) (ryc. 3.8). Zdecydowanie poniżej średniej krajowej i wojewódzkiej plasują się wskaźniki liczby pracujących w pozostałych sektorach, a zwłaszcza w handlu i naprawach (7-8% w obszarze wobec 20% średniej krajowej) oraz przemyśle i budownictwie w powiecie hrubieszowskim (6% pracujących wobec 27% średniej krajowej).

Na terenie obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego dominują firmy najmniejsze, jednoosobowe i małe firmy rodzinne, dużych zakładów pracy jest bardzo mało.



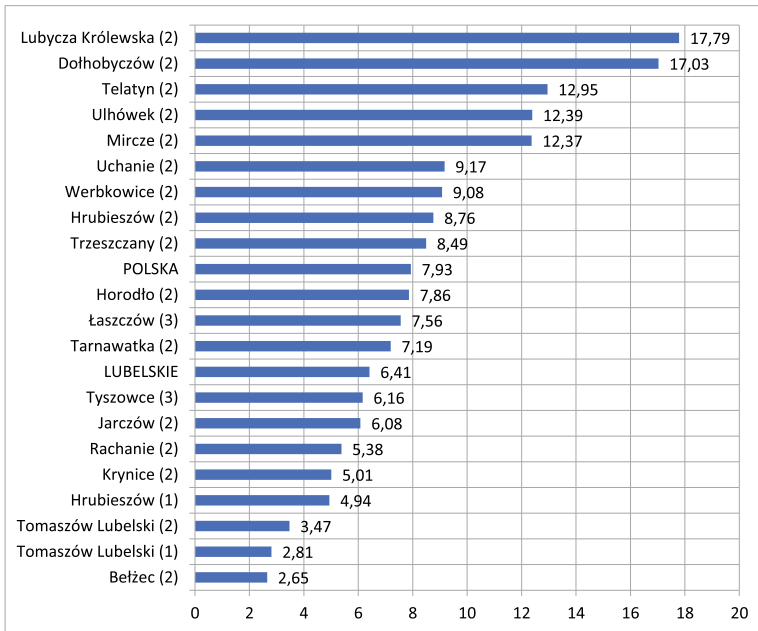
Ryc. 3.8. Pracujący według sekcji w 2017 r.

Źródło: na podstawie danych GUS.

W 2017 r. w obszarze funkcjonowało (według rejestru REGON) 10,5 tys. podmiotów gospodarczych, co oznacza średnio 74 podmioty na każde 1000 mieszkańców. Jest to wskaźnik niższy niż średnia krajowa (112,1) i wojewódzka (83,4). Zdecydowaną większość (95,9%) stanowiły podmioty najmniejsze, tj. zatrudniające poniżej 10 osób (10,1 tys.). Firm, w których pracowało od 10 do 49 było 356 (3,4%), od 50 do 249 – 66 (0,6%), a od 250 do 999 osób zaledwie 5 (dwie w Hrubieszowie i po jednej w Tomaszowie Lubelskim, Bełżcu i Łaszczowie).

Pomimo dobrych warunków naturalnych i dominacji w strukturze gospodarczej potencjał rozwojowy rolnictwa nie jest duży. Duża część gospodarstw rolnych jest mała i stanowi jedynie źródło utrzymania gospodarstwa domowego bez potencjału komercyjnego. W 2010 r., podczas ostatniego Spisu Rolnego, liczba gospodarstw rolnych wyniosła 23 239, zaś średnia wielkość gospodarstwa rolnego 7,9 ha (wskaźnik na tym samym poziomie co średnia krajowa) (ryc. 3.9). Inną cechą strukturalną jest rozdrobnienie i fragmentaryzacja gospodarstw, wymagająca w wielu gminach scalenia gruntów w celu prowadzenia bardziej racjonalnej i lepiej zorganizowanej uprawy.

W wielu gminach największymi pracodawcami są instytucje publiczne. Wyjątkiem są nieliczne gminy, w których zlokalizowane są duże zakłady (np. cukrownie – Werbkowice, Horodło) oraz Tomaszów Lubelski, w którym zlokalizowana jest podstrefa Tarnobrzesckiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Wisłosan. Zasięg oddziaływania podstrefy jest jednak ograniczony, przede wszystkim do drogi krajowej nr 17. Brak dużego zakładu pracy był wskazywany przez respondentów jako jeden z najbardziej odczuwanych deficytów. W ankiecie przeprowadzonej wśród przedstawicieli lokalnych instytucji brak dużych przedsiębiorstw był wskazywany jako najważniejszy problem w gminie (88% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). W ankiecie mieszkańców odpowiedź ta uzyskała jeszcze



Ryc. 3.9. Średnia wielkość gospodarstwa rolnego (ha gruntów ogółem) w 2010 r.  
 (1 – gmina miejska, 2 – gmina wiejska, 3 – gmina miejsko-wiejska)

Źródło: na podstawie danych GUS.

więcej wskazań (91%). Pojawienie się dużego inwestora, które pociągnęłoby za sobą otwarcie dużego zakładu pracy, najchętniej przemysłowego, było wskazywane jako jeden z najbardziej pożądaných impulsów rozwojowych.

*B: Czego najbardziej brakuje w gminach obszaru?*

*O: Większego zakładu pracy, który by zatrudnił tak w granicach 500-1000 osób. Takiego stałego zatrudnienia, nie jakiegoś rotacyjnego, tylko stałego zatrudnienia. (...) On by załatwił, no większość tutaj problemów, tak, bo by rozwiązane zostało bezrobocie (przedstawiciel władz lokalnych).*

Chęć przyciągnięcia inwestorów spoza obszaru wynika w dużej mierze z braku lokalnego kapitału oraz ograniczonych możliwości jego pozyskania dla miejscowych, przeważnie niewielkich, firm (kredyty, pożyczki itp.). Wśród respondentów ankiety instytucjonalnej jednym z najpopularniejszych celów, na który należałoby ich zdaniem przeznaczyć środki w przypadku istotnego wzrostu dochodów gminy był zachęty (ulgi) dla inwestorów (42% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak*, przy zaledwie 12% dla pomocy dla istniejących przedsiębiorstw).

W opinii mieszkańców i przedstawicieli lokalnych instytucji rozwiązaniem jest przyciągnięcie do obszaru przemysłu z zastrzeżeniem, że powinna być to działalność o możliwie niskim wpływie na środowisko ze względu na potencjalny rozwój branży turystycznej i rolnictwa ekologicznego. Często wskazywaną pożądaną branżą jest

przetwórstwo spożywcze wysokiej jakości, na którym można zbudować nie tylko nowe miejsca pracy, ale również produkt regionalny, turystykę kulturową i gastronomiczną.

W ankiecie instytucjonalnej aż 69% respondentów wskazało małe zainteresowanie mieszkańców zakładaniem własnych firm jako jeden z głównych lokalnych problemów rozwojowych (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). W ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców odpowiedź ta uzyskała 73% wskazań. Podczas warsztatu przedstawiciele lokalnych instytucji zwrócili uwagę, że jednym z czynników mogących negatywnie wpływać na poziom przedsiębiorczości są trudności w godzeniu pracy zawodowej z opieką nad dziećmi.

Respondenci wywiadów, szczególnie przedstawiciele instytucji lokalnych, wskazywali również na niekorzystne dla rozwoju przedsiębiorczości skutki programu „500+”, związane z obniżeniem aktywności zawodowej części ludności, szczególnie kobiet i w zakresie prac sezonowych. Bierność zawodowa spowodowana oparciem strategii życiowych na świadczeniach społecznych i związane z tym upowszechnienie postaw roszczeniowych wśród niektórych grup społecznych było jednym z problemów wskazanych także przez uczestników warsztatu.

Miejscowe firmy, skupiające się w znacznej mierze w dwóch miastach powiatowych, nie prowadzą działalności w zaawansowanych technologicznie branżach i bazują na prostych rodzajach działalności, oferując nisko płatne prace i wykorzystując raczej niski koszt pracy niż wysokie kwalifikacje pracowników. Niskie płace miejscowych pracowników, wskazane jako jeden z głównych problemów przez respondentów ankiety instytucjonalnej (88% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*), ograniczają lokalną siłę nabywczą, co z kolei przekłada się na brak możliwości rozwoju bardziej zaawansowanych usług i produktów przez lokalne firmy. Wyniki przeprowadzonych w I etapie badania analiz wykazały ponadto, że na tle wszystkich zidentyfikowanych obszarów problemowych obszar hrubieszowsko-tomaszowski cechował się dość niską wartością środków trwałych brutto, a także słabszym niż przeciętny poziomem inwestycji prywatnych w przedsiębiorstwach. Konkurencyjność lokalnych firm jest zatem niewielka, na co wskazywali w ankiecie przedstawiciele miejscowych instytucji (65% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). 58% badanych wskazało z kolei na zapóźnienie technologiczne miejscowych przedsiębiorstw.

Ze względu na brak miejsc pracy odpowiadających potrzebom (także płacowym) dla pracowników o wyższych kwalifikacjach, osoby lepiej wykształcone emigrują z badanego obszaru, co z kolei powoduje brak pracowników dla firm, które prowadziłyby działalność wymagającą wyższych kwalifikacji. W ankiecie przeprowadzonej wśród przedstawicieli lokalnych instytucji bezrobocie osób młodych było wskazywane jako jeden z głównych problemów lokalnych (81% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). Z kolei połowa badanych jako problem wskazała niedopasowanie kwalifikacji bezrobotnych do potrzeb miejscowych firm, a 46% – niskie kompetencje bezrobotnych.

