An aerial photograph of a large, white, lattice-structured cross monument situated on a grassy hillside. The monument has a circular viewing platform at its base with a white railing and a staircase. In the background, a town with numerous houses and a church spire is visible, surrounded by green fields and dense forests. The landscape extends to rolling hills and mountains under a soft, hazy sky, suggesting a sunrise or sunset. The overall scene is peaceful and scenic.

**Strategia rozwoju
Lokalnej Organizacji Turystycznej
Powiatu Limanowskiego
na lata 2025-2027**



Lokalna Organizacja Turystyczna
Powiatu Limanowskiego



**SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO**

Spis treści

Cel, sens i metoda pracy nad strategią.....	4
Część I: Audyt Organizacji	6
Obszar strategiczny: Ludzie	7
Zespół decyzyjny - Zarząd	7
Zespół wykonawczy.....	7
Deficyt kadrowy	8
Beneficjenci.....	9
Obszar strategiczny: Wizerunek i komunikacja	10
Komunikacja wewnętrzna	10
Komunikacja z otoczeniem	10
Obszar strategiczny: Projekty.....	12
System zarządzania projektami.....	14
Obszar strategiczny: Finanse i fundraising	16
Finanse	16
Fundraising.....	17
Część II: Strategiczny plan rozwoju.....	19
Obszar strategiczny: Ludzie	20
Nowy model członkostwa	20
Partnerstwa i współpraca	20
Obszar strategiczny: Projekty.....	21
Obszar strategiczny: Wizerunek i komunikacja	21
Obszar strategiczny: Fundraising i finanse	22
Monitoring realizacji strategii.....	22
Dodatek 1: Ankieta – jak nas oceniają, czego od nas oczekują	23
Dodatek 2: Analiza finansowa przychodów - struktura przychodów i kosztów w ostatnich 3 latach, prognoza na 3 lata	27

Cel, sens i metoda pracy nad strategią

Prace nad strategią podjęto jesienią 2023 roku, aby wyznaczyć kierunków rozwoju organizacji w oparciu o analizę jej dokonań i potencjału. Impulsem do prac był program wzmocnienia instytucjonalnego LOT Powiatu Limanowskiego realizowany dzięki dotacji z Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich.

Strategię opracowano metodą partycypacyjną: jej autorami są członkowie zespołu: Paweł Tokarczyk, Czesław Abram, Ewa Filipiak, Elżbieta Młynarczyk, Anna Król, Agnieszka Mróz, Robert Surdziel, pod kierunkiem Prezesa Zarządu Mieczysława Urygi. Ze względu na wysoką rangę w strategii wątek pozyskiwania funduszy, prace nad dokumentem koordynował konsultant zewnętrzny – Robert Kawałko, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu.



Na zdjęciu: część zespołu autorskiego strategii podczas pierwszego spotkania, Limanowa, wrzesień 2023

Dokument powstawał etapami podczas spotkań zespołu strategicznego, które odbywały się od jesieni roku 2023 do jesieni roku 2024, zarówno w siedzibie Powiatu Limanowskiego, jak i on-line. Sekretarzem projektu był Paweł Tokarczyk, który organizował komunikację w zespole i czuwał nad terminowym przekazywaniem kolejnych opracowań i realizacją ankiet.

Okres, którego dotyczy plan to 3 lata. Jego długość jest kompromisem pomiędzy dawniej stosowaną praktyką, gdy strategię pisano na 4 lub 5 lat, a obecnym trendem – wiele firm i organizacji nie planuje przyszłości dłużej niż na rok, gdyż uznają, że w warunkach ciągłego zagrożenia kryzysami ekonomicznymi, pandemiemi i wojną nie da się ułożyć wiarygodnych prognoz na kilka lat. Uznaliśmy jednak, że lepiej mieć gotową wizję rozwoju LOT na 3 lata, aby prezentować ją przyszłym członkom LOT i darczyńcom.

Samo posiadanie aktualnej i realizowanej strategii rozwoju jest ważnym znakiem wysokiej jakości zarządzania w organizacji. Uzgodnione i konsekwentnie komunikowane w otoczeniu cele strategiczne stają się wyróżnikiem i argumentem przekonującym interesariuszy do przyjmowania wszelkich opartych o strategię ofert współpracy, włączania się w działania organizacji. Układanie strategii skłania też do zadawania nowych pytań, odnawiania motywacji do pracy, pozyskiwania nieznanych dotąd informacji zwrotnych. Warto więc zainwestować czas i niezbędne środki w proces strategiczny, który z czasem przyniesie dobre owoce.

Część I: Audyt Organizacji

Osią każdej strategii jest zestawienie obecnego obrazu organizacji z jej stanem pożądanym w przyszłości, w momencie zakończenia planowanego okresu, a także opis drogi dojścia do tego stanu.



Tak więc punktem wyjścia do planowania jest audyt, czyli przegląd zasobów organizacji, jej dokonań i możliwości, co prowadzi do wyznaczenia kluczowych wskaźników rozwoju dla poszczególnych obszarów zarządzania.

W strategii LOT wyznaczyliśmy 4 takie obszary:



Każdy z obszarów został poddany analizie, a następnie opisany według stanu na rok 2024. Poniżej przedstawiono charakterystykę LOT według 4 domen zarządczych. Rozdział ten będzie punktem odniesienia dla okresowej oceny postępów w realizacji strategii.



Herb Powiatu Limanowskiego

Obszar strategiczny: Ludzie

Kapitał ludzki, czyli osoby pracujące w organizacji to najważniejszy składnik jej potencjału, dlatego od tego obszaru rozpoczyna się analiza strategiczna.

Zespół decyzyjny - Zarząd

Prezesem LOTu jest Starosta Limanowski Mieczysław Uryga, Wiceprezesem Organizacji jest Wicestarosta Limanowski, Pani Ewa Filipiak. Prezes odpowiada za kierowanie organizacją. Przy współpracy ze Skarbnikiem Starostwa i Dyrektorem Wydziału Starostwa Powiatowego współtworzy strategię i cele organizacji. Reprezentuje organizację na zewnątrz.

