



„Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca” stanowi załącznik 3c. do Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Rozwoju Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy. Dokument został opracowany przez firmę EuroCompass Sp. z o.o. na podstawie umowy z Gminą Biłgoraj nr JRPPOPT. 272.1.2013 z dnia 07.08.2013 r.

Przedmiot wyżej wymienionej umowy wykonany został w ramach projektu pn.: „Upowszechnienie podejścia funkcjonalnego w planowaniu przestrzennym poprzez określenie granic i kierunków rozwoju obszaru funkcjonalnego Miasta Biłgoraj” współfinansowanego w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna na lata 2007 - 2013 w ramach „Konkursu dotacji na działania wspierające jednostki samorządu terytorialnego w zakresie planowania miejskich obszarów funkcjonalnych” ogłoszonego przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.



Autorzy opracowania:

Ryszard Boguszewski
Beata Filipowicz
Karolina Szelağ

Oprawa graficzna:

Karolina Szelağ

1. Wprowadzenie	3
1.1. Podstawa opracowania planu	3
1.2. Cel i zakres planu	4
1.3. Podejście i metodyka prac.....	5
2. Kontekst opracowania	6
2.1. Polityka krajowa w zakresie rozwoju klastrów do roku 2020.....	6
2.2. Źródła finansowania i rozwoju klastrów do roku 2020	8
2.3. Klastry jako narzędzia do rozwoju zintegrowanych produktów turystycznych ..	10
3. Analiza możliwości rozwoju sieciowego produktu turystycznego Lasy Janowskie – Roztocze Zachodnie	13
3.1. Zasięg oddziaływania produktu oraz jego potencjał do przyciągania turystów ..	13
3.2. Główne elementy sieciowego produktu turystycznego.....	13
3.3. System obsługi turysty i zarządzania produktem sieciowym.....	25
4. Proponowane działania w zakresie utworzenia i rozwoju struktury klastrowej.....	28
4.1. Identyfikacja animatorów i głównych interesariuszy inicjatywy klastrowej	28
4.2. Analiza i wybór struktury organizacyjno-prawnej klastra.....	34
4.3. Opracowanie wstępnej strategii funkcjonowania klastra.....	36
4.4. Opracowanie systemu finansowania i ewaluacji klastra.....	42
5. Konsultacje społeczne	44
6. Wykaz podmiotów zainteresowanych udziałem w inicjatywie klastrowej.....	45
7. Słowniczek najważniejszych pojęć	49

1. Wprowadzenie

1.1. Podstawa opracowania planu

Podstawą opracowania „Planu działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca” jest umowa z Gminą Biłgoraj – liderem projektu „Upowszechnienie podejścia funkcjonalnego w planowaniu przestrzennym poprzez określenie granic i kierunków rozwoju obszaru funkcjonalnego Miasta Biłgoraj” współfinansowanego w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna na lata 2007-2013. Projekt jest realizowany w ramach „Konkursu dotacji na działania wspierające jednostki samorządu terytorialnego w zakresie planowania miejskich obszarów funkcjonalnych” ogłoszonego przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.

Powyższy projekt realizują trzy samorzady powiatu biłgorajskiego: Gmina Biłgoraj, Gmina Miasto Biłgoraj oraz Gmina Księżpól. Głównym celem projektu jest określenie granic Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj, wyznaczenie zasięgu jego wpływu i potencjalnych kierunków rozwoju, upowszechnienie podejścia funkcjonalnego w planowaniu przestrzennym oraz promocja zintegrowanego podejścia do problemów przedmiotowego obszaru. Celem głównym jest również propagowanie wielopoziomowego, partnerskiego zarządzania.

W ramach projektu opracowane zostały dokumenty strategiczne dla MOF Biłgoraj, jednym z których jest niniejszy plan działań:

- Delimitacja Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj,
- Strategia Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument ramowy, która obejmuje:
 - Załącznik 1. Sprawozdanie z przebiegu konsultacji społecznych projektu „Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy”;
 - Załącznik 2. Analiza uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj;
 - Załącznik 3. Dokumenty branżowe uszczegółwiającej Strategię Ramową:
 - Załącznik 3a. Plan Rozwoju Przedsiębiorczości Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj;
 - Załącznik 3b. Strategia Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj;
 - Załącznik 1. Opis przeprowadzonych konsultacji społecznych ;
 - Załącznik 2. Diagnoza atrakcyjności i uwarunkowań turystycznych MOF Biłgoraj;
 - **Załącznik 3c. Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca;**

- Załącznik 3d. Strategia zagospodarowania terenów inwestycyjnych na obszarze Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj.

Przedmiotowe opracowanie stanowi analizę potencjału kooperacyjnego podmiotów z branży turystycznej z obszaru MOF Biłgoraj i gmin sąsiadujących oraz prezentuje wstępne założenia w obszarze inicjowania, organizacji, rozwoju i funkcjonowania klastra turystycznego. Określono w nim cel i metodykę pracy oraz przedstawiono wymiar społeczno-gospodarczy klasteringu, w tym źródła finansowania i złożenia polityki krajowej. Przedstawiono również analizę obszaru pod kątem możliwości rozwoju ponadregionalnego produktu turystycznego i metodologię procesu tworzenia i rozwoju klastrów.

„Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca” stanowi pierwszy etap w budowaniu kompleksowej strategii rozwoju klastra turystycznego i jest podstawą do rozwoju współpracy klastrowej pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego i prywatnymi przedsiębiorcami, mającej na celu rozwój branży turystycznej na obszarze MOF Biłgoraj.

1.2. Cel i zakres planu

Cel opracowania pt. „Planu działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca” bezpośrednio wynika z opracowanej Strategii Rozwoju Turystyki MOF Biłgoraj.

W ramach prac nad Strategią Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj została wykonana szczegółowa diagnoza obszaru funkcjonalnego oraz gmin ościennych pod kątem turystycznym. Zidentyfikowano liczne walory przyrodnicze obszaru oraz walory kulturowe, związane z jego wielokulturowością. Na terenie MOF opisano również wiele imprez kulturowych, promujących lokalną kuchnię i tradycje. Powyższe elementy świadczą o potencjale turystycznym MOF Biłgoraj, dzięki któremu realny jest jego rozwój w tym kierunku. Oprócz walorów i atrakcji, w strategii rozwoju turystyki zidentyfikowano infrastrukturę turystyczną (baza noclegowa i gastronomiczna oraz szlaki turystyczne), paraturystyczną (obiekty sportowo-rekreacyjne i ośrodki kultury) i uzupełniającą (apteki, ośrodki zdrowia, urzędy pocztowe, stacje paliw, komendy policji i straży pożarnej, banki i biura podróży) na obszarze MOF Biłgoraj. Infrastruktura turystyczna na badanym obszarze nie jest dostatecznie rozwinięta. Potencjalnych turystów należy zachęcić odpowiednio przygotowaną bazą noclegową i gastronomiczną. Specjalizacja obszaru pod kątem turystycznym będzie wymagała rozbudowy infrastruktury w celu dostosowania się do coraz większych wymagań turystów.

Niniejszy plan działań stanowi uszczegółowienie Strategii Rozwoju Turystyki i jest narzędziem jej wdrażania w wymiarze ponadregionalnym. Plan zawiera koncepcję rozwoju ponadregionalnego produktu turystycznego, w którego skład wchodzić będzie

MOF Biłgoraj, ziemia janowska i część Roztocza Zachodniego. Powyższy produkt turystyczny będzie miał szansę zaistnieć dzięki współpracy jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorców, działających na terenie obszaru. Współpraca będzie odbywać się dzięki zawarciu porozumienia w formie stowarzyszenia lub konsorcjum.

Dokument w rozdziale drugim prezentuje odniesienie do polityki krajowej w zakresie rozwoju klastrów oraz źródeł ich finansowania. W rozdziale trzecim znajduje się analiza możliwości rozwoju sieciowego produktu turystycznego Biłgoraj – Lasy Janowskie – Zwierzyniec, a także proponowane działania w zakresie utworzenia i rozwoju struktury klastrowej. W Planie (rozdział czwarty) zidentyfikowani zostali główni interesariusze inicjatywy klastrowej, dokonano analizy dostępnych form struktury prawnej klastra oraz przedstawiono wstępną strategię funkcjonowania. Na zakończenie opracowany został system finansowania i ewaluacji klastra.

1.3. Podejście i metodyka prac

„Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca” opracowany został w oparciu o model ekspercko-partycypacyjny, polegający na możliwie szerokim udziale władz i społeczności lokalnej zainteresowanej uczestnictwem w inicjatywie klastrowej przy jednoczesnym zaangażowaniu ekspertów zewnętrznych.

W prace nad dokumentem, koordynowane przez Gminę Biłgoraj i pozostałe jednostki samorządów terytorialnych, włączono przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu, turystyczne organizacje pozarządowe i instytucje kultury. Współpraca oparta została na zasadach otwartości, jawności oraz równości uczestnictwa.

Inicjatywa klastrowa tworzona na obszarze MOF Biłgoraj, Gminy Janów Lubelski i Zwierzyniec jest wynikiem działań odgórnych podjętych przez władze lokalne 5 gmin (tzw. podejście top-down). Na skutek działań władz lokalnych podmioty działające w sektorze turystyki stworzą zinstytucjonalizowaną (sformalizowaną) grupę dążącą do zawiązania klastra i rozwiązania istotnych problemów. Inicjatywa klastrowa pozwoli na rozwijanie ponadregionalnego produktu turystycznego opartego o atrakcje i walory: Miasta Biłgoraj, Gminy Biłgoraj, Gminy Księżpol, Gminy Zwierzyniec i Gminy Janów Lubelski.

2. Kontekst opracowania

2.1. Polityka krajowa w zakresie rozwoju klastrów do roku 2020

Koncepcja tworzenia i funkcjonowania klastrów wpisuje się w priorytety Strategii Europa 2020 i postulowaną przez Komisję Europejską tzw. inteligentną specjalizację (smart specialisation). Zakłada ona, że każdy region powinien skoncentrować się na określonej liczbie priorytetów, w których posiada rzeczywiste kompetencje i zasoby. Do klastrów odwołują się także kluczowe dokumenty unijne, które mają służyć realizacji tej strategii.

Istotne przesłanki do rozwoju polityki klastrowej stanowią następujące dokumenty krajowe:

- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020,
- Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności,
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020,
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2012-2020 – Dynamiczna Polska,
- Program Rozwoju Przedsiębiorstw do roku 2020,
- Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do roku 2020,
- Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 przewiduje rozwój gospodarczy oparty na specjalizacjach lokalnych i regionalnych, szczególnie w ramach inicjatyw klastrowych. Wsparcie skierowane będzie do najbardziej konkurencyjnych klastrów. Wspieranie klastrów będzie dotyczyć zwłaszcza: działalności badawczo-rozwojowej, międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, rozwoju jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, stymulowania współpracy branżowej oraz powstawania nowych przedsiębiorstw.

Zgodnie z **Krajowym Programem Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”** rosnąca popularność klastrów i klasteringu prowadzi do kształtowania polityki rozwoju gospodarczego opartej o klastry. KPR przewiduje, że klastry powinny rozwijać się w oparciu o regionalne systemy innowacyjne, wspierane przez władze samorządów wojewódzkich oraz władze centralne.

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju dostrzega potrzebę powiązania sektorów nauki i gospodarki. Cele tego dokumentu mogą być osiągnięte dzięki wspieraniu rozwoju klastrów, inicjatyw klastrowych i koordynatorów klastrów. Dokument rekomenduje

stymulowanie rozwoju kapitału społecznego i instytucjonalizację współpracy w ramach skupisk działalności gospodarczej.

Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 podkreśla znaczenie klastrów w zwiększeniu innowacyjności gospodarki. Skutecznie działające klastry będą sprzyjać zwiększeniu konkurencyjności, zwiększeniu produktywności, przyciąganiu nowych inwestorów i wspieraniu badań naukowych, będą także prowadzić do rozwoju konkretnych produktów i usług. Strategia zakłada wspieranie klastrów oraz oparcie ich działania na modelu rynkowo-partycypacyjnym, oznaczającym wiodącą rolę sektora prywatnego w ich inicjowaniu, finansowaniu i zarządzaniu.

Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2012-2020 – Dynamiczna Polska wyznacza sposoby dochodzenia do konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy i współpracy. Przewiduje się wspieranie współpracy w ramach klastrów poprzez:

- promowanie oddolnego podejścia do tworzenia klastrów (ang. bottom-up-approach), co oznacza, że głównymi podmiotami zaangażowanymi w proces budowania inicjatyw klastrowych powinny być przedsiębiorstwa, natomiast aktywność władz publicznych powinna się koncentrować przede wszystkim na tworzeniu odpowiedniej infrastruktury instytucjonalnej w otoczeniu klastra,
- odchodzenie od wspierania inicjatyw klastrowych, które nie są w stanie się utrzymać bez pomocy ze strony państwa,
- wsparcie powstawania powiązań klastrowych w ramach specjalnych stref ekonomicznych,
- wzmocnienie współpracy pomiędzy klastrami i parkami naukowo-technologicznymi,
- tworzenie preferencji w dostępie do środków finansowych dla klastrów.

Program Rozwoju Przedsiębiorstw do roku 2020 postuluje rozwój i wspieranie klastrów, jako istotnych czynników mających wpływ na podniesienie poziomu konkurencyjności regionu i budowę gospodarki opartej na wiedzy i umiejętnościach. Dzięki powiązaniom w ramach klastra łatwiejszy jest transfer nowoczesnych rozwiązań, w tym także technologicznych wewnątrz struktury lub inicjatywy klastrowej.

Istotnym dokumentem dotyczącym zakładania i funkcjonowania klastrów jest raport **Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku**. Raport zawiera propozycję kierunków i założeń przyszłej polityki klastrowej w Polsce wypracowaną przez grupę roboczą ds. polityki klastrowej, powołaną w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) Polskie klastry i polityka klastrowa. W raporcie zdefiniowany został sposób rozumienia klastrów i wizja rozwoju polskiej gospodarki w oparciu o klastry. Wypracowane kierunki i założenia polityki klastrowej zostały uzasadnione w oparciu o szczegółową diagnozę. Sformułowane rekomendacje poparto dobrymi praktykami krajowymi i zagranicznymi. Raport zawiera także analizę korzyści ekonomicznych i społecznych, które uzasadniają wprowadzenie sformułowanych rekomendacji oraz skutków ich niewprowadzenia.

Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) opracowała dokument precyzujący **standardy zarządzania klastrem**. Standardy zostały opracowane m.in. w zakresie struktury organizacyjnej klastra, strategii rozwoju, działalności koordynatora, planu finansowego, źródeł finansowania, zarządzania zasobami ludzkimi, systemu identyfikacji wizualnej oraz narzędzi i form komunikacji.

2.2. Źródła finansowania i rozwoju klastrów do roku 2020

Zjawisko klasteringu (tj. tworzenia i rozwoju klastrów) zarówno w perspektywie Unii Europejskiej 2007-2013 jak i nowej 2014-2020 stanowiło ważny aspekt dla unijnych urzędników. W latach 2014-2020 duże szanse na pozyskanie unijnych funduszy będą miały inicjatywy klastrowe działające zwłaszcza w branżach należących do inteligentnych specjalizacji, zarówno na poziomie kraju, jak i regionu.

Klastry działające na poziomie krajowym będą mogły być finansowane z Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, natomiast klastry lokalne (na poziomie województwa) mogą skorzystać ze wsparcia z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2014-2020. Dodatkowo klastry z terenu województwa lubelskiego (oraz podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego) będą mogły korzystać ze środków z Programu Operacyjnego Polska Wschodnia.

Koordynatorzy klastrów mogą być beneficjentami w typach projektów wymienionych w tabeli 1. w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020.

Tabela 1. Typy projektów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020

PROGRAM OPERACYJNY INTELIGENTNY ROZWÓJ 2014-2020	
NAZWA OSI PRIORYTETOWEJ	PRIORYTET INWESTYCYJNY I TYPY PROJEKTÓW
Oś Priorytetowa II: Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach	<p>Priorytet inwestycyjny 1.2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R; <input type="checkbox"/> Tworzenie warunków infrastrukturalnych dla prowadzenia działalności B+R przez przedsiębiorstwa; <input type="checkbox"/> Kredyt na innowacje technologiczne; <input type="checkbox"/> Fundusz gwarancyjny dla wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw.
Oś Priorytetowa III: Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw	<p>Priorytet inwestycyjny 1.2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wsparcie rozwoju otwartych innowacji; <input type="checkbox"/> Wsparcie ochrony własności przemysłowej przedsiębiorstw; <input type="checkbox"/> Stymulowanie współpracy nauki z biznesem – bony na innowacje; <input type="checkbox"/> Rozwój i profesjonalizacja proinnowacyjnych usług IOB; <input type="checkbox"/> Wsparcie rozwoju klastrów – budowa systemu

	<p>krajowych klastrów kluczowych;</p> <p><input type="checkbox"/> Wsparcie przedsiębiorstw i jednostek naukowych w przygotowaniu do udziału w programach międzynarodowych.</p>
--	--

W ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój przewiduje się wsparcie klastrów o dużym potencjale dla rozwoju gospodarki mogących jednocześnie konkurować w skali międzynarodowej.

Klasy działające w pięciu województwach wschodniej Polski (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie) mogą liczyć na dodatkowe wsparcie w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020. Poniżej przedstawiono typy projektów w ramach priorytetu inwestycyjnego 3C.