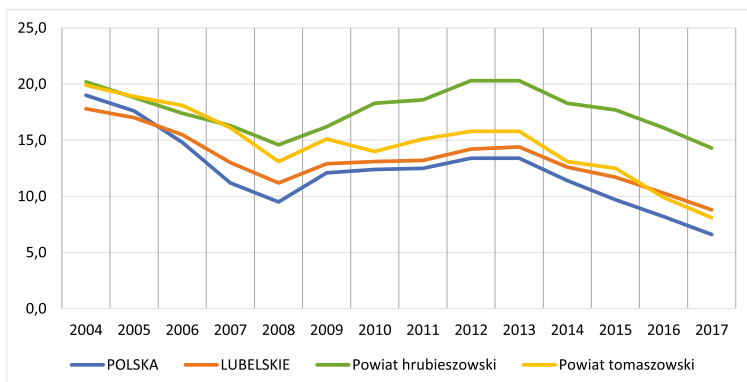
Podobnie jak w całym kraju w ostatnich latach bezrobocie w obszarze hrubieszowsko-tomaszowskim systematycznie malało, przy czym skala problemu była

zdecydowanie większa w powiecie hrubieszowskim (ryc. 3.10). W 2017 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła tutaj aż 14,3%, podczas gdy w powiecie tomaszowskim zaledwie 8,1% (przy średniej wojewódzkiej na poziomie 8,8% i krajowej 6,6%). Także skala spadku stopy bezrobocia między 2003 a 2017 r. była w powiecie hrubieszowskim znacznie mniejsza niż w powiecie tomaszowskim. W powiecie hrubieszowskim w analizowanym okresie wskaźnik zmalał o mniej niż 1/3 (z 20,2%), podczas gdy w powiecie tomaszowskim (podobnie jak w całym województwie) o ponad połowę (z 19,9%). Korzystne trendy na rynku pracy ukrywają rzeczywisty obraz sytuacji, gdyż nie uwzględniają bezrobocia ukrytego (agrarnego).

*Dużo jest bezrobocia ukrytego, czyli jest rolnik na wsi, ma żonę, ma dwoje dzieci powiedzmy też dorosłych i wszyscy gospodarują na jednym gospodarstwie, gdzie tak naprawdę jeden rolnik byłby w stanie wszystko obrobić, biorąc pod uwagę obecne technologie. Także są cztery osoby, które potencjalnie mogłyby pracować, a tak naprawdę rozkłada się ta praca jednej osoby na cztery, tak że to jest takie bezrobocie ukryte (wójt jednej z gmin obszaru).*

Duże znaczenie problemu bezrobocia potwierdzają także wyniki ankiet. W ankiecie instytucjonalnej, bezrobocie zostało zidentyfikowane jako jeden z najważniejszych problemów w gminie przez 77% ankietowanych (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*), podczas gdy w ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców przez 80%.

Dominacja w strukturze gospodarczej rolnictwa skutkuje niskimi dochodami własnymi lokalnych samorządów, które w relatywnie niewielkim stopniu zasilane są udziałami w podatku CIT. Rolnictwo tylko w relatywnie niewielkim stopniu uzupełnia ten deficyt poprzez znacznie niższy niż CIT podatek rolny. Rolniczy charakter obszaru utrudnia ponadto proces inwestycyjny. Odrobnienie gleb najwyższych klas wymaga bowiem zgody odpowiedniego ministra i jest procesem znacznie trudniejszym i czasochłonnym niż w przypadku mniej urodzajnych gleb.



Ryc. 3.10. Stopa bezrobocia rejestrowanego

Źródło: na podstawie danych GUS.



*Gleby są tak naprawdę bardzo dobre, co powoduje problemy z odrolnieniem gruntów (...) jak jest grunt I, II klasy bonitacyjnej, to niestety musimy mieć zgodę ministra na odrolnienie, (...) każdy inwestor i zapłacić ogromne pieniądze za to, żeby ten grunt odrolnić. Czyli tak naprawdę już na starcie inwestycja jest spalona u nas (wójt jednej z gmin obszaru).*

Brak terenów inwestycyjnych został wskazany przez 46% respondentów ankiety instytucjonalnej jako jeden z najważniejszych problemów lokalnych (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). Wskazywanym przez respondentów utrudnieniem procesu inwestycyjnego są także obszary chronione. Dotyczy to zarówno eksploatacji złóż surowców, jak i energetyki wiatrowej, która rozwijana jest w niektórych gminach obszaru (np. w gminie Jarczów).

Wśród objętych badaniem instytucji lokalnych zaledwie 35% respondentów zadeklarowało, że na terenie ich gminy w ciągu ostatnich 4 lat podejmowane były działania nakierowane na problem zapóźnienia technologicznego miejscowych przedsiębiorstw, a 31% – na problem małej konkurencyjności miejscowych firm (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). Także w zakresie oceny skuteczności podjętych działań wyniki ankiety instytucjonalnej wskazują, że rozwój przedsiębiorczości jest dla lokalnych samorządów jednym z trudniejszych wyzwań. Jako pozytywny lub bardzo pozytywny wpływ dotychczas realizowanych działań oceniło zaledwie 23% respondentów – w przypadku możliwości kooperacji z miejscowymi firmami i 35% – w przypadku instytucji otoczenia biznesu i instrumenty wsparcia dla firm.

Dotychczasowe działania w obszarze wspierania przedsiębiorczości nakierowane były, z jednej strony, na wsparcie już istniejących firm, a z drugiej – na przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych. Ten drugi obszar aktywności był przy tym oceniany przez respondentów ankiety instytucjonalnej jako bardziej istotny dla lokalnego rozwoju. Wśród trzech rodzajów działań z obszaru wspierania przedsiębiorczości najwyższą średnią ocenę pod względem istotności uzyskało przyciąganie nowych zewnętrznych inwestorów (średnia ocena na pięciostopniowej skali 3,74; aż 1/3 respondentów oceniła to jako bardzo istotne działanie). Na drugim miejscu znalazła się pomoc istniejącym małym i średnim firmom (średnia ocena 3,52), a na ostatnim – pomoc w zakładaniu nowych firm przez mieszkańców gminy (średnia ocena 3,44).

Do grupy działań nakierowanych na wsparcie już istniejących firm zaliczyć można:

- Ulgi podatkowe oraz dotacje dla lokalnych firm, także ze środków unijnych (np. projekt *Od wizji – do nowoczesnego zarządzania podregionem Gotania*: dotacje o wartości 3,3 mln zł na działalność gospodarczą dla 88 podmiotów).
- Scalanie gruntów (Starostwo Powiatowe w gminie Mircze, gm. Rachanie).
- Projekty Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: *Modernizacja gospodarstw rolnych, Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw*.
- Projekt „Centrum Wspierania Ekonomii Społecznej w Gminie Tyszowce” (doradztwo i szkolenia na temat zakładania i prowadzenia działalności w sektorze ekonomii społecznej).
- Szkolenia zawodowe dla bezrobotnych, absolwentów oraz uczniów szkół średnich (np. podniesienie kwalifikacji 660 osób w ramach projektu *Od wizji –*

do nowoczesnego zarządzania podregionem Gotania, projekt *Od szkolenia do zatrudnienia* – YEI w gminie Rachanie, Ośrodek LOWE w Lubyczy Królewskiej – projekt *modelowe Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji dla obszarów zdegradowanych i defaworyzowanych*, praktyki zawodowe w Grecji dla uczniów technikum w Hrubieszowie w ramach programu Erasmus+).

W przypadku działań nakierowanych na przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych należy wspomnieć o:

- Utworzeniu podstrefy Tarnobrzесьkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Tomaszowie Lubelskim.
- Uzbudzaniu terenów inwestycyjnych.
- Promocji gmin wśród inwestorów zewnętrznych, w tym zagranicznych, podejmowanej zarówno na szczeblu lokalnym, jak i wojewódzkim np. portal internetowy „Biznes Lubelskie”.

Wśród dotychczas realizowanych zadań nakierowanych na rozwój sektorów pozarolniczych wymienić można także projekty rozwoju energetyki z odnawialnych źródeł energii (np. słonecznej w gminie Mirce czy wiatrowej w gminie Jarczów), a także konsolidację polityki energetycznej powiatu tomaszowskiego (dokument *Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w aspekcie rozwoju potencjału odnawialnych źródeł energii na lata 2012-2019 dla powiatu tomaszowskiego*). Wydaje się, że specjalizacja lokalnej gospodarki w kierunku odnawialnych źródeł energii spotyka się z pozytywną oceną mieszkańców. W ankiecie aż 89% z nich oceniło, że inwestycje w odnawialne źródła energii są działaniem ważnym dla rozwoju gminy (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie ważne* i *Raczej ważne*).

## Bariera rozwojowa 3: Dostępność – ograniczona dostępność przestrzenna

Na czym polega problem i jaka jest jego skala?