Skarbnikiem LOT jest Pani Dyrektor Wydziału Finansowego Starostwa Powiatowego, która Zarządza budżetem organizacji. Odpowiada za rozliczenia finansowe i sprawy księgowo - kadrowe.

Zespołem kieruje Dyrektor Wydziału ds. Pozyskiwania Środków Zewnętrznych i Przedsiębiorczości Starostwa Powiatowego – przygotowuje i kieruje projektami realizowanymi przez Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego. Nawiązuje i utrzymuje relacje z otoczeniem organizacji (partnerami, hotelami, restauracjami i innymi podmiotami związanymi z branżą turystyczną).

Zespół wykonawczy

Zespół managerów projektów tworzą cztery osoby – pracownicy Starostwa Powiatowego w Limanowej. Osoby te zajmują się kompleksową realizacją projektów, które obejmują różne sfery zarządzania projektami takie jak marketing, obsługa klienta, planowanie, badania rynku, finanse, zarządzanie budżetem projektu, harmonogramowanie, relacje z partnerami, PR, ewaluacja i sprawozdawczość.

Ze względu na ilość działań i projektów Organizacja wynajmuje do realizacji większości działań z usług specjalistów zewnętrznych, Zatrudnienie osób współpracujących z organizacją odbywa się za pośrednictwem umów cywilnoprawnych – umów zleceń, umów o dzieło.

Minimum, które każdy członek zespołu poświęca organizacji to 30 godzin tygodniowo. W „sezonie” projektowym, który trwa ok. 10 miesięcy zespół pracuje nawet 50 godzin tygodniowo. Liczba godzin jest różna w zależności od potrzeb organizacji i rodzaju pracy. Standardowe tygodniowe normy pracy w biurze Lokalnej Organizacji Turystycznej nie obowiązują.

Deficyt kadrowy

Są zadania, dla których odczuwalny jest brak w obsadzie. Są to:

- specjalista ds. promocji i komunikacji,
- specjalista ds. fundraisingu.

Wskutek braku specjalistów od tych zadań, LOT nie realizuje pełni swoich możliwości w budowaniu wizerunku i pozyskiwaniu darczyńców.

Podnoszenie kompetencji zespołu LOTu odbywa się poprzez szkolenia, warsztaty, uczestnictwo w konferencjach branżowych, wizytach studyjnych, czy też indywidualne rozwijanie umiejętności poprzez realizację nowych projektów.

Organizacja nie pozyskuje nowych pracowników etatowych, ponieważ budżet nie zakłada obecnie etatów w biurze Organizacji. Osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych wybierane są poprzez rekomendacje od obecnych pracowników i współpracowników oraz podmiotów współpracujących z Organizacją.

Członkowie zespołu dostrzegają deficyty organizacji zwłaszcza instytucjonalne, tj. brak własnej siedziby i wyposażenia. Warunki lokalowe oraz sprzętowe ulegają ciągłej poprawie, jednak daleko jeszcze do komfortu pracy. Dyskomfort powoduje zbyt duże obciążenie pracą w okresach wzmożonej realizacji projektów oraz sytuacjach kryzysowych związanych z rozliczeniem wniosków. Kolejnym deficytem jest brak klarowności w komunikacji oczekiwań ze strony beneficjentów uczestniczących w projektach.

Zespół Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego nie notował poważnych kryzysów w relacjach. Konfliktów nie notował.

Największym sukcesem zespołu było zbudowanie zaufania decydentów do naszej pracy. Ten proces oczywiście trwa nadal i jest czasochłonny oraz niepozbawiony zakłóceń. Sukcesem jest stałe podnoszenie kompetencji zespołu, zmotywowanie poprzez obserwację konkretnych efektów naszej pracy. Zespół z powodzeniem prawidłowo rozlicza wszystkie zaplanowane do realizacji projekty. Wartością nadrzędną naszej pracy jako zespołu jest zainteresowanie pracą Organizacji liderów opinii - wartościowych partnerów na terenie powiatu limanowskiego takich jak np. Gorczański Park Narodowy oraz zbudowanie zaufania podmiotów publicznych do naszej organizacji. Organizacja z powodzeniem współpracuje z branżą - Departamentem Turystyki Urzędu Marszałkowskiego, Małopolską Organizacją Turystyczną, Lokalną Grupą Działania Przyjazna Ziemia Limanowska, Gorczańską Organizacją Turystyczną. Sukcesem zespołu są również pozytywne opinie osób współpracujących z organizacją w tym turystów. Prezes Lokalnej Organizacji Turystycznej pełni rolę lidera i decydenta. Jest reprezentantem Organizacji na zewnątrz. Posiada rozległe kontakty, które owocują dobrą współpracą Organizacji z partnerami. Okazuje duże zaufanie do działań i decyzji Dyrektora Wydziału. Jego relacje z zespołem cechują się otwartością na nowe inicjatywy, komunikację i umiejętności budowania pozytywnej atmosfery w zespole. Jest liderem, który motywuje zespół do ciągłej pracy.

Członkowie są dumni, bo widzą pozytywne efekty swojej pracy i identyfikują się z organizacją. W zespole panuje dobra atmosfera – zadowolenie z wyników osiągniętych przez organizację.

Beneficjenci

Katalog Beneficjentów Organizacji jest bardzo rozległy. Beneficjentami organizacji są turyści, którzy korzystają z oferty turystycznej przygotowanej przez Organizację. Głównymi beneficjentami Organizacji dotychczas są Koła Gospodyń Wiejskich, szkoły, seniorzy, pasjonaci historii.

Grupa docelowa ulega stopniowej zmianie w zależności realizowanych projektów, zmieniających się preferencji turystów. Widoczne jest zwiększenie działalności turystycznej (wraz z rozwojem własnej infrastruktury turystycznej przez LOT), edukacyjnej w tym patriotycznej i dbaniem o środowisko (prelekcje, spacer historyczne i wydawnictwa).