Tabela 2. Typy projektów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020

PROGRAM OPERACYJNY POLSKA WSCHODNIA 2014-2020	
NAZWA OSI PRIORYTETOWEJ	PRIORYTET INWESTYCYJNY I TYPY PROJEKTÓW
<p>Oś Priorytetowa I: Przedsiębiorcza Polska Wschodnia</p>	<p>Priorytet Inwestycyjny 3c. Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług:</p> <p><input type="checkbox"/> Wsparcie ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych</p> <p>Celem interwencji skierowanej do MŚP działających w ramach ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych jest zwiększenie ich potencjału w zakresie zdolności do realizowania procesów innowacyjnych. Działanie koncentrować będzie się na wsparciu tworzenia innowacyjnych produktów bądź usług poprzez wdrożenie wyników prac B+R przez MŚP.</p> <p>W ramach działania przewiduje się również wsparcie powiązań kooperacyjnych MŚP w zakresie tworzenia i rozwoju produktów sieciowych w obszarach wpisujących się w zakres regionalnych inteligentnych specjalizacji wspólnych dla przynajmniej dwóch województw Polski Wschodniej. Realizowane w tym zakresie projekty muszą mieć charakter innowacyjny (technologiczny bądź nietechnologiczny).</p>

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 przewidziano środki finansowe na rozwój klastrów o zasięgu regionalnym. Wspierane będą klasy wpisujące swoje działania w tzw. inteligentne specjalizacje województwa lubelskiego, ale również inicjatywy kooperacyjne mogące w przyszłości stać się znaczącymi gałęziami rozwoju gospodarczego regionu.

2.3. Klastry jako narzędzia do rozwoju zintegrowanych produktów turystycznych

W Europie można się spotkać z wieloma inicjatywami, wspierającymi rozwój klastrów, których zidentyfikowano tutaj ponad 2000. Główne działania w tym zakresie prowadzi Komisja Europejska, a także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Występują trzy modele współpracy, na które ukierunkowane jest wsparcie. Pierwszy z nich to tzw. potrójna helisa, tj. współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, światem nauki oraz władzami rządowymi i samorządowymi. Drugi model skupia się na powiązaniach pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami B+R. Trzeci model polega na stymulowaniu powiązań w ramach danego klastra i jego otoczenia¹.

Przykładem sprawnie funkcjonującego klastra turystycznego w Europie jest francuski „**Cluster Rhone-Alpes des Industries de la Montage**”. Zrzesza on przedsiębiorstwa funkcjonujące w obrębie przemysłu i turystyki górskiej w Alpach francuskich. Alpy francuskie znane są na całym świecie ze wspaniałych warunków do uprawiania narciarstwa zimą i wędrówek pieszych latem. Klastr powstał w odpowiedzi na coraz silniejszą konkurencję ze strony kurortów z Austrii, Włoch i Szwajcarii. W skład klastra wchodzi firmy, instytucje, ośrodki szkoleniowe i naukowe oraz centra techniczne. Głównym celem klastra jest zwiększenie wydajności i konkurencyjności podmiotów zrzeszonych w klastrze na rynku krajowym i międzynarodowym. W ramach klastra podejmowanych jest wiele działań na rzecz poprawy wydajności produkcji oraz udoskonalania strategii biznesowych. Członkowie klastra mają zapewnione niezbędne środki, służące poprawie efektywności ich działań. Przedsiębiorstwa są usprawniane dzięki komputeryzacji, integracji narzędzi IT i optymalizacji systemów przepływu informacji².

Innym przykładem turystycznego klastra w Europie jest klastr „**Wino, gastronomia, turystyka**”, położony w zachodniej Grecji. W jego skład wchodzi kilkaset podmiotów, oferujących usługi gastronomiczne i prozdrowotne. Przedsiębiorstwa skupione w klastrze oferują tzw. zieloną turystykę z hasłem „dużo dobrego wina, dobrego jedzenia i wypoczynku”. Podstawą działania klastra jest tradycja regionów³.

Ciekawą inicjatywą jest również klastr turystyczny „**Terre dell’infinito**” z Włoch. W jego skład wchodzi 27 gmin, 100 hoteli, 80 lokalnych operatorów i kilkadziesiąt gospodarstw agroturystycznych. Strategia klastra oparta jest o Lokalny Produkt Turystyczny Krainy Nieskończoności, obejmujący obszar od gór po morze. Klastr posiada kompleksową ofertę nastawioną na wypoczynek, poznanie i edukację w obszarze poezji, muzyki i malarstwa⁴.

¹ http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95892.asp

² http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95892.asp

³ Roman M., Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej

⁴ Roman M., Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej

W Polsce pierwszym klastrem turystycznym był klastrowy pod nazwą „Beskidzka 5”, w skład którego weszło w 2005 roku 5 gmin powiatu cieszyńskiego z Ustroniem na czele⁵. Obecnie wg danych Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Polsce funkcjonują w 13 województwach 22 klastry i inicjatywy klastrowe w branży turystycznej (tab. 3).

Tabela 3. Klastry turystyczne w Polsce

Województwo	Siedziba	Nazwa klastra
Kujawsko-pomorskie	Toruń	LOT Toruń
	Inowrocław	InLOT
Lubelskie	Nałęczów	LOT „Kraina Lessowych Wąwozów”
Lubuskie	Zielona Góra	Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR
	Zielona Góra	Lubuski Szlak Wina i Miodu
Łódzkie	Łódź	Klastrowy „Łódzka Turystyka Konna”
	Łódź	Klastrowy Dziedzictwo Tradycji i Smaku
Małopolskie	Nowy Sącz	Małopolski Klastrowy Turystyczny „Beskid”
Opolskie	Kluczbork	Klastrowy Turystyczny Województwa Opolskiego e-KOLOT – „Kraina Miodu i Mleka
Podkarpackie	Lesko	Bieszczadzki Transgraniczny Klastrowy Turystyczny
	Rzeszów	Innowacyjny Klastrowy Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”
Podlaskie	Suwałki	Północno-Wschodni Innowacyjny Klastrowy Turystyczny „Kryształ Europy”
	Białystok	Klastrowy Marek Turystycznych Polski Wschodniej
Pomorskie	Sopot	Sopocki Klastrowy Turystyczny
Śląskie	Katowice	Sieć Turystyki
Świętokrzyskie	Skarżysko-Kamienna	Klastrowy Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu”
	Kielce	Innowacyjny Klastrowy Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”
Warmińsko-mazurskie	Elbląg	Elbląski Klastrowy Turystyczny
	Nidzica	Garncarska Wioska Klastrowy Turystyki Wiejskiej „Dziedzictwo kultur i smaków”
	Mragowo	Mazurski Klastrowy Turystyczny
Zachodniopomorskie	Szczecin	BTT (Budownictwo-Transport-Turystyka
	Szczecin	Transgraniczny Klastrowy Szlak wodny Berlin-Szczecin-Bałtyk

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP
(http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95889.asp, styczeń, 2015)*

Przykładem prężnie działającego klastra w województwie lubelskim jest LOT „Kraina Lessowych Wąwozów”, skupiająca 11 gmin w zachodniej części województwa, w obszarze Powiśla. Ponadto, do organizacji należą podmioty prywatne działające w branżach: noclegowej, gastronomicznej, zdrowia i urody, handlowej, atrakcji turystycznych i okolicy turystycznej. Głównymi celami działalności klastra jest:

- stworzenie zintegrowanego systemu informacji, promocji i rezerwacji turystycznej,

⁵ Roman M., Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej

- pomoc członkom klastra w zakresie pozyskania i wykorzystania funduszy strukturalnych,
- działanie na rzecz poprawy infrastruktury turystycznej,
- opracowanie i wdrażanie strategii rozwoju turystyki⁶.

Klasy turystyczne odgrywają znaczącą rolę w aktywizacji społeczności lokalnej i przekształcaniu miejscowości w tereny turystyczne. Przy tworzeniu inicjatyw klastrowych niezbędne jest wsparcie władz publicznych szczebla lokalnego, zarówno na płaszczyźnie finansowej, jak i merytorycznej w przełamywaniu różnych barier. Utworzenie klastra turystycznego, łączącego ziemie biłgorajską, janowską i roztoczańską z pewnością wzmocni podmioty turystyczne działające na tym obszarze, a sam obszar zostanie wypromowany i znany dla większej liczby potencjalnych turystów.

⁶ http://www.kraina.org.pl/o_organizacji_id_663.html

3. Analiza możliwości rozwoju sieciowego produktu turystycznego Lasy Janowskie – Roztocze Zachodnie

3.1. Zasięg oddziaływania produktu oraz jego potencjał do przyciągania turystów

Koncepcja budowania produktu turystycznego w oparciu o potencjał przyrodniczy Puszczy Solskiej, Lasów Janowskich i Roztocza Zachodniego oraz potencjał kulturowy i infrastrukturalny miast: Biłgoraj, Janów Lubelski i Zwierzyniec, która wynika w trakcie prac na Strategią Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj.

W Strategii Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj skoncentrowano się na wyznaczeniu obszarowych produktów turystycznych o znaczeniu ponadlokalnym oraz wskazano możliwość wykreowania produktu turystycznego o zasięgu ponadregionalnym.

Kreowany ponadregionalny produkt turystyczny opiera się na atrakcjach charakteryzujących się wysoką rangą walorów oraz na tych o niższej randze, które jednak mogą występować pod wspólną marką. Do atrakcji o wysokich walorach przyrodniczych zaliczymy Puszcę Solską, Lasy Janowskie i Roztocze Zachodnie, obiekty np. Zoom Natury, Ośrodek Edukacyjno-Muzealny RPN, zbiorniki wodne oraz obiekty kulturowe zlokalizowane są na terenie 3 głównych miast: Biłgoraj, Zwierzyniec i Janów Lubelski.

Pod względem jakości infrastruktury turystycznej miasta: Biłgoraj, Zwierzyniec, Janów Lubelski oraz ich okolice stanowią najważniejsze atrakcje turystyczne w powiatach: biłgorajskim, janowskim i zamojskim oraz jedno z cenniejszych na terenie województwa lubelskiego. Zasoby cenne przyrodniczo kreowanego produktu są unikalne również na skalę ponadregionalną. W związku z powyższym jest to obszar o wysokim potencjale do przyciągania turystów z terenu województwa lubelskiego, jak również z terenu województw ościennych.

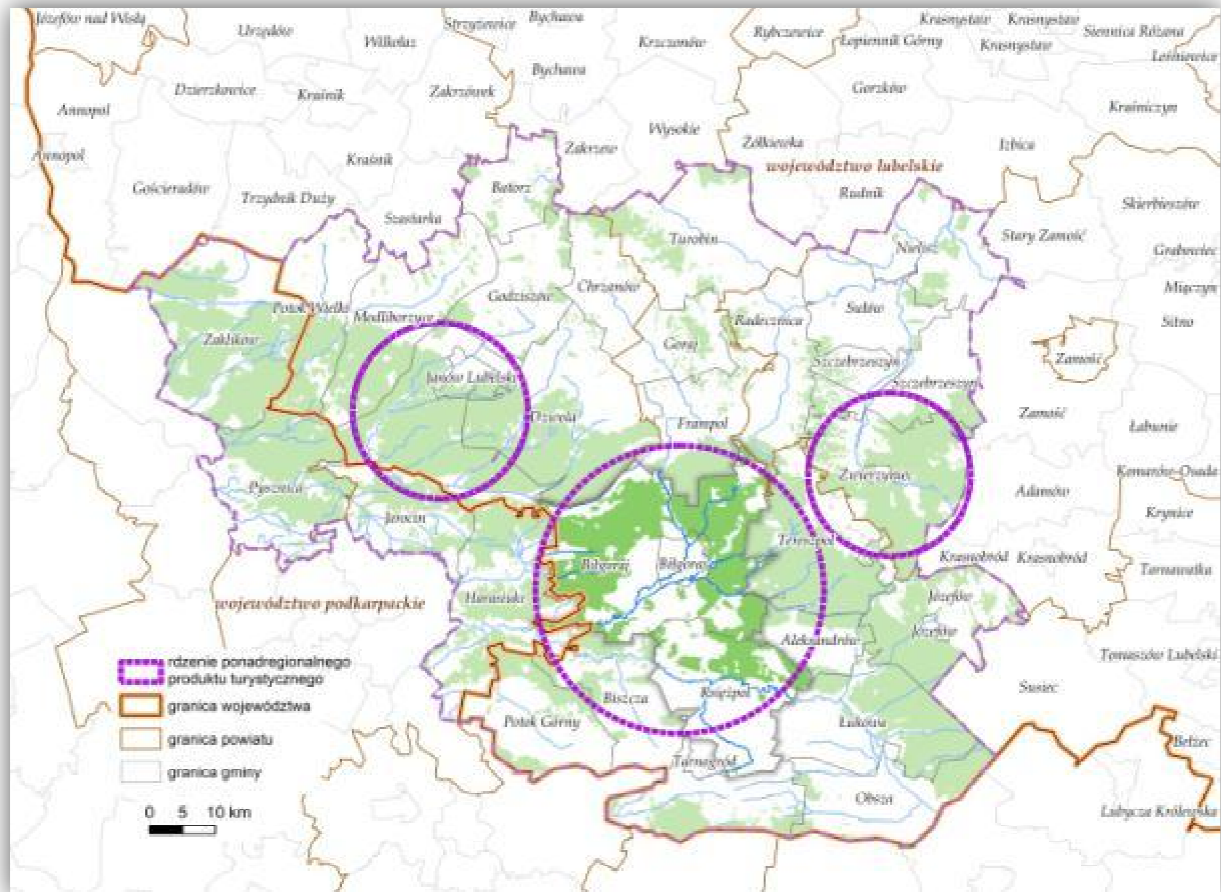
3.2. Główne elementy sieciowego produktu turystycznego

Kreacja ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego winna bazować na wykorzystaniu potencjału turystycznego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj oraz gmin Janów Lubelski i Zwierzyniec. Ze względu na charakter obszaru stanowi on kombinację cząstkowych usług turystycznych, na które składają się: dziedzictwo obszaru, walory turystyczne, infrastruktura, wizerunek obszaru oraz zarządzanie, promocja i organizacja produktu turystycznego.

Rdzeń tworzonego produktu turystycznego oparty jest o atrakcje 3 jednostek: Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj, Gminy Janów Lubelski oraz Gminy Zwierzyniec. Rdzeń oparty jest o wielokulturowość tych jednostek oraz duży wpływ

walorów przyrodniczych na ich rozwój turystyczny. Pomimo, że analizowany obszar posiada bogate walory turystyczne umożliwiające rozwój zrównoważonych form turystyki, są one słabo rozpoznawalne. Taki stan rzeczy spowodowany jest dużym rozproszeniem lokalnych produktów turystycznych oraz słabą spójnością wizerunku tego obszaru.

Mapa 1. Rdzenie ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego



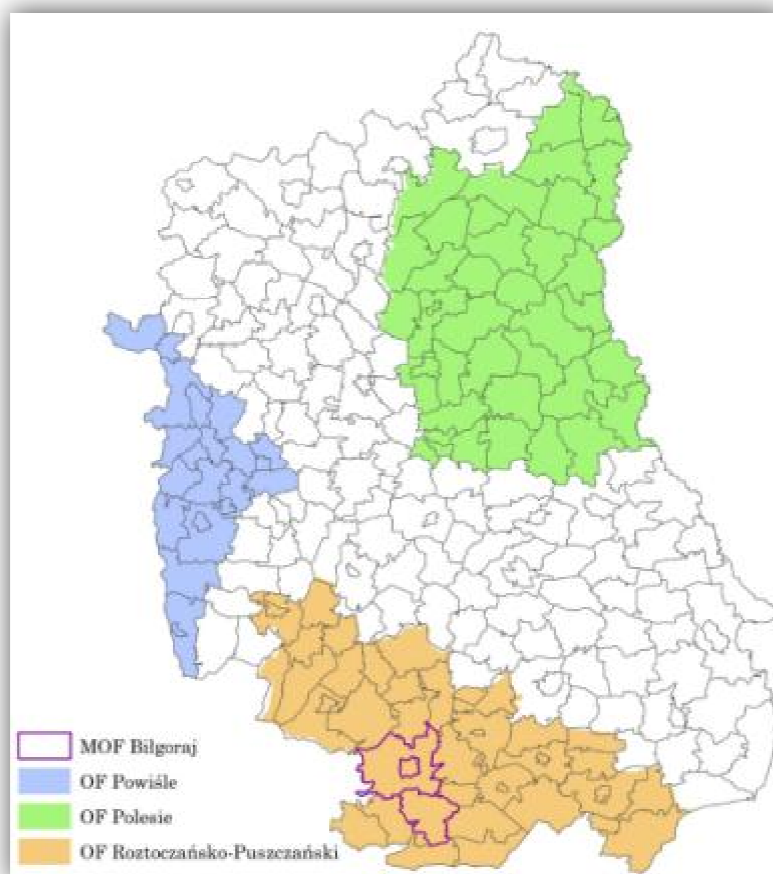
Źródło: Opracowanie własne

W trakcie konsultacji społecznych niniejszego dokumentu ze strony słuchaczy wyszła inicjatywa stworzenia rdzenia w ujęciu dwóch atrakcji przyrodniczych: Puszcza Solska, Roztocze. Budowanie potencjału ponadregionalnego produktu turystycznego w oparciu o krainy geograficzne jest zgodne obszarowo z produktem budowanym w oparciu o 3 miasta.

Tworzony ponadregionalny produkt turystyczny wpisuje się w Obszar Strategicznej Interwencji tj. *Obszary gospodarczego wykorzystania walorów przyrodniczych i kulturowych* wyznaczony w Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020. Zgodnie z zasadami delimitacji obszar Roztoczańsko-Puszczański (obszar

funkcjonowania klastra turystycznego) to teren cechujący się wysokimi walorami przyrodniczymi, zdrowotnymi i krajobrazowo-kulturowymi o uznanej randze krajowej i międzynarodowej, obejmuje miasta związane z obsługą obszarów funkcjonalnych (Janów Lubelski, Tomaszów Lubelski, Zamość, Biłgoraj, Zwierzyniec, Krasnobród, Szczebrzeszyn, Józefów). Jest to obszar o dużym potencjale do rozwoju rekreacji i turystyki.