Obszar hrubieszowski-tomaszowski cechuje niski poziom dostępności tak drogowej, jak i kolejowej. Dotyczy to zarówno ilości, jak i stanu technicznego dróg, przede wszystkim lokalnych. W skali ponadlokalnej oczekiwana jest jedynie umiarkowana poprawa dostępności po wybudowaniu drogi S17 z Warszawy do Lublina. Pozytywnie należy ocenić wydanie decyzji środowiskowej dla trasy S17 Lublin – Hrebenne. Oprócz niedostatecznie rozwiniętej sieci drogowej ważnym problemem jest także zły lub nawet bardzo zły stan techniczny niektórych odcinków tej sieci. Przyczyną tego są wieloletnie zaniedbania, jak również intensywna eksploatacja, która sprawia, że remontów wymagają także drogi sfinansowane z wczesnych środków unijnych (7-8 lat).

*(...) kulawiejemy ze względu na zapóźnienia z lat minionych względem sieci dróg, które po prostu są, tak jak krwiobieg w człowieku. Jest ich nie za dużo i o złym stanie technicznym (wójt jednej z gmin obszaru).*

Rolniczy charakter obszaru powoduje, że po lokalnych drogach przemieszcza się regularnie ciężki sprzęt rolniczy, przyspieszając tempo ich eksploatacji. Jak już wspomniano, budowa nowych dróg napotyka ponadto na problem konieczności odrolnienia gruntów ornych o wysokiej klasie gleb (wymagana zgoda ministra). Warto także podkreślić, że ze względu na specyfikę geologiczną budowa dróg w obszarze jest relatywnie droższa, gdyż wymaga dodatkowych zabiegów technicznych.

W wywiadach respondenci podkreślali również wyjątkowo słabą dostępność transportem zbiorowym, zwłaszcza w gminach wiejskich. Rozproszona sieć osadnicza i depopulacja w połączeniu ze złym stanem technicznym infrastruktury powodują wysokie koszty świadczenia usług i utrzymania taboru. Podmiotom prywatnym nie opłaca się obsługiwać transportem zbiorowym obszarów poza miastami i większymi miejscowościami. Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród przedstawicieli lokalnych instytucji wykazały, że dla 58% respondentów niewystarczający transport publiczny na terenie gminy jest jednym z głównych problemów lokalnych (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). Podobną opinię miało aż 75% respondentów ankiety z mieszkańcami. Problem niewystarczającego transportu publicznego łączącego gminę z głównym miastem w pobliżu uzyskał z kolei 42% wskazań. Problem jest o tyle istotny, że wiele z osób mieszkających na terenach nieobsługiwanych przez transport zbiorowy to osoby starsze, o ograniczonej mobilności, które jednocześnie mają specyficzne potrzeby związane np. z korzystaniem z opieki zdrowotnej, także specjalistycznej (której placówki zlokalizowane są zazwyczaj w miastach).

*Z tym transportem (...) szczególnie te osoby właśnie starsze, które nie mają tutaj rodziny, bo gdzieś wyjechała, które nie mają prawa jazdy czy samochodu i to dla nich ten transport (...) żaden przewoźnik nie stanie na trasie, która jest niedochodowa (wójt jednej z gmin obszaru).*

Wobec kurczącej się oferty przewozowej firm prywatnych i organizatorów publicznych zauważalne jest rosnące znaczenie indywidualnego transportu samochodowego. Są to głównie wysokoemisyjne, tanie używane pojazdy, których duża liczba w widoczny sposób negatywnie wpływa na jakość powietrza i zatłoczenie komunikacyjne dwóch głównych miast (Hrubieszowa i Tomaszowa Lubelskiego).

Ze względu na rozproszoną sieć osadniczą odległości przemieszczeń między miejscami pracy i zamieszkania są jednymi z najwyższych wśród wszystkich zidentyfikowanych obszarów problemowych (wynoszą ok. 70-80 km przy średniej dla wszystkich obszarów na poziomie 46 km). Niska dostępność transportowa stanowi, zdaniem respondentów, także istotną barierę rozwoju przedsiębiorczości, także napływu inwestorów zewnętrznych.

*No dalej mam na myśl drogi. One tak, jak już wspominałem – jak krwiobieg w człowieku. W moim przekonaniu sprawiłyby większą dostępność. I to w temacie przemysłu, przetwórstwa, czy też nawet i turystyki. Dzisiaj ludzie są zainteresowani szybkim przemieszczaniem się (wójt jednej z gmin obszaru).*

Dane statystyczne dotyczące sieci drogowej uniemożliwiają dokonanie pełnej diagnozy sytuacji w tym zakresie. Pozwalają jednak stwierdzić, że chociaż dostępność drogowa wielu rejonów obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego jest wciąż relatywnie niska, to jednak w ostatnich 15 latach widoczna jest wyraźna poprawa w tym zakresie. W kontekście kilkakrotnie już wspomianej gorszej sytuacji powiatu hrubieszowskiego w porównaniu z powiatem tomaszowskim w zakresie wyposażenia infrastrukturalnego warto podkreślić, że poprawa ta była wyraźnie większa w powiecie hrubieszowskim niż w tomaszowskim i w obu powiatach przekroczyła średnie krajowe i wojewódzkie. Między 2001 a 2017 r. długość dróg gminnych o nawierzchni twardej wzrosła w powiecie hrubieszowskim o 115%, zaś w powiecie tomaszowskim o 87%, przy średniej wojewódzkiej na poziomie 78% i średniej krajowej na poziomie 52%. Jednocześnie, o niemal połowę (46,3%) spadła w powiecie hrubieszowskim długość dróg gminnych o nawierzchni gruntowej. W powiecie tomaszowskim spadek ten wyniósł 29,6%.

Wyniki wywiadów i warsztatów pokazują, że dla wielu respondentów instytucjonalnych problem dróg stał się tak powszechny, że konieczność inwestycji w tym zakresie traktują jako coś oczywistego. Jest to jedno z możliwych wyjaśnień pewnego rozdźwięku, między wynikami wywiadów i ankiet. W wywiadach bowiem problem niskiej dostępności transportowej, a zwłaszcza złego stanu sieci drogowej, był wskazywany jako jeden z najważniejszych problemów obszaru, powodujący nie tylko gorszą jakość życia mieszkańców, ale także mniejsze zainteresowanie inwestorów. W ankietach przeprowadzonych wśród przedstawicieli lokalnych instytucji tymczasem, zaledwie 35% respondentów wskazało na niewystarczającą infrastrukturę drogową na terenie gminy jako jeden z głównych problemów lokalnych (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak*). W ankiecie z mieszkańcami problem ten był wskazywany niemal dwukrotnie częściej (64% wskazań). Niewystarczająca infrastruktura drogowa łącząca gminę z głównym miastem w pobliżu uzyskała z kolei 31% wskazań w ankiecie instytucjonalnej i 50% wskazań w ankiecie z mieszkańcami.

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród lokalnych instytucji wykazały ponadto, że rozwój infrastruktury drogowej był najczęściej wskazywany jako działanie obecnie realizowane, mające największe znaczenie dla rozwoju gminy. W ankiecie instytucjonalnej respondenci wskazali ją jako jeden z głównych celów, na który należałoby przeznaczyć środki w sytuacji istotnego wzrostu dochodów gminy (88% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak* i *Raczej tak*). Co ciekawe, rozwój transportu publicznego uzyskał zaledwie 65% wskazań.

W praktycznie wszystkich objętych badaniem gminach od wielu lat realizowane są inwestycje w infrastrukturę drogową, zarówno finansowane ze środków unijnych, jak i powiatowych, wojewódzkich i w ramach programów rządowych (tzw. Schetynówki, Wąwozówki – program rządowy ochrony wąwozów lessowych). W ankiecie przeprowadzonej wśród przedstawicieli lokalnych instytucji działania nakierowane na rozwój infrastruktury drogowej były wskazywane jako drugie (po poprawie jakości lokalnych szkół) najczęściej podejmowane działanie lokalnych samorządów (77% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, jest to duży problem* i *Raczej tak* w przy-

padku inwestycji w infrastrukturę drogową na terenie gminy i 65% wskazań w przypadku inwestycji w infrastrukturę drogową łączącą gminę z głównym miastem w pobliżu). Inwestycje gminy realizują samodzielnie, a także w ramach międzygminnej współpracy, jak również wspólnie z władzami powiatowymi wojewódzkimi. Ze względu na sieciowy charakter inwestycje w infrastrukturę drogową są szczególnie dogodnym obszarem do rozwijania współpracy między lokalnymi samorządami. Dotyczy to zarówno budowy nowych dróg i remontu istniejących (w tym przebudowy dróg gruntowych na drogi o nawierzchni utwardzonej), jak budowy infrastruktury towarzyszącej, zwiększającej poziom bezpieczeństwa uczestników ruchu drogowego (chodniki, oświetlenie uliczne). W samym powiecie hrubieszowskim od 2015 r. ze środków unijnych, krajowych i własnych zostało wyremontowanych ponad 100 km dróg na łączną kwotę 50 mln zł (stan na maj 2018 r.).

Co ważne, dotychczasowe działania z zakresu rozwoju infrastruktury drogowej mają często charakter wycinkowy tzn. ze względu na samorządy są w stanie zrealizować tylko fragmenty dróg, które nie zawsze spinają się w spójną sieć.