Organizacja będzie dążyć do zwiększenia zadań obejmujących turystykę i turystów jako główną grupę docelową Organizacji.

Ważną grupą są członkowie LOT, których grono stanowi 6 osób indywidualnych i 4 instytucje:

- Powiat Limanowski
- Gorczańska Organizacja Turystyczna
- Lokalna Grupa Działania „Przyjazna Ziemia Limanowska”
- Fundacja „Nasze Dziedzictwo w Laskowej”

Obszar strategiczny: Wizerunek i komunikacja

Komunikacja wewnętrzna

Wymiana informacji w zespole odbywa się z reguły w sposób uporządkowany, ale zdarzają się okresy nadmiaru pracy, gdzie komunikacja ma charakter chaotyczny i przypadkowy. Poszczególni członkowie zespołu komunikują się z liderem zespołu.

W Organizacji brak specjalisty ds. komunikacji. Każdy z członków zespołu w mniejszym lub większym stopniu odpowiada za komunikację w zakresie realizowanych przez siebie projektów. Zarząd informuje zespół o swoich działaniach poprzez lidera zespołu, który dalej przekazuje informacje uzyskane od Zarządu.

Organizacja nie posiada spisanych celów działań wizerunkowych, więc tym samym nie są one mierzalne i terminowe.

Komunikacja z otoczeniem

Sukcesy organizacji oraz bieżąca działalność komunikowane są za pomocą mediów społecznościowych, strony organizacji oraz w przygotowanych przez lidera zespołu informacjach medialnych rozsyłanych do zaprzyjaźnionych mediów lokalnych.

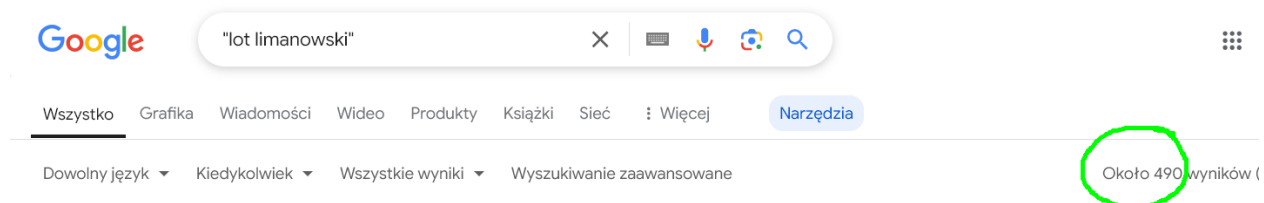
Komunikacja z otoczeniem nie jest regularna, ma charakter projektowy, uzależniony od terminów działań w poszczególnych projektach. Organizacja współpracuje z zaprzyjaźnionymi

mediami lokalnymi informując na bieżąco o swojej działalności. W naszej ocenie informacja jest nadal niewystarczająca i należy nad nią pracować. Współpraca z mediami co do zasady nie generuje żadnych kosztów lub odbywa się za pomocą realizowanych przez Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego projektów, w których jest zabezpieczona współpraca medialna (relacje wideo, fotorelacje etc.).

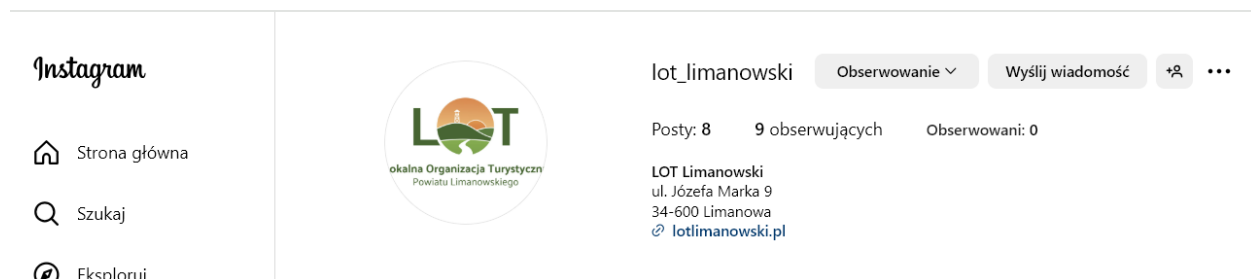
Jak wspomniano wcześniej, Organizacji brakuje specjalisty ds. komunikacji, który pomógłby organizacji docierać do potencjalnych darczyńców. W organizacji nie funkcjonuje dział PR.

Komunikacja Organizacji nie promuje celów fundraisingu. Organizacja nie posiada formalnego partnerstwa.

Poniżej przedstawiono zrzuty ekranów ilustrujące zasięgi LOT w Internecie.



Ilustracja: liczba stron z frazą „lot limanowski” w wyszukiwarce Google - 490.



Ilustracja: Profil LOT na portalu Instagram



Lokalna Organizacja Turystyczna Powiatu Limanowskiego

1,3 tys. obserwujący • 20 obserwowanych

Wyślij wiadomość

Obserwujesz

Szukaj

Ilustracja: Profil LOT na portalu Facebook

Obszar strategiczny: Projekty

W chwili obecnej Organizacja realizuje kilka dużych projektów związanych z upowszechnianiem turystyki, kultury, ekologii, wsparcie działań patriotycznych, działania z zakresu pomocy społecznej, wsparcie seniorów. Do najważniejszych projektów zaliczamy:

„Modernizacja infrastruktury w Beskidzie Wyspowym i Gorcach - edycja 2024” – dofinansowanie uzyskane w ramach otwartego konkursu ofert na realizację zadań publicznych Województwa Małopolskiego w dziedzinie turystyki i krajoznawstwa w 2023 roku pn. „Małopolska Gościnna – II edycja” - Tworzenie, rozwój, aktywizacja i promocja produktów turystycznych i oferty turystycznej regionu.