Mapa 2. Obszar Strategicznej Interwencji: „Obszary gospodarczego wykorzystania walorów przyrodniczych i kulturowych”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020

Identyfikując walory turystyczne ponadregionalnego produktu turystycznego wzięto pod uwagę atrakcje mieszczące się w rdzeniu produktu oraz obszar ich oddziaływania tj.: powiat biłgorajski i janowski, gminy powiatu zamojskiego: Nielisz, Radecznica, Szczebrzeszyn, Sułów oraz gminy województwa podkarpackiego: Zaklików (powiat stalowowolski), Pysznica (powiat stalowowolski), Jarocin (powiat nizański) i Harasiuki (powiat nizański).

Poniżej wskazano atrakcje turystyczne, które w przyszłości staną się elementem markowego i kompleksowego produktu turystycznego wysokiej jakości, łatwo rozpoznawalnego i wyróżniającego się na tle województwa i kraju.

Atrakcje wyodrębniono w oparciu o analizę obszaru recepcji turystycznej rozpoczynając do walorów i atrakcji przyrodniczych:

- Roztoczański Park Narodowy,
- Puszcza Solska,
- Lasy Janowskie,
- Rezerwaty przyrody:
 - „Obary”,
 - „Imielty Ług”,
 - „Kacze Bagna”,
 - „Szum”,
 - „Lasy Janowskie”,
 - „Szlarnia”,
 - Obszary ochrony ścisłej: Bukowa Góra, Jarugi, Międzyrzeki, Narty;
- Parki krajobrazowe:
 - Szczebrzeszyński,
 - Puszcza Solska,
 - Lasy Janowskie;
- Obszary Chronionego Krajobrazu:
 - Roztoczański;
- Obszary Natura 2000:
 - SOO Uroczyska Puszczy Solskiej,
 - SOO Dolina Dolnej Tanwi,
 - SOO Roztocze Środkowe,
 - SOO Uroczyska Lasów Janowskich,
 - SOO Bory Bagienne nad Bukową,
 - OSO Puszcza Solska,
 - OSO Lasy Janowskie,
 - OSO Roztocze;
 - OSO Ostoja Nieliska;
- Pomniki przyrody m.in.:
 - Grusza polna w miejscowości Andrzejówka,
 - Klon pospolity w miejscowości Bukowa,
 - Lipa drobnolistna w miejscowości Bukowa,
 - Dąb szypułkowy w miejscowości Wola Mała,
 - Dąb szypułkowy w miejscowości Sól;
- Atrakcje przyrodnicze:
 - Źródełka rzeki Stok,
 - Głaz narzutowy w Majdanie Starym.

Do atrakcji kulturowych zaliczymy:

- Miasto na szlaku Kultur Kresowych,
- Muzeum Ziemi Biłgorajskiej w Biłgoraju,
- Skansen „Zagroda Sitarzka”,
- Zabytki sakralne:
 - Kościoły (m.in. Sanktuarium Św. Marii Magdaleny w Biłgoraju, Sanktuarium Matki Bożej w Janowie Lubelskim),
 - Cerkwie (Cerkiew pw. Św. Jerzego w Tarnogrodzie),
 - Synagogi (Miejsce spalonej synagogi w Biłgoraju, Bożnica w Tarnogrodzie),
 - Kaplice (kaplica Św. Marii Magdaleny w Biłgoraju),
 - Klasztory (dawny klasztor franciszkanów w Biłgoraju, poddominikański zespół klasztorny w Janowie Lubelskim),
 - Cmentarze (m.in. nieczynny cmentarz żydowski w Biłgoraju, zabytkowy cmentarz rzymskokatolicki w Biłgoraju, cmentarz wojenny z I wojny światowej w Janowie Lubelskim),
 - Kościół filialny p.w. Św. Jana Nepomucena;
- Zabytki świeckie:
 - dwory (dwór w Panasówce),
 - zabytkowe budynki (budynek dawnej kancelarii Ordynacji Zamojskiej),
 - Zespół Zarządu Ordynacji Zamojskiej - gmach główny,
 - Zespół Zarządu Ordynacji Zamojskiej - budynek boczny,
 - Zespół Rezydencji Plenipotenty Ordynacji,
 - Browar, murowany - 1806 r.,
 - Regionalny Bank Genów;
- Inne atrakcje: Cerkiew pw. Św. Jerzego w Biłgoraju;
- Szlaki piesze:
 - Szlak Walk Partyzanckich – czarny,
 - Szlak Walk Partyzanckich – czerwony;
- Imprezy cykliczne:
 - Powiatowy Przegląd Teatrów Wiejskich i Ludowych Zespołów Śpiewaczych
 - Konkurs Recytatorski im. I.B. Singera w Biłgoraju,
 - Pożegnanie Sitarzy „Żaloszne” – Konfrontacja Chórów „Tobie Śpiewamy Ojczyzno” w Biłgoraju,
 - Przegląd Form Folklorystycznych „Sitarzeczka” w Biłgoraju,
 - Festiwal Sztuki Lokalnej „Biłgorajska Nuta” w Dylach,
 - Księżpolskie Święto Folkloru w Księżpolu,
 - Ogólnopolski Festiwal Pieśni Religijnej „Soli Deo” w Biłgoraju,
 - Powitanie Sitarzy „Radosne” w Biłgoraju,
 - Festiwal Pieśni Patriotycznej i Legionowej w Biłgoraju,
 - Jesień z Muzyką i Teatrem na Kresach w Biłgoraju,
 - Jesienna Biesiada Kulturalna,
 - Gminna Biesiada Kulturalna pn. „Tradycja Łączy Pokolenia”,
 - Spektakle wystawiane przy udziale Fundacji Kresy 2000 Dom Służebny Polskiej Sztuce Słowa, Muzyki i Obrazu w Nadrzeczcu koło Biłgoraja,

- Letnia Akademia Filmowa w Zwierzyńcu,
- Festiwal "Roztocze Country" w Zwierzyńcu,
- Czteroetapowy Bieg Pokoju Pamięci Dzieci Zamojszczyzny Zamość-Szczebrzeszyn-Zwierzyniec-Krasnobród.

Do ciekawych obiektów i atrakcji zaliczyć możemy również:

- Park Zoom Natury w Janowie Lubelskim,
- Ośrodek Edukacyjno-Muzealny Roztoczańskiego Parku Narodowego,
- szlak rowerowy Polski Wschodniej,
- szlaki rowerowe:
 - Szlak im. Tadeusza Iwanowskiego – niebieski,
 - Szlak Dolina Białej Łady – czerwony,
 - Szlak dawnej kolejki wąskotorowej – niebieski,
 - Szlak im. Józefa Złotkiewicza – zielony,
 - Szlak Pogranicze Regionów – Wzgórze Polak – żółty,
 - Szlak dawnych rzemiosł ludowych – zielony,
 - Szlak Żurawinowy – czerwony,
 - Szlak Zaborszczyzny – czerwony,
 - Bobrowy Trakt – czerwony,
 - Modelowy trakt – zielony,
 - Szlak „Jastrzębia Zdebrz” – niebieski.
- spływy kajakowe rzeką Tanew (odcinki spływu: Olchowiec-Pisklaki, Osuchy-Pisklaki, Osuchy-Króle, Szostaki-Króle, Pisklaki-Króle, Kućły-Króle, Króle-Wólka Biska, Króle-Łazory, Króle-Harasiuk),
- spływy kajakowe rzeką Łada (odcinki spływu: Biłgoraj-Sól, Sól-Bidaczów, Sól-Łazory),
- spływ kajakowy rzeką Bukową,
- Zbiorniki wodne:
 - Zalew Bojary,
 - Zalew Biszcza-Żary,
 - Zalew Janowski;
- Baseny: pływalnia kryta w Biłgoraju, pływalnia kryta w Janowie Lubelskim.

Wymienione atrakcje turystyczne wraz z bazą noclegową i gastronomiczną, punktami obsługi turysty oraz innymi jednostkami działającymi w branży turystycznej, paraturystycznej i uzupełniającej funkcjonując razem jako jedna spójna koncepcja, utworzą sieciowy produkt turystyczny z wykreowaną marką.

Aktualnie na badanym obszarze podmioty z branży noclegowo-gastronomicznej i rekreacyjno-sportowej posiadają bogatą ofertę dla turystów z kraju, jak i zagranicy. Jednak nie utworzyły one sieci relacji, partnerstwa i współpracy między sobą, w związku z tym, na obszarze brakuje wspólnych projektów biznesowych możliwych do wdrożenia przez przedsiębiorstwa, w tym stworzenia wspólnie nowej oferty produktowej – tzw. pakietów, szukania wspólnych dostawców, itp.⁷. Zakładana inicjatywa klastrowa, a więc nawiązanie współpracy z innymi pomiotami w ramach klastra pozwoli na osiągnięcie

⁷ Jak stworzyć klastr, przewodnik wydanie II rozszerzone, redakcja Władysław Szajna, Rzeszów 2011 r.

dodatkowych korzyści. Korzyści są wynikiem zmniejszenia ryzyka prowadzenia działalności, podniesienia innowacyjności i zwiększenia produktywności. W sieci współpracy koszty wygenerowania produktu lub usługi maleją, ponieważ wraz ze zwiększeniem się liczby kooperujących firm wzrasta wielkość i ilość zamówień, powstają warunki do pogłębiania specjalizacji. Ponadto uczestnicy klastra wspólnie rozwijają wiedzę i wypracowują własne sposoby komunikowania się, co umożliwia obniżkę kosztów transakcyjnych, związanych z realizacją umów zawieranych między nimi.

Budowana inicjatywa klastrowa skierowana jest do podmiotów szeroko rozumianego sektora turystycznego z terenu MOF Biłgoraj, Janowa Lubelskiego, Zwierzynca i jednostek samorządu terytorialnego będących w oddziaływaniu rdzenia wykreowanego produktu turystycznego. Tworzenie podmiotu kooperacji pozwoli na powiązanie zidentyfikowanych atrakcji turystycznych w formę wspólnej oferty i pakietu usług. Poniżej przedstawiono propozycje pakietów wyjazdowych skierowanych do szerokiej grupy odbiorców.



**PAKIET LOKALNE
ATRAKCJE:**

Z kulturą i zabytkami na terenie MOF Biłgoraj

Dzień I:

- Wycieczka piesza z przewodnikiem: Miasteczko na szlaku Kultur Kresowych, Muzeum Ziemi Biłgorajskiej, Skansen „Zagroda Sitarska”, wybrane zabytki sakralne. Obiad na terenie miasta.
- Wieczór z kulturą: Spektakl w Biłgorajskim Centrum Kultury (przy współpracy z Fundacją Kresy 2000), kolacja (ognisko) w Nadrzeczcu.
- Nocleg na terenie Miasta Biłgoraj lub Gminy Biłgoraj wraz ze śniadaniem;

Aktywnie na Ziemi Biłgorajskiej

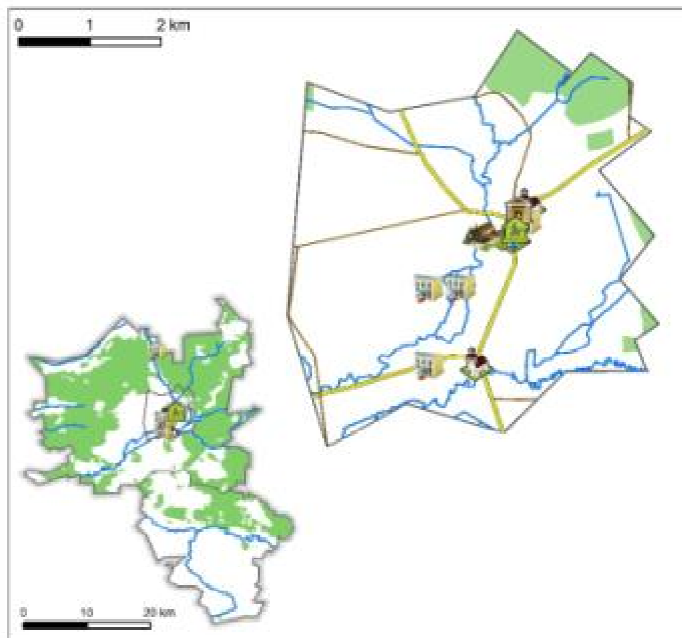
Dzień II:

- wycieczka z przewodnikiem do Rezerwatu Obary,
- wypoczynek z przewodnikiem nad wodą: Zalew Bojary,
- spływ kajakowy nad rzeką Tanew i Ładą,
- wycieczka rowerowa po szlakach: niebieskim, czerwonym, zielonym i żółtym.

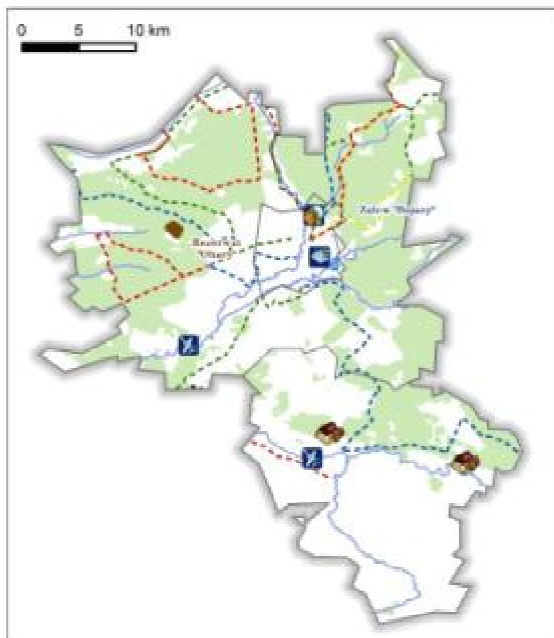
Obiad na terenie gminy Księżpól w gospodarstwie agroturystycznym.

Pakiet: LOKALNE ATRAKCJE

**Dzień I
Z kulturą i zabytkami na terenie MOF Biłgoraj**



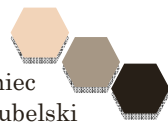
**Dzień II
Aktywnie na Ziemi Biłgorajskiej**



- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Hotel/restauracja | Biłgorajskie Centrum Kultury |
| Kościół | Muzeum Ziemi Biłgorajskiej |
| Miasto na szlaku kultur kresowych | Zagroda sitarska |

- | |
|------------------------------|
| pływalnia kryta |
| zbiornik rekreacyjny |
| spływy kajakowe |
| gospodarstwo agroturystyczne |

- Szlaki rowerowe:**
- czarny
 - czerwony
 - niebieski
 - żółty
 - zielony



**PAKIET
PRZYRODNICZY:**

Z przyrodą za pan brat

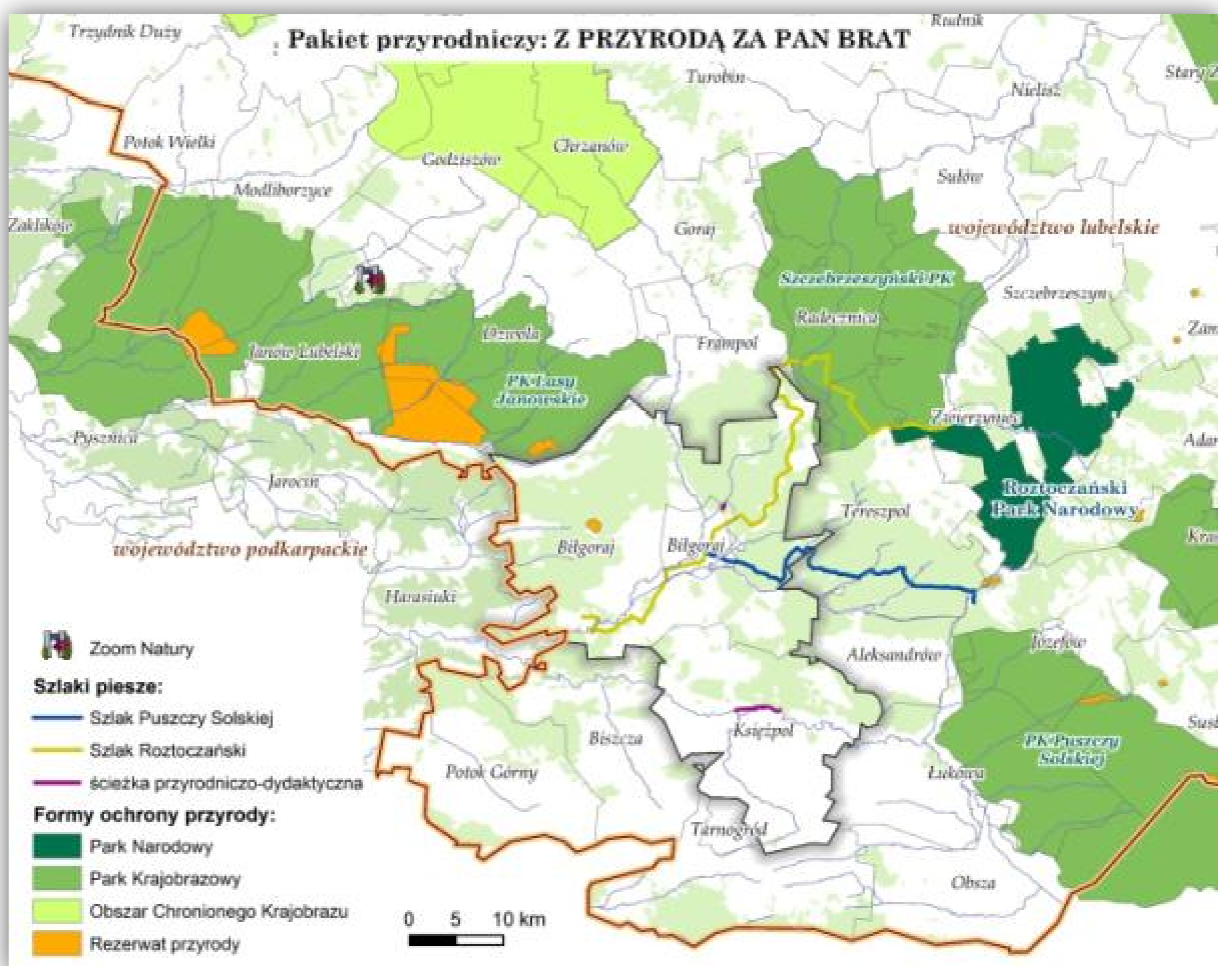
5 atrakcji:

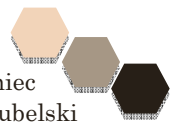
- Dzień I: Park Zoom Natury w Janowie Lubelskim,
- Dzień II: wycieczka po Lasach Janowskich, Bagienne Bractwo Obserwatorów Terenowych,
- Dzień III: wycieczka do Rezerwatu Przyrody Obary,
- Dzień III: Wycieczka ścieżką przyrodniczo-dydaktyczną w dolinie Tanwi i w Leśnictwie Bojary,
- Dzień VI: Wycieczka po szlakach Roztoczańskiego Parku Narodowego (Bukowa Góra, Stawy Echo).