*Żeby nie było ograniczeń tak jak do tej pory, że była jakaś linia demarkacyjna, że do czterech milionów na przykład dofinansowanie i więcej być nie mogło, bo w przypadku inwestycji drogowych to są małe pieniądze i żeby można było otworzyć naprawdę duże odcinki poprzez wspólne takie działanie i domawianie się [gmin], bo tego typu połączenia komunikacyjne tak naprawdę są najważniejsze, bo nie ma nic bardziej denerwującego chyba (...) jedzie się kilometr, później wertepami, a potem znowu dwa kilometry dobrej drogi i znowu kilometr wertepów. (...) czemu nie można tego zrobić jednym dużym programem, które by zrobiło całe połączenie naraz i czekać nawet trzy lata dłużej, ale żeby to było zrobione wszystko naraz (wójt jednej z gmin obszaru).*

Dotychczas rozwój infrastruktury drogowej był jednym z najważniejszych działań inwestycyjnych samorządów obszaru. Utrudnieniem w realizacji inwestycji są rosnące ceny surowców i siły roboczej, które sprawiają, że nie wszystkie zakontraktowane inwestycje dochodzą do skutku ze względu na nieopłacalność po stronie wykonawców. Mimo to aż 73% respondentów ankiety instytucjonalnej oceniło dotychczas podejmowane działania jako mające bardzo pozytywny lub pozytywny wpływ na dostępność transportową.

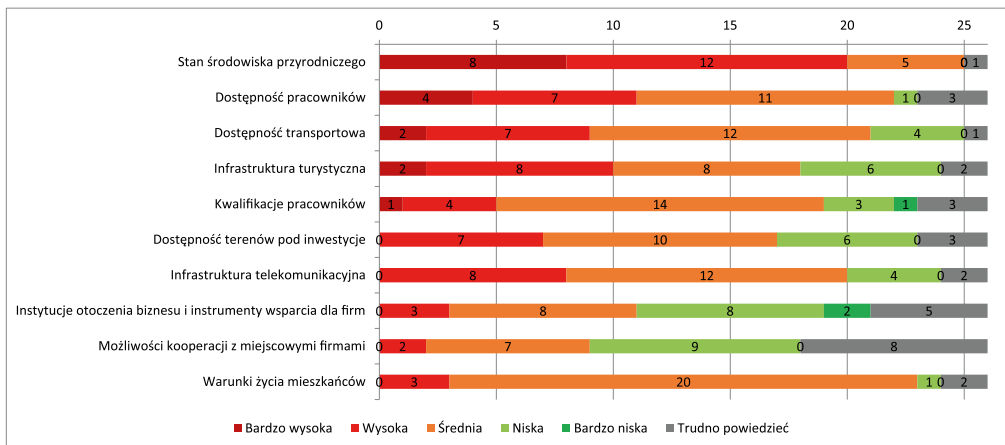
Znacznie trudniejszym obszarem interwencji jest rozwój lokalnego transportu zbiorowego. Wyniki ankiety instytucjonalnej wykazały, że w zaledwie ok. połowie gmin podejmowano w ostatnich 4 latach działania w zakresie rozwoju transportu publicznego na terenie gminy i łączącego gminę z głównym miastem w pobliżu (odpowiednio, 46% i 50% wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie tak, podjęto działania i Raczej tak*). Z kolei w ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców najczęściej, bo aż 92% respondentów oceniło, że inwestycje w infrastrukturę drogową są działaniem ważnym dla rozwoju gminy (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie ważne i Raczej ważne*).

## Bariera rozwojowa 4: Turystyka – Niedostateczne wykorzystanie potencjału turystycznego

Tym, co zdecydowanie obniża atrakcyjność turystyczną obszaru (wysoki potencjał w tym zakresie został zaprezentowany w opisie potencjału) jest stan infrastruktury. Dotyczy to przede wszystkim infrastruktury turystycznej (noclegowej, gastronomicznej, ścieżek rowerowych, oznakowanych szlaków turystycznych, obiektów rekreacyjnych), której poziom rozwoju jest w wielu miejscach tak niski, że może stanowić czynnik ograniczający wzrost skali ruchu turystycznego.

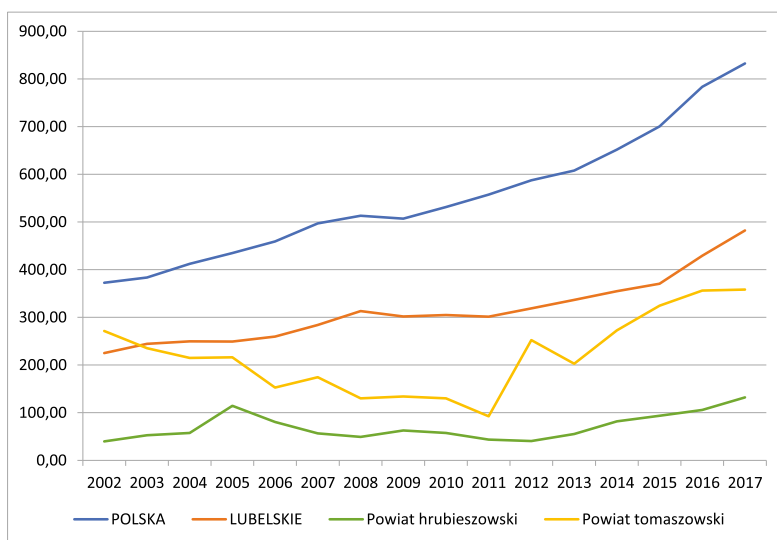
Udział podmiotów z sekcji I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) w ogólnej liczbie firm działających w obszarze w 2017 r. wyniósł zaledwie 2,5%, a więc nieco mniej niż średnia wojewódzka (2,6%). Jeszcze w 2010 r. funkcjonowało tu 281 firm z tej branży, podczas gdy w 2017 r. było ich już tylko 264. Niewielka liczba podmiotów przekłada się na relatywnie słabo rozwiniętą bazę turystyczną. W 2017 r. w powiecie hrubieszowskim działało zaledwie 7 turystycznych obiektów noclegowych, a w powiecie tomaszowskim było ich 16. Słabiej rozwinięta baza noclegowa wiązała się z mniejszym ruchem turystycznym. Wskaźnik turystów korzystających z noclegów na 1000 ludności w powiecie hrubieszowskim wyniósł w 2017 r. 132,1, zaś w powiecie tomaszowskim 358,3, podczas gdy w całym województwie lubelskim 482,3 (ryc. 3.12). Należy jednocześnie podkreślić, że w obu powiatach analizowany wskaźnik po 2012 r. systematycznie wzrastał, szczególnie dynamicznie w powiecie tomaszowskim.

Ponadto ograniczona dostępność transportowa (stan dróg, brak transportu publicznego), o której była mowa w poprzednim rozdziale, również nie sprzyja wykorzysta-



Ryc. 3.11. Wyniki ankiety instytucjonalnej. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak oceniają Państwo atrakcyjność inwestycyjną Państwa gminy?*

Źródło: na podstawie przeprowadzonych ankiet.



Ryc. 3.12. Turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności

Źródło: na podstawie danych GUS.

tywaniu potencjału turystycznego obszaru. Do wielu miejsc turyści (zwłaszcza niezmotoryzowani) po prostu nie są w stanie dotrzeć lub też dojazd jest bardzo uciążliwy i czasochłonny. Oprócz niedorozwoju infrastruktury kluczowym problemem jest także brak wypracowanego i wspólnie promowanego (przez różne podmioty i instytucje) rozpoznawalnego produktu turystycznego. Obszarem, w którym mogłaby nastąpić specjalizacja obszaru, wskazywanym także przez respondentów i uczestników warsztatów, może być agroturystyka oparta na zasobach środowiska naturalnego i lokalnym folklorze, także rolnictwie ekologicznym, również wskazywanym jako pożądany kierunek specjalizacji. Wyniki badań terenowych wskazują ponadto, że dość słabo rozwinięta jest współpraca międzygminna w zakresie turystyki, także w ramach lokalnych organizacji turystycznych. Konkurencja między poszczególnymi gminami nie ułatwia wypracowania wspólnej oferty turystycznej i jej skoordynowanej promocji.

Na dotychczasowe działania na rzecz wykorzystania potencjału turystycznego obszaru składają się m.in.:

- Wioska Gotów w Masłomęczu, promocja regionu Gotania (projekt *Od wizji – do nowoczesnego zarządzania podregionem Gotania*, 10 gmin, projekt wskazywany przez respondentów jako przykład kompleksowego przedsięwzięcia z sukcesem łączącego wsparcie dla przedsiębiorców z promocją turystyczną regionu).
- Rewitalizacja centrum Hrubieszowa, obiektów zabytkowych (m.in. Muzeum Staszica w Hrubieszowie, ruiny zamku w Kryłowie).
- Projekt: *Partnerskie współdziałanie na rzecz promocji Roztocza Tomaszowskiego jako atrakcji turystycznej Unii Europejskiej* – powiat tomaszowski: współpraca z powiatem Freudenstadt w Niemczech, promocja Roztocza, rozwój produktów turystycznych.

- Projekt: *Promocja zintegrowanego produktu turystycznego Aktywne Roztocze – od kultury do natury* – miasto Tomaszów Lubelski.
- Projekty współpracy transgranicznej (np. *Kultura pogranicza pomostem integracji społeczności lokalnych w Euroregionie Bug* oraz *Wspólna promocja możliwości turystycznych oraz dziedzictwa kulturowo-historycznego obwodu lwowskiego i województwa podkarpackiego i lubelskiego* – gm. Werbkowice).
- Budowa i modernizacja obiektów infrastruktury sportowej, rekreacyjnej i edukacyjnej (np. obserwatorium astronomiczne w gm. Trzeszczany, obiekty rekreacyjne w Tomaszowie Lubelskim, Hrubieszowie).
- Budowa ścieżek rowerowych, znakowanie szlaków turystycznych – gm. Bełzec, Tarnawatka, Tyszowce.
- Opracowania przygotowawcze, ekspertyzy, dokumenty strategiczne i operacyjne dotyczące rozwoju turystyki (np. Strategiczny Plan Terytorialno-Funkcjonalny w ramach inicjatywy *Aktywne Roztocze do 2023 r.* – 8 gmin powiatu tomaszowskiego).

### 3.3. Plan działań rozwojowych

Co do zasady poszczególne zaproponowane poniżej działania stanowią odpowiedzi na zdiagnozowane i opisane wcześniej bariery rozwojowe. Jednak ze względu na złożony i wieloaspektowy charakter zidentyfikowanych barier rozwojowych, nawet tych z pozoru bardzo „branżowych”, zaproponowane działania będą w praktyce najprawdopodobniej oddziaływać na kilka obszarów tematycznych (barier) (tab. 3.1). Będziemy mieć zatem do czynienia z efektem synergii np. działania nakierowane na rozwój przedsiębiorczości będą także pozytywnie oddziaływać w obszarze demografii, stwarzając możliwości rozwoju zawodowego dla młodych osób i przyczyniając się do zmniejszenia skali emigracji.

Tabela 3.1. Efekt synergii proponowanych działań

	Przedsiębiorczość	Demografia	Turystyka	Dostępność
Działanie 1 – nowoczesne sektory gospodarki	***	**		
Działanie 2 – spółdzielnie i grupy producenckie	***	*	*	
Działanie 3 – opieka nad dziećmi	**	***		
Działanie 4 – dostępność transportowa	**	**	**	***
Działanie 5 – produkt turystyczny	**		***	

Gwiazdki oznaczają skalę pozytywnego oddziaływania. Liczba gwiazdek oznacza:

1 – najmniejsza, 2 – średnia, 3 – największa

Źródło: opracowanie własne.



## Działanie 1 – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i powstawania nowych miejsc pracy w nowoczesnych sektorach gospodarki

### Cele

Celem działania jest stymulacja rozwoju lokalnej przedsiębiorczości oraz przyciąganie inwestorów tworzących nowe miejsca pracy w sektorze pozarolniczym w obszarze hrubieszowsko-tomaszowskim. W szczególności celem działania jest rozwój nowych, innowacyjnych sektorów gospodarki, które są pożądane przez lokalnych interesariuszy i odpowiadają lokalnym uwarunkowaniom i potencjałom rozwojowym. Jednocześnie rozwój nowych branż gospodarczych powinien być spójny z kierunkiem rozwoju obszaru, opartym na naturalnych zasobach przyrodniczych, krajobrazowych i środowiskowych. Ewentualna działalność przemysłowa, przetwórcza, czy usługowa powinna mieć możliwie niski wpływ na środowisko i nie powinna zagrażać rozwojowi branży turystycznej i rolnictwa ekologicznego.

W toku diagnozy zidentyfikowano dwie kluczowe branże, z którymi mieszkańcy, władze i lokalne instytucje wiążą szczególne nadzieje. Są to przetwórstwo rolno-spożywcze oraz rozwój energetyki ze źródeł odnawialnych (OZE). Rozwój obu tych działalności ma duże uzasadnienie i legitymizację w obszarze hrubieszowsko-tomaszowskim. Inwestycje w odnawialne źródła energii oraz wspieranie przedsiębiorczości rolników znalazły się wśród działań, które zdecydowana większość respondentów ankiety z mieszkańcami oceniła jako jedno z najważniejszych dla rozwoju ich gminy (suma wskazań dla odpowiedzi *Zdecydowanie ważne* i *Raczej ważne* odpowiednio, 88% i 89%). Wśród konkretnych działań za najbardziej pożądane w obszarze wspierania przedsiębiorczości mieszkańcy biorący udział w konsultacjach oraz przedstawiciele instytucji biorący udział w warsztacie konsultacyjnym uznali: preferencyjne pożyczki dla przedsiębiorstw, nowych i istniejących, w wybranych branżach (OZE, przetwórstwo rolno-spożywcze) (9 wskazań mieszkańców i 4 wskazania uczestników warsztatu) oraz rozwój sektora energetyki ze źródeł odnawialnych przy wsparciu ze środków zewnętrznych umożliwiających późniejszą komercjalizację (3 wskazania mieszkańców).

### Narzędzia/instrumenty zmiany

#### • Narzędzia strategiczne i planistyczne w zakresie OZE

W ramach współpracy samorządowej (np. gminy w obrębie danego powiatu) należy opracować strategię rozwoju energetyki odnawialnej uwzględniając lokalne uwarunkowania, obszary chronione oraz atrakcyjność inwestycyjną (dostępność drogowa, infrastruktura przesyłowa). Każda gmina powinna zidentyfikować potencjalne tereny inwestycyjne związane z energetyką odnawialną oraz określić rodzaj energetyki możliwy i korzystny do rozwoju na miejscu (indywidualna,

elektrownie). Wydzielenie tych obszarów oraz ich uzbrajanie powinno zostać uwzględnione w lokalnych dokumentach planistycznych potwierdzonych odpowiednimi uchwałami samorządów. Warto, aby strategia tworzyła ramy do wspólnego pozyskiwania inwestorów zewnętrznych przez stworzenie jasnej oferty inwestycyjnej. Koordynacja tego zadania mogłaby również zostać zlecona odrębnej jednostce powołanej przez samorządy.

- **Preferencyjne kredyty dla nowych i istniejących przedsiębiorstw w branży przetwórstwa spożywczego i OZE**

Ułatwianie powstawania usług doradztwa finansowego i kredytowego dedykowanych branżom przetwórstwa spożywczego, energetyki odnawialnej i działalności ekologicznej z dopłatami finansowanymi przez Narodowy i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Działanie polega zarówno na zadaniach informacyjnych dotyczących dostępności takich kredytów, jak również na ułatwianiu powstawania placówek doradczo-kredytowych i bankowych oferujących takie dedykowane usługi dla wybranych branż.

- **Ulgi podatkowe i doradztwo dla przedsiębiorstw zwiększających zatrudnienie i tworzących miejsca pracy w branży przetwórstwa spożywczego i OZE**

Firmy rozpoczynające i rozwijające działalność w wybranych branżach powinny mieć stworzone atrakcyjne warunki rozwoju działalności. Szczególnie w sytuacjach planowanego zwiększenia zatrudnienia przedsiębiorstwa takie powinny mieć możliwość uzyskania pełnej informacji oraz doradztwa w zakresie potencjalnych pracowników. Każde zwiększenie zatrudnienia powinno łączyć się z możliwością uzyskania ulg w podatku CIT (w zależności od wielkości zatrudnienia i planowanego wzrostu) lub innego rodzaju zwolnień od podatków i opłat lokalnych.

## Główni aktorzy (odpowiedzialność za proces) i źródła finansowania

Starostwa powiatowe – rola koordynująca działania gmin i miast położonych w obszarze, funkcje planistyczne, opracowanie kryteriów i zasad oceny potencjału rozwoju danej branży w gminie, rola negocjatora dbającego o współpracę zamiast konkurencji między gminami; opracowanie zbiorczej oferty inwestycyjnej; promocja oferty inwestycyjnej wśród inwestorów, koordynacja działań promocyjnych gmin.

Jednostki samorządu lokalnego (miasta i gminy) – działania planistyczne, identyfikacja i uzbrojenie terenów pod inwestycje we współpracy i przez konsultacje ze starostwem i pozostałymi jednostkami samorządowymi w powiecie; pozyskiwanie środków zewnętrznych na uzbrojenie terenów inwestycyjnych; pozyskiwanie inwestorów, zachęcanie instytucji finansowych do prowadzenia działalności doradczej, angażowanie lokalnych inwestorów w działania promocyjno-informacyjne; przygotowanie pakietu ulg podatkowych, zwolnień i udogodnień dla przedsiębiorców z wybranych branż; wdrożenie rozwiązań przyjaznej administracji.

Instytucje finansowe oraz Narodowy i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej – działalność doradczo-kredytowa dopasowana do potrzeb lokalnych inwestorów wybranych branż.

Niezbędne wsparcie wyżej opisanych działań obejmuje:

- doradztwo strategiczne: opracowanie założeń strategii rozwoju wybranych branż;
- doradztwo finansowe: identyfikacja dostępnych źródeł finansowania, doradztwo w zakresie montażu finansowego dla przedsiębiorstw;
- doradztwo operacyjne: wdrażanie projektu w zakresie kadr, procedur, np. przetargów;
- doradztwo eksperckie: wsparcie specjalistyczne i dziedzinowe w zakresie optymalnego wykorzystania warunków naturalnych oraz specyfiki lokalnego rolnictwa; identyfikacja rynków zbytu dla produktów sektora rolno-spożywczego;
- doradztwo komunikacyjne: promocja realizowanych działań i dostępnej oferty wsparcia oraz oferty inwestycyjnej wśród lokalnych przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów zewnętrznych.

## Działanie 2 – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ: Program wsparcia dla spółdzielni/grup producenckich rolników

### Cele

Celem działania jest wzmocnienie pozycji rolników i producentów dóbr rolnych oraz zwiększenie konkurencyjności rolnictwa w hrubieszowsko-tomaszowskim obszarze wsparcia przez wspieranie powstawania spółdzielni rolniczych oraz grup producenckich rolników. Działanie ma również na celu pełne wykorzystanie potencjału dla rozwoju rolnictwa wynikającego z bardzo wysokiej jakości gleb i nasłonecznienia, które umożliwiają uprawę najbardziej wymagających gatunków roślin, a w szczególności rozwój rolnictwa ekologicznego przy relatywnie wysokich plonach.