„Dbamy o Polskę w Powiecie Limanowskim” – dofinansowanie uzyskane w ramach otwartego konkursu ofert na realizację zadań publicznych Województwa Małopolskiego w obszarze nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania na lata 2023-2024 pn. „Kocham Polskę!”

„Ekologiczny Powiat Limanowski - edycja 2024” - dofinansowanie uzyskane w ramach otwartego konkursu ofert na realizację zadań publicznych Województwa Małopolskiego w obszarze ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego w 2023 roku pn. „EkoMałopolska” - Priorytet 1 i 2

„Aktywni seniorzy Powiatu Limanowskiego” - dofinansowanie uzyskane w ramach otwartego konkursu ofert na realizację Województwa Małopolskiego w obszarze działalność na rzecz osób w wieku emerytalnym pn. „Aktywny Senior”.

„Turystyczny Powiat Limanowski-edycja 2022” – Dofinansowanie uzyskane z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego z Rządowego Programu Funduszy Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030

„Akademia Turystyki Powiatu Limanowskiego” - Dofinansowanie uzyskane z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego z Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030 PROO

„Aktywni seniorzy Powiatu Limanowskiego” – dofinansowanie z Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, z wieloletniego programu na rzecz Osób Starszych „Aktywni+” na lata 2021-2025 - edycja 2023

Wiodącym projektem w chwili obecnej jest **„Akademia Turystyki Powiatu Limanowskiego”**, gdyż liczne działania które realizowane są w ramach tego projektu, angażują cały zespół LOT-u oraz w znaczny sposób przyczynia się do realizacji naszych zadań statutowych czyli rozwoju turystyki na obszarze powiatu limanowskiego i podnoszenia kwalifikacji zespołu LOT-u.

Wszystkie realizowane i zrealizowane wcześniej projekty można uznać za udane, ponieważ w każdym z nich osiągnęliśmy założone wskaźniki i rezultaty. Liczba beneficjentów w każdym projekcie znacznie przewyższyła poziom zakładany na etapie pisania wniosków. Brak jest działań które zakończyłyby się porażką lub miały słaby wynik, każde działanie cieszy się ogromnym powodzeniem wśród grup docelowych projektu, każde zaplanowane zadanie udało się w pełni zrealizować.

W okresie działalności organizacji nie realizowaliśmy projektów, które skończyłyby się porażką lub w których osiągnięcie rezultatów byłoby zagrożone.

System zarządzania projektami

Harmonogram pracy działań Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego jest przygotowywany przez zespół LOTu i zatwierdzany przez Zarząd, który następnie kieruje plan pracy na Walne Zebranie Członków, który to plan po dyskusji i modyfikacjach jest zatwierdzany przez Walne Zebranie. Pomysły na projekty planowane są w biurze LOT-u, gdzie pojawiają się nowe pomysły będące wynikiem analiz współpracy podmiotów, z którymi Organizacja współpracuje i się spotyka. Pomysły te przyczyniają się do rozwoju turystyki w powiecie limanowskim, mają wpływ na wzrost liczby turystów, poprawiają poziom życia mieszkańców powiatu. Zespół LOT-u otwarty jest na nowe wyzwania i innowacyjne pomysły. Jednocześnie dążymy do minimalizacji ryzyka związanego z realizacją nowych działań, dlatego też każdy nowy projekt jest dokładnie przeanalizowany, zwłaszcza pod kątem wykonalności. Zespołowa praca całego zespołu, jego wspólne działanie, dają większe efekty niż praca indywidualna.

O zakresie wniosku i pomysłach decyduje wspólnie zespół LOT, zaś decydujący głos na etapie zatwierdzania projektu ma Zarząd.

Realizacja projektów odbywa się co do zasady bez zakłóceń w sposób płynny i terminowy. Każdy z naszych projektów ma zapewnioną obsługę księgową. W realizację projektu włącza się cały zespół LOT-u, większość projektów ma zapewnioną opiekę koordynatora, który odpowiedzialny jest za kompleksową realizację projektu. Czasami pojawiają się sytuacje losowe czy inne, uniemożliwiające realizację działań. Było tak np. w roku 2020, gdy kraj zdominowała pandemia koronawirusa.

W trakcie realizacji projektu po kolei realizowane są poszczególne zadania, które przypadają na daną porę roku, np. akcje „Czyste Szlaki Powiatu Limanowskiego” odbywają się w okresie wiosennym, jeszcze przed sezonem turystycznym, oraz na jesień, gdy sezon turystyczny się kończy, a szlaki wymagają posprzątania. Podobnie z naprawą infrastruktury turystycznej, akcje „Kocham Polskę”, „Akademia Małego Patrioty” oraz **przekazanie flag narodowych** odbywają się przed świętami państwowymi lub w rocznice ważnych wydarzeń historycznych związanych z naszym regionem. **Akcja przekazania sadzonek roślin miododajnych** na stałe wpisała się w jesienny kalendarz działań na rzecz wspierania bioróżnorodności, jak również w świadomość mieszkańców powiatu.

Punkty informacji turystycznej czynne są w okresie wakacji oraz świąt, gdy ruch turystyczny w regionie jest największy. Wymienione wyżej działania jak również wiele innych powtarzają się cyklicznie każdego roku, jednak jest to uzależnione od tego, czy w danym roku organizacja otrzyma środki finansowe na realizację projektu.

Patrząc wstecz na projekty już zrealizowane oraz te które realizujemy w chwili obecnej możemy stwierdzić, że proces ewaluacji projektów czyli porównanie rezultatów projektu ze wstępnymi zamierzeniami, jest jak najbardziej pozytywny. Tak jak pisaliśmy wcześniej wszystkie założone rezultaty udało nam się osiągnąć oraz w znaczny sposób zwiększyć liczbę odbiorców projektów. Cele osiągnięte w większości projektów, mają swoje odzwierciedlenie w przyszłości, w znaczny sposób poprawiła się świadomość ekologiczna mieszkańców powiatu, zwłaszcza tych najmłodszych, sprzęt zakupiony i przekazany w ramach projektów, będzie służył jego użytkownikom przez długie lata, rośliny które zostały nasadzone pozytywnie wpłyną na środowisko naturalne, a sama akcja staje się okazją do wspólnej pracy na rzecz ochrony przyrody, co bardzo zapada w pamięć i stanowi najlepszy rodzaj edukacji – przez działanie.