4 noclegi wraz ze śniadaniem:

- Dzień I: w mieście Janów Lubelski,
- Dzień II i III: w mieście Biłgoraj lub alternatywnie kwatery agroturystyczna, zajazd w gminie Biłgoraj lub Księżpol,
- Dzień IV: nocleg w gminie Zwierzyniec.

8 posiłków: obiad i kolacja na terenie gminy Zwierzyniec, Miasta Biłgoraj, Gminy Biłgoraj lub Gminy Księżpol, Miasta Janów Lubelski.





PAKIET AKTYWNY:

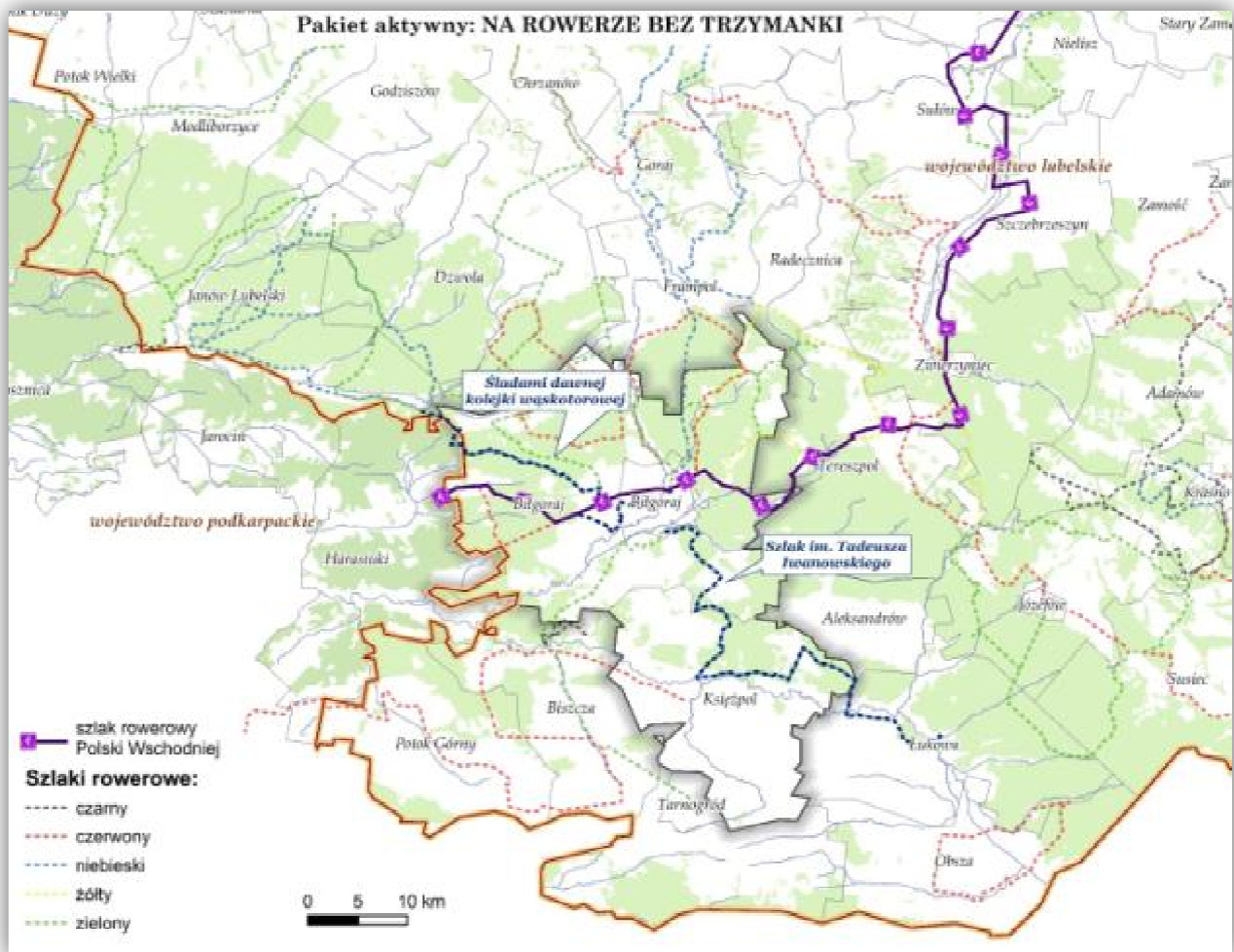
Na rowerze bez trzymanki

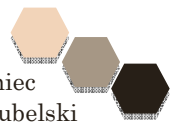
Atrakcje:

- Dzień I: Trasa rowerowa z Janowa Lubelskiego do Biłgoraja ok 35 km. Trasa przebiega wzdłuż szlaku dawnej kolejki wąskotorowej przez teren Lasów Janowskich i Ostoi Puszy Solskiej,
- Dzień II: Trasa rowerowa prowadząca z Miasta Biłgoraj do miejscowości Osuchy w gminie Łukowa. Długość trasy 38 km. Trasa przebiega wzdłuż doliny Tanwi.

1 nocleg wraz ze śniadaniem i kolacją na terenie Miasta Biłgoraj.

2 posiłki: kosze piknikowe i/lub ognisko: w gminie Janów Lubelski i Księżpol.





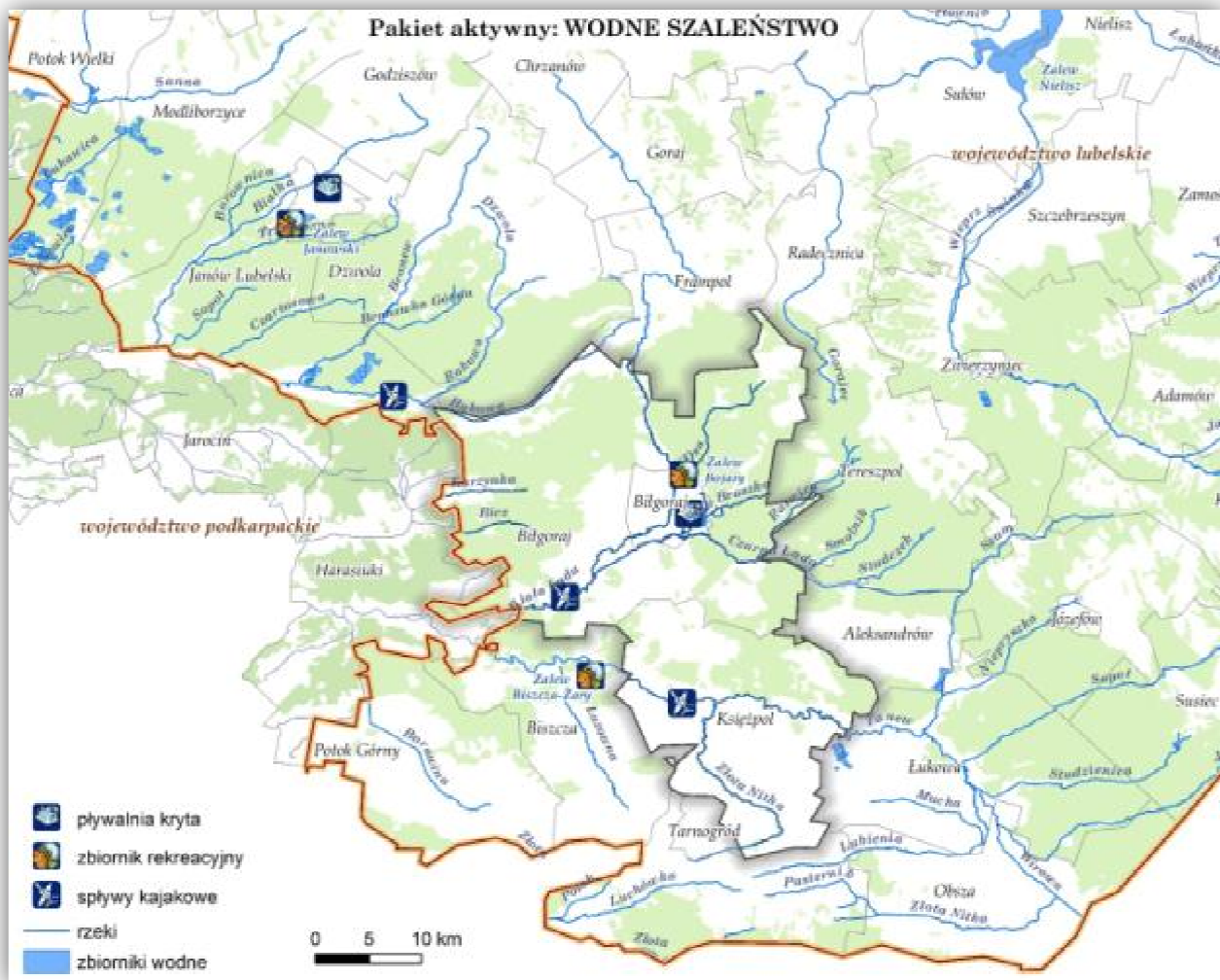
PAKIET AKTYWNY:

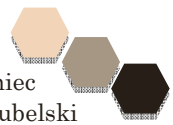
Wodne szaleństwo

Atrakcje:

- Dzień I: Spływ kajakiem wzdłuż szlaku kajakowego nad rzeką Tanwią (na odcinku na terenie gminy Księżpol), wypoczynek nad brzegiem Zalewu Biszcza –Żary,
- Dzień II: spływ szlakiem kajakowym na rzece Biała Łada, wypoczynek na brzegu Zalewu Bojary.

1 nocleg z kolacją i śniadaniem na terenie Gminy Księżpol
2 posiłki: kosze piknikowe i/lub ognisko: Gmina Księżpol, Gmina Biłgoraj.





PAKIET KULTUROWY:

Z kulturą na Ty

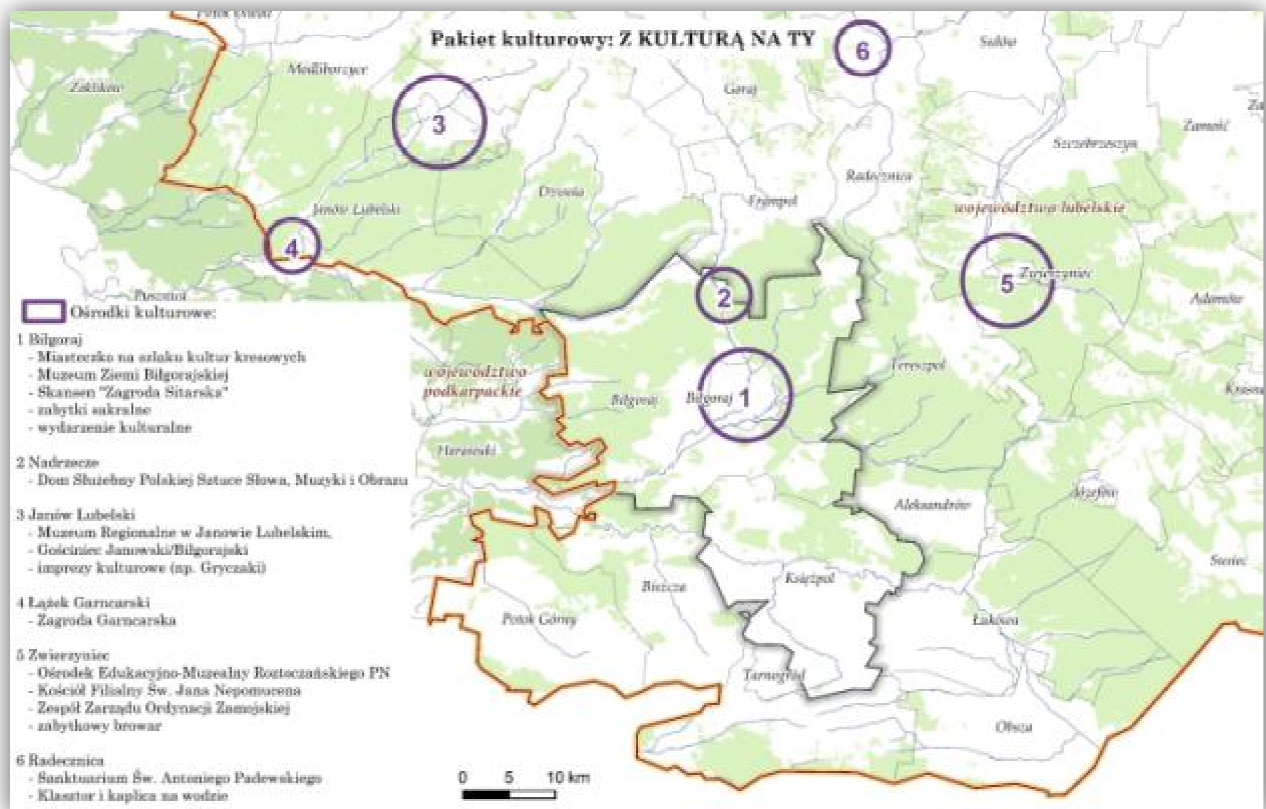
Atrakcje:

- Dzień I: Zwiedzanie Ośrodka Edukacyjno - Muzealnego RPN w Zwierzynicy oraz licznych zabytków: Kościół Filialny Św. Jana Nepomucena, Zespół Zarządu Ordynacji Zamojskiej, zabytkowy Browar,
- Radecznicza - Sanktuarium św. Antoniego Padewskiego, Klasztor i Kaplica na wodzie.
- Dzień II: Biłgoraj: Miasteczko na szlaku Kultur Kresowych, Muzeum Ziemi Biłgorajskiej, Skansen „Zagroda Sitarska”, wybrane zabytki sakralne.
Wydarzenie kulturalne: np. Spektakl (organizowany przy współpracy z Fundacją Kresy 2000).
Nadrzecze: Dom Służebny Polskiej Sztuce Słowa Muzyki i Obrazu w Nadrzeczcu k/Biłgoraja.
- Dzień III: Gościniec Janowski, Muzeum Regionalne w Janowie Lubelskim, Zagroda Gancarska w Łążku Gancarskim. Imprezy kulturowe o zasięgu regionalnym „Gryczaki”, Jarmark

3 noclegi wraz ze śniadaniem:

- Dzień I: Zwierzyniec,
- Dzień II: Miasto Biłgoraj lub Nadrzecze,
- Dzień III: Janów Lubelski.

6 posiłków: obiad i kolacja na terenie gminy Zwierzyniec, Miasta Biłgoraj, Gminy Biłgoraj, Miasta Janów Lubelski.



Prawidłowe funkcjonowanie zaproponowanych pakietów jest możliwe wyłącznie w sytuacji dostatecznego wyposażenia obszaru MOF Biłgoraj i obszarów sąsiadujących w niezbędną infrastrukturę turystyczną, paraturystyczną i uzupełniającą. W wyniku przeprowadzonej analizy obszaru zidentyfikowano braki i zaniedbania w infrastrukturze rowerowych szlaków turystycznych. W większości są one nieutwardzone, zarosnięte i nieoznaczone. Brak jest również infrastruktury towarzyszącej np.: wiat przystankowych, stojaków na rowery, miejsc przeznaczonych na rozpalenie ognisk.

Rozwój turystyki aktywnej uzależniony jest również od dostępności sprzętu sportowego: rowery, kajaki, motorówki, rowery wodne, itp. Na terenie MOF Biłgoraj jest niewystarczająca liczba wypożyczalni sprzętu wodnego i brak wypożyczalni rowerów. Z rozwojem turystyki rowerowej związany jest również rozwój niektórych usług gastronomicznych, np.: przygotowanie koszy piknikowych, organizacja ognisk, których również brakuje na badanym obszarze.

Kluczowym elementem przemysłu turystycznego na obszarze MOF Biłgoraj, Zwierzyniec i Janowa Lubelskiego jest baza noclegowa, a dokładnie jej dostępność i jakość. Tworzą ją obiekty zbiorowego zakwaterowania i kwatery agroturystyczne. O ile ilość obiektów jest wystarczająca to jakość wyposażenia i zagospodarowania w większości nie odpowiada aktualnie obowiązującym standardom. Również jakość infrastruktury sportowo-rekreacyjnej jest niewystarczająca i wymaga prac remontowych i dostosowawczych. Miasto Biłgoraj, Janów Lubelski i Zamość to atrakcyjne miejsca z szeroką ofertą dostępnych usług gastronomicznych, umiejscowionych na głównych trasach turystycznych i centrach miejscowości.