Dwa rozwiązania, jakie przewiduje się w ramach niniejszego działania to wspieranie powstawania spółdzielni rolniczych na tych terenach, gdzie gospodarstw jest relatywnie mało i są one rozproszone oraz wspieranie powstawania grup producenckich tam, gdzie gospodarstwa są bardziej wyspecjalizowane i istnieją już formy współpracy rolników. Zaletą wdrażania tego typu działań jest to, że oba rozwiązania posiadają wypracowane mechanizmy finansowania oraz regulacji prawnych umożliwiających wspieranie przez dotacje, ulgi podatkowe i inne ułatwienia organizacyjne.

Z kolei tworzenie nowych grup producenckich umożliwia pozyskanie zewnętrznych środków dostępnych w ramach Działania nr 9 *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich dla Polski na lata 2014-2020*. Stąd istotne jest wspieranie powstawania grup producenckich w kategoriach produktów preferowanych przez kryteria UE.

### Narzędzia/instrumenty zmiany

#### • Działania informacyjno-szkoleniowe

Realizowane we współpracy z regionalnymi oddziałami ARMiR, PZDR (Powiatowe Zespoły Doradztwa Rolniczego) i przedstawicielami krajowych grup producenckich.

Przekonanie rolników o relatywnie sceptycznym stosunku do współpracy i organizowania się w spółdzielnie czy o wiele bardziej sformalizowane grupy producenckie wymaga kompleksowego podejścia. Doświadczenia kilku gmin pokazują, że najskuteczniejszą formą budującą motywację i zaangażowanie we współpracę wśród rolników są bezpośrednie doświadczenia w formie wizyt studyjnych i rozmów z rolnikami, którzy współpracują w formie spółdzielczej lub jako grupa producencka. Niezbędnym elementem popularyzacji idei konsolidacji są zatem bezpośrednie spotkania i wizyty studyjne, jak też dedykowane szkolenia i konsultacje. Oprócz konsultacji powinien również zostać powołany stały doradca, który wspierałby wiedzą ekspercką spółdzielnię lub grupę producencką w procesie jej tworzenia i rozwoju.

- **Pilotażowe spółdzielnie i grupy producenckie**

Identyfikacja i wytypowanie jednej spółdzielni i jednej grupy producenckiej w całym obszarze jako inicjatyw o charakterze pilotażowym, które otrzymają kompleksowe wsparcie merytoryczne, doradcze i finansowe zarówno od instytucji samorządowych, jak i od lokalnego ośrodka doradztwa rolniczego oraz ARMiR w celu wypracowania lokalnego modelu spółdzielczości i przedsiębiorczości rolnej. Inicjatywa pilotażowa mogłaby stać się bezpośrednim przykładem i dobrą praktyką dla innych potencjalnych spółdzielców i grup producenckich w obszarze, jak też miejscem praktyk zawodowych i szkoleń dla młodych rolników. Jedną z form wsparcia mogłoby być tworzenie sklepów spółdzielczych w lokalach wynajmowanych od samorządów na preferencyjnych warunkach.

- **Scalanie gruntów i poprawianie dostępności pól dla maszyn rolniczych**

Scalanie gruntów, jeżeli jest dobrze przeprowadzone, powinno przyczynić się do nawiązania współpracy między rolnikami, wzrostu zaufania i stworzenia korzystniejszych warunków działalności rolniczej. Scalanie gruntów umożliwi również powstawanie infrastruktury drogowej odpowiedniej dla maszyn rolniczych, co zwiększa bezpieczeństwo na drogach lokalnych.

- **Wspieranie i doradztwo przy zmianie produkcji rolnej i pozyskiwaniu dofinansowania z PROW oraz ARMIR**

We współpracy z ARMiR i Powiatowymi Zespołami Doradztwa Rolniczego w Hrubieszowie i Tomaszowie Lubelskim samorządy lokalne powinny aktywnie promować powstawanie spółdzielni rolniczych i grup producenckich przez: doradztwo strategiczne w zakresie ukierunkowania produkcji rolnej, doradztwo organizacyjne w zakresie praktycznych aspektów funkcjonowania spółdzielni i grup producenckich, doradztwo operacyjne przez pomoc w tworzeniu biznesplanów spójnych z wymogami otrzymania dotacji lub ulgi podatkowej, doradztwo finansowe związane z pozyskiwaniem źródeł finansowania i generowaniem przychodów.

- **Działalność promocyjna i komunikacyjna**

Kolejnym etapem po zainicjowaniu spółdzielczości i przedsiębiorczości rolniczej powinno być wspieranie promocyjne i komunikacyjne takich podmiotów przez utworzenie wspólnej lokalnej marki i jej promocję na targach krajowych i zagranicznych, nawiązywanie kontaktu z dystrybutorami, sieciami handlowymi,

inwestorami i kooperatywami spożywczymi. Promocyjny i integracyjny charakter mogą mieć również wydarzenia związane z produktem regionalnym – skierowane do klientów, turystów, odbiorców, jak i wydarzenia branżowe – targi, spotkania spółdzielcze mające na celu integrację lokalnego środowiska spółdzielczego oraz wymianę doświadczeń w tym zakresie. Komunikacja i promocja powinna również mieć swój wymiar lokalny, przyczyniając się do zakładania większej liczby spółdzielni i grup producenckich, wspierania lokalnych sieci handlowych zajmujących się sprzedażą produktów regionalnych, promocji samych produktów regionalnych. Działania te mogą być realizowane przez samorządy (np. na poziomie powiatowym) lub organizację pozarządową, czy też agencję reprezentującą spółdzielnie i grupy producenckie.

### Główni aktorzy (odpowiedzialność za proces) i źródła finansowania

Koordinator – głównym wykonawcą zadania powinna być ponadlokalna agencja rolna w formie organizacji pozarządowej lub partnerstwa samorządowo-pozarządowego prowadzona przez lokalnego lidera cieszącego się zaufaniem wśród rolników. Instytucja koordynująca powinna zajmować się promocją, szkoleniami, działalnością informacyjną, identyfikacją najbardziej aktywnych rolników, którzy będą otwarci na inicjatywy spółdzielcze i producenckie.

Powiatowe Zespoły Doradztwa Rolniczego – działalność doradczo-szkoleniowa.

Finansowanie – zadanie powinno być finansowane ze składek członkowskich rolników (zakładanie spółdzielni i grup producenckich, promocja, prowadzenie sklepów), środków własnych samorządu oraz środków zewnętrznych przyznawanych w drodze konkursu przez instytucje zewnętrzne (PROW, ARMIR).

### Niezbędne wsparcie

- doradztwo strategiczne: opracowanie założeń modelu organizacyjnego;
- doradztwo finansowe: zbudowanie modelu finansowania działalności spółdzielni i grup producenckich, tak aby umożliwiały członkom grup i spółdzielni pomnożenie wnoszonego przez nich kapitału;
- doradztwo operacyjne: organizacja pracy spółdzielni i grup producenckich w zakresie kadr, procedur, np. przetargów;
- doradztwo eksperckie: instytucja stałego doradcy dedykowanego spółdzielniom i grupom producenckim (zwłaszcza w okresie powstawania);
- doradztwo komunikacyjne: promocja idei spółdzielni i grup producenckich wśród rolników, wsparcie poszczególnych spółdzielni i grup producenckich w promocji ich produktów.

## Działanie 3 – DEMOGRAFIA: Wsparcie instytucjonalne dla rodziców pracujących – pokrycie kosztów opieki nad dziećmi

### Cele

Podstawowym celem działania jest ułatwienie łączenia życia rodzinnego z zawodowym w kluczowej grupie demograficznej, jaką są osoby w mobilnym wieku produkcyjnym zakładające rodziny. Istotną barierą w aktywności zawodowej i czynnikiem wypychającym osoby w wieku produkcyjnym do większych miast jest brak dostępnych usług opiekuńczo-wychowawczych dla małych dzieci, szczególnie żłobków, ale również przedszkoli samorządowych. Działanie polegające na instytucjonalnym wsparciu pracujących rodziców w zakresie opieki nad dziećmi zostało wskazane przez uczestników warsztatu konsultacyjnego jako najistotniejsze działanie mogące mieć wpływ na zmianę sytuacji demograficznej. Uzyskało ono aż 18 z 39 głosów oddanych na działanie w obszarze problemowym „Demografia”. Co istotne, było to działanie zaproponowane przez samych uczestników warsztatu.

Zapewnienie opieki nad dziećmi osobom pracującym, powracającym na rynek pracy po przerwie wychowawczej, osobom podejmującym aktywność zawodową lub przekwalifikującym się stanowić będzie zasadnicze wsparcie i umożliwienie osiągnięcia dodatkowych dochodów niezbędnych dla utrzymania całej rodziny. Takie rozwiązanie może również pozytywnie wpłynąć na obserwowaną, szczególnie na obszarach wiejskich, dezaktywizację zawodową kobiet wynikającą z dostępu do świadczeń socjalnych (m.in. 500+). Organizacja usług opiekuńczo-wychowawczych będzie mieć również swój efekt popytowy – przyczyni się do stworzenia nowych miejsc pracy związanych z opieką nad dziećmi – wychowawcy, pielęgniarki, osoby zajmującej się wyżywieniem itd.