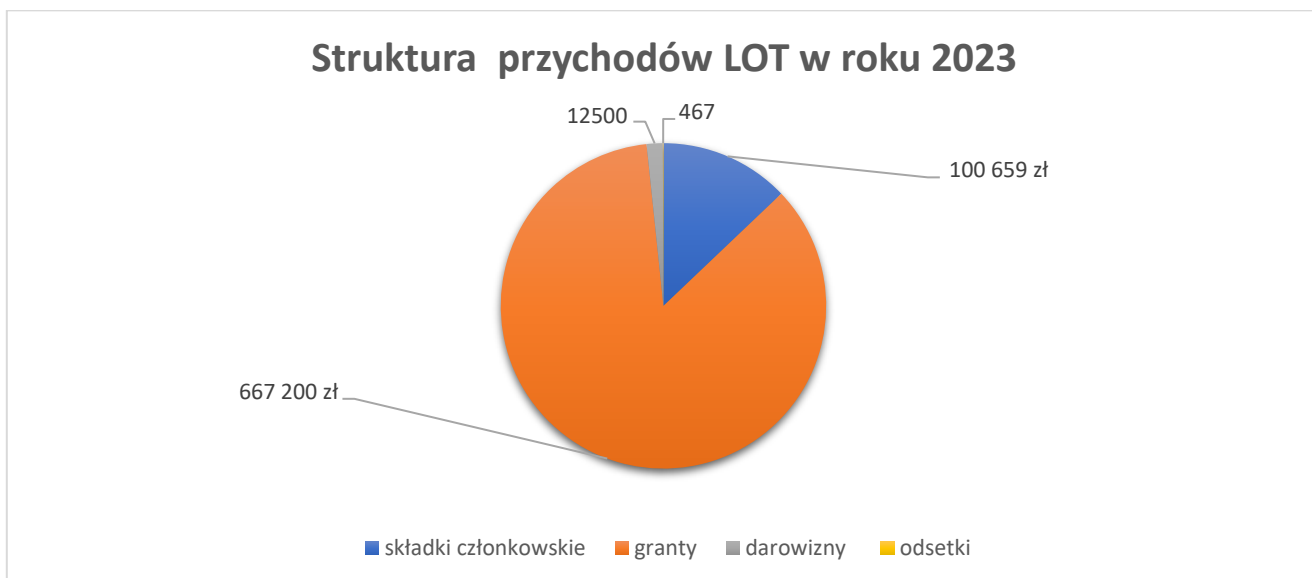
Projekty które realizujemy i które wcześniej zrealizowaliśmy, finansowane są z budżetu Województwa Małopolskiego, z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, z Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030, z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego z Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030 PROO, z budżetu Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, z Instytutu Dziedzictwa Myśli Narodowej im. Romana Dmowskiego i Ignacego Jana Paderewskiego. Środki finansowe wypłacane są na konto organizacji po akceptacji wniosku oraz podpisaniu umowy na realizację zadania. Po zakończeniu okresu realizacji projektu, składane są do instytucji udzielającej dofinansowania, sprawozdania końcowe lub w przypadku projektów wieloletnich sprawozdania częściowe, gdzie przedstawiane są wszystkie wydatki, osiągnięte rezultaty i zakładana liczba beneficjentów. Do pozytywnego rozpatrzenia sprawozdania wszystkie zakładane na etapie pisania wniosku rezultaty muszą zostać osiągnięte i odpowiednio udokumentowane. Finansowanie działalności Lokalnej Organizacji Turystycznej opiera się głównie na grantach, w chwili obecnej nie mamy innych zewnętrznych źródeł finansowania

Obszar strategiczny: Finanse i fundraising

Te dwie części – finanse i fundraising – są naczyniami połączonymi, bo budżet organizacji zależy od polityki finansowej Powiatu i skuteczności pozyskiwania dodatkowych funduszy. Dynamika przychodów jest najbardziej czytelnym wskaźnikiem stanu organizacji.

Finanse

Działania realizowane przez Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego są finansowane w szczególności ze składek członkowskich oraz dotacji pozyskiwanych w ramach realizowanych projektów. Udział składek w przychodach 2022 roku wynosił 20,82 % a dotacji 77,83 % przychodów. Kwotowo wyniosło to 200 600 zł i 749 760 zł. Pozostałe przychody to darowizny w kwocie 12 500 zł (1, 3%) oraz odsetki od lokat 467,13 zł (0,05%). Rok 2023 – jeśli chodzi o główne źródła przychodów – przedstawiał się podobnie, z tym że w wyniku niższej składki udziały procentowe się zmieniły na korzyść dotacji i wyniosło odpowiednio 100 659 zł składki (13%) i 667 200 zł dotacje (87%).



Instytucje, z których pozyskiwaliśmy wsparcie finansowe to:

- środki europejskie - Program Rozwoju Obszarów Wiejskich,
- Rezerwa Ogólna Kancelarii Premiera,
- Województwo Małopolskie,

- Instytut Dziedzictwa Myśli Narodowej im. Romana Dmowskiego i Ignacego Jana Paderewskiego,
- Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, ze środków Programu NOWE FIO, PRO01a na lata 2021-2030,
- Wojewoda Małopolski,
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.