Wszystkie bariery i problemy rozwoju turystyki na przedmiotowym obszarze zidentyfikowane zostaną na spotkaniach i warsztatach uczestników inicjatywy klastrowej. W niniejszym opracowaniu przedstawiono aktualnie zdiagnozowane słabe strony i zagrożenia oraz mocne strony i szanse w analizie SWOT przedstawionej w rozdziale 4.3 Opracowanie wstępnej strategii opracowania klastra.

3.3. System obsługi turysty i zarządzania produktem sieciowym

Współpraca sieciowa w ramach klastra będzie miała szereg korzyści dla podmiotów w nią zaangażowanych. Do największych należy organizowanie kontaktów, komunikacja i przepływ informacji w ramach skupiska. O sile klastra świadczą korzyści ekonomiczne takie jak niższe koszty transakcyjne wynikające z nagromadzenia wyspecjalizowanych zasobów. Korzyścią jest również możliwość wspólnej promocji, czy dystrybucji produktów. Firmy prowadzące zbliżoną działalność koncentrują się w jednym miejscu, co prowadzi do konkurencji, jednak jest to stymulująca konkurencja, która wymusza ciągły postęp i innowacyjność oraz jest siłą napędową rozwoju klastra. Oprócz konkurencji w klastrze występuje również współpraca, w szczególności pomiędzy sektorem przedsiębiorstw, administracji i badawczym. Współpraca ta służy wykorzystaniu dostępnych zasobów: infrastruktury, kapitału ludzkiego i funduszy publicznych.

Współpraca podmiotów turystycznych jest bardzo korzystna z punktu widzenia wykorzystania lokalnych zasobów turystycznych. Każdy z podmiotów zrzeszonych w klastrze specjalizuje się w określonej dziedzinie, działając razem tworzą spójną i różnorodną ofertę. Współpraca polega na zagospodarowaniu czasu turysty na określoną liczbę dni poprzez zaoferowanie noclegu, usług gastronomicznych, różnorodnych atrakcji oraz transportu. Tak przygotowany pakiet jest bardziej atrakcyjny dla potencjalnego turysty niż zbiór pojedynczych atrakcji noclegów i restauracji. Turysta oszczędza czas na szczegółowym planowaniu wycieczki i jej poszczególnych elementów. Przedsiębiorcy powinni ustalić wspólną politykę cenową i system biletowania pakietów. Wykreowane pakiety turystyczne w ramach ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego powinny być wycenione i dostępne do kupienia przez turystę za jedną cenę, w którą będą wchodziły wszystkie usługi. Jednocześnie ważne jest opracowanie wewnętrznego systemu rozliczania się partnerów ze świadczonych usług. Jeden z nich sprzedaje pakiet, natomiast zyski są dzielone na pozostałe podmioty, świadczące usługi w ramach pakietu. W celu sprzedaży pakietów turystycznych wiodącą rolę będzie pełnić utworzona platforma internetowa. Powinien to być przejrzysty dla potencjalnych turystów portal, pełniący zarówno rolę informacyjną, jak i stanowiący narzędzie umożliwiające zakup usług. Przy pomocy portalu turysta zidentyfikuje atrakcje obszaru oraz wybierze te, które najbardziej go interesują. Podział pakietów na przyrodniczy, kulturowy i aktywny sprawi, że turysta zainteresowany konkretnym rodzajem aktywności turystycznej nie straci czasu na wyszukiwanie interesujących go atrakcji, gdyż ma je zebrane w ramach jednego pakietu, obejmującego wszystkie usługi konieczne do komfortowego pobytu.

Poszczególne pakiety turystyczne są skierowane do odbiorców o określonych preferencjach. Forma preferowanej turystyki uzależniona jest od zainteresowań, możliwości i hobby turysty. Zakłada się, że turystyka przyrodnicza będzie cieszyła się zainteresowaniem wśród osób wykształconych, interesujących się naturą i odkrywaniem jej tajemnic. Do grupy tej zaliczyć możemy również szkolne czy akademickie grupy, przyjeżdżające na wycieczki edukacyjne, a także pasjonaci w starszym wieku, którzy mają dużo czasu na realizowanie swojego hobby. Taka forma spędzania wolnego czasu jest również preferowana przez rodziny z dziećmi, gdyż tego typu wycieczki pozwalają na bliski kontakt z naturą i posiadają walory edukacyjne. Turystyka kulturowa jest popularna wśród osób w różnym wieku, odpowiednio dobrane atrakcje pozwolą na zaspokojenie potrzeb poznania historii i kultury zarówno wśród dzieci jak i osób starszych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku turystyki aktywnej, adekwatne dobranie formy podróży (jazda na rowerze, spływy kajakowe, nordic walking) pozwoli spełnić oczekiwania turystów.

Budowana inicjatywa klastrowa prowadzi do rozwoju zidentyfikowanych produktów turystycznych, a pośrednio do zrównoważonego rozwoju województwa lubelskiego. Elementem niezbędnym rozwoju oferty turystycznej są działania promocyjne, do których zaliczymy:

- **Prowadzenie informacji turystycznej** – jednym z działań promocyjnych tworzonej inicjatywy klastrowej winno być dystrybuowanie szerokiej informacji o ofercie turystycznej ponadregionalnego produktu, dostępnych pakietach i usługach, walorach pobytowych i atrakcjach dla turystów. Ze względu na duży

obszar objęty ofertą turystyczną najskuteczniejszą formą wydaje się utworzenie jednego głównego punktu turystycznego oraz dwóch dodatkowych w miastach rdzenia produktu turystycznego. Poza kontaktem bezpośrednim i internetowym z osobami planującymi wypoczynek na terenie ziemi biłgorajskiej, janowskiej i Roztocza zadaniem punktu byłoby również dystrybucja certyfikowanych pamiątek.

- **Prowadzenie obsługi medialnej klastra** – w tym działania public relation, udzielanie wywiadów dziennikarskich, tworzenie artykułów prasowych.
- **Uczestnictwo w targach i imprezach wystawienniczych** – dzięki temu nastąpi nawiązanie bezpośrednich relacji z tour-operatorami oraz klientami indywidualnymi.
- **Organizacja wizyt studyjnych** dla tour-operatorów, bolgerów turystycznych, itp.
- **Organizacja kampanii promującej produkty turystyczne** – zadaniem kampanii jest prezentowanie poszczególnych pakietów i atrakcji.
- **Wydawanie i dystrybucja materiałów promocyjnych**, np.: kalendarze, albumy, publikacje popularno-naukowe.

Wszystkie działania promocyjno-informacyjne prowadzą do ożywienia turystycznego badanego obszaru oraz wykreowania spójnego wizerunku oraz wypromowania go w regionie i kraju. Podstawą systemu promocji i informacji dla turystów będzie portal internetowy, zawierający wszystkie atrakcje i walory obszaru, zgrupowane w pakiety gotowe do kupienia przez turystę.

Transport na terenie MOF Biłgoraj – Zwierzyniec – Janów Lubelski odbywa się zarówno komunikacją zbiorową jak i pojazdami prywatnymi. W ramach pakietowanych usług możliwy będzie transport zbiorowy na życzenie turystów, oraz transport samochodami prywatnymi. Na badanym obszarze prowadzone są prace związane z poprawą infrastruktury szlaków i ścieżek rowerowych, dzięki którym komunikacja na obszarze produktu turystycznego będzie możliwa również rowerem. Planuje się wprowadzenie systemu „bike and ride”.

4. Proponowane działania w zakresie utworzenia i rozwoju struktury klastrowej

4.1. Identyfikacja animatorów i głównych interesariuszy inicjatywy klastrowej

W celu utworzenia klastra, rozwijającego ponadregionalny produkt turystyczny na ziemi biłgorajskiej, janowskiej i roztoczańskiej konieczna jest integracja odpowiednich podmiotów oraz wytypowanie lidera, tzw. koordynatora klastra, który będzie organizował i animował rozwój interakcji i powiązań pomiędzy jego członkami. Do zadań lidera należy również koordynowanie przepływów wiedzy i współpracy w klastrze oraz świadczenie wyspecjalizowanych usług na rzecz firm i innych podmiotów. W kontekście rozwoju ponadregionalnego produktu turystycznego koordynator klastra jest odpowiedzialny za:

- kształtowanie marki ponadregionalnego produktu turystycznego,
- podejmowanie działań, aktywizujących mieszkańców, lokalną branżę turystyczną oraz zarządców lokalnych atrakcji turystycznych,
- tworzenie spójnego wizerunku obszaru,
- przygotowanie i wdrożenie efektywnej strategii promocji oraz komercjalizacja ponadregionalnego zintegrowanego produktu turystycznego.

W początkowych fazach rozwoju współpracy funkcje koordynatora pełni często jedna osoba, określana jako animator klastra. Natomiast, podmioty funkcjonujące w ramach klastra nazywane są aktorami klastra. Są to przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu, należące do sektora B+R (uczelnie, instytuty badawcze, placówki edukacyjne) i tworzące infrastrukturę wsparcia biznesu (inkubatory, parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, specjalne strefy ekonomiczne, instytucje certyfikacyjne, firmy szkoleniowe i doradcze, instytucje finansowe i inne wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu), a także administracja publiczna.

Budowany klaster będzie opierał się na współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a prywatnymi przedsiębiorcami, działającymi w branży turystycznej (głównie noclegowej i gastronomicznej).

Jednostki samorządu terytorialnego, wchodzące w skład klastra to:

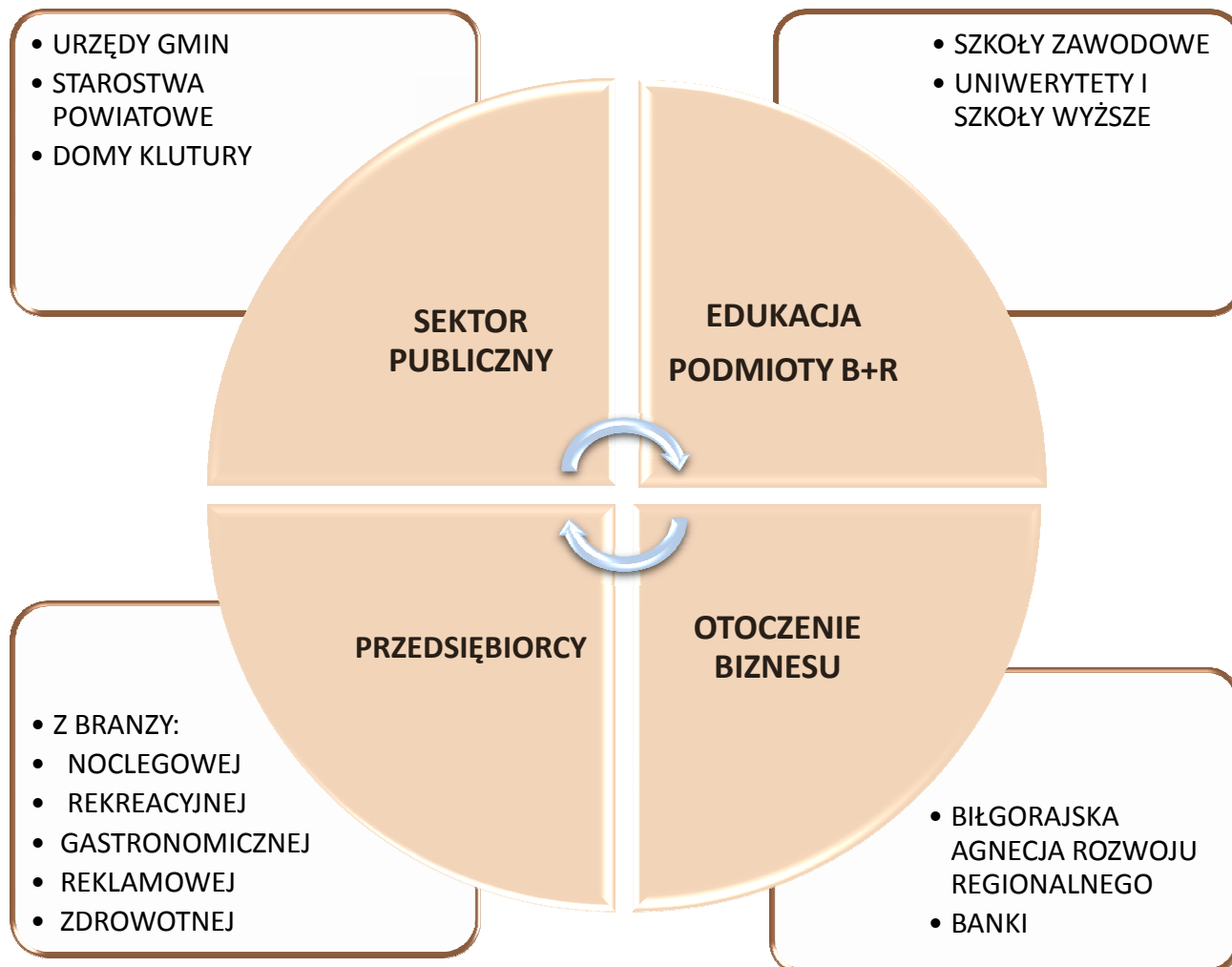
- Miasto Biłgoraj,
- Gmina Biłgoraj,
- Gmina Księżpol,
- Gmina Janów Lubelski,
- Gmina Zwierzyniec.

Do momentu podjęcia decyzji o formie w jakiej klaster będzie funkcjonował i wyznaczenia jego członków, funkcję animatora tworzonego klastra pełni Gmina



Biłgoraj. Ukonstytuowanie podejmowanej inicjatywy klastrowej pozwoli na wybór nowych władz.

Ryc. 1. Interesariusze inicjatywy klastrowej



Źródło: Opracowanie własne

W Strategii Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj zostały zidentyfikowane przedsiębiorstwa z terenu MOF, które mogą rozpocząć współpracę w ramach klastra. Na potrzeby konsultacji społecznych niniejszego dokumentu zidentyfikowano również podmioty z branży noclegowej i gastronomicznej na terenie gminy Janów Lubelski i Zwierzyniec.

Tabela 4. Pomioty z branży noclegowo-gastronomicznej

MOF BIŁGORAJ⁸		
Obiekty noclegowe		
LP.	NAZWA	ADRES
1	Hotel Sitarska	ul. 3 Maja 21, Biłgoraj
2	Hotel DODO	ul. Krzeszowska 61, Biłgoraj
3	Motel Restauracja DB 2000	ul. Włosienkarska 2, Biłgoraj
4	Motel Pod Gajem 2002	ul. Włosienkarska 4d, Biłgoraj
5	Rajskie Zacisze	ul Zacisze 64, Biłgoraj
6	Zajazd na Rozdrożu	Sól 517, gm. Biłgoraj
7	Zajazd Nadrzecze	Nadrzecze 36, gm. Biłgoraj
8	Karczma na Woli	Wola Duża 26, gm. Biłgoraj
9	Centrum Turystyki Wiejskiej „Alicja” na Roztoczu	Gliny 7 n/Tanwią, gm. Księżpol
10	Agroturystyka Wola Mała	Wola Mała 23, gm. Biłgoraj
11	Gospodarstwo agroturystyczne „Bukowianka”	Bukowa 52, gm. Biłgoraj
12	Gospodarstwo agroturystyczne „Stylowa Chata”	Nadrzecze 4, gm. Biłgoraj
13	Gospodarstwo agroturystyczne	Brodziaki 9, Biłgoraj
14	Gospodarstwo agroturystyczne	Hedwizyn 81, gm. Biłgoraj
15	Gospodarstwo agroturystyczne „Marka”	Dyle 42, gm. Biłgoraj
16	Gospodarstwa agroturystycznego „Sami Swoi”	Kulasze 1, gm Księżpol
17	Marek Rafał Wiejska chata z basenem	Wola Duża, 23-400 Biłgoraj
Obiekty gastronomiczne		
LP.	NAZWA	ADRES
18	Zajazd Na Rozdrożu	Sól 517, gm. Biłgoraj
19	Karczma na Woli	Wola Duża 26, gm. Biłgoraj
20	Restauracja Sitarska	ul. 3 Maja, Biłgoraj
21	Restauracja Pod Łabędziem	ul. Nadstawna 12, Biłgoraj
22	Pizzeria-Restauracja Country	ul. Dąbrowskiego 6B , Biłgoraj
23	Restauracja Hotel DODO	ul. Krzeszowska 61, Biłgoraj
24	Motelu DB2000	ul. Włosiankarska 2, Biłgoraj
25	Restauracja U Dorosza	ul. Tadeusza Kościuszki 1, Biłgoraj
26	Restauracja „Grand”	Al. 400-lecia 23, Biłgoraj
27	Pizzeria Safari	Sól 87, gm. Biłgoraj
28	Pizzeria K2	ul. Nadstawna 28, Biłgoraj
29	Pizzeria VERONA	ul. Kościuszki 2, Biłgoraj
30	Pizzeria Anima	ul. Kościuszki 145, Biłgoraj
31	Pizzeria „Sabaudia”	ul. Kościuszki 15, Biłgoraj
32	Pizzeria Bolero	ul. Kościuszki 50B, Biłgoraj
33	Bar Blue	ul. Wira Bartoszewskiego 10, Biłgoraj
34	Bosfor, kebab, gastronomia	ul. Kościuszki 79, Biłgoraj
35	Kozubek S.C. Skubisz Dariusz Łupina Genowefa,	ul. Lubelska 6a, Biłgoraj
36	Alfa Piotr Nowiński	ul. Kościuszki 108, Biłgoraj
37	Drink Bar „Drops”	ul. Kościuszki 52, Biłgoraj
37	Bar „Orchidea”	ul. Kościuszki 97, Biłgoraj
39	Bar „Teminda”	ul. Kościuszki 31, Biłgoraj
40	Bar „Dwupłatowiec”	ul. 3Maja 8b, Biłgoraj
41	Drink Bar „Majka”	ul. Armii Kraków 57, Biłgoraj
42	Karczma - Zakład Usługowo-Gastronomiczny	Dereźnia Majdańska 45, gm. Biłgoraj
43	Bistro „YLA”	ul. Dąbrowskiego, Biłgoraj
44	Bar „Zatoczka” Andrzej Kiszka	ul. Biłgorajska 47, Księżpol
45	Cafe „Kreska”	Plac Wolności 12, Biłgoraj
46	Kawiarnia Regionalna „Kozubek”	ul. Lubelska 6, Biłgoraj
47	Kawiarnia „Paola”	ul. Kościuszki 79, Biłgoraj
48	Ice Cafe, Kawiarnia, Cukiernia	ul. Kościuszki 30, Biłgoraj
GMINA JANÓW LUBELSKI⁹		
Obiekty noclegowe		