### Narzędzia/instrumenty zmiany

- **Diagnoza istniejącej oferty i zapotrzebowania na miejsca żłobkowe w każdej gminie wraz z preferencjami mieszkańców (rodzaj, forma, czas trwania opieki)**

Przeprowadzenie takiej diagnozy umożliwi oszacowanie zapotrzebowania na usługi opiekuńczo-wychowawcze dla najmłodszych dzieci oraz możliwie optymalne dostosowanie działań do potrzeb mieszkańców. Pozwoli również zidentyfikować obszary, w których najbardziej brakuje tego typu usług. Opracowanie powiatowych rejestrów żłobków funkcjonujących na terenie powiatów na podstawie oceny jakości oferowanych usług.

- **Dofinansowanie miejsc w żłobkach niepublicznych w formie konkursu dla żłobków i klubików dziecięcych wpisanych do odpowiedniego rejestru**

Działanie może być realizowane w ramach rządowego programu "Maluch+", którego celem jest wspieranie rozwoju instytucji opieki nad dziećmi w wieku do lat

3 – żłobków, klubów dziecięcych i dziennych opiekunów. Ma on również na celu zwiększenie dostępności terytorialnej i finansowej miejsc opieki w żłobkach, klubach dziecięcych i u dziennych opiekunów dla wszystkich dzieci, w tym dzieci niepełnosprawnych oraz wymagających szczególnej opieki. Beneficjenci programu mogą otrzymać dofinansowanie do tworzenia i funkcjonowania miejsc opieki. "Maluch+" jest programem rocznym, a jego realizacja rozpoczęła się w 2018 r.

• **Opiekun dzienny**

Taki opiekun to forma najbardziej zbliżona do warunków domowych, charakteryzująca się dużą elastycznością, szczególnie odpowiadającą specyfice terenów wiejskich oraz potrzebom rodziców pracujących w różnych formach zatrudnienia i płacących tu podatki, którzy wychowują dzieci w wieku od ukończenia 1 roku życia do 3 lat, w tym również aktywnie poszukujących pracy zawodowej i mających szanse na jej podjęcie. Realizacja działania wymaga opracowania systemu i kryteriów rekrutacji i zasad współfinansowania działania opiekunów dziennych przez rodziców. Rolą samorządu może być zapewnienie lokali odpowiadających potrzebom funkcjonowania dziennych opiekunów, jak również szkoleń dla rodziców, którzy biorą udział w opiece lub wolontariuszy. Finansowanie dziennego opiekuna jest również możliwe w ramach programu Maluch+.

• **Utworzenie żłobków samorządowych w miastach powiatowych**

Żłobki powinny powstać w miastach powiatowych jako inicjatywy pilotażowe. Dotychczas w obu miastach powiatowych funkcjonują jedynie żłobki prywatne. Program Maluch+ umożliwi sfinansowanie funkcjonowania nowo powstających żłobków samorządowych.

## Główni aktorzy (odpowiedzialność za proces) i źródła finansowania

Jednostki samorządu lokalnego (gminy miasta) – diagnoza lokalnych potrzeb, opracowanie lokalnych programów rozwoju żłobków, ocena standardów usług i opracowanie rejestru placówek, zapewnienie lokali na działalność żłobków lub opiekunów dziennych, tworzenie własnych placówek lub dofinansowywanie miejsc w placówkach prywatnych/pozarządowych, organizowanie szkoleń dla opiekunów dziennych, wolontariuszy i rodziców, osób zainteresowanych otwarciem i prowadzeniem żłobka, współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy.

Finansowanie: MRPiPS (Program Maluch+), program POWER.

Powiatowy Urząd Pracy – realizacja szkoleń zawodowych dla opiekunów.

Niezbędne wsparcie działań obejmuje:

- doradztwo strategiczne: opracowanie założeń strategii rozwoju opieki żłobkowej na poziomie powiatowym;
- doradztwo finansowe: pozyskanie środków budżetowych z programu Maluch+, zapewnienie ciągłości finansowania;
- doradztwo komunikacyjne: promocja wszystkich dostępnych form opieki nad dziećmi do 3 lat wśród rodziców oraz osób bezrobotnych lub zainteresowanych zmianą kwalifikacji (w kierunku opieki nad małymi dziećmi).

## Działanie 4 – DOSTĘPNOŚĆ: Zwiększenie dostępności transportowej obszaru, w tym zwłaszcza terenów oddalonych od głównych dróg

### Cele

Celem działania jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dostępności transportowej wszystkim mieszkańcom obszaru, także tym zamieszkującym tereny oddalone od głównych szlaków transportowych. W szczególności działanie to obejmuje umożliwienie sprawniejszej realizacji inwestycji w infrastrukturę drogową w sposób zapewniający równomierny rozwój sieci drogowej oraz podnoszenie bezpieczeństwa w ruchu drogowym, a także rozwój transportu zbiorowego nakierowany przede wszystkim na zapewnienie dostępności transportowej obszarów peryferyjnych. Planowane działanie jest w dużej mierze kontynuacją dotychczasowych działań samorządów lokalnych związanych z inwestowaniem w rozwój i modernizację dróg, przy czym kluczowa jest w tym przypadku modyfikacja zasad przyznawania środków na rozwój infrastruktury drogowej umożliwiającą realizację dużych projektów zgłaszanych wspólnie przez grupy gmin. Dodatkowo, działanie zakłada rozwój alternatywnych modeli finansowania i organizacji transportu zbiorowego na terenach wiejskich o rozproszonyj sieci osadniczej.

Oprócz wsparcia rozwoju infrastruktury zwiększenie dostępności przestrzennej dla mieszkańców obszaru powinno także obejmować rozwój transportu zbiorowego, który jest dla wielu osób jedynym sposobem przemieszczania się. Dotyczy to zwłaszcza osób starszych, które często zamieszkują gospodarstwa oddalone od większych miejscowości. Problem ten jest dlatego istotny, że w związku z niekorzystnymi procesami demograficznymi liczba żyjących samotnie osób starszych w obszarze hrubieszowsko-tomaszowskim wzrasta i zapewne będzie także wzrastać w przyszłości. Niedostateczna dostępność transportowa może w przypadku takich osób nie tylko powodować obniżenie jakości życia, ale także stanowić zagrożenie dla ich zdrowia i życia (w związku z ich stanem zdrowia).

### Narzędzia/instrumenty zmiany

- **Modyfikacja zasad przyznawania środków na infrastrukturę drogową umożliwiającą realizację dużych, wielogminnych projektów**

Sieciowy charakter infrastruktury drogowej predestynuje tego typu projekty do realizowania ich w ramach współpracy między jednostkami samorządu lokalnego nie tylko, jak ma to miejsce do tej pory, różnego szczebla, ale także sąsiadującymi ze sobą gminami czy powiatami. Zmiana zasad finansowania projektów infrastrukturalnych premiująca współpracę międzygminną powinna zostać powiązana ze zwiększeniem limitów kwot przyznawanych na pojedynczy projekt, uwzględniających także specyfikę kosztów inwestycji drogowych w danym obszarze. Z punktu widzenia projektów realizowanych we współpracy międzygminnej istotne jest także zweryfikowanie ograniczenia liczby odcinków, w jakich może odbywać się



inwestycja drogowa. Realizacja tego działania umożliwiłaby gminom wypełnienie braków w sieci drogowej i tym samym podwyższenie dostępności transportowej całego obszaru, przyczyniając się tym samym do wzrostu jego atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej, jak również do podniesienia jakości życia mieszkańców (dostęp do usług).

- **Wsparcie finansowe dla systemu podwozów sąsiedzkich**

Rozwiązanie to polega na wsparciu finansowym ze strony samorządów lokalnych dla osób, które świadczą usługi podwożenia prywatnym samochodem innych osób (sąsiadów). Wsparcie to mogłoby przyjmować różne formy: wynagrodzenie za przejechane kilometry uwzględniające także liczbę przewożonych osób, dopłaty do paliwa, refundację części kosztów eksploatacyjnych. Rola władz lokalnych (gminnych, powiatowych) mogłaby polegać także na koordynacji i promocji całego przedsięwzięcia, zwłaszcza w jego początkowej fazie. Oprócz wymiaru czysto technicznego (zwiększenie dostępności do usług) działanie to mogłoby także przyczynić się do zwiększenia integracji społecznej osób samotnych i starszych oraz przeciwdziałałoby ich dalszemu społecznemu wykluczeniu. Działanie to mogłoby także przyczynić się aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych posiadających samochód.

- **Organizacja transportu zbiorowego w ramach porozumienia międzygminnego**

Ze względu na rozproszoną sieć osadniczą prowadzenie stałych połączeń autobusowych na wielu obszarach jest tak nieopłacalne, że jedynie władze publiczne mogą zapewnić obsługę tych terenów transportem zbiorowym. Działanie takie, realizowane przez jedną gminę, przerasta możliwości finansowe większości gmin obszaru. W tym przypadku współpraca międzygminna nie tylko obniżyłaby koszty projektu dla poszczególnych gmin, ale także zwiększyła efektywność finansową całego przedsięwzięcia, gdyż umożliwiłaby obsługę większej liczby osób taką samą liczbą pojazdów. Gminy, być może przy wsparciu środków unijnych lub rządowych, mogłyby zakupić autobus(y) i zorganizować regularne połączenia, które umożliwiłyby niezmotoryzowanym mieszkańcom mniej dostępnych miejscowości docieranie do pracy i miejsc świadczenia ważnych usług.

## Główni aktorzy (odpowiedzialność za proces) i źródła finansowania

Szczebel krajowy i regionalny – zmiana zasad przyznawania i rozliczania środków na inwestycje drogowe; w przypadku finansowania narzędzia z środków UE negocjacje z Komisją Europejską w przypadku, gdyby zmiany zasad byłyby niezgodne z regulacjami na poziomie Unii Europejskiej.

Starostwa powiatowe – rola koordynująca działania gmin w zakresie organizacji transportu zbiorowego i wspólnych projektów infrastrukturalnych; rola negocjatora dbającego o współpracę zamiast konkurencji między gminami.

Gminy obszaru – realizacja inwestycji infrastrukturalnych i transportu zbiorowego we współpracy z innymi gminami. W tym drugim przypadku mogłoby to się odbywać w formie związku komunalnego.

Finansowanie – za pośrednictwem Urzędu Marszałkowskiego (RPO, środki unijne, środki szwajcarskie i norweskie) oraz środków własnych jednostek samorządu lokalnego; w przypadku systemu wsparcia transportu zbiorowego kluczowe jest wieloletnie finansowanie projektu ze względu na dużą rolę zaufania społecznego (w przypadku podwózek) oraz potencjalne rosnące – wraz ze starzeniem się populacji – koszty (w przypadku linii autobusowej).

Niezbędne wsparcie tych działań obejmuje:

- doradztwo strategiczne: opracowanie wielogminnej strategii rozwoju sieci drogowej i transportu zbiorowego;
- doradztwo finansowe: skonstruowanie budżetu działań, opracowanie modelu dofinansowywania systemu podwózek;
- doradztwo planistyczne: przygotowanie projektów technicznych w zakresie infrastruktury drogowej;
- doradztwo operacyjne: wdrażanie projektu w zakresie kadr, procedur, np. przetargów;
- doradztwo komunikacyjne: promocja systemu podwózek wśród mieszkańców.

## Działanie 5 – TURYSTYKA: Wsparcie tworzenia zintegrowanych rozwiązań pakietowych w ofercie turystycznej

### Cele

Celem działania jest wspieranie tworzenia zintegrowanych rozwiązań pakietowych w ofercie turystycznej przez promocję współpracy międzygminnej w zakresie wypracowania i promocji produktu turystycznego opartego na potencjałach regionu (także w kontekście transgranicznym np. Euroregionu Bug). Jako produkt turystyczny rozumieć należy zbiór dóbr i usług oferowanych turystom w formie zintegrowanej oferty np. miejsca noclegowe, placówki gastronomiczne, szlaki turystyczne, atrakcje przyrodnicze i kulturowe. Rozwijanie produktów turystycznych a nie pojedynczych usług czy produktów turystycznych przyczynia się do wzrostu liczby odwiedzających przez m.in. ułatwienie turystom korzystania z oferty danego obszaru (w tym pod względem finansowym), efektywniejszą promocję, większe możliwości pozyskania finansowania ze źródeł zewnętrznych.

Docelowym zatem modelem rozwoju turystyki na badanym terenie powinien być sieciowy (w aspekcie przestrzennym) produkt turystyczny oparty na szlakach turystycznych i rowerowych. Wsparcie dla inicjatyw współpracy międzygminnej w zakresie wypracowania i promocji produktu turystycznego opartego na potencjałach regionu (także w kontekście transgranicznym np. Euroregionu Bug) i wsparcie w tworzeniu

zintegrowanych rozwiązań pakietowych w ofercie turystycznej było jedynym działaniem w obszarze problemowym „Turystyka”, na które oddali swoje głosy (3) uczestnicy warsztatu konsultacyjnego.

## Narzędzia/instrumenty zmiany

- **Utworzenie ścieżek krajoznawczych, edukacyjnych i zwiększenie dostępności szlaków turystycznych**

Działanie dotyczy przede wszystkim zwiększenia dostępności i atrakcyjności turystycznej walorów krajoznawczych, środowiskowych i folklorystycznych przez wyznaczenie ścieżek edukacyjnych i krajoznawczych w parkach krajoznawczych, obszarach chronionych, na obszarach rolniczych oraz w wąwozach lessowych. Działanie powinno w sposób całościowy pokazać istniejące i dopiero zidentyfikowane atrakcje oraz wytyczyć szlaki pomiędzy nimi. Powinno to mieć formę stworzenia opisów szlaków dla osób poruszających się w różny sposób (samochód, rower, pieszo), jak również opracowania niezbędnych map i przewodników. Mapy i przewodniki powinny być dostępne nie tylko w biurach informacji turystycznej, ale, szczególnie na terenach wiejskich, również w punktach gastronomicznych i sklepach.

Szlak architektury sakralnej (cerkwie południowo-wschodniej Polski) wymaga lepszego opisanie i oznaczenia – zarówno w formie odpowiednio zredagowanych przewodników, jak też oznaczeń przy drogach. Osoby zarządzające budynkami należy również zachęcić do wyznaczenia pór dostępności turystycznej, tak aby można było podziwiać wnętrza cerkwi, bowiem na razie większość z nich jest zamknięta i nie zawiera informacji kontaktowych umożliwiających wejście do środka i zwiedzanie. Atrakcyjne i ujednoczone opisy obiektów i szlaków powinny być udostępnione na stronach internetowych i portalach społecznościowych gmin obszaru.

- **Sieciowanie istniejących i potencjalnych produktów turystycznych**

Działanie dotyczy wdrożenia kompleksowej strategii sieciowania produktów turystycznych regionu opracowanej wspólnie z ekspertami w zakresie marketingu lokalnego i turystycznego. Strategia powinna zawierać dwa elementy. Pierwszy to identyfikacja/tworzenie produktów turystycznych, takich jak szlaki turystyczne (opartych np. na dziedzictwie sakralnym czy historycznym regionu, elementy tychże szlaków są/powstają w poszczególnych gminach) czy wspólny program wydarzeń kulturalnych obszaru. Drugi element to plan zintegrowanej promocji tych produktów poza regionem. Jednym z pomysłów jest dołączenie obszaru hrubieszowsko-tomaszowskiego do istniejącej oferty bardziej rozpoznawalnych obszarów Roztocza np. przez portal internetowy dostępny ze stron internetowych poszczególnych gmin obszaru, wspólną promocję na targach turystycznych, przygotowanie sprofilowanej oferty turystycznej, np. dla wycieczek szkolnych.

- **Wsparcie w dostosowywaniu naturalnych i sztucznych zbiorników wodnych do funkcji turystycznych lub budowa krytej pływalni**

Zadanie ma polegać na podniesieniu walorów turystycznych obszaru przez dostosowanie naturalnych i sztucznych zbiorników wodnych do funkcji turystycznych. Do realizacji zadania niezbędny byłby wybór najatrakcyjniejszych lokalizacji zbiorników wodnych wraz z kryteriami wyboru lokalizacji do inwestowania. W wybranych lokalizacjach należy utworzyć całościowy plan funkcjonalny obszaru uwzględniający funkcje rekreacyjne, w tym wypożyczalnie sprzętu i usługi instruktorów/trenerów, funkcje gastronomiczne, handlowe, rozrywkowe, hotelowe, ogólnodostępne przestrzenie publiczne.

• **Integracja z *Green Velo***

Działanie dotyczy inwestycji infrastrukturalnej polegającej na rozbudowaniu wschodniego szlaku rowerowego *Green Velo* na obszarze wschodniej części powiatu tomaszowskiego oraz na terenach powiatu hrubieszowskiego w szczególności tam, gdzie znajdują się szlaki architektury sakralnej. Taka inwestycja pozwoli na powiązanie obszaru z atrakcjami Środkowego i Zachodniego Roztocza, jak również kulturalnymi atrakcjami Zamościa, co wzmocni promocję obszaru przez portal *Green Velo*, wpisze obszar w ofertę turystyczną południowo-wschodniej Polski i w perspektywie da szansę na pobudzenie przedsiębiorczości w branży turystycznej (usługi noclegowe i gastronomiczne).

## Główni aktorzy (odpowiedzialność za proces) i źródła finansowania

Lokalna Organizacja Turystyczna Roztocze – koordynator działań w gminach powiatu tomaszowskiego

Lokalna Organizacja Turystyczna Gotania – koordynator działań w gminach powiatu hrubieszowskiego

Starostwo powiatowe – funkcja integracji strategicznej gmin

Finansowanie – za pośrednictwem Urzędu Marszałkowskiego (RPO, środki unijne, środki szwajcarskie i norweskie) oraz środków własnych jednostek samorządu lokalnego; Ministerstwo Sportu i Turystyki

Niezbędne wsparcie dla tych działań obejmuje:

- doradztwo finansowe: doradztwo w zakresie modelu wsparcia finansowego dla firm z branży turystycznej, doradztwo JST w zakresie pozyskania finansowania na realizację działań;
- doradztwo planistyczne: przygotowanie projektów technicznych szlaków, ścieżek i zagospodarowania obszarów wokół zbiorników wodnych;
- doradztwo eksperckie: wsparcie w zakresie identyfikacji najważniejszych walorów turystycznych obszaru, wypracowania strategii promocyjnej lokalnego produktu turystycznego;
- doradztwo komunikacyjne: promocja lokalnego produktu turystycznego.