Źródło finansowania działalności	2022	% udział
Składki członkowskie	200 600,00	20,82
Dotacje w projektach	749 760,00	77,83
darowizny	12 500	1,30
Odsetki od lokat	467,13	0,05
Ogółem	963 327,13	100,00

Źródło finansowania działalności	2023	% udział
Składki członkowskie	100 659,00	12,56
Dotacje w projektach	667 200,00	83,22
Darowizny	17 500	2,18
Odsetki od lokat	6 335,64	0,79
Usługa promocyjna	10 000,00	1,25
Ogółem	801 694,64	100,00

Fundraising

Ponieważ Stowarzyszenie nie prowadzi regularnego fundraisingu, w związku z powyższym nie ma ustanowionego budżetu na fundraising oraz nie jest oceniana praca fundraisera, ani nie są liczone wskaźniki, nie wyodrębniono kosztów, nie raportowano o działaniach FR.

Lokalna Organizacja Turystyczna Powiatu Limanowskiego nie zatrudnia osoby, która zajmowałaby się fundraisingiem. Źródłem finansowania stowarzyszenia są granty oraz dotacje uzyskane z instytucji samorządowych lub administracyjnych. Kolejnym finansowaniem

działania organizacji są składki członkowskie. W obecnych strukturach LOT-u nie ma stałych darczyńców, sponsorów. Dotychczasowe wyniki FR są prawie na poziomie zerowym oraz dotąd nie zostały przetestowane żadne metody, narzędzia fundraisingowe. Brak kadrowy osób, które mogłyby być odpowiedzialne za FR. Lokalna Organizacja Turystyczna finansuje swoje działania głównie ze środków pozyskanych od podmiotów publicznych. W ciągu 4 lat funkcjonowania organizacji pojawiały się pojedyncze przypadki wsparcia ze strony darczyńców, przy jednorazowych akcjach społecznych.



Zebranie podsumowujące prace nad strategią. Limanowa, grudzień 2024 r.

Część II: Strategiczny plan rozwoju

Plan na lata 2025-2027 streszcza się w tabeli wskaźników dla każdego z 4 obszarów zarządzania. Wartość zaplanowanych wskaźników zmienia się co rok. Monitoring postępów będzie dokonywany kwartalnie, jednak kamieniami milowymi dla realizacji strategii są lata.

Obszar - wskaźnik	2024	2025	2026	2027
I. Ludzie				
1. Liczba etatów	0	1	2	2
2. Liczba członków indywidualnych	6	10	15	20
3. Liczba członków instytucj.	4	10	15	20
4. Liczba wolontariuszy	0	2	5	7
5. Udział w szkoleniach (osobodni)	6	10	10	10
II. Projekty				
6. Katalog branży turystycznej on-line i papierowy	0	1	1	1
7. Miejsca sprzedaży produktów lokalnych	0	1	4	6
8. Certyfikacja produktów tradycyjnych	0	3	6	9
9. Obecność na targach turystycznych	0	2	3	3
10. Punkty informacji turystycznej	3	3	4	5
11. Liczba szkoleń dla branży turystycznej	10	3	3	3
12. Publikacja raportu o branży turystycznej	1	1	1	1
13. Beskidzko-Gorczański Kongres Turystyki	1	1	1	1
III. Komunikacja				
14. Wizyty na stronie www/ mies.	bd	5000	7000	9000
15. Obserwujący na FB	1300	1500	1800	2200
16. Obserwujący na Instagramie	9	100	300	500
17. Obserwujący na LinkedIn	0	30	100	300
18. Liczba billboardów	0	1	3	6
IV a. Finanse				
19. Budżet	700 000	1 200 000	1 500 000	1 750 000
20. Rezerwa	0	50 000	100 000	150 000
21. Udział % środków pozagrantowych w przychodach	13	20	25	30
22. Przychód ze składek	100 659	260 000	360 000	400 000
IV b. fundraising				
23. Regularni darczyńcy indywidualni	0	10	20	50
24. Partnerzy biznesowi	0	2	4	6
25. Wartość pozyskanych funduszy	91 000	240 000	375 000	525 000

Poniżej przedstawiono założenia docelowe dla poszczególnych obszarów zarządzania.

Obszar strategiczny: Ludzie

Celem strategicznym w zakresie wzmocnienia zespołu LOT jest utworzenie 2 etatów – dla specjalistów odpowiedzialnych za komunikację i fundraising. Te dwa obszary mają największy deficyt, z nimi też wiąże się szansa na wzmocnienie wizerunku i rozpoznawalności LOT na terenie jej działania, a także na regularne, coroczne wzrosty przychodów.

Nowy model członkostwa

Od roku 2025 realizowana będzie nowa polityka rekrutacji członków i pracy z nimi.

Celem na tym obszarze jest dojście do sytuacji, w której członkowie aktywnie uczestniczą w projektach realizowanych przez LOT. Sami inicjują pomysły na projekty, aktywnie uczestniczą w ich realizacji, aktywnie szukają możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych, zapraszają Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego do swoich projektów, budują pozytywny wizerunek członkostwa w organizacji na zewnątrz, informując o fakcie bycia członkiem LOT-u swoich partnerów.

Korzyści z członkostwa w Lokalnej Organizacji Turystycznej:

- a) Możliwość realizacji dedykowanych projektów na terenie członka LOTu
- b) Zwiększenie wsparcia poprzez wspólne ubieganie się o środki
- c) Korzyści z efektu skali poprzez realizację dużych przedsięwzięć promocyjnych i wizerunkowych
- d) Uczestnictwo w tworzeniu dużych produktów turystycznych.

Partnerstwa i współpraca

Współpraca będzie opierać się na podmiotach instytucjonalnych z sektora publicznego.

Współpraca będzie obejmować następujące podmioty:

- Ministerstwo Turystyki – współpraca poprzez finansowanie grantów, tworzenie nowych produktów turystycznych;

- Województwo Małopolskie – współpraca poprzez finansowanie grantów, tworzenie nowych produktów turystycznych;
- Małopolska Organizacja Turystyczna – współpraca przy wizytach studyjnych, otwarciach i zamknięciach sezonu turystycznego, badaniach ruchu turystycznego, kreowanie nowych produktów turystycznych;
- - samorządy powiatu limanowskiego – 12 samorządów – wspólne aplikowanie o środki, realizacja projektów infrastrukturalnych w zakresie turystyki, wspólnej promocji turystycznej powiatu limanowskiego, budowie nowych produktów turystycznych.