⁸ Strategia Rozwoju Turystyki Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – diagnoza

⁹ Aneks statystyczno- diagnostyczny do Strategii Rozwoju Lokalnego Gminy Janów Lubelski na lata 2014-2020

LP.	NAZWA OBIEKTU	ADRES OBIEKTU
1	PPUH „EMES” Stanisław Mazur	ul. J. Zamoyskiego 88, Janów Lubelski
2	Centrum Szkoleniowo-Wypoczynkowe „DUO”	ul. Turystyczna 10A, Janów Lubelski
3	Hotel-Resturacja "DUO" - Iwona Piłat-Rząd	ul. Turystyczna 10A, Janów Lubelski
4	BPiT Almatu Lublin Sp. z o.o. ul. Langiewicza 10, 20-034 Lublin	ul. Turystyczna 10E, Janów Lubelski
5	Ośrodek Edukacji Ekologicznej LASY JANOWSKIE - Klucz do leśnego skarbcza	ul. Bohaterów Porytowego Wzgórza 35h, Janów Lubelski
6	Szkolne Schronisko Młodzieżowe przy Zespole Szkół Zawodowych w Janowie Lubelskim	ul. Ogrodowa 20, Janów Lubelski
7	Noclegi „Anatol”	ul. Partyzantów 13, Janów Lubelski
8	Ośrodek Edukacji Ekologicznej Lasy Janowskie	ul. Bohaterów Porytowego Wzgórza 35h, Janów Lubelski
9	Domek u Małgosi	ul. Partyzantów 13, Janów Lubelski
10	Ośrodek Wypoczynkowy „ZOOM PRZYGODY”	ul. Turystyczna 10, Janów Lubelski
11	Hotel Królewski	ul. Turystyczna 14, Janów Lubelski
12	Kwatera Myśliwska „CEGIELNIA”	ul. Cegielnia 1, Janów Lubelski
13	Ośrodek Wypoczynkowy Almatu	ul. Turystyczna 10E, Janów Lubelski
14	Pensjonat „Ambrozja”	ul. Cisowa 1, Janów Lubelski
15	Pensjonat „Katrina”	ul. Ułanowska 236 oraz ul. Piłsudskiego 9a, Janów Lubelski
16	Agro-Rekreo Edyta i Mirek Powęzka	ul. Momoty Dolne 69, Janów Lubelski
17	Domek wypoczynkowy nad zalewem	ul. Lechnickiego 13, Janów Lubelski
18	Kwatera agroturystyczna Regina i Wiesław Małkowie	ul. Momoty Górne 114, Janów Lubelski
19	Ośrodek Jeździecki KARINO	ul. Turystyczna 2, Janów Lubelski
20	Ośrodek Sportu i Rekreacji Zalew	ul. Turystyczna, Janów Lubelski
21	Domek Letniskowy Nad Zalewem	ul. Turystyczna, Janów Lubelski
Obiekty gastronomiczne		
LP.	NAZWA OBIEKTU	ADRES OBIEKTU
22	Pensjonat „Ambrozja”	ul. Cisowa 1, Janów Lubelski
23	Hotel Królewski	ul. Turystyczna 14, Janów Lubelski
24	Hotel Myśliwski	ul. Jana Zamoyskiego 88, Janów Lubelski
25	Hotel DUO	ul. Turystyczna 10A, Janów Lubelski
26	Piwnica	ul. Zamoyskiego 56, Janów Lubelski
27	Bar Karol	Łązek Ordynacki, Janów Lubelski
28	BarVita - kuchnia regionalna Ziemi Janowskiej	ul. Świerdzowa, Janów Lubelski
29	CAPRI	ul. Ogrodowa 4, Janów Lubelski
30	PARMA	ul. Sienkiewicza 59, Janów Lubelski
31	Restauracja Hetmańska	ul. J. Zamoyskiego 53, Janów Lubelski
32	Restauracja Myśliwska	ul. J. Zamoyskiego 88, Janów Lubelski
33	Zagroda Gancarska	Łązek Gancarski 6, Janów Lubelski
34	Zajazd Przy Kominku	Pikule, Janów Lubelski
35	SLIGO	ul. Kilińskiego 41, Janów Lubelski
36	Bar ARARAT	ul. Kilińskiego 24, Janów Lubelski
GMINA ZWIERZYNIEC		
Obiekty noclegowe¹⁰		
LP.	NAZWA OBIEKTU	ADRES OBIEKTU
1	Dom wczasowy „Ustronie”	ul. Rudka 73, Zwierzyniec
2	Zajazd „ZACISZE”	ul. Rudka 5b, Zwierzyniec
3	Domki letniskowe	ul. Obroc 88a, Zwierzyniec
4	Noclegi w Karczmie „Młyn”	ul. Wachniewskiej 1A, Zwierzyniec
5	Rybak Alina i Janusz	ul. Rudka 3b, Zwierzyniec
6	Zaręba Jadwiga Noclegi nad Brzegiem Rzeki	ul. Wachniewskiej 21B, Zwierzyniec
7	Jacek i Katarzyna Ciupik	ul. Jaworowa 7 A, Zwierzyniec
8	RELAKS - Noclegi	ul. 2 Lutego 15 A, Zwierzyniec
9	Małgorzata Małek	ul. Świerkowa 8, Zwierzyniec
10	Janina Surmacz	ul. Partyzantów 64, Zwierzyniec
11	Urszula Nawrocka	ul. Jaśminowa 3, Zwierzyniec

¹⁰http://www.zwierzyniec.info.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=61:noclegi&catid=38&Itemid=99



12	Jolanta Gil	Obroc 93 A, Zwierzyniec
13	Noclegi na Wzgórzu - Dariusz Konarzewski	ul. Rudka 61 a, Zwierzyniec
14	Pokoje Gościnne – „AGA” - Teresa Kańczuła	ul. Lipowa 18, Zwierzyniec
15	Zajazd Gajówka	Wywłoczka 154 k/Panasówki, Zwierzyniec
16	Edyta Brodziak	Bagno 80, Zwierzyniec
17	Bożena i Krzysztof Miernikowie	ul. Pplk. St. Prusa ps. "Adama" 6, Zwierzyniec
18	Anna i Przemysław Łączkowsy	ul.1-go Maja 22, Zwierzyniec
19	„Akacja” pokoje do wynajęcia Małgorzata i Waldemar Smeđra	Bagno 3a, Zwierzyniec
20	Alicja Sawic	ul. Bukowa 11, Zwierzyniec
21	Kwatery prywatne "Pod lipami" Katarzyna Rączkiewicz	ul. Lipowa 6, Zwierzyniec
22	Anna Torbiak	ul. Monopolowa 32, Zwierzyniec
23	Domki campingowe – Niezapominajka Bednarz Halina	ul. Rudka 86, Zwierzyniec
24	Zbigniew Łukasik	ul. Brzozowa 1, Zwierzyniec
25	Noclegi Uroczysko - Małgorzata Masztalewicz	ul. Monopolowa 25A, Zwierzyniec
26	Skiba Grażyna	ul. Staszica 10, Zwierzyniec
27	Lizut Tadeusz	Guciów, Zwierzyniec
28	Antonik Krystyna	Sochy 1A, Zwierzyniec
29	Noclegi Ranczo	ul. Kolejowa 9/1, Zwierzyniec
30	Marzec Dorota	Sochy 1C, Zwierzyniec
31	Rudy Marcin	Obroc 75, Zwierzyniec
32	CICHY DOMEK - Izabela Olejko	Bagno 1c, Zwierzyniec
33	Czuryło Anna i Zbigniew	ul. Staszica 14, Zwierzyniec
34	Dobosz Bożna i Zbigniew	ul. Partyzantów 72, Zwierzyniec
35	Drapała Joanna i Krzysztof	ul. Partyzantów 21, Zwierzyniec
36	Juszczak Teresa	ul. Jaworowa 7, Zwierzyniec
37	Dyjak Józef	ul. Leśna 10, Zwierzyniec
38	Dudek Teresa „Noclegi u Dudka”	ul. 1 Maja 3, Zwierzyniec
39	Ośrodek Wypoczynkowy „Czar Roztocza”	ul. Rudka 5d, Zwierzyniec,
40	"Maja" Kańczuła Maria	Sochy 81, Zwierzyniec
41	Koczulap Halina	Obroc 18 A, Zwierzyniec
42	Kwaterna Sołtys Anna i Marian Koman	ul. Partyzantów 66, Zwierzyniec
43	"U Drwala" Lipiec Marek	ul. 2 lutego 32, Zwierzyniec
44	Marcola Marek „PRZEDPOLE”	ul. 2 Lutego 16 A, Zwierzyniec
45	Zaręba Jadwiga Noclegi nad Brzegiem Rzeki	ul. Wachniewskiej 21B, Zwierzyniec
46	"Pod lasem" Żołdak Krystyna	Sochy 1B, Zwierzyniec
47	Przytuła Ryszard	ul. Staszica 2, Zwierzyniec
48	Szczygieł Renata	Wierzchowiny 19, Zamość
49	Ruda Aniela	ul. 2 Lutego 18, Zwierzyniec
50	Samulak Iwona – „Noclegi u Iwony”	ul. Monopolowa 25, Zwierzyniec
51	Gospodarstwo Agroturystyczne „Zielone Wzgórze”	ul. Rudka 15A, Zwierzyniec
52	Pilip Marian	ul. Rudka 13, Zwierzyniec
53	Zygmunt Andrzej „Pod Bukową Górą”	Sochy 1D, Zwierzyniec
54	Słoneczne Wzgórze	ul. Rudka 86, Zwierzyniec
55	Pokoje Gościnne „U Jadzi” Jadwiga Marzec	ul. Dolna 3, Zwierzyniec
56	Anna Belina	ul.1-go Maja 26., Zwierzyniec
57	Duda Leokadia	Sochy 5, Zwierzyniec
Obiekty gastronomiczne¹¹		
LP.	NAZWA OBIEKTU	ADRES OBIEKTU
58	Restauracja „ANNA”	ul. Dębowa 1, Zwierzyniec,
59	Restauracja Karczma „Młyn”	ul. Wachniewskiej 1A, Zwierzyniec,
60	Restauracja „Sonata”	ul. Biłgorajska 3, Zwierzyniec
61	Restauracja „Zacisze”	ul. Rudka 5b, Zwierzyniec
62	Restauracja „Czar Roztocza”	ul. Rudka 5d, Zwierzyniec
63	Gospoda Zagroda Guciów	Guciów 19, Zwierzyniec
64	Jadłodajnia „Leśniczanka”	ul. Słowackiego 2, Zwierzyniec
65	Bar „Upalek”	ul. Biłgorajska 5, Zwierzyniec
66	Bar Pizza	ul. 2-go Lutego 1 (Rynek), Zwierzyniec

¹¹ http://www.zwierzyniec.info.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=88



67	Pub „Mango”	ul. Partyzantów 26, Zwierzyniec
68	Pizzeria Lody Kebab Cukiernia „Telimena”	ul. Zamojska 8a, Zwierzyniec
69	Obiady Domowe W. Nowak	ul. Staszica 28, Zwierzyniec
70	Lody tradycyjne i punkt gastronomiczny	ul. Wachniewskiej 3, Zwierzyniec

Źródło: opracowanie własne

W przyszłości możliwa jest współpraca podmiotów, należących do klastra ze światem nauki tj. z instytucjami badawczymi i uczelniami wyższymi z terenu województwa lubelskiego oraz województw sąsiednich.

Oprócz głównych podmiotów należących do klastra na badanym obszarze działa szereg obiektów otoczenia, na które wpływ będzie miała jego działalność. Są to obiekty infrastruktury turystycznej uzupełniającej, do której należą: apteki, ośrodki zdrowia, urzędy pocztowe, stacje paliw, komendy policji i straży pożarnej oraz banki. Wymienione podmioty są niezbędne dla sprawnego funkcjonowania branży turystycznej.

4.2. Analiza i wybór struktury organizacyjno-prawnej klastra

Klaster jest zaawansowaną formą współpracy i stanowi zaawansowaną formę prowadzenia działalności gospodarczej. Ich głównym celem jest absorpcja innowacji oraz wykorzystanie efektu synergii. Klaster jako forma współpracy pozwala osiągnąć wyższy poziom biznesu, opartego nie tylko o konkurencję, ale także o współpracę.

Wybór ostatecznej formy organizacyjnej danego klastra determinuje obrana strategia jego funkcjonowania. W praktyce to właśnie forma organizacyjna umożliwia skuteczne podejmowanie nowych inicjatyw i zapewnienie najefektywniejszych źródeł finansowania, także obranie właściwego kierunku rozwijającej się kultury współpracy, nie tylko pomiędzy przedsiębiorcami, ale także ze środowiskiem naukowym i administracją.

Polski ustawodawca nie przewidział instytucji prawnej, dedykowanej klastrom. W związku z tym współpraca opierać się będzie na jednej z istniejących form prawnych, bądź formie, będącej ich połączeniem. Forma prawna musi zatem uwzględniać równorzędność podmiotów i służyć jak najefektywniejszemu spełnieniu celów, jakie podmioty te chcą osiągnąć i zadaniom, jakie będą wykonywać.

Klaster powinien posiadać organ, który będzie nim zarządzał. Będzie to organ przedstawicielski czyli zgromadzenie przedstawicieli i Zarząd klastra. W składzie osobowym zgromadzenia przedstawicieli znajdują się głównie członkowie zarządów poszczególnych przedsiębiorstw, którzy dysponują czasem niezbędnym do zarządzania strukturą klastrową oraz przedstawiciele JST. Sprawy organizacyjno-zarządcze powierzono Zarządowi, składającemu się z przedstawicieli wybranych jednostek. Możliwe jest również powołanie stowarzyszenia, którego strukturę określa się w statucie. Stosunkowo proste procedury powołania stowarzyszenia oraz niski poziom kosztów, związanych z jego organizacją stanowią o bardzo dużej popularności tego typu działań. Nadzór nad poszczególnymi inicjatywami (projektami) realizowanymi w ramach klastra pełni Rada projektu, składająca się z jednostek uczestniczących w inicjatywie. Z członków Rady wyłoniony jest lider projektu, który osobowo i prawnie odpowiada za jego realizację.

Zarządzanie klastrem w głównej mierze dotyczy wypełniania zadań organizacyjnych, związanych z funkcjonowaniem klastra i koordynowania jego działalności. Podmiot zarządzający klastrem może także inicjować i podejmować inne działania stanowiące obszar aktywności gospodarczej klastra.

W Polsce można spotkać różne formy organizacyjno-prawne podmiotów zarządzających klastrem. Możemy do nich zaliczyć umowę o wzajemnej współpracy i wymianie doświadczeń, umowę spółki cywilnej, spółdzielnię, umowy spółki jawnej, partnerskiej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjnej, umowę stowarzyszenia, a także możliwość stworzenia zaawansowanej organizacyjnie grupy kapitałowej. Najbardziej preferowane formy współpracy to:

- Stowarzyszenie (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach),
- Konsorcjum (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny).

Utworzenie stowarzyszenia rejestrowego wiąże się z zarejestrowaniem go w Krajowym Rejestrze Sądowym. Osoby pragnące założyć stowarzyszenie uchwalają statut stowarzyszenia i wybierają komitet założycielski. Komitet założycielski składa do sądu rejestrowego wnioski o rejestrację wraz ze statutem, listą założycieli, protokołem z wyboru komitetu założycielskiego oraz informacją o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia. Rozstrzygnięcie wniosku przez sąd następuje nie później niż 3 miesiące od dnia złożenia. Stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną i może rozpocząć działalność z chwilą wpisu do KRS.

Inną formą stowarzyszenia jest stowarzyszenie zwykłe, niezarejestrowane i nieposiadające osobowości prawnej, jednak posiadające zdolność prawną. Do jego założenia wystarczy działanie jedynie trzech osób, które muszą uchwalić regulamin (nie statut) oraz wyznaczyć swojego przedstawiciela. Założenie takiego stowarzyszenia nie musi być zgłoszony do KRS, natomiast należy je zgłosić na piśmie organowi nadzorującemu, właściwemu miejscowo.

Alternatywą dla stowarzyszenia jest utworzenie konsorcjum. Jest to organizacja, zrzeszająca kilka podmiotów gospodarczych na określony czas, w konkretnym celu. Konsorcjum nie jest podmiotem gospodarczym więc nie musi być rejestrowane, nie musi mieć określonej nazwy i siedziby. Zawierając umowę konsorcyjną podmioty mogą określić, który z nich będzie reprezentował konsorcjum na zewnątrz.