Udział samorządów przyjmie formę realizacji wspólnych projektów zarówno dotowanych, jak i bezkosztowych.

Obszar strategiczny: Projekty

Angażować należy się w projekty przynoszące widoczne efekty turystyczne (np. wybudowany zostanie punkt obsługi turystów, parking, atrakcja turystyczna, zagospodarowana zostanie przestrzeń turystyczna, etc).

Tworzyć należy kompleksowe produkty turystyczne, takie jak Szlak Armii Krajowej na Ziemi Limanowskiej, Szlak miodu, Szlaki tematyczne dla dzieci, seniorów, etc, które siecują atrakcje i tworzą ruch turystyczny w powiecie limanowskim.

Wzorem może być Małopolska Organizacja Turystyczna, która jest twórcą i zarządzającym kilku produktów turystycznych takich jak Szlak Architektury Drewnianej, Małopolska Trasa Smakoszy etc.

Obszar strategiczny: Wizerunek i komunikacja

Dotychczasowe wyniki w budowaniu sieci w mediach społecznościowych są bardzo łatwe do poprawienia, o ile pojawi się w zespole osoba, która będzie mieć czas i umiejętności w tym zakresie.

Bardzo pomocna będzie tu obserwacja działań podobnych organizacji w Polsce i za granicą (*benchmark*) – jest wiele rozwiązań, które można zaadaptować do realiów limanowskich, a które sprawdziły się już w innych miejscach. Zagadnienia takie jak relacje z członkami i ich rekrutacja, praca z wolontariuszami czy fundraising mogą być przedmiotem rozmów, wizyt studyjnych czy nawet wsparcia mentorskiego ze strony liderów.

Obszar strategiczny: Fundraising i finanse

Należy rozszerzyć źródła pozyskiwania środków zewnętrznych.

Potencjalnie Lokalna Organizacja Turystyczna Powiatu Limanowskiego może korzystać z następujących programów:

- Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich
- Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich
- środków Ministerstwa Turystyki w ramach konkursów turystycznych
- środków zarządzanych przez Lokalne Grupy Działania

Przykładem dla LOT-u będzie Małopolska Organizacja Turystyczna, która korzysta również ze środków europejskich w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, funduszy transgranicznych.

Monitoring realizacji strategii

Sukces nowo opracowanej strategii zależy od regularnego i konsekwentnego monitoringu postępów w jej realizacji. Niezbędne jest wyznaczenie osoby, która będzie dbać o dotrzymanie uzgodnionych terminów i organizować systematyczne, nie rzadsze niż kwartalne, zebrania ewaluacyjne. Plan zebrań najlepiej ustalić na rok z góry i nie dopuścić do ich odwoływania ani przekładania z powodu nadmiaru pracy – strategia musi mieć na liście zadań wysoki priorytet.

Dodatek 1: Ankieta – jak nas oceniają, czego od nas oczekują

W ramach prac nad strategią przygotowano i przesłano ankietę do osób decyzyjnych w gminach i miastach Powiatu Limanowskiego, celem uzyskania opinii na temat dotychczasowej działalności Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego, możliwych obszarów współpracy i oczekiwań, możliwego zaangażowania się samorządów w nowe formy współpracy, w tym we współpracę finansową (składki, projekty).

Ankiety wpłynęły od 10 na 12 samorządów w powiecie limanowskim, jeden samorząd odmówił przesłania odpowiedzi.

Oto wyniki otrzymanych ankiet.

Pytanie nr 1

Jaką największą korzyść ma Państwa samorząd z działalności Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego?

Zakres odpowiedzi jest stosunkowo szeroki lecz można dostrzec w odpowiedziach dominację w zakresie rozwoju małej infrastruktury oraz promocji regionu.

Pozostałe to:

- przyciąganie turystów i wzrost atrakcyjności turystycznej regionu przez to wpieranie lokalnej gospodarki
- rośliny miododajne
- punkt Informacji Turystycznej
- szkolenia branżowe
- Spacer historyczne
- Konferencje tematyczne
- Warsztaty pszczelarskie i patriotyczne dla dzieci szkolnych i przedszkolnych

Pytanie nr 2

W jakim stopniu są Państwo zadowoleni z działalności Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego? Zaznacz odpowiedź w skali 1-10.

Zadowolenie oceniono na 8 do 10. Z dominacją 10. Dwa samorzady wybrały odpowiedzi 2 i 3. Średnia ocena zadowolenia to 8,5.

Pytanie nr 3

Jakie są oczekiwania Państwa Samorządu odnośnie działalności Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego?

Oczekiwania koncentrują się na pozyskiwaniu środków na rozwój małej infrastruktury oraz promocji terenu jako atrakcyjnego turystycznie. Choć oczekiwania skierowane są również na współpracę dla rozwoju turystyki, organizacji szkoleń, warsztatów i edukacji turystycznej, udziału we wspólnych projektach.

Pytanie nr 4

Co według Państwa jest największym sukcesem Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego? W których działaniach jest najbardziej sprawna?

Jako sukces gminy wskazały głównie trzy działania:

- rozwój małej infrastruktury turystycznej
- konferencje tematyczne, szkolenia,
- promocję regionu.

Pytanie nr 5

Państwa zdaniem ile procent potencjału turystycznego wykorzystuje Powiat limanowski? Proszę wskazać wartość w %.

Większość oceniła wykorzystanie potencjału w zakresie 50 do 80 % - 8 gmin. Dwie gminy podały odpowiedź 30 %.

Pytanie nr 6

Jakie badania na temat ruchu turystycznego przeprowadził Państwa samorząd w ostatnich 3 latach?

Samorządy nie przeprowadzały badania ruchu turystycznego poza Gminą Niedźwiedź, która organizuje badania bieżące oraz na terenie Pijalni Wód Mineralnych w Szczawie. Gmina Łukowica zadeklarowała wywiady telefoniczne w gospodarstwach agroturystycznych i miejscach noclegowych.