Poniżej przedstawiono zalety i wady najbardziej popularnych form organizacyjno-prawnych dla klastra:

Tabela 5. Formy organizacyjno-prawne klastrów

FORMA	ZALETY	WADY	FINANSOWANIE
Stowarzyszenie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> „tania” osobowość prawna, ograniczona odpowiedzialności majątkowa członków, <input type="checkbox"/> możliwa działalność non-profit, <input type="checkbox"/> rozdzielnosc finansów klastra od finansów przedsiębiorstw – brak konieczności rozliczania pomocy publicznej i de minimis 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> trudne zarządzanie w zmiennym gronie członków 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> składki członkowskie, <input type="checkbox"/> działalność statutowa, <input type="checkbox"/> fundusze publiczne <input type="checkbox"/> darowizny, granty, <input type="checkbox"/> ew. własna działalność gospodarcza
Konsorcjum- umowa cywilno- prawna	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> elastyczność zasad współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> brak osobowości prawnej <input type="checkbox"/> brak przejrzystej formy organizacyjnej i rozliczeniowej 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> każdorazowo przez grupę podmiotów zainteresowanych realizacją danego projektu, <input type="checkbox"/> fundusze publiczne
Fundacja	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> osobowość prawna <input type="checkbox"/> relatywnie niewielki koszt założenia; <input type="checkbox"/> niski koszt funkcjonowania, <input type="checkbox"/> możliwa działalność non-profit; 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> rozbudowane obowiązki sprawozdawcze, <input type="checkbox"/> wysoki nacisk na przejrzystość funkcjonowania fundacji 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> fundusz założycielski <input type="checkbox"/> działalność statutowa, <input type="checkbox"/> dotacje publiczne, <input type="checkbox"/> granty, darowizny, <input type="checkbox"/> ew. własna działalność gospodarcza.

Umowa spółki cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> niskie koszty założenia, <input type="checkbox"/> szybka i prosta procedura rejestracyjna, 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> pełna odpowiedzialność majątkowa wspólników <input type="checkbox"/> brak osobowości prawnej 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wkłady wspólników, działalność gospodarcza, <input type="checkbox"/> finansowanie zewnętrzne (kredyty, leasing, fundusze publiczne).
Spółka kapitałowa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> stabilna i przejrzysta forma działalności; <input type="checkbox"/> osobowość prawna, <input type="checkbox"/> ograniczona odpowiedzialność właścicieli, 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kosztowne założenie i funkcjonowanie, <input type="checkbox"/> długotrwała procedura rejestracyjna, 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wkłady właścicieli, <input type="checkbox"/> działalność gospodarcza, <input type="checkbox"/> finansowanie zewnętrzne (kredyty, leasing, obligacje, fundusze publiczne i prywatne).

Wybór formy prawnej klastra uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Pod uwagę należy wziąć:

- specyfikę przedsiębiorstw funkcjonujących w sieci,
- intensywność i charakter współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- cele funkcjonowania klastra,
- zalety i wady dostępnych form organizacyjno-prawnych.

Z punktu widzenia elastyczności działania najlepsza wydaje się być forma konsorcjum. Charakteryzuje ją luźna struktura, łatwość nawiązania powyższej formy oraz współpraca w kierunku realizacji określonego projektu, w tym przypadku wykreowanie ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego.

4.3. Opracowanie wstępnej strategii funkcjonowania klastra

Kluczową kwestią w organizacji klastra jest obranie właściwej strategii. Dobra strategia precyzuje zadania i cele, ale też wskazuje prowadzące do nich środki – narzędzia i źródła finansowania. Strategia tworzy ramy funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Formułowanie strategii wymaga jasnego określenia celów rozwoju klastra, ścieżki jego rozwoju oraz wymaganych środków. Dobrze przemyślana strategia ustanawia kierunek działań i pozwala na współpracę zorientowaną na cele.

Przy tworzeniu strategii należy skupić się na zagadnieniach zarządzania strategicznego i konkretnych krokach oraz niezbędnych środkach, zmierzających do poprawy konkurencyjności uczestników klastra.

Opracowanie szczegółowej strategii klastra wymaga przeprowadzenia dokładnych badań dotyczących potencjału klastra na obszarze jego funkcjonowania. Należy przeprowadzić analizę sytuacji konkurencyjnej w branży turystycznej oraz analizę trendów, wpływających na jej rozwój.

Wstępna strategia klastra obejmuje następujące elementy:

- Badanie potencjału klastrowego w oparciu o Analizę SWOT,
- Propozycją wizji i misji klastra,
- Wyznaczenie kierunków rozwoju i celów klastra w różnych etapach jego funkcjonowania.
- Określenie struktury funkcjonowania.

ANALIZA SWOT

Analiza mocnych i słabych stron klastra turystycznego opartego o atrakcje Lasów Janowskich, Puszy Solskiej i Roztocza oraz szans i zagrożeń, wynikających z uwarunkowań zewnętrznych stanowi fundament tworzenia kierunków rozwoju podmiotu. Analiza jest wynikiem badań desk research oraz spotkań z potencjalnymi uczestnikami Klastra.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Akceptacja założeń i celów klastra wśród podmiotów zainteresowanych przynależnością, <input type="checkbox"/> Znaczna liczba podmiotów zainteresowanych przynależeniem do klastra, <input type="checkbox"/> Podmioty zainteresowane funkcjonowaniem w ramach klastra reprezentują wszystkie sekcje sektora turystycznego, <input type="checkbox"/> Zaangażowanie administracji lokalnej w tworzenie klastra, <input type="checkbox"/> Wytypowanie kompetentnego koordynatora – Gmina Biłgoraj. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> W chwili obecnej brak wspólnych projektów, realizowanych przed przedsiębiorców, <input type="checkbox"/> Słaba promocja turystyczna obszaru i jego atrakcji, <input type="checkbox"/> Słaba komunikacja pomiędzy podmiotami, funkcjonującymi w branży turystycznej <input type="checkbox"/> Niepewność co do zarządzania inicjatywą i sposobu jej formalizacji,
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wzrost liczby turystów, odwiedzających ziemię biłgorajską, janowską i roztoczańską, <input type="checkbox"/> Rozwój infrastruktury turystycznej na badanym obszarze, <input type="checkbox"/> Środki finansowe, przeznaczone na rozwój klastrów w nowej perspektywie UE, <input type="checkbox"/> Wykreowanie wspólnej marki turystycznej. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Niepewność rozwoju rynku turystycznego w kontekście kryzysu, <input type="checkbox"/> Niepewna trwałość inicjatywy klastrowej.

Analiza słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń pozwala w usystematyzowany sposób wybrać najlepszą opcję strategicznego działania. Ze względu na duże szanse pozyskania zewnętrznych funduszy na rozwój turystyki i klastra najważniejsze wydaje się obranie modelu strategii konkurencyjnej (mini/maxi) pozwalającej na eliminowanie słabych stron oraz maksymalne wykorzystanie szans.

WIZJA KLASTRA

Określając wizję tworzonego klastra należy wziąć pod uwagę charakter i rolę podmiotu w najbliższej przyszłości. Klastr powinien pełnić funkcję istotnego aktywnego aktora wpływającego na otoczenie społeczno-gospodarcze, animować działania na rzecz rozwoju turystyki a zarazem reprezentować wspólne interesy szerokiego grona środowisk współtworzących powołaną inicjatywę. Poniżej propozycja wizji:

Przedmiotowy Klastr Turystyczny to dynamiczne i efektywne grono przedsiębiorstw, instytucji oraz organizacji społecznych działających na rzecz zrównoważonego rozwoju sektora turystycznego w obszarze roztoczańsko-puszczańskim, które wychodzi naprzeciw obecnym i przyszłym oczekiwaniom turystów. Uczestnicy klastra kooperują na rynku z uwzględnieniem zasad dobrej konkurencji, w ramach obowiązującego porządku prawnego oraz zgodnie z etyką biznesu i poszanowaniem zasobów naturalnych i społecznych.

KIERUNKI ROZWOJU

Głównym zadaniem budowanego klastra jest wzmocnienie wizerunku ziemi biłgorajskiej, janowskiej i roztoczańskiej jako miejsca atrakcyjnego turystycznie oraz zawiązanie i wsparcie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw turystycznych na tym obszarze. Celem jest również budowa partnerstwa i współpraca lokalnego biznesu, partnerów ze sfery jednostek edukacyjnych i naukowych oraz przedstawicieli administracji samorządowej na rzecz podniesienia potencjału i rozwoju gospodarki opartej o sektor turystyczny. Klastr będzie miał charakter zorganizowanego działania podmiotów firm, administracji oraz regionalnej sfery B+R. Budowanie klastra wiąże się ze świadomym i oddolnym organizowaniem wysiłków celem wsparcia innowacyjności i poprawy konkurencyjności podmiotów w klastrze poprzez: angażowanie we współpracę firm wchodzących w skład klastra turystycznego, dialog z władzami samorządowymi w procesach rozwojowych branży oraz zaangażowania we współpracę partnerów z regionalnych jednostek B+R i instytucji otoczenia biznesu.

Zadaniem klastra jest skupienie wszystkich podmiotów z obszaru MOF Biłgoraj, Gminy Janów Lubelski i Zwierzyniec oraz gmin sąsiadujących, które są zainteresowane rozwojem turystyki i przygotowaniem dla turystów propozycji w pełni zaspokajających ich zamiłowania i oczekiwania. Dlatego oprócz hoteli, ośrodków wypoczynkowych, pensjonatów, gospodarstw agroturystycznych itp. zapewniających gościom noclegi i wyżywienie, znalazło się również wszystko, co sprawia, że pobytu na terenie MOF Biłgoraj i jego okolicach nie da się zapomnieć.

Na prawidłowy rozwój badanego obszaru duży wpływ będą miały również następujące cele pośrednie:

- wzmocnienie koordynacji działań poszczególnych partnerów społecznych, gospodarczych, środowisk naukowo-badawczych i administracji lokalnej,
- wykorzystanie sprzężeń zwrotnych występujących w sektorze,

- efektywne zarządzanie lokalną turystyką,
- połączenie turystyki i innych sektorów lokalnej gospodarki w kierunku innowacji i kreowania nowoczesnego sektora opartego na wiedzy,
- transfer wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych ze sfery B+R do branży,
- określenie nowych kluczowych wartości dla ziemi biłgorajskiej, janowskiej i roztoczańskiej, jako produktu turystycznego,
- poprawę konkurencyjności ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego na globalnym rynku turystycznym,
- zastosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie marketingu ponadregionalnego sieciowego produktu turystycznego przy wykorzystaniu lokalnego potencjału naukowo-badawczego,
- wzrost produktywności i zyskowności w branży turystycznej, szczególnie w sektorze MŚP,
- odkrywanie i rozwój nowych produktów turystycznych,
- rozbudowa systemu informacji turystycznej,
- integracja środowisk turystycznych przez współpracę sektora publicznego z niepublicznym sektorem gospodarki turystycznej, stowarzyszeniami, organizacjami i przedsiębiorcami,
- koordynowanie działań w zakresie planowania imprez turystycznych,
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadr turystycznych,
- prowadzenie badań marketingowych, analiz i monitoringu.

Realizacja powyższych celów odbywać się będzie w dwóch etapach wdrożeniowych:

- **Etap I – Przygotowawczy**
- **Etap II – Realizacyjny**

W etapie pierwszym uczestnicy inicjatywy klastrowej powinni skoncentrować się na wzajemnym poznaniu, budowaniu atmosfery wzajemnego zaufania oraz zdobyciu niezbędnych informacji o współuczestnikach. Etap ten opierać się będzie na regularnych spotkaniach oraz zaproszeniach do siedzib poszczególnych członków klastra. Celem takich spotkań będzie dyskusja na temat współpracy, wymiana poglądów o kierunkach kooperacji, itp. Notatki ze spotkań będą jednym z elementów monitoringu rozwoju inicjatywy.

Do głównych działań w ramach etapu pierwszego możemy zaliczyć spotkania uczestników klastra w celu: budowania i poszerzania kontaktów biznesowych, badania własnego potencjału i zdobywania informacji o instytucjach okolobiznesowych i badawczych. Ponadto prowadzone będą prace dotyczące wymiany doświadczeń i nawiązania współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi i edukacyjnymi. Etap pierwszy powinien zakończyć się decyzją w sprawie formy prawnej klastra i określenia ogólnych zasad jego funkcjonowania.

Zbiór informacji jakie udało się pozyskać w ramach I etapu rozwoju klastra posłuży bardziej szczegółowym i zaawansowanym działaniom podejmowanym w etapie II. Od początku budowania inicjatywy klastrowej uczestnicy powinni zacieśniać współpracę

z wykorzystaniem posiadanych już narzędzi. Dzięki temu możliwe będzie podjęcie zaawansowanych narzędzi współpracy.

Etap II oparty jest na działaniach związanych z przeprowadzeniem analizy branży turystycznej i chłonności rynku oraz analizy kierunków rozwoju turystyki. Ważne dla rozwoju klastra są również działania związane z edukacją np. dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy oraz współpraca z placówkami edukacyjnymi w opracowaniu programów szkoleniowych. Jednym z najważniejszych elementów rozwoju jest promocja klastra, w jej zakres wchodzi co najmniej: stworzenie marki produktu turystycznego, prezentacją oferty turystycznej, opracowanie zasad podziału kosztów promocji, udziału w targach. Ponadto, w sprawnym funkcjonowaniu klastra niezbędne są również przedsięwzięcia z zakresu:

- poszukiwanie rozwiązań w zakresie optymalizacji kosztów, pakietyzacja usług, zmiana kontrahentów,
- upowszechnianie standardów jakości wśród usługodawców,
- stworzenie systemu referencji o kooperantach,
- opracowanie zasad i procedur wspólnej sprzedaży produktów/usług,
- wewnętrzna dystrybucja informacji nt. źródeł finansowania,
- współpraca w kierunku wspólnych dużych inwestycji,
- współpraca z instytucjami finansowymi w celu stworzenia systemu gwarancji i poręczeń w ramach klastra,
- ścisła współpraca z JST w celu uzyskania wsparcia (ułatwienie procedur inwestycyjnych, klimat przyjazny przedsiębiorczości).

STRUKTURA KLASTRA

Zaprezentowany w utworzonej w przyszłości strategii rozwoju klastra turystycznego plan działań, odpowiadający strukturze przyjętych celów, wymaga określenia warunków jego realizacji. Bardzo ważny jest tu aspekt efektywnego zarządzania, opartego na systemie instytucjonalnym z określonymi kompetencjami i sposobie kontroli.

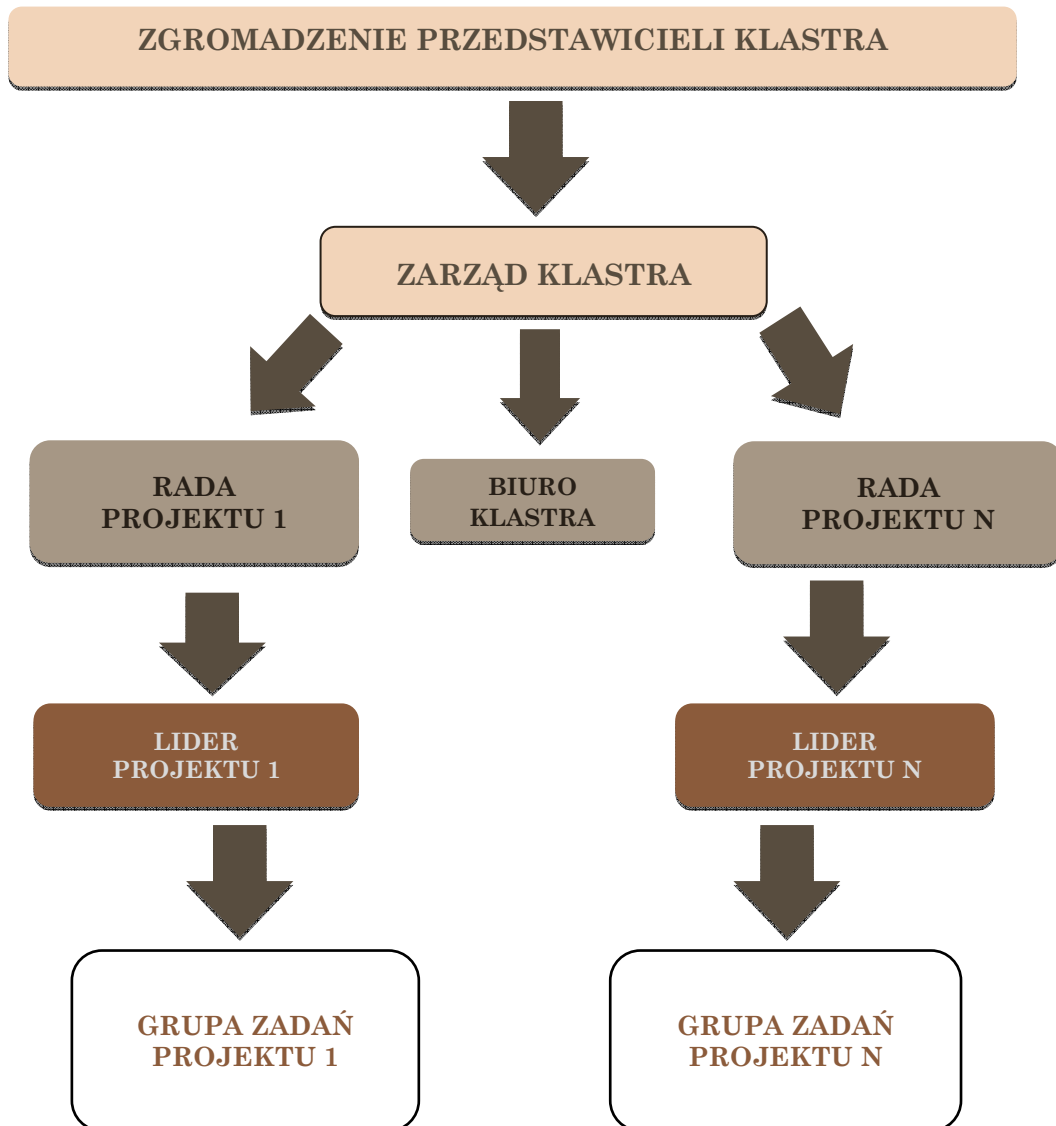
Organizacja klastra w formie otwartej struktury (konsorcjum) wyznacza kierunek zadań w konkretnej branży, daje uczestnikom dużą elastyczność, jednak utrudnia zarządzanie. Inaczej jest w przypadku struktury klastra jako stowarzyszenia, występuje wówczas ograniczona swoboda poszczególnych członków jednak łatwiejsze zarządzanie.