Pytanie nr 7

Ilu turystów odwiedza Państwa samorząd w ciągu roku?

Gminy nie posiadają wiarygodnych danych na ten temat. Trzy gminy podały wielkości rzędu 1 do 5 tysięcy.

Pytanie nr 8

Co w Państwa samorządzie jest największą atrakcją turystyczną i potencjałem do rozwoju?

Samorządy wskazały następujące atrakcje:

- Teren oraz spokój na szlakach turystycznych – Gmina Limanowa
- Ścieżki rowerowe – Mszana Dolna;
- Miejsca, ludzie, tradycja, produkty lokalne – promowane w ramach marki Zagórzańskie Dziedziny – Mszana Dolna;
- Krzyż Milenijny na Miejskiej Górze, Bazylika Limanowska i Muzeum Ziemi Limanowskiej – Miasto Limanowa;
- Szlaki turystyczne, Festiwal Śliwki Miodu i Sera, Skansen na Jędrzejkówce – Gmina Laskowa;
- Ścieżki pieszo-rowerowe, ukształtowanie terenu otoczenie gór, tarasy widokowe na Łopień, zabytki, gospodarstwa agroturystyczne, gościnność mieszkańców – Gmina Tymbark;
- Tężnia, Orkanówka, trasy rowerowo-spacerowe, Turbacz, Stare Wierchy, Obserwatorium na Suchorze, Park Wodzickich – Gorczański Park Narodowy, Góra Potaczkowa, Góra Witów, Ośrodek Edukacyjny GPN – Gmina Niedźwiedź;
- Wieża Widokowa na Mogielicy oraz szlaki turystyczne – Gmina Dobra;
- Pijalnia Wód Mineralnych z tężnią solankową – Gmina Kamienica;
- Wieża widokowa Skiełek, Modyń, Dwór w Świdniku, szlaki turystyczne, Park Podworski Zabytkowe kościoły w Łukowicy i Przyszowej.

Pytanie nr 9

Jaką kwotę Państwa Samorząd byłby gotowy przeznaczyć na składkę członkowską w Lokalnej Organizacji Turystycznej Powiatu Limanowskiego?

6 samorządów wyraziło zainteresowanie członkostwem ze składką 10-30 tyś zł. Dwa samorzady nie są zainteresowane płaceniem składki, natomiast jeden w zależności jakie działania byłyby w tym zakresie podejmowane. Dwa samorzady się nie wypowiedziały w tym temacie.

Pytanie nr 10

W przypadku opłacania składki członkowskiej na co chcielibyście, aby została ona przeznaczona?

Samorzady wskazały dwa główne cele:

- na infrastrukturę turystyczno-rekreacyjną, poprawę estetyki
- na stworzenie wspólnej oferty turystycznej i okołoturystycznej oraz wspólne przedsięwzięcia promocyjne i infrastrukturalne.

Jeden z samorządów proponuje dodatkowo szkolenia dla kadry turystycznej.

Pytanie nr 11

Czy są Państwo zainteresowani uczestniczyć finansowo w projektach realizowanych przez Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego?

Samorządy generalnie są zainteresowane, lecz niektóre to warunkują: proporcjonalnie do udziałów oraz w miarę możliwości, niewielki procent wkładu własnego np. 10%, w projektach na własnym terenie, do wysokości składki lub zależy jakie działania byłyby podejmowane.

Pytanie nr 12

Czy są Państwo zainteresowani współpracą niefinansową w projektach realizowanych przez Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Limanowskiego? Jeśli tak to jaką współpracą?

Samorządy wskazywały następujące obszary współpracy:

- Opracowanie dokumentów strategicznych i planów rozwoju naszego regionu – Gmina Kamienica
- Pomoc w promocji działań oraz udostępnienie pomieszczeń na wykłady, spotkania w świetlicach. – Gmina Limanowa
- Imprezy okolicznościowe , Działania promocyjne, punkt informacyjny – Gmina Niedźwiedź
- Umieszczanie informacji o gminie w materiałach promocyjnych, współorganizowanie imprez promocyjnych, rozwój infrastruktury turystycznej, ścieżki dydaktyczno kulturowe i przyrodnicze. – Gmina Tymbark
- Organizacja wspólnych wydarzeń w tym konferencji, koncertów, warsztatów – Miasto Limanowa
- Wspólna spójna jakościowo oferta, współorganizacja wydarzeń, wzajemna promocja działań, poprawa oznakowania szlaków turystycznych, budowa infrastruktury turystycznej – Gmina Mszana Dolna
- Wymiana doświadczeń, analiza dobrych praktyk, udział w spotkaniach tematycznych – Miasto Mszana Dolna.

Dodatek 2: Analiza finansowa przychodów - struktura przychodów i kosztów w ostatnich 3 latach, prognoza na 3 lata

Struktura przychodów za lata 2021-2023

Rok	dotacje z Urzędu Marszałkowskiego	składki członkowskie	pożyczki	ARIMR	darowizny	odsetki od lokat	Razem
2021	384500	50200	0	154717	0	0	589417
2022	749760	200600	0	0	12500	467,13	963327
2023	677200	100509	0	0	17500	6343,86	801553

Struktura kosztów za lata 2021 - 2023

ROK	składki członkowskie	wyposażenie	środki trwałe	materiały biurowe	opłaty bankowe	opłaty pocztowe	oprogramowanie	wkłady do projektów umowy zlecenia, usługi, materiały	amortyzacja	Razem
2021	120	102046		2750	680	2152	0	336355,02	5903,79	450007
2022	120	54662	66420	1656	874	3283	1675	717619,85	23615,17	869925
2023	110	101510		6150	834	1995	1780	655353,85	17859,4	785592

Prognoza przychodów na kolejne lata

rok	składka członkowska	Pozyskane dotacje
2025	250000	800 000
2026	300000	1 000 000
2027	400000	1 500 000