Po wypracowania modelu organizacyjnego klastra spośród członków (zgromadzenia przedstawicieli) wybierany jest Zarząd Klastra. Zgromadzenie przedstawicieli powołuje również Radę projektu, nad którą nadzór pełni Zarząd. Rada powołana jest w ramach inicjatywy celowej (realizacji projektu), ze swoich struktur wyznacza lidera projektu. Liderzy projektu tworzą grupy zadaniowe, których liczba i struktura zależy od złożoności projektów.

Głównym organem klastra jest Zarząd reprezentujący wszystkich uczestników inicjatywy. Natomiast organem sprawującym nadzór nad funkcjonowaniem poszczególnych projektów jest – Rada Klastra. Do głównych kompetencji Zarządu, należy

m.in.: ustalanie kierunków i planów wspólnych działań, nadzorowanie działań podejmowanych przez Biuro Klastra oraz nadzorowanie realizowanych projektów.

Schemat 1. Schemat organizacji Klastra



4.4. Opracowanie systemu finansowania i ewaluacji klastra

Jednym z największych problemów nowopowstałych klastrów jest brak środków finansowych na realizację podejmowanych działań. Aktualnie jest wiele możliwości finansowania działalności inicjatyw klastrowych i nie wymagają one utworzenia klastra w sposób formalny (możliwość funkcjonowania w formie porozumienia konsorcjalnego). Najprostszą formą finansowania jest pobieranie wpłat od członków/podmiotów zrzeszonych, naliczanych według kryteriów przyjętych przez władze organizacji (np.: według wielkości ich przychodów, wielkości zatrudnienia itp.).

Do źródeł finansowania klastra zaliczyć należy środki publiczne z programów finansowanych z funduszy europejskich: regionalnych i krajowych, jednak należy pamiętać o możliwym wkładzie własnym, który może być pokryty z wpłat członków, kredytu lub pożyczki.

Bezpośrednie wsparcie dla klastrów w nowej perspektywie finansowej 2014-2020 przewidziano na poziomie krajowym: Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) i Program Operacyjny Polska Wschodnia (PO PW) oraz na poziomie regionalnym Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego 2014-2020.

W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój 2014-2020 zakłada się koncentrację środków na klastrach o istotnym potencjale dla rozwoju gospodarki i konkurencyjnych w skali międzynarodowej. Główne działania na rzecz klastrów w ramach tego programu to:

- wsparcie na internacjonalizację Kluczowych Klastrów Krajowych (projekt konkursowy, tylko dla koordynatorów KKK);
- wsparcie systemowe dotyczące wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych i realizacji ich strategii rozwoju oraz opracowania i wdrożenia systemu monitoringu klastrów w Polsce;
- preferencje w systemie oceny dla projektów pochodzących z Krajowych Klastrów Kluczowych przy aplikowaniu o wsparcie w ramach innych działań POIR.

Uzupełnieniem wsparcia na poziomie krajowym będą działania realizowane w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020, skierowane do beneficjentów pięciu województw Polski Wschodniej, tj.: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego. Wsparcie klastrów możliwe jest w ramach następujących działań:

- wspieranie rozwoju klastrów o charakterze ponadregionalnym w zakresie realizacji działań inwestycyjnych, kreowania wspólnej marki, prowadzenia działalności B+R+I i ich internacjonalizacji;
- uzupełnieniem ww. wsparcia będzie możliwość realizacji ponadregionalnych projektów B+R przez podmioty z klastrów, w szczególności przedsiębiorstwa.

Do podmiotów, które mogą pozyskać dofinansowanie w ramach powyższych programów należą:

- koordynatorzy klastrów działający na rzecz rozwoju klastra i jego członków;
- konsorcja członków klastra, czyli: przedsiębiorstwa, jednostki edukacyjne i naukowe, instytucje otoczenia biznesu i inne (w tym koordynatorzy), które mogą wnioskować o współfinansowanie wiązki projektów rozwojowych, wynikających z uzgodnionej i przyjętej strategii rozwojowej klastra;
- spółki celowe – powołane przez członków klastra do realizacji zadań inwestycyjnych i projektów B+R, w wyniku których powstaną nowe aktywa.

W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2014-2020 współfinansowane mogą być klastry wyznaczające lub wpisujące się inteligentne specjalizacje wskazane w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku. Do inteligentnych specjalizacji województwa lubelskiego zaliczono sektory biogospodarki, obejmującej wybrane dziedziny nauki i gospodarki związane z wytwarzaniem i przetwarzaniem zasobów pochodzenia biologicznego (biozasobów) na cele spożywcze, energetyczne i medyczne. Ponadto zaliczono:

- specjalizację uzupełniającą w postaci usług medycznych i prozdrowotnych, bazujących w dużym stopniu na rozwijającym się sektorze usług zdrowotnych i wsparciu ze strony zaplecza naukowo-badawczego,
- specjalizację wspomagającą w postaci informatyki i automatyki,
- specjalizację wyłaniającą się w postaci energetyki niskoemisyjnej.

W nowej perspektywie finansowej 2014-2020 większy nacisk położymy na współfinansowanie projektów związanych ze sferą badawczo-rozwojową oraz innowacjami. W związku z tym największe wsparcie na pozyskanie funduszy unijnych mają klastry oparte na wiedzy, w których firmy i instytucje badawczo-rozwojowe prowadzą intensywną współpracę w zakresie B+R.

Za wdrażanie założeń strategii odpowiedzialni będą wszyscy uczestnicy inicjatywy klastrowej. Określone w strategii zadania będą podstawą realizacji wizji i podstawą do pozyskania wsparcia finansowego ze środków krajowych i unijnych.

Narzędziem oceny stopnia realizacji strategii jest ciągle prowadzenie monitoringu w oparciu o systematyczne zbieranie danych. Dane uzyskane w oparciu o monitoring w procesie ewaluacji podlegają analizie pod kątem zgodności realizacji działań z założeniami strategii. Wyniki analizy zostaną wykorzystane do weryfikacji zapisów i koordynacji określonych planów.

Proces monitoringu i ewaluacji obejmuje zarówno skutki podejmowanych działań jak i ogólny rozwój klastra. Ocena odbywać się będzie w oparciu o katalog wskaźników, które w większości oparte będą na wynikach ekonomicznych klastra.



5. Konsultacje społeczne



6. Wykaz podmiotów zainteresowanych udziałem w inicjatywie klastrowej

7. Zrównoważony rozwój i oddziaływanie na środowisko

Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca jest zgodny z zasadą zrównoważonego rozwoju oraz obowiązków wynikających z Dyrektywy Rady 92/43/EWG z dnia 21 maja 1992 r. w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory (Dz. U. UE. L z 1992 r., nr 206, poz. 7, Dz. U. UE- sp. 15-2-102, ze zm.) i Dyrektywy Rady 2009/147/WE z dnia 30 listopada 2009 r. w sprawie ochrony dzikiego ptactwa (Dz. U. UE. L. z 2010 r. nr 20, poz. 7, ze zm.) oraz Ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody (Dz. U. z 2013 r. poz. 627, ze zm.).

Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca to dokument wskazujący kierunki rozwoju planowanego klastra turystycznego. Plan bazuje na zrównoważonym rozwoju i dotyczy wszystkich obszarów bezpośrednio związanych z budowaniem klastra, wykorzystaniem atrakcji turystycznych i rozwój ruchu turystycznego opierając się na wyznaczonych w Strategii Ramowej obszarach i celach strategicznych. Głównym celem opracowania jest przedstawienie zakresu działań, które doprowadzą do wzrostu liczby turystów odwiedzających Miejski Obszar Funkcjonalny Miasta Biłgoraj oraz wzrostu dochodów z turystyki.

Wymogi dotyczące ochrony siedlisk przyrodniczych oraz gatunków i ich siedlisk dla ochrony, których wyznaczono obszary Natura 2000 oraz identyfikacja związanych z ochroną ograniczeń w kształtowaniu struktury przestrzenno-gospodarczej, w tym miejsc występowania i wymagań ochronnych przedmiotów ochrony zostały wskazane w załączniku nr 2 do Strategii Ramowej

W związku z powyższym, Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca stanowi jeden z czterech dokumentów (załącznik nr 3 do Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy) uszczegółwiających Strategię Ramową i nie wyznacza nowych, odmiennych kierunków rozwoju.

Mając na uwadze zasadę, że każda decyzja podejmowana w ramach gospodarki przestrzennej ma swoje reperkusje przyrodnicze, inwestycje wpisane do realizacji w ramach niniejszego dokumentu będą zgodne z założeniami Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin. Ponadto, inwestycje będą realizowane w zgodzie z zastosowaniem rozwiązań zapobiegających i ograniczających oddziaływania na środowisko oraz po rzetelnym przeprowadzeniu procedur oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko. Przedsięwzięcia nie będą pogarszać stanu elementów środowiska, tym stanu ochrony przedmiotów obszarów Natura 2000: Puszcza

Solska, Lasy Janowskie, Dolina Dolnej Tanwi, Uroczyska Puszczy Solskiej i Uroczyska Lasów Janowskich oraz celów ochrony i zakazów obowiązujących w Szczepreszyńskim Parku Krajobrazowym i rezerwacie przyrody Obary. Dodatkowo, inwestycje te nie będą negatywnie znacząco wpływać na bezpieczeństwo ekologiczne Głównych Składników Wód Podziemnych nr 428 Dolina Kopalna Biłgoraj – Lubaczów i 407 Niecka Lubelska Chełm-Zamość oraz na możliwość osiągnięcia celów środowiskowych wynikających z przepisów Dyrektywy Europejskiego i Rady 2000/60/we z dnia 23 października 2000r. ustanawiającej ramy wspólnotowego działania w dziedzinie polityki wodnej, ustawy z dnia 18 lipca 2001r. prawo wodne i Planu gospodarowania wodami dorzecza Wisły w odniesieniu do Jednolitej Części Wód Podziemnych (PLGW2200127) oraz Jednolitej Części Wód Powierzchniowych rzek: Tanew od Muchy do Łady, Dopływ spod Dąbrowicy, Łada do Osy, Czarna Łada do Braszczki, Łada od Osy do ujścia z Czarna Ładą od Braszczki, Złota Nitka, Szpizznica, Bukowa do Rakowej oraz funkcji ekologicznych dolin rzek: Tanew, Złota Nitka, Czarna Łada, Biała Łada wraz z dopływami.

W niniejszym dokumencie wskazano przedsięwzięcia jakie wpłynęły podczas konsultacji społecznych. Inwestycje te nie stanowią części wdrożeniowej niniejszego dokumentu. Są one elementem niezbędnym w wyznaczeniu kierunków rozwoju budowanego klastra, dlatego też obejmują one obszar poza MOF Biłgoraj. Przedsięwzięcia są wykazem potrzeb a ich brak stanowi barierę rozwojową firm z branży turystycznej. Posłużą one wyznaczeniu celów rozwojowych klastra i określeniu form finansowania.

Część wdrożeniowa niniejszego dokumenty tworzą inwestycje związane bezpośrednio z budowaniem klastra i jego promocją. Zostały one zidentyfikowane w oparciu o audyt obszaru oraz niektóre z nich zostały wskazane bezpośrednio przez mieszkańców. Inwestycje te wynikają bezpośrednio z wykazu projektów mających wpływ na rozwój MOF Biłgoraj określonych w dokumencie ramowym oraz z kierunków działań przypisanym celom strategicznym.

Na podstawie aktualnie znanych informacji na temat zakresu i lokalizacji projektów kluczowych trudno jest bezsprzecznie zakwalifikować inwestycje do przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko lub przedsięwzięć mogących potencjalnie znacząco oddziaływać na środowisko, jak i do obszarów mogących potencjalnie znacząco lub znacząco oddziaływać na obszary Natura 2000 jak i do inwestycji nie mających znaczącego oddziaływania na środowisko i obszary Natura 2000. Każda inwestycja na większym poziomie szczegółowości przejdzie odrębną procedurę oceny oddziaływania na środowisko, w wyniku której podjęte zostaną decyzje o jej realizacji.

Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca stanowi stanowiąca uszczegółowienie i załącznik do Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy. Podlega również strategicznej prognozie oddziaływania na środowisko przeprowadzonej dla dokumentu Ramowego zgodnie z wymaganiami Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa

w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. Nr 199 poz. 1227 ze zm.).

Proces strategicznej oceny oddziaływania na środowiska dla Strategii Ramowej (bez załączników) przebiegał następująco:

1. Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Lublinie (Oddział terenowy w Zamościu) w dniu 30 maja 2014 r. przedstawił zakres prognozy oddziaływania na środowisko. Następnie projekt Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj - Dokument Ramowy wraz z Prognozą został wysłany do zaopiniowania do RDOŚ w Lublinie (Oddział terenowy w Zamościu) oraz Lubelskiego Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego w Lublinie.
2. Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Lublinie pismem z dnia 7 października 2014 r. (znak: WSTIII.410.85.2014.LD) zaopiniował przedstawione dokumenty wnosząc uwagi dotyczące przedsięwzięć, których ramy realizacji ustalono w Strategii.
3. W dniu 23.09.2014 Lubelski Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny w Lublinie pismem zaopiniował projekt Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy wraz z Prognozą oddziaływania na środowisko.
4. Jednocześnie rozpoczęły się konsultacje społeczne poprzez podanie do publicznej wiadomości informacji o przystąpieniu do strategicznej oceny oddziaływania na środowisko oraz o wszczęciu postępowania z udziałem społeczeństwa dla projektu dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument ramowy” wraz z Prognozą oddziaływania na środowisko. W trakcie realizacji procesu strategicznej oceny oddziaływania na środowisko projektu Strategii, które rozpoczęły się 17.09.2014r. nie zgłoszono ze strony społeczeństwa uwag i wniosków do opracowywanego dokumentu.

Plan działań w zakresie rozwoju turystyki na obszarze MOF Biłgoraj w oparciu o ponadlokalną współpracę klastrową z ośrodkami miejskimi Janowa Lubelskiego i Zwierzynca, tak jak pozostałe załączniki Dokumentu Ramowego powstawał w późniejszym terminie. Niezbędne stało się przeprowadzenie ponownej oceny oddziaływania na środowisko Projektu Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Biłgoraj – Dokument Ramowy wraz z załącznikami, która przebiegała następująco:

8. Słowniczek najważniejszych pojęć

Animator klastra to osoba fizyczna, która jest szczególnie aktywna na etapie zawiązywania inicjatywy klastrowej. To ona ma najczęściej pewną wizję współdziałania na rzecz rozwoju klastra, do której stara się zachęcić przedstawicieli (liderów) najważniejszych podmiotów funkcjonujących w danym skupisku, tworząc w ten sposób grunt pod inicjatywę klastrową.

Ewaluacja to systematyczna ocena realizowanych działań i ich efektów z uwzględnieniem ustalonych przez inicjatywę kryteriów. Pozwala ona zweryfikować czy realizowane przedsięwzięcia przynoszą oczekiwane rezultaty i korzyści dla podmiotów klastra. Ponadto, pozwala na pokazywanie (potencjalnym członkom inicjatywy) realnych korzyści z funkcjonowania inicjatywy klastrowej.

Inicjatywa klastrowa jest formą mobilizacji, integracji i komunikacji grupy podmiotów funkcjonujących w klastrze. Nie jest ona tożsama z klastrem, ponieważ z reguły nie uczestniczą w niej wszystkie funkcjonujące w klastrze podmioty. Inicjatywa klastrowa służy przede wszystkim komunikacji – definiowaniu wspólnych celów i ukierunkowaniu konkretnych działań prorozwojowych (indywidualnych lub wspólnych), realizowanych później, czy to przez poszczególne podmioty wchodzące w skład klastra, jego koordynatora, czy też przez konsorcja tych podmiotów.

Klaster to silne i wysoce konkurencyjne skupisko przedsiębiorstw o określonym profilu działalności wraz z otaczającymi instytucjami (naukowymi, usługowymi, administracyjnymi). Klaster definiuje się jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), konkurujących między sobą, ale również współpracujących (M. Porter).

Koordynator klastra to najczęściej podmiot prawny, powołany lub wyznaczony w celu realizacji lub koordynacji uzgodnionych działań, w tym np. świadczenia określonych usług na rzecz podmiotów działających w klastrze (wymiany informacji, analiz rynkowych, szkoleń i doradztwa, wspólnej promocji, udostępniania wspólnej infrastruktury, transferu technologii itp.). Koordynator często organizuje i obsługuje inicjatywę klastrową, w tym proces definiowania wspólnie ze wszystkimi zainteresowanymi niezbędnymi obszarów działania i współdziałania¹².

¹² Tworzenie i Zarządzanie Inicjatywą Klastrową Podręcznik Przygotowany za zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego