

Strategia Rozwoju Miasta Zakopane

na lata 2017-2026

1. O STRATEGII ROZWOJU MIASTA ZAKOPANE	4
1.1. ZAKOPANE JAKO INTELIGENTNE MIASTO	4
2. PRZYGOTOWANIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA ZAKOPANE	6
3. KONTEKST STRATEGICZNY – DOKUMENTY O CHARAKTERZE STRATEGICZNYM I KIERUNKOWYM	11
3.1. DŁUGOOKRESOWA STRATEGIA ROZWOJU KRAJU „POLSKA 2030 – TRZECIA FALA NOWOCZESNOŚCI”	11
3.2. KONCEPCJA PRZESTRZENNEGO ZAGOSPODAROWANIA KRAJU 2030	13
3.3. KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO 2010-2020 „REGIONY, MIASTA, OBSZARY WIEJSKIE”	13
3.4. KRAJOWA POLITYKA MIEJSKA 2023	14
3.5. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO NA LATA 2011-2020	15
3.6. PLAN ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO (PROJEKT Z 2017 ROKU)	17
3.7. STRATEGIA ROZWOJU POWIATU TATRZAŃSKIEGO NA LATA 2012-2020	19
4. SYNTETYCZNY OPIS SYTUACJI WYJŚCIOWEJ MIASTA.....	20
4.1. SPOŁECZEŃSTWO.....	21
4.2. GOSPODARKA I TRANSPORT	36
4.3. ŚRODOWISKO I PRZESTRZEŃ.....	54
5. SUBIEKTYWNY OBRAZ WYZWAŃ ROZWOJOWYCH MIASTA ZAKOPANE.....	62
5.1. PRZEDSIĘBIORCZE ZAKOPANE	65
5.2. PRZYJAZNE ZAKOPANE	67
5.3. WSPÓŁZARZĄDZANE ZAKOPANE	70
5.4. SKOMUNIKOWANE ZAKOPANE.....	71
5.5. OBYWATELSKIE ZAKOPANE	73
5.6. EKOLOGICZNE ZAKOPANE	74
6. MISJA I WIZJA – FUNDAMENTY STRATEGII ROZWOJU.....	76
7. DZIEDZINY STRATEGICZNE I KIERUNKI ROZWOJU	77
7.1. SMART PEOPLE: OBYWATELSKIE ZAKOPANE	79
7.2. SMART LIVING: PRZYJAZNE ZAKOPANE.....	91
7.3. SMART GOVERNANCE: WSPÓŁZARZĄDZANE ZAKOPANE	107
7.4. SMART MOBILITY: SKOMUNIKOWANE ZAKOPANE	118
7.5. SMART ENVIRONMENT: EKOLOGICZNE ZAKOPANE.....	126
7.6. SMART ECONOMY: PRZEDSIĘBIORCZE ZAKOPANE.....	133
8. MONITORING I EWALUACJA STRATEGII ROZWOJU	143

9. FINANSOWANIE	147
10. PODZIĘKOWANIA	149
BIBLIOGRAFIA	150
CYTOWANE PRACE	150
DOKUMENTY STRATEGICZNE I KIERUNKOWE	151
INDEKS WYKRESÓW	151
INDEKS MAP	152
INDEKS ILUSTRACJI	153

1. O strategii rozwoju miasta Zakopane

Strategia rozwoju miasta jest podstawowym dokumentem strategicznym obejmującym katalog priorytetów rozwojowych (celów strategicznych i bardziej szczegółowo ujętych: celów operacyjnych) oraz sposobów ich realizacji (zadań strategicznych). Strategia jest, z związku z powyższym, dokumentem interdyscyplinarnym, obejmującym swym zakresem różne dziedziny rozwoju miasta, które mogą i powinny znaleźć bardziej szczegółowe ujęcie w innych dokumentach strategicznych, czyli w sektorowych politykach miejskich, np. odnoszących się do promocji, transportu czy rozwiązywania problemów społecznych.

Strategię rozwoju należy, w związku z powyższym, traktować jako zbiór podstawowych drogowskazów rozwojowych, dzięki którym łatwiej zidentyfikować priorytetowe kierunki rozwoju oraz zaplanować działania, które mają owe dążenia rozwojowe ucieleśnić. Okres obowiązywania niniejszej strategii to 10 lat od momentu uchwalenia: od 2017 do 2026 roku. Po upływie tego okresu konieczne będzie jej zaktualizowanie bądź, w przypadku radykalnej zmiany uwarunkowań rozwojowych – opracowanie nowej strategii.

Ostateczny kształt strategii rozwoju miasta został wypracowany dzięki wyteżonej pracy licznych przedstawicieli Urzędu Miasta Zakopane, burmistrza, zastępców burmistrzów, kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu a także wielu aktywnych mieszkańców miasta uczestniczących, na różnych etapach, w pracach nad dokumentem strategicznym. Po stronie wykonawcy prace zespołu nadzorował dr Janusz Jeżak we współpracy z Rafałem Garpiem odpowiedzialnym za planowanie i realizację partycypacyjnych wydarzeń składających się na proces wypracowywania strategii. Czynny udział w opracowaniu dokumentu wzięli ponadto: Tomasz Bukalski, Andrzej Federowicz-Szary, Rusłana Krzemińska, dr Joanna Świątkowska oraz dr Aleksandra Wagner.

1.1. Zakopane jako inteligentne miasto

Koncepcja Smart City stanowi rdzeń ideowy strategii rozwoju miasta Zakopane. Należy w tym miejscu podkreślić, że literaturze przedmiotu nie odnajdziemy jednej, powszechnie obowiązującej definicji *smart city* pełniącej rolę matrycy umożliwiającej standaryzację dokumentu strategicznego w oparciu o określony wzór.

Jeżeli przyjmiemy, że miasto zasługujące na określenie „smart” to, jak czytamy w opracowaniu *Smart Cities in Europe*, miasto, którego rozwój rozumiany jest jako: „inwestowanie w ludzi i kapitał społeczny, tradycyjną (transport) i nowoczesną (ICT) infrastrukturę komunikacyjną, zrównoważoną gospodarkę paliwami i energią, a także w wysoką jakość życia w połączeniu z mądrym zarządzaniem bogactwami naturalnymi – osiągnęte poprzez współuczestnictwo i zaangażowanie społeczne” (Caragliu, Del Bo, Nijkamp 2009) bez trudu dostrzeżemy, że nie ma inteligentnego, czy – jak wolą niektórzy – sprytnego miasta bez synergicznej koegzystencji poszczególnych wymiarów jego codziennego funkcjonowania i rozwoju. Miasto inteligentne to zatem miasto rozwijające się harmonijnie, z uwzględnieniem potrzeb przedstawicieli różnych kategorii użytkowników przestrzeni miejskiej, zarówno jeżeli chodzi o mieszkańców jak i turystów, to miasto odpowiadające na potrzeby osób w różnym wieku, różnej płci, różnych zwyczajach i przyzwyczajeniach, różnym stylu życia, różnych priorytetach, wreszcie – o różnych możliwościach korzystania z tego wszystkiego, co daje nowoczesne, inteligentne miasto.

Innymi słowy – miasto inteligentne nie może takie być tylko pod pewnymi względami lub w wybranych aspektach. Aby miasto zasłużyło na etykietę Smart City – jego funkcjonowanie winno być planowane, a samo miasto zarządzane w sposób umożliwiający wdrażanie poszczególnych, priorytetowych aspektów idei „smart”. Ich lista, w kontekście niniejszej strategii, jest następująca:

- Obywatelskie Zakopane (Smart People) – zagadnienia społeczne,
- Przyjazne Zakopane (Smart Living) – zagadnienia związane z jakością życia,
- Ekologiczne Zakopane (Smart Environment) – zagadnienia środowiskowe,
- Przedsiębiorcze Zakopane (Smart Economy) – zagadnienia gospodarcze,
- Skomunikowane Zakopane (Smart Mobility) – zagadnienia transportowe,
- Współzarządzane Zakopane (Smart Governance) – zagadnienia zarządcze.

Na powyższą listę sześciu ujęć miasta inteligentnego należy spoglądać traktując je jako sześć różnych pryzmatów pozwalających na obserwację życia miasta z odpowiedniej perspektywy. Pryzmat społeczno-obywatelski pozwala skoncentrować uwagę na użytkowniku przestrzeni

miejskiej i jego możliwości czynnego udziału w życiu miasta. Pryzmat związany z jakością życia w mieście przybliża uwarunkowania czyniące życie w mieście satysfakcjonującym ze względu na dostęp do różnorodnej oferty, z której może czerpać zarówno mieszkaniec jak i turysta. Pryzmat środowiskowy czyni bardziej widocznym to wszystko, co wiąże się z ochroną i udostępnianiem zasobów przyrodniczych. Pryzmat odnoszący się do przedsiębiorczości służy wyostrzeniu obrazu lokalnej gospodarki i jej wewnętrznego zróżnicowania. Pryzmat transportowy pozwala na spojrzenie z lotu ptaka na skomplikowaną sieć komunikacyjną uwzględniającą pieszych oraz kierowców i pasażerów różnych pojazdów poruszających się po mieście i docierających do miasta. Pryzmat służący pogłębieniu oglądu sfery zarządzania miastem pozwala na identyfikację możliwości usprawnienia tegoż dzięki poprawie wzorów zarządczych w obrębie urzędu miasta jak i na styku urzędu z innymi podmiotami działającymi w mieście Zakopane. Komplet sześciu pryzmatów pozwala, w związku z powyższym, na dopełnienie obrazu miasta i efektywniejsze, ze względu na wielowymiarowość ujęcia, planowanie jego rozwoju w perspektywie dziesięciu najbliższych lat.

2. Przygotowanie strategii rozwoju miasta Zakopane

Niniejsze opracowanie powstawało w trybie partycypacyjnym – na poszczególnych etapach jego powstawania angażowano różne grupy interesariuszy. Pośród nich najważniejsi byli mieszkańcy miasta. Partycypacyjne narzędzia były wykorzystywane na różnych etapach prac nad dokumentem, poczynając od diagnozy społecznej i mapowania wyzwań rozwojowych, poprzez porządkowanie i ustalanie ich wstępnego katalogu, konsultacje eksperckie z przedstawicielami uczelni wyższych, konsultacje wewnątrzurzędowe, aż po gromadzenie wstępnych propozycji katalogu zadań strategicznych.

Prace prowadzące do opracowania strategii rozwoju miasta przebiegały w następujący sposób:

I. Etap diagnostyczny – czerpanie inspiracji do mapowania wyzwań rozwojowych

W pierwszej fazie prac nad strategią rozwoju miasta odbywały się spotkania z mieszkańcami różnych podobszarów miasta. Były one organizowane w miejscach zaproponowanych przez Urząd Miasta Zakopane. Jeżeli chodzi o kryterium doboru miejsc, w większości przypadków

(poza ścisłym centrum miasta) były to centra dawnych satelickich wiosek miasta Zakopane a obecnie – centra nieformalnych quasdzielnic, które mogłyby w przyszłości pełnić rolę dzielnic miasta. Spotkania realizowane były, w większości przypadków, w szkołach. Odbyło się 9 spotkań w ramach których mieszkańcy mieli możliwość zaproponowania istotnych, w ich mniemaniu, kierunków rozwoju miasta, bądź zgłosić propozycje konkretnych działań. Wszystkie propozycje, zarówno ogólne jak i szczegółowe, zostały odnotowane i zawarte w osobnym opracowaniu roboczym.

W ramach diagnostycznego etapu prac nad strategią rozwoju miasta odbyły się także spotkania z przedstawicielami Młodzieżowej Rady Miasta skupiającej młodych ludzi o wysokim poziomie aktywności społecznej i świadomości obywatelskiej. Co istotne, wdrażanie strategii rozwoju obejmuje okres ich przyszłej wczesnej dorosłości – zarówno w wymiarze osobistym jak i zawodowym, zapisy w niej zawarte dotyczą zatem tej kategorii interesariuszy w stopniu szczególnym. Odbyły się dwa spotkania z udziałem przedstawicieli Młodzieżowej Rady Miasta, pierwsze było poświęcone identyfikacji problemów wymagających rozwiązania w mieście, drugie zaś – proponowaniu rozwiązań przekładalnych na kierunki rozwojowe możliwe do uwzględnienia w strategii i mieszczących się w granicach sześciu priorytetowych obszarów rozwojowych *smart city*.

Spotkania z przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, seniorami – poświęcone były identyfikacji ich unikalnych punktów widzenia na priorytety rozwojowe miasta. Punkt widzenia przedsiębiorców był istotny ze względu na daleko idącą gospodarczą monokulturę obserwowaną w mieście Zakopane, która stanowi spore wyzwanie w świetle zmieniających się uwarunkowań klimatycznych oraz trendów obserwowanych w turystyce. Seniorzy zostali zaproszeni do dyskusji nad kierunkami strategii rozwoju miasta ze względu na zauważalnie starzejącą się społeczność Zakopanego i rosnące, w związku z powyższym, znaczenie dostosowywania kierunków rozwoju miasta do potrzeb jego najstarszych mieszkańców. Spotkanie z przedstawicielami organizacji pozarządowych, silnie rozdrobnionych ale relatywnie licznych, służyło ustaleniu katalogu priorytetów rozwojowych widzianych oczyma przedstawicieli środowisk skoncentrowanych na realizacji zadań sektorowych. Była to zatem okazja do konfrontacji oczekiwań interesariuszy o bardzo

zróżnicowanym sposobie postrzegania i oceny potrzeb miasta oraz pożądanym kierunków jego rozwoju.

Sonda uliczna zrealizowana przez młodych ludzi (uczniów zakopiańskich szkół) służyła identyfikacji priorytetów rozwojowych miasta widzianych oczyma przechodniów, którzy poświęcają tematowi ledwie kilka, kilkadziesiąt sekund. Chodziło, w tym przypadku, o identyfikację priorytetów rozwojowych przychodzących w pierwszej kolejności do głowy, w sytuacji nagłego wywołania do głosu, z zaskoczenia, bez okazji do głębszego zamysłu. Takie okoliczności sprzyjają rozmowom na tematy palące, stanowiące przedmiot prywatnych dyskusji, sonda staje się jedynie okazją do ekspozycji wcześniejszych przemyśleń. Sonda stała się także znakomitą okazją do poznania wzorów postrzegania miasta Zakopane przez turystów, to oni bowiem stanowili znaczną reprezentację jej uczestników.

II. Etap diagnostyczny – porządkowanie wyzwań i formułowanie celów

Przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy z udziałem przedstawicieli Rady Miasta Zakopane. Wywiad ten służył identyfikacji priorytetów rozwojowych widzianych oczyma przedstawicieli społeczności zakopiańskiej wyłonionych w drodze wyborów, dlatego właśnie wypowiedzi radnych potraktowano jako odzwierciedlenie ich przekonania na temat potrzeb mieszkańców. Krok ten umożliwił konfrontację bezpośrednich wypowiedzi mieszkańców z perspektywą przyjmowaną przez ich przedstawicieli. Formuła zogniskowanego wywiadu grupowego została zastosowana w celu ułatwienia porządkowania wyzwań rozwojowych mieszczących się w granicach sześciu wyżej wzmiankowanych kategorii rozwojowych *smart city*.

Zrealizowano także zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami Tatrzańskiego Parku Narodowego. Wywiad ten koncentrował się na zagadnieniach najistotniejszych z perspektywy przedstawicieli tej instytucji, czyli skupionych wokół spraw związanych ze środowiskiem i gospodarką. Spotkanie było okazją do skonfrontowania wcześniej poznanej perspektywy mieszkańców i innych wyżej wymienionych grup interesariuszy, także w kontekście gospodarki i środowiska, w punktem widzenia osób odpowiedzialnych zawodowo

za ochronę i udostępnianie zasobów przyrodniczych parku narodowego funkcjonującego w ścisłej symbiozie z miastem Zakopane.

Jednym z filarów metodycznych opisywanego procesu partycypacyjnego wypracowywania zrębów strategii rozwoju miasta były warsztaty strategiczne zrealizowane z udziałem wyselekcjonowanych, dzięki uprzedniemu mapowaniu interesariuszy oraz komunikacji towarzyszącej spotkaniom otwartym, reprezentantów różnych środowisk, grup, obszarów miasta, którzy pełnią w mieście rolę liderów opinii. Warsztaty były poświęcone wypracowywaniu roboczej listy celów strategicznych na podstawie uprzednio zidentyfikowanych głównych kategorii problemów i wyzwań wymagających priorytetowego ujęcia w strategii. Liderzy opinii pracujący w ramach danej grupy warsztatowej mieli więc za zadanie zdefiniowanie kluczowych celów rozwojowych odpowiadających danej kategorii *smart city*. W warsztatach wzięło udział ok. 50 osób (zaproszenia imienne), pracujących w trybie plenarnym, pełnym składzie, na początku i na końcu sesji, oraz w podziale na grupy odpowiadające sześciu kategoriom rozwojowym *smart city*. Grupa liderów opinii spotkała się dwukrotnie w odstępach kilkutygodniowych. Za pierwszym razem dyskutowali na temat najważniejszych celów rozwojowych przypisanych do sześciu obszarów tematycznych *smart city*, stanowiących oś opracowywanego dokumentu strategicznego. Za drugim razem zajęli się priorytetyzacją, dążąc do uzgodnienia, w gronie liderów opinii, listy najważniejszych i najpilniejszych aktywności służących rozwojowi miasta.

III. Etap konsultacji eksperckich

W kolejnej fazie prac nad strategią rozwoju miasta zaproszono do współpracy sześciu ekspertów akademickich, zajmujących się naukowo zagadnieniami zogniskowanymi wokół sześciu obszarów rozwojowych *smart city*. Byli to:

- Dr hab. Andrzej Bukowski – reprezentujący Instytut Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, odpowiedzialny za obszar „Obywatelskie Zakopane”;
- Dr hab. Marta Smagacz-Poziemska – reprezentująca Instytut Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, odpowiedzialna za obszar „Przyjazne Zakopane”;

- Dr Bernadetta Zawilińska – reprezentująca Katedrę Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, odpowiedzialna za obszar „Ekologiczne Zakopane”;
- Dr hab. Agata Niemczyk – reprezentująca Katedrę Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, odpowiedzialna za obszar „Przedsiębiorcze Zakopane”;
- Dr Sławomir Kopeć – reprezentujący Dział Współpracy z Administracją i Gospodarką Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, odpowiedzialny za obszar „Skomunikowane Zakopane”;
- Dr Piotr Kopyciński – reprezentujący Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, odpowiedzialny za obszar „Współzarządzane Zakopane”.

Przedstawiciele uczelni wyższych uczestniczyli w dyskusji pozwalającej na konfrontację eksperckich wizji przypisanych do poszczególnych obszarów rozwojowych a następnie zaprezentowali, w formie pisemnej, swoje autorskie wizje rozwoju miasta z uwzględnieniem najistotniejszych, z ich perspektywy, wskaźników rozwoju w ramach danej dziedziny *smart city* w Zakopanem.

IV. Etap konsultacji wewnątrzurzędowych projektu matrycy celów

Kolejna faza prac nad strategią rozwoju miasta obejmowała intensywne konsultacje wstępnej wersji katalogu celów strategicznych i operacyjnych z burmistrzem miasta Zakopane oraz jego zastępcami, a także z osobami kierującymi poszczególnymi komórkami organizacyjnymi urzędu miasta. Spotkania te służyły weryfikacji adekwatności proponowanej matrycy celów względem możliwości operacyjnych Urzędu Miasta Zakopane, oraz stanowiły okazje do skorygowania wizji rozwojowej zaprezentowanej przez zespół pracujący nad strategią w punktami widzenia przedstawicieli miasta. Spotkania te stanowiły także okazję do wstępnej priorytetyzacji celów oraz proponowanych zadań odzwierciedlających owe cele, w gronie osób sprawujących kierownicze funkcje w urzędzie.

V. Etap formułowania katalogu zadań

Ostatnia faza prac nad strategią rozwoju, ponownie przy udziale osób kierujących poszczególnymi komórkami organizacyjnymi urzędu oraz we współpracy z Radą Miasta Zakopane, to czas formułowania katalogu zadań strategicznych oraz ich konfrontowania z możliwościami organizacyjnymi oraz ekonomicznymi Urzędu Miasta Zakopane i innych instytucji miejskich. Jest to zatem faza planowania konkretnych zadań w perspektywie wieloletniej, z uwzględnieniem ich uprzedniej priorytetyzacji.

3. Kontekst strategiczny – dokumenty o charakterze strategicznym i kierunkowym

W procesie przygotowywania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane jako główne punkty odniesienia przyjęte zostały najważniejsze dokumenty o charakterze strategicznym i kierunkowym obowiązujące na szczeblu wojewódzkim, regionalnym i krajowym. Niniejsza strategia jest zatem spójna z wizją zawartą m.in. w:

- Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju „Polska 2030 – Trzecia fala nowoczesności”;
- Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030;
- Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020 „Regiony, miasta, obszary wiejskie”;
- Krajowej Polityce Miejskiej 2023;
- Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020;
- Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego (projekt z 2017 roku);
- Strategii Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020.

3.1. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030 – Trzecia fala nowoczesności”.

Dokument ten jest pierwszym spośród strategicznych punktów odniesienia na poziomie krajowym, który był brany pod uwagę przy opracowywaniu Strategii Rozwoju Miasta

Zakopane. Podkreślono w nim szczególne znaczenie geografii rozwoju, a także istnienie silnej polaryzacji pomiędzy centrami wzrostu, na które składa się dziesięć obszarów metropolitalnych na terenie naszego kraju, a obszarami, których potencjał (infrastrukturalny, ekonomiczny, ludzki, intelektualny, społeczny etc.) nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany i wiążą się z tym duże możliwości rozwojowe. Do tych ostatnich, ośrodków o nie w pełni wykorzystanym potencjale, zalicza się bez wątplenia miasto jak Zakopane. W omawianym opracowaniu wskazano, jako kluczowy element w rozwoju Polski do roku 2030 „wysięk na rzecz wyrównywania szans poprzez rozbudzenie potencjałów rozwojowych obszarów i centrów lokalnych oraz regionalnych”. Zakopane pełni taką rolę – z czym nie sposób polemizować – względem całego Podhala; otwartą pozostaje jedynie kwestia modelu jej pełnienia i możliwości wzmocnienia roli miasta w tej materii. Wracając do cytowanego opracowania, należy prowadzić politykę terytorialnego równoważenia rozwoju, skupioną na wzmocnieniu procesów integracyjnych i powiązań funkcjonalnych, zarówno w skali kraju, jak i regionów. W dokumencie dostrzeżono ponadto „wysoki poziom aspiracji (...) miast szybko dzisiaj zmieniających swoje oblicze”. Wysokiemu poziomowi aspiracji miasta i jego mieszkańców winny towarzyszyć nowe możliwości rozwojowe, te zaś mogą i powinny zawierać się w strategii rozwoju miasta. Wymienione priorytety, a także demograficzna sytuacja kraju, znajdują odzwierciedlenie w wezwaniu do zdefiniowania na nowo zasad polityki miejskiej, zogniskowanych wokół problemu dopasowania miast do potrzeb starzejącego się społeczeństwa i społeczności, a dokładniej do cyklu życia mieszkańców miast – zwiększania dostępności infrastruktury spędzania czasu wolnego, także dla seniorów, przy równoczesnej rozbudowie infrastruktury wspierającej opiekę nad dziećmi, co mogłoby pomóc w odwróceniu niekorzystnego trendu starzenia się społeczności lokalnej. Strategia Rozwoju Miasta Zakopane jest odpowiedzią także na te postulaty.

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju podkreśla konieczność zapewnienia rozwoju inteligentnego, czyli gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Sam dokument nie odnosi się wprost do idei tzw. *smart city*, która jest fundamentem koncepcyjnym dla niniejszej strategii. Wymienia jednakże pewne powiązane z nią elementy, które można potraktować jako wartościowe źródła inspiracji, takie jak: inteligentne sieci w zakresie elektroenergetyki,

wprowadzenie modelu inteligentnego transportu i powiązanie go z lokalnym systemami, szczególnie w zakresie zarządzania ruchem drogowym, integrację taryfową różnych gałęzi transportu, zintegrowane planowanie systemów komunikacji, zagospodarowania przestrzennego, działań z zakresu bezpieczeństwa publicznego, zarządzania kryzysowego, ratownictwa i ochrony ludności oraz zaawansowane techniki zarządzania i sterowania ruchem w dużych miastach (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka 2016).

3.2. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030

W przyjętej w 2012 roku Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 zwrócono szczególną uwagę na rozwój sieci największych miast, traktowanych jako motory wzrostu i procesów rozwojowych w skali kraju. Równocześnie dostrzeżono w tym opracowaniu znaczenie miast o charakterze ośrodków regionalnych oraz subregionalnych, miast powiatowych, do których należy także Zakopane. W Koncepcji wyszczególniona jest kategoria miejscowości o wyspecjalizowanych funkcjach – uzdrowiskowych i wypoczynkowych, które dysponują znaczącym, wartym zagospodarowania, potencjałem rozwojowym.

Prognozuje się, że mniejsze miasta Polski będą ulegały w najbliższych latach procesowi daleko idącego różnicowania, pogłębiać się będą różnice między- i wewnątrzregionalne. Możemy spodziewać się „jeszcze większej koncentracji sieci osadniczej”, skupiania się ludności w dużych miastach i ich strefach podmiejskich przy równoczesnej depopulacji w skali subregionalnej i lokalnej. W tym kontekście strategia rozwoju miasta jest reakcją na pojawiające się nowe wyzwania, które stoją przed Zakopanem, wyzwania dotyczące roli miasta w regionie oraz jego autonomicznej roli jako ośrodka o dużym poziomie rozwoju turystyki. Obydwa aspekty rozwoju miasta Zakopane należy uwzględnić na etapie wdrażania zapisów strategii rozwoju miasta.

3.3. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 „Regiony, miasta, obszary wiejskie”

Jednym z kluczowych punktów odniesienia dla Strategii Rozwoju Miasta Zakopane jest Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 „Regiony, miasta, obszary wiejskie”.

Zakłada ona politykę ukierunkowaną na wykorzystanie endogenicznych potencjałów miast celem kreowania wzrostu, zatrudnienia i spójności oraz stymulowanie konkurencyjności w skali regionalnej, krajowej i międzynarodowej. W opracowaniu wskazano na zmianę paradygmatu polityki regionalnej prowadzonej przez Polskę, ukierunkowanej obecnie na podejście wielosektorowe, terytorialne, realizowanej przy pomocy zintegrowanych instrumentów „twardych” (infrastrukturalnych) i „miękkich” (np. związanych z przedsięwzięciami ukierunkowanymi na oświatę i promocję) skierowanych na otoczenie biznesowe, kapitał społeczny, sieciowanie i lepszą koordynację w dążeniu do osiągnięcia efektu synergii w rozwoju miasta. W przyjętym podejściu nacisk położony został na szanse, które należy wykorzystywać, nie zaś na bariery rozwoju, które należałoby przezwyciężać. Wprowadzony nowy paradygmat (oznaczający wykorzystanie potencjałów terytorialnych, wieloszczeblowego zarządzania oraz podejścia funkcjonalnego) niewątpliwie skupia uwagę na wdrażaniu rozwiązań zgodnych z modelem rozwoju bazującego na schemacie *smart city*, którego cechą konstytutywną jest funkcjonalne podejście do rozwoju.

Aby sprostać tym wyzwaniom Strategia Rozwoju Miasta Zakopane przygotowana została w zgodzie z taką właśnie wizją tzw. miasta inteligentnego, wykorzystującego nowe technologie informacyjno-komunikacyjne do inwestowania w kapitał ludzki i społeczny celem promowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz podniesienia jakości życia a także podniesienia poziomu partycypacji obywatelskiej mieszkańców. To podejście wyznaczało ramy dla projektowanej wizji miasta Zakopane, wyznaczanych celów strategicznych, operacyjnych i konkretnych zadań stanowiących ucieleśnienie owych celów.

3.4. Krajowa Polityka Miejska 2023

Idea *smart city* została wprost uznana za myśl przewodnią Krajowej Polityki Miejskiej 2023 przygotowanej przez ówczesne Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. W opracowaniu zaprezentowano szeroko rozumianą koncepcję inteligentnego miasta jako najwłaściwszą, najlepiej ujmującą wielowymiarowość rozwoju miast w Polsce. Wśród najistotniejszych obszarów funkcjonowania miasta znalazły się wątki bezpośrednio odnoszące się do koncepcji *smart city*, jak np.: partycypacja społeczna, transport i mobilność miejska, niskoemisyjność i efektywność energetyczna, czy zarządzanie obszarami miejskimi. W przyjętym ujęciu *smart*

city bierze się pod uwagę nie tylko, a nawet nie przede wszystkim wykorzystanie nowych rozwiązań technologicznych, ale także „inteligentne” działanie w innych sferach funkcjonowania miasta. Zakłada ono zintegrowane planowanie i przekształcanie miasta w stronę tzw. *liveable city*, miasta dobrego do życia, w którym to mieszkańcy są postawieni w centrum uwagi. W ten sam sposób idea *smart city* jest rozumiana w niniejszej strategii i takiemu rozumieniu *smart city* podporządkowana jest matryca celów i zadań.

W Krajowej Polityce Miejskiej uznano jakość życia za złożone zagadnienie będące, z natury rzeczy, pochodną i korelatem wielu innych dziedzin rozwoju miast. Wśród nich wyszczególnione zostały: kształtowanie przestrzeni, transport i mobilność miejska, niskoemisyjność i efektywność energetyczna, ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu, rewitalizacja, partycypacja publiczna, demografia, zarządzanie obszarami miejskimi, rozwój gospodarczy, a także polityka inwestycyjna. Uwzględniając priorytety rozwojowe sygnalizowane w cytowanym dokumencie, na potrzeby Strategii Rozwoju Miasta Zakopane wyróżnionych zostało sześć obszarów, w których realizowane będą odpowiednie cele strategiczne:

- *Smart People* – któremu to obszarowi odpowiada kategoria: Obywatelskie Zakopane
- *Smart Living* – Przyjazne Zakopane
- *Smart Governance* – Współzarządzane Zakopane
- *Smart Mobility* – Skomunikowane Zakopane
- *Smart Environment* – Ekologiczne Zakopane
- *Smart Economy* – Przedsiębiorcze Zakopane

3.5. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020

Oprócz dokumentów strategicznych i kierunkowych o randze krajowej, punktami odniesienia dla Strategii Rozwoju Miasta Zakopane są także dokumenty publikowane na szczeblu regionalnym i lokalnym. Najważniejszym z nich jest Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020. Strategia ta, ze względu na węższy zakres terytorialny niż dokumenty przygotowywane na szczeblu krajowym, zawiera dokładne analizy i wyznacza konkretne kierunki działań, także w odniesieniu do Zakopanego. Sytuuje ona Zakopane w

gronie istotnych ośrodków gospodarczych województwa o dużej liczbie mieszkańców, a konkretnie dziewięciu miast o randze ponadlokalnej (wraz z m.in. Nowym Targiem, Oświęcimiem, Olkuszem czy Chrzanowem), których zasięg oddziaływania wykracza, jeżeli chodzi o zakres oferowanych usług, poza granice powiatu. Miasto Zakopane, jako jedyny ośrodek potencjalnie powiązany z Nowym Targiem, jest charakteryzowane jako posiadające korzystną dynamikę rozwojową, a obok Limanowej i Suchej Beskidzkiej posiada najwyższy potencjał rozwojowy na południu Małopolski.

Zwraca się jednak uwagę na wciąż słabe połączenia drogowe z Krakowem, a także relatywnie niski potencjał demograficzny i gospodarczy całej południowej części województwa Małopolskiego. Wśród postulatów wartych uwzględnienia na etapie formułowania planów rozwojowych, wymienione jest wzmocnienie i odpowiednie zagospodarowywanie specyficznych funkcji Zakopanego, jako komplementarnego ośrodka w stosunku do głównego miasta regionu – Nowego Targu. Jednymi z kluczowych zadań w zakresie rozwoju subregionu podhalańskiego są bowiem: wzmocnienie funkcji Zakopanego jako ponadlokalnego ośrodka usług publicznych z uwzględnieniem usług wyższego rzędu, przede wszystkim w obszarze ochrony zdrowia i kultury, oraz rozwój potencjału gospodarczego poprzez rozwój infrastruktury i usług przemysłów czasu wolnego, związanych z działalnością w zakresie turystyki aktywnej, rekreacyjnej, specjalistycznej, uzdrowiskowej i prozdrowotnej. Związane z powyższym szanse, zagrożenia oraz wynikające z nich postulaty zostały uwzględnione w Strategii Rozwoju Miasta Zakopane, dzięki czemu możliwe było zachowanie daleko idącej spójności ze Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego.

Kierunki rozwoju miast regionu zostały omówione w ramach piątego z sześciu obszarów problemowych, na które podzielona została Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego: obszaru dotyczącego rozwoju miast i terenów wiejskich. Głównym celem strategicznym, w przypadku tego obszaru, jest wykształcenie aktywnych ośrodków usług publicznych i gospodarczych zapewniających szanse na rozwój mieszkańcom małych i średnich miast oraz terenów wiejskich. Aby to osiągnąć – autorzy omawianego opracowania postulują, między innymi, by wspierać, na poziomie polityk miejskich, rozwój funkcji

lokalnych centrów usług publicznych, zrównoważony rozwój gospodarczy miast oraz racjonalne zagospodarowanie i wykorzystanie przestrzeni lokalnej.

Analogiczna wizja znalazła się także u podstaw Strategii Rozwoju Miasta Zakopane. Należy jednakowoż pamiętać, że ze względu na lokalny charakter niniejszego dokumentu, strategię województwa powinno się traktować jako dokument kierunkowy – wskazujący ogólne ramy myślenia o rozwoju miasta Zakopane, a także kontekstowego – zapewniającego spójność wizji rozwoju miasta z procesami planowanymi i faktycznie zachodzącymi w skali województwa.

3.6. Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego (projekt z 2017 roku)

W 2017 roku ogłoszony został przez Urząd Marszałkowski projekt zmiany Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego. Projekt ten znajduje się już w końcowej fazie przygotowań; w październiku 2017 zakończono etap gromadzenia uwag i wniosków do projektu zgłaszanych przez obywateli i organizacje pozarządowe. Można zatem zakładać, że projekt ten zostanie uchwalony w kształcie zbliżonym do proponowanego, przynajmniej jeżeli chodzi o podstawowe założenia. W omawianym dokumencie wskazane zostały następujące cele będące zarazem priorytetami polityki przestrzennej w województwie małopolskim:

- Poprawa struktury przestrzennej i zmniejszanie różnic wewnątrzregionalnych;
- Kształtowanie przestrzeni rolniczej i terenów wiejskich;
- Wzmocnienie systemu zasobów przyrodniczych oraz poprawa gospodarki środowiskiem;
- Działania na rzecz jakości krajobrazu, architektury i ochrony środowiska kulturowego;
- Podniesienie atrakcyjności turystycznej województwa;
- Rozwój systemów transportu;
- Rozwój systemów infrastruktury technicznej;
- Podniesienie odporności na katastrofy naturalne i obronność.

Większość z wymienionych celów znalazła swoje odzwierciedlenie w niniejszej strategii. W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego Zakopane odgrywa zresztą niebagatelną rolę. Dostrzeżone zostały tam problemy, z którymi mierzyć się musi polityka przestrzenna w Zakopanem i szerzej – na Podhalu, a które pozostają zbieżne z obserwacjami przełożonymi na priorytety rozwojowe zawarte w Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.

Dostrzeżona została, między innymi, konieczność rozbudowy połączeń drogowych między Krakowem a Nowym Targiem i Zakopanem, a także poprawy dostępności komunikacji kolejowej w regionie. Kwestie komunikacyjne zostały w niniejszej strategii poruszone w obszarze *smart city: Skomunikowane Zakopane*.

Nacisk położony został na działania związane z polepszaniem jakości środowiska naturalnego – zwłaszcza jakości powietrza i odpowiedzialnej gospodarki odpadami. W dokumencie przywołane zostały takie działania, odzwierciedlające istotne priorytety rozwoju województwa w wymiarze przestrzennym, jak zmniejszanie poziomu niskiej emisji, priorytet transportu publicznego w projektowaniu rozwiązań komunikacyjnych czy rozbudowa systemu selektywnego gromadzenia odpadów i ich recykling, które zostały włączone do niniejszej strategii w obszarze *smart city: Ekologiczne Zakopane*.

Ważną częścią dokumentu są zapisy dotyczące ochrony krajobrazu i dziedzictwa kulturowego poprzez m.in. ochronę w ramach parków kulturowych, ograniczenie ekspansji i standaryzacja estetyki reklamy zewnętrznej i rewitalizacja centrów historycznych miast Małopolski. Zwiększenie dbałości o walory kulturowe, krajobrazowe i estetyczne miasta znalazło odzwierciedlenie w Strategii Rozwoju Miasta Zakopane jako jeden z głównych celów strategicznych w obszarze *smart city: Przyjazne Zakopane*.

Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego zawiera także postulaty odnoszące się do rozwoju turystyki aktywnego wypoczynku i turystyki biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem rozbudowy zaplecza konferencyjno-biznesowego w Krynicy-Zdrój, Nowym Sączu i Zakopanem. Opracowanie i promowanie modelu rozwoju turystyki w

kierunku jej specjalizacji jest jednym z kluczowych celów operacyjnych w obszarze *smart city*: *Przedsiębiorcze Zakopane*.

3.7. Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020

Ważnym dokumentem o randze lokalnej, który brany był pod uwagę przy opracowywaniu Strategii Rozwoju Miasta Zakopane, jest Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020. W dokumencie tym zawarto najważniejsze wyzwania przed którymi stoi powiat tatrzański w perspektywie roku 2020. Wyzwania te są w znacznej mierze pokrewne względem tych, które stoją przed samym Zakopanem jako stolicą powiatu, a zatem niniejsza strategia powinna być i jest odpowiedzią także na nie. Pośród najważniejszych obszarów problemowych wspólnych dla obu strategii należy wymienić m.in.:

- dostępność komunikacyjną i różnorodne powiązania z metropolitalnym Krakowem oraz rynkami zewnętrznymi;
- utrzymanie konkurencyjności i rozwój szeroko rozumianej branży turystycznej, a tym samym konieczność rozwoju jakościowego usług turystycznych i zróżnicowania lokalnego produktu turystycznego;
- zachowanie wartości przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych w celu zrównoważonego rozwoju;
- poprawa stanu środowiska naturalnego w zakresie jakości powietrza, stanu lasów i wód.

Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020 stawia te wyzwania w centrum uwagi. Po dokonaniu odpowiedniej adaptacji zawartych w dokumencie rekomendacji do sytuacji Zakopanego – znajdują one bezpośrednie odzwierciedlenie w proponowanych, w ramach sześciu obszarów *smart city*, celach strategicznych, operacyjnych oraz w wynikających z nich zadaniach zawartych w Strategii Rozwoju Miasta Zakopane. W tej ostatniej podobnie jak w Strategii Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego, za kluczowe kierunki rozwoju gospodarki uznaje się turystykę i sport, a także prozdrowotną specjalizację turystyczną. Wspólnym celem obu strategii w dziedzinie edukacji i kultury jest, w dłuższej perspektywie, podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców, ich kompetencji

edukacyjnych i kulturowych. Podobny jest proponowany model transportowy, łączący "łatwą dostępność zewnętrzną - zarówno w prywatnym ruchu samochodowym, jak i w transporcie kolejowym – ze zrównoważonym systemem komunikacji wewnątrz powiatu, a także miasta Zakopane – wykorzystujący w dużym stopniu transport zbiorowy i chroniący, na ile to możliwe, centra miejscowości przed indywidualnym ruchem samochodowym" [SRPT 2012]. W dziedzinie ochrony środowiska akcentowany jest w obu dokumentach związek pomiędzy ochroną środowiska naturalnego a dbałością o tradycyjny krajobraz kulturowy.

Biorąc pod uwagę powyższe podobieństwa w sposobie strategicznego myślenia o rozwoju powiatu tatrzańskiego oraz jego stolicy, miasta Zakopane, można stwierdzić, że oba dokumenty, Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020 i Strategia Rozwoju Miasta Zakopane na lata 2017 – 2026, są w stosunku do siebie komplementarne, a cele strategiczne zawarte w obydwu dokumentach mogą i powinny być realizowane we współdziałaniu i kooperacji – przez obydwie jednostki samorządowe, na szczeblu powiatowym i miejskim.

4. Syntetyczny opis sytuacji wyjściowej miasta

Niniejszy rozdział zawiera syntetyczne ujęcie diagnozy sytuacji wyjściowej miasta Zakopane z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku uwarunkowań wewnętrznych – chodzi o dane liczbowe odzwierciedlające status quo na moment opracowywania strategii rozwoju, w drugim przypadku chodzi o perspektywę porównawczą, ogląd miasta Zakopane w kontekście innych miast o zbliżonym – spoglądając na dane ilościowe – charakterze i potencjale (do analizy wybranych zostało 14 największych miast województwa małopolskiego z wyłączeniem Krakowa). W niniejszym rozdziale wykorzystane zostały dane pochodzące z baz Głównego Urzędu Statystycznego.

Jak zostało to zobrazowane powyżej, na podstawie dokumentów o charakterze strategicznym i kierunkowym publikowanych na szczeblu krajowym, obserwuje się w Polsce tendencję do formowania strategii rozwoju w zgodzie z modelem *smart city*. Ta koncepcja „łączy i pozwala na uzyskanie synergii pomiędzy konkurencyjnością i rozwojem zrównoważonym w ośrodkach miejskich” [Szczech-Pietkiewicz, 2015], uwypuklając

równocześnie ważną rolę kapitału ludzkiego i społecznego, edukacji i środowiska naturalnego (Lombardi i in. 2012). Z tego właśnie względu analiza sytuacji wyjściowej wymaga koncentracji na dostępnych informacjach, które mówią nam najwięcej o społeczności Zakopiańczyków, czyli na zagadnieniach społecznych, w drugiej zaś kolejności na danych statystycznych odzwierciedlających sytuację gospodarczą w mieście, wreszcie – w trzeciej kolejności – na danych odzwierciedlających sytuację miasta w wymiarze środowiskowym i przestrzennym. Trzy wymienione ujęcia analityczne zostały uzupełnione o trzy zestawienia SWOT – mocnych i słabych stron miasta wraz ze wskazaniem występujących szans i zagrożeń odnoszących się do – odpowiednio:

- zagadnień społecznych,
- gospodarczych i
- środowiskowo przestrzennych.

Zaprezentowany zestaw trzech, nie zaś sześciu (jak w przypadku wymiarów rozwoju *smart city*) perspektyw analitycznych ma swoje źródło w uwarunkowaniach obiektywnych – dostępności danych statystycznych, oraz w uwarunkowaniach subiektywnych, potrzebie (po stronie autorów opracowania) spojrzenia na miasto Zakopane z dystansu, z lotu ptaka, przez pryzmat danych pozwalających na zarysowanie poglądowego obrazu miasta bazującego na informacjach gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny.

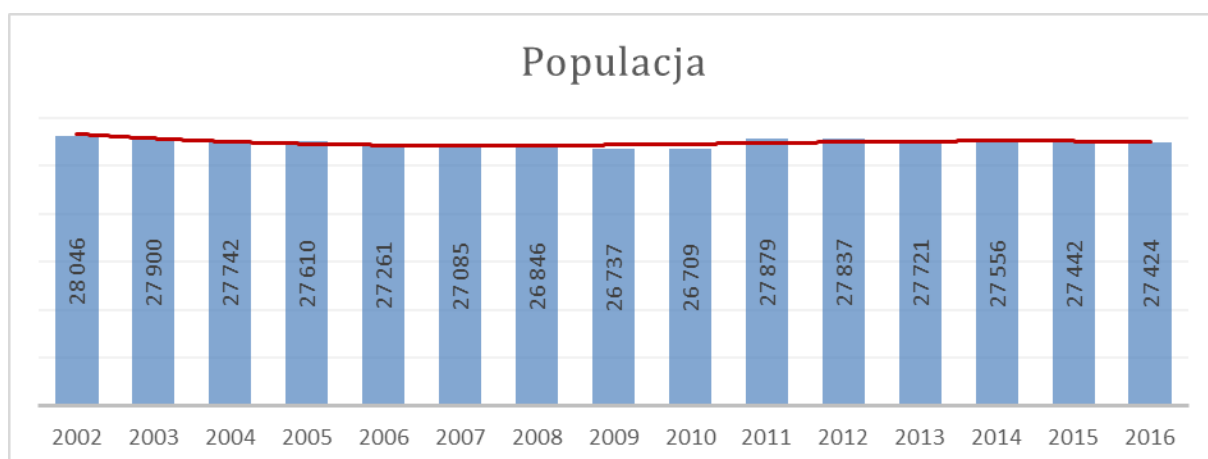
4.1. Społeczeństwo

Strategia rozwoju miasta Zakopane kładzie ogromny nacisk na społeczny komponent idei *smart city*. Przyjmując taką perspektywę oglądu miasta Zakopane stwierdzamy, że miasto może być traktowane jako *smart* wyłącznie wtedy, gdy podejmowane są w nim szeroko zakrojone inwestycje w kapitał ludzki i społeczny, co skutkuje zrównoważonym rozwojem gospodarczym i podniesieniem jakości życia (Azkuna 2012).

Analiza wewnętrzna

Populacja Zakopanego według danych Głównego urzędu Statystycznego wynosiła w 2016 roku 27 424 osoby, z czego 14 665 (53,5%) kobiet i 12 759 (46,5%) mężczyzn. Zwraca uwagę znaczny współczynnik feminizacji (115), większy niż średnia dla całego kraju (107). Poniższy

wykres obrazuje zmiany populacji Zakopanego na przestrzeni lat 2002-2016. Można zaobserwować, że charakteryzuje się ona jedynie niewielkimi wahaniami i utrzymuje się na podobnym, stabilnym poziomie już od wielu lat. Jednocześnie należy odnotować, że w Zakopanem obserwujemy negatywne zjawisko wyludniania się centrum miasta, opuszczanie tej przestrzeni przez jej stałych mieszkańców (Jeżak i in. 2016). Obecnie centrum zamieszkuje jedynie 8,5 tys. mieszkańców, czyli ok. 30% ludności Zakopanego.

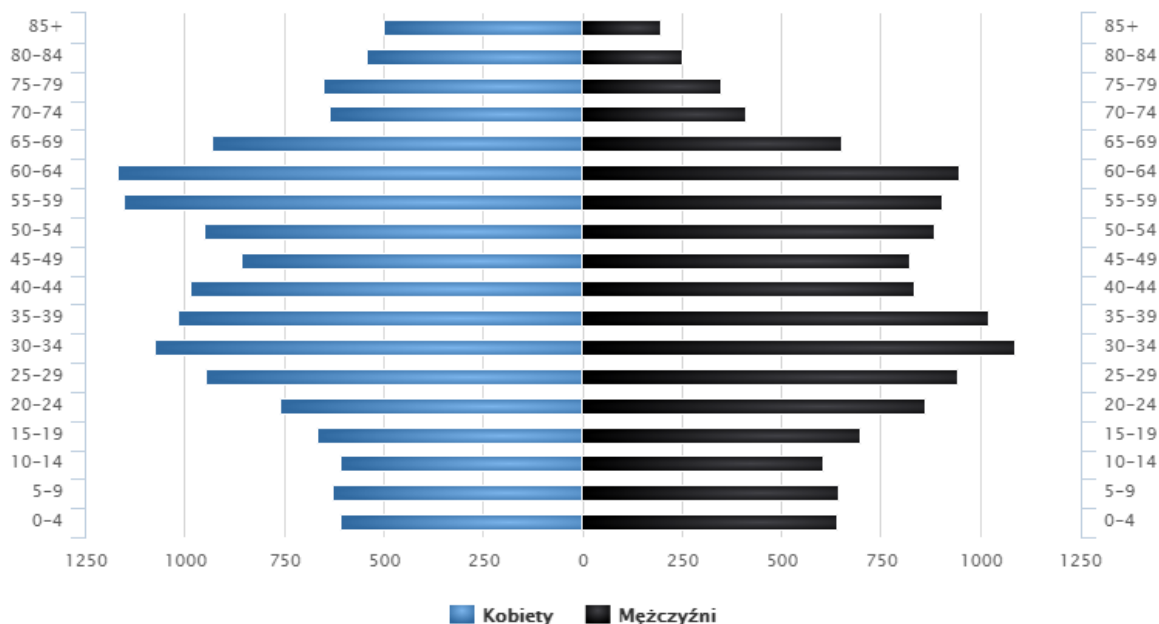


Wykres 1. Populacja Zakopanego (opracowanie własne na podstawie danych z GUS)

Warto ponadto zaznaczyć, że średni wiek mieszkańców Zakopanego to 42,5 lat, a więc są oni statystycznie starsi niż średnia dla mieszkańców Polski (40,9 lat) i województwa małopolskiego (40,1 lat). Piramida wieku mieszkańców miasta daje obraz społeczności starzejącej się.

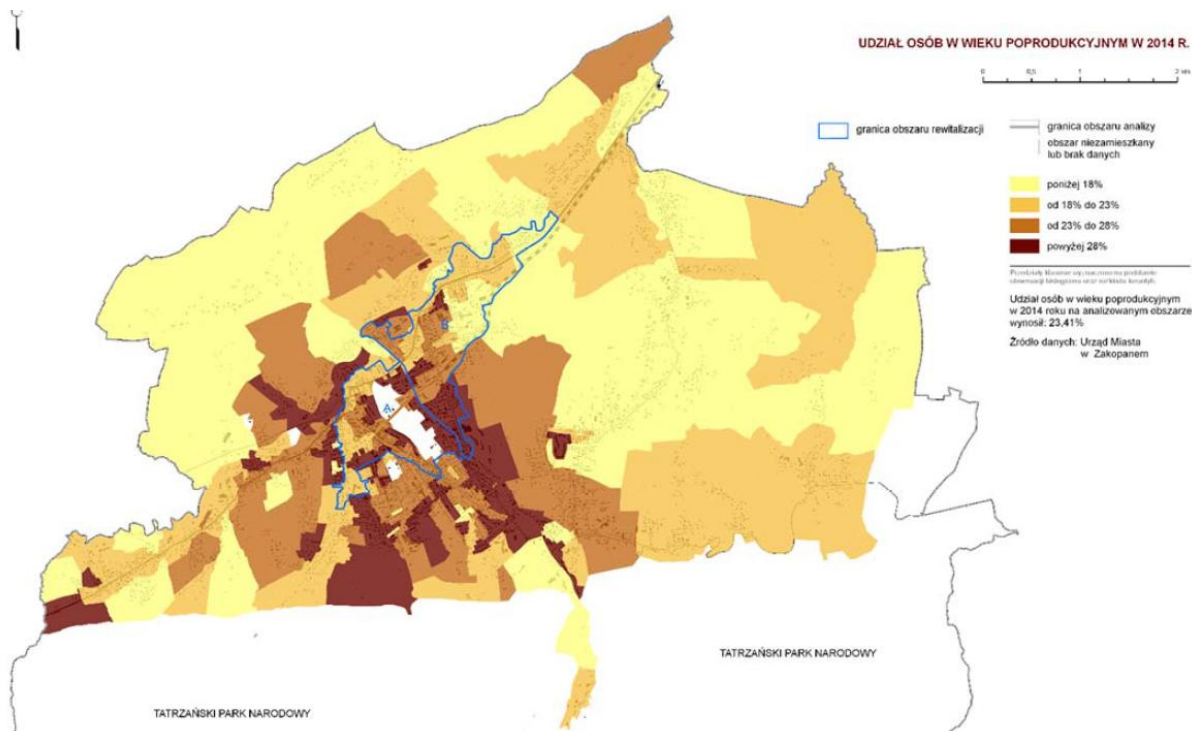
Piramida wieku mieszkańców Zakopanego, 2015

(Źródło: GUS)



Wykres 2. Piramida wieku mieszkańców Zakopanego (GUS)

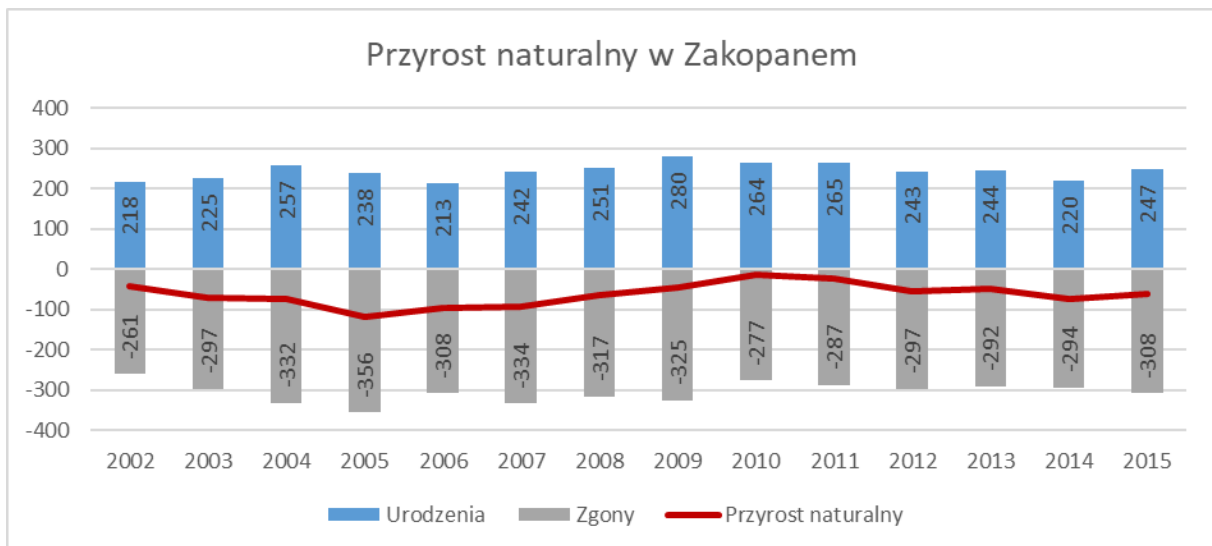
Udział osób w wieku poprodukcyjnym w populacji jest różny w zależności od analizowanego obszaru Zakopanego – występuje silne zróżnicowanie wewnątrzmijskie. Dostrzegalna jest znacząca koncentracja osób w wieku poprodukcyjnym w centrum miasta, które – jak zostało odnotowane powyżej – jest dotknięte procesem stopniowego wyludniania. Dominacja osób starszych na tym obszarze wynika z ich statystycznie mniejszej mobilności. W 2014 roku udział osób w wieku poprodukcyjnym wynosił 23,41% w skali całego miasta, jednakże na konkretnych obszarach wahał się od wartości poniżej 18% do takich powyżej 28%.



Mapa 1. Udział osób w wieku poprodukcyjnym (Jeżak i in. 2016)

W roku 2016 udział osób w wieku poprodukcyjnym w skali całego miasta nieznacznie wzrósł i wynosił 23,5%.

Przyrost naturalny w Zakopanem od lat utrzymuje się na niskim, ujemnym poziomie, chociaż warto zaznaczyć, że w przeciągu ostatniej dekady nie osiąga już tak niskich wartości, jak to miało miejsce w latach 2003-2007.

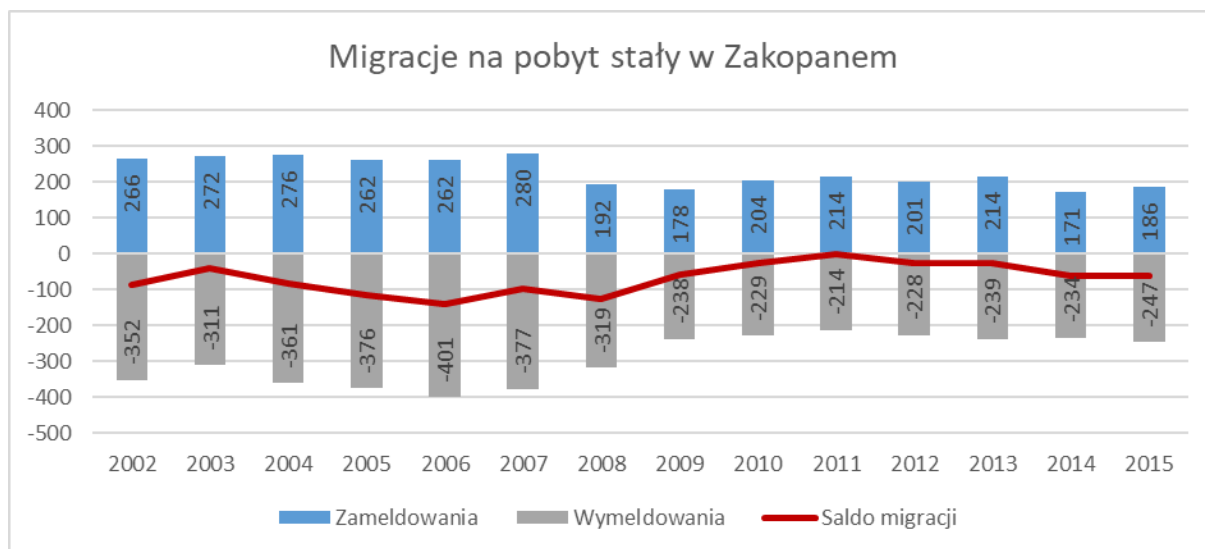


Wykres 3. Przyrost naturalny w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

Warto zauważyć, że infrastruktura wspomagająca opiekę nad dziećmi, która może stanowić jedną z zachęt uprawdopodobniających zwiększenie przyrostu naturalnego, jest w Zakopanem rozbudowana. Na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego (dane z roku 2015) przypada 0,72 dziecka, podczas gdy średnie dla Małopolski (1,11) i całego kraju (1,12) przekraczają 1. Zakopane posiada także wyższy, względem województwa, współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych (stosunku osób w wieku 7-12 lat uczących się w szkołach podstawowych do wszystkich osób w tym wieku). Dla miasta wynosi on 100,12, dla województwa 88,42, a dla całego kraju 90,11. Wskaźnik ten jest wyższy, względem wskaźników referencyjnych, już od wielu lat. Podobnie kształtował się współczynnik skolaryzacji netto dla szkół gimnazjalnych (w 2015 roku 99,1 w stosunku do 93,6 w Małopolsce i 92 w całym kraju).

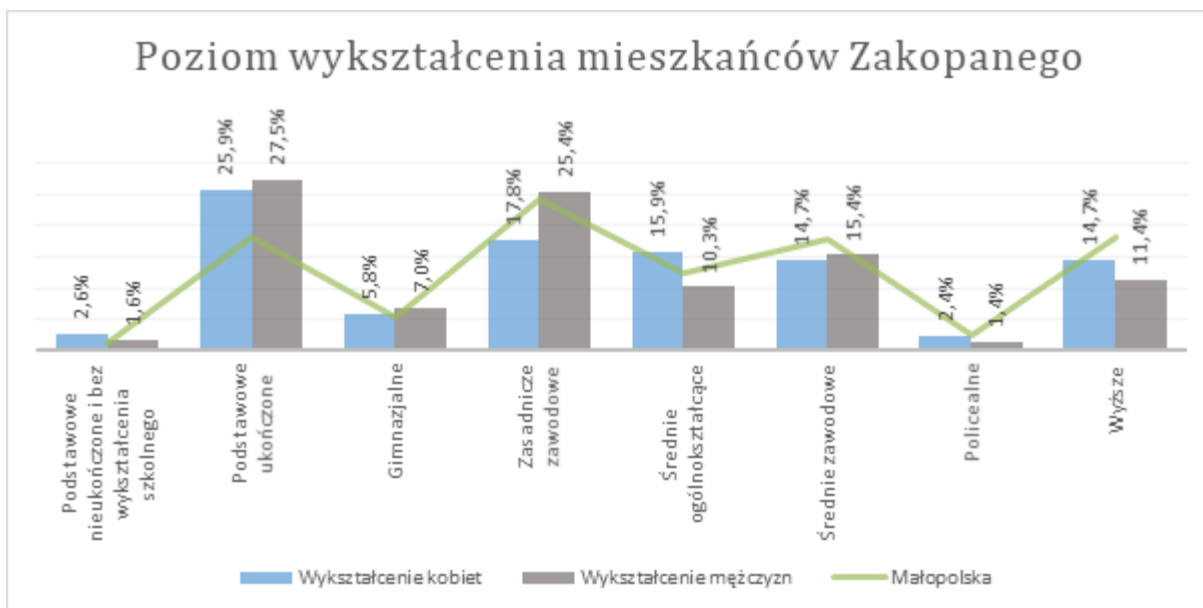
Współczynnik zgonów (liczba zgonów na 1000 ludności) wyniósł w 2015 roku 11,2 i jest w Zakopanem wyższy od średniej dla kraju (10,3) oraz województwa małopolskiego (9,3). Analizując przyczyny zgonów można stwierdzić, że w porównaniu do średnich dla kraju i województwa mniej osób umiera w Zakopanem na choroby układu krążenia (42,6% w stosunku do 45,1% w Polsce i aż 50,1% w Małopolsce) i nowotwory (25,2% w stosunku do 26,6% w Polsce i 27,4% w Małopolsce), ale więcej zgonów notuje się w związku z chorobami układu oddechowego (7,1% w stosunku do 5,4% w Polsce i 4,2% w Małopolsce).

Zakopane posiada także ujemne saldo migracji wewnętrznych na pobyt stały, czyli wskaźnika odnotowującego zmiany miejsca zamieszkania w obrębie kraju. Obrazuje to poniższy wykres, który jednak nie uwzględnia migracji zagranicznych oraz czasowych. Pokazuje on, że na przestrzeni ostatnich 14 lat corocznie więcej osób wyprowadzało się z Zakopanego do innych miast i wsi w Polsce, niż przeprowadzało się do Zakopanego z innych miejsc w kraju.



Wykres 4. Migracje na pobyt stały w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

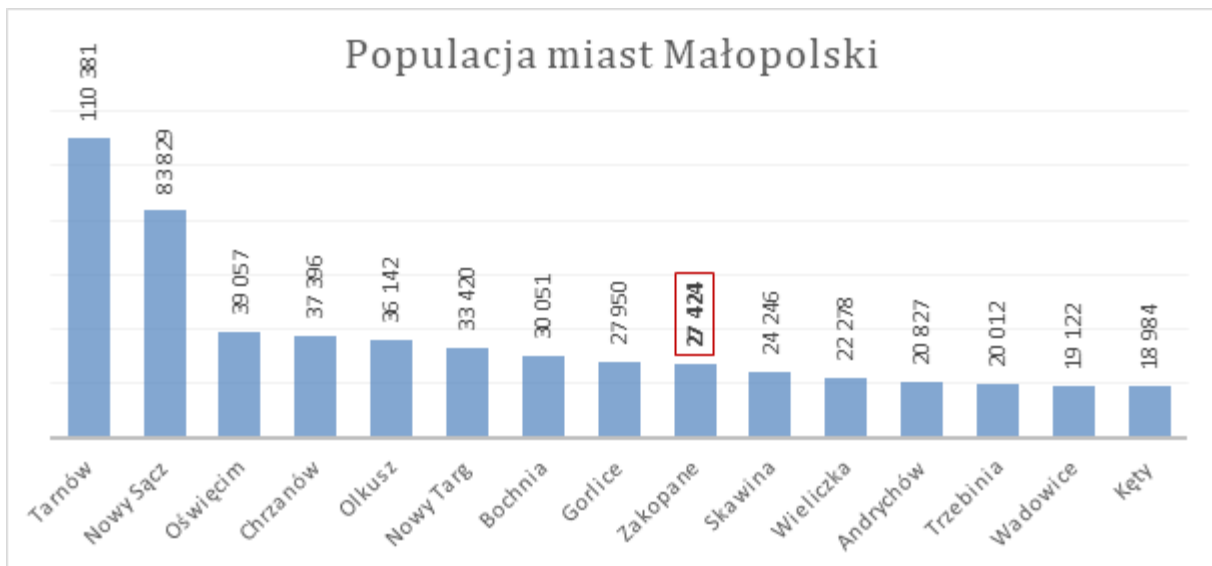
Jak wynika z lektury Narodowego Spisu Powszechnego 2011, mieszkańcy Zakopanego mają, uśredniając, relatywnie niższy poziom wykształcenia w porównaniu do całego województwa małopolskiego. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mieszkający w Zakopanem mają najczęściej wykształcenie podstawowe oraz zasadnicze zawodowe, wykształcenie wyższe spotykamy jednak u większej liczby kobiet względem mężczyzn. Na tle województwa zwraca uwagę nadreprezentacja osób z wykształceniem podstawowym oraz relatywnie niska reprezentacja osób z wykształceniem średnim zawodowym.



Wykres 5. Poziom wykształcenia mieszkańców Zakopanego (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2011)

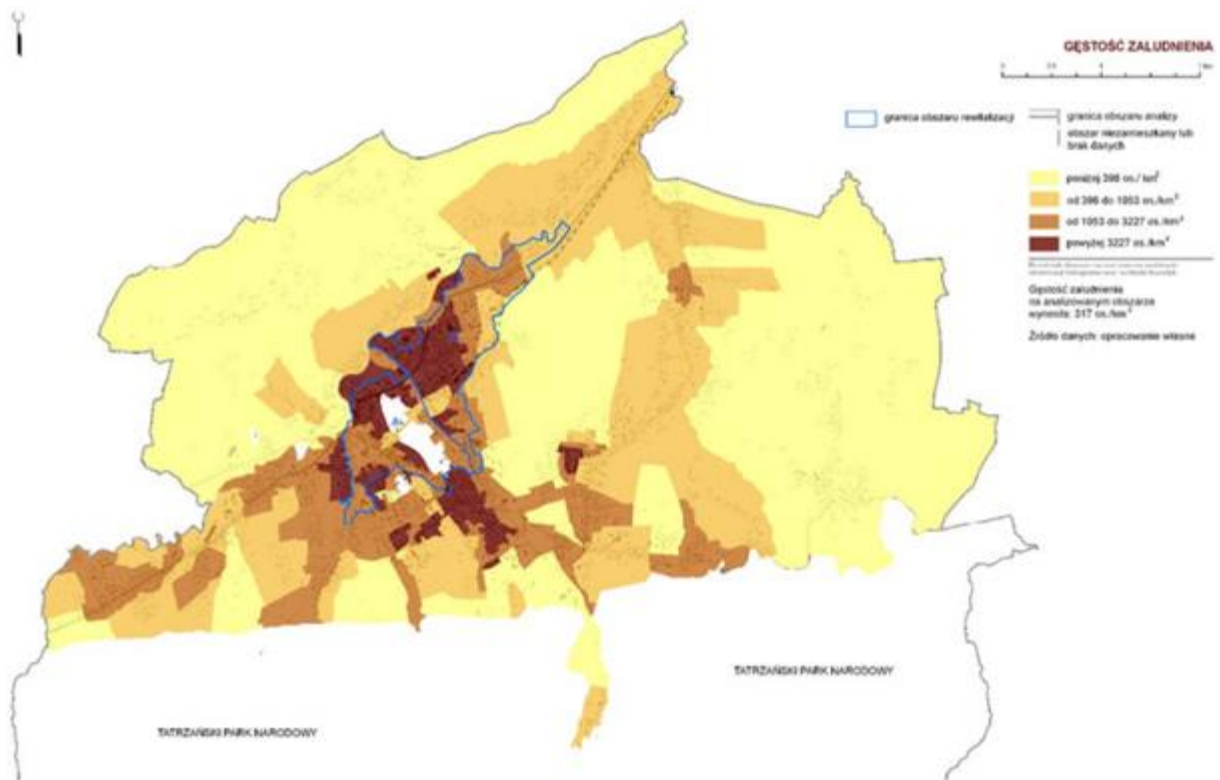
Analiza zewnętrzna

Zakopane jest dziesiątym pod względem liczby mieszkańców miastem województwa małopolskiego i największym obok Nowego Targu miastem regionu podhalańskiego. Należy podkreślić, że dwa spośród miast uwzględnianych w statystykach – czyli Skawina i Wieliczka – to miasta satelickie Krakowa, pełniące, pod wieloma względami, funkcję przedmieść w ramach krakowskiego obszaru metropolitalnego, w związku z powyższym ich rozwój, także demograficzny, pozostaje w ścisłym związku z rozwojem stolicy województwa.



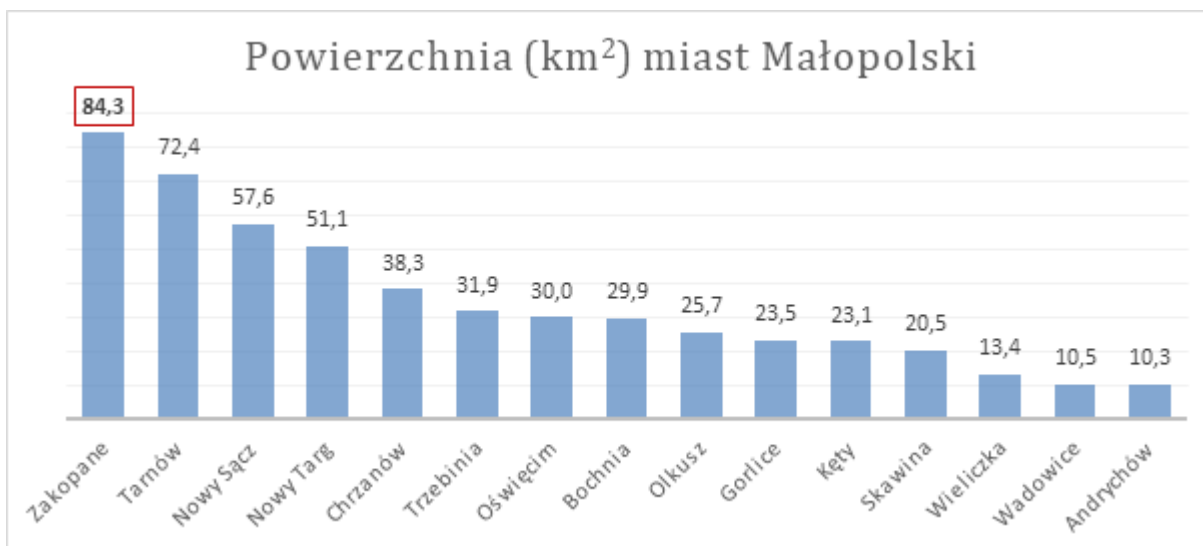
Wykres 6. Populacja miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

W porównaniu do innych miast Małopolski Zakopane charakteryzuje przede wszystkim bardzo duża powierzchnia. Powiązana jest z tym relatywnie niewielka gęstość zaludnienia. Warto jednak zaznaczyć, że znaczną część powierzchni miasta zajmują tereny Tatrzańskiego Parku Narodowego. Gęstość zaludnienia na obszarach śródmiejskich jest znacznie wyższa, sięgając ponad 3 000 osób/km², co obrazuje poniższa mapa.



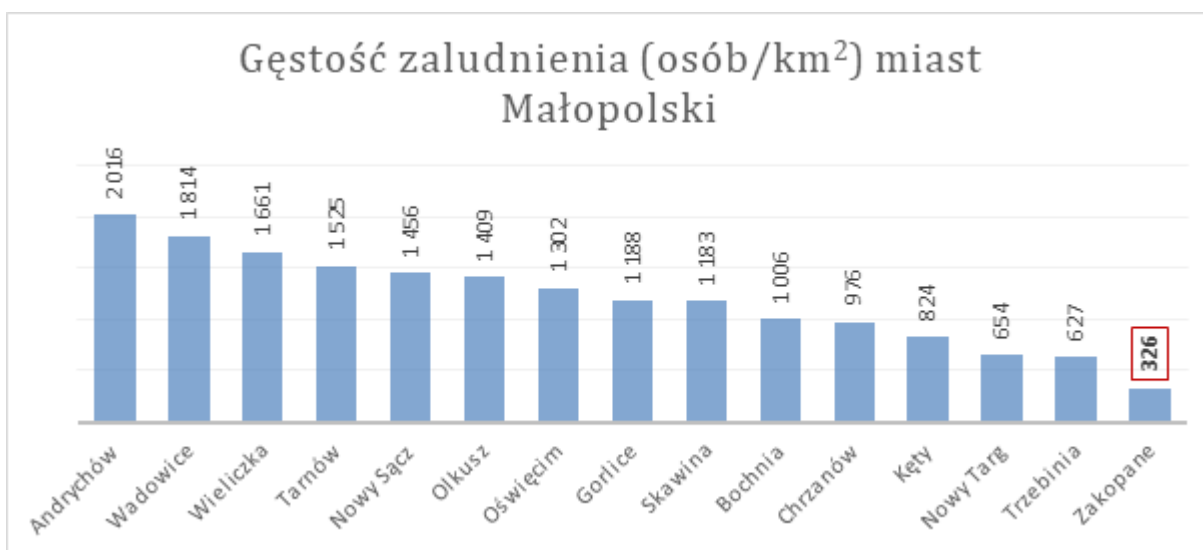
Mapa 2. Gęstość zaludnienia (Jeżak i in. 2016)

Pod względem zajmowanej powierzchni, Zakopane ustępuje w Małopolsce jedynie stolicy regionu, Krakowowi, co stanowi niemałe wyzwanie zarządcze związane z rozbudową infrastruktury miejskiej, docierającej, w przypadku nowych inwestycji, do relatywnie niewielkich skupisk ludzkich. Warto w tym miejscu odnotować, że miasto o zbliżonej (nieznacznie większej) względem Zakopanego liczbie mieszkańców – Gorlice – zajmuje powierzchnię stanowiącą 28% powierzchni Zakopanego, czyli zbliżona liczba mieszkańców zamieszkuje obszar mniejszy niż 1/3 powierzchni Zakopanego.



Wykres 7. Powierzchnia (km²) miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

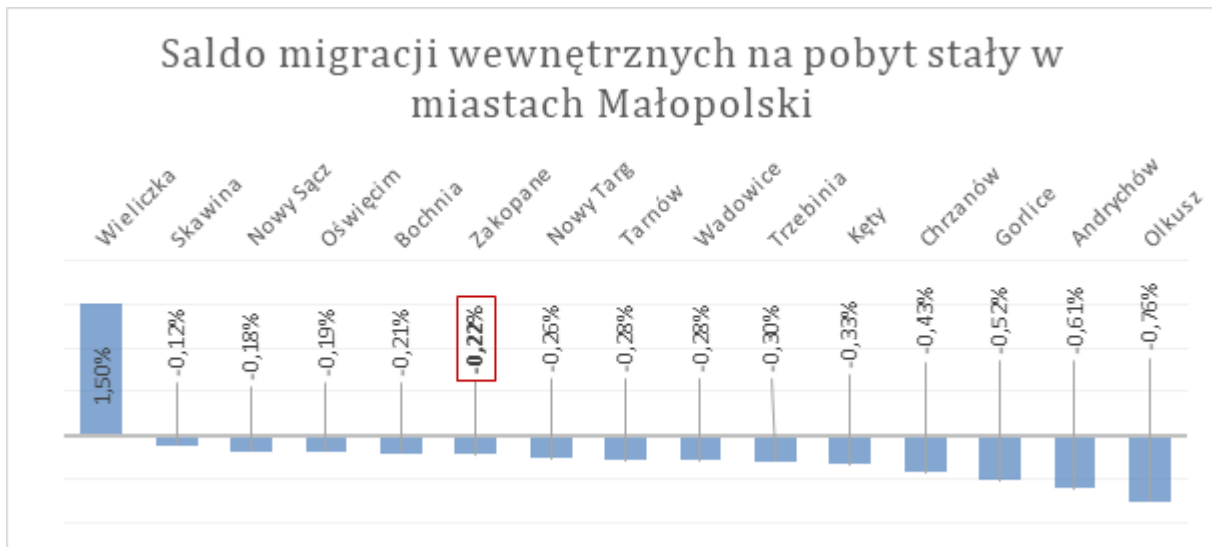
Równocześnie Zakopane charakteryzuje się najniższą gęstością zaludnienia spośród 15 największych miast województwa. 84,3 km² powierzchni sytuuje je na relatywnie wysokim, 42 miejscu wśród największych obszarowo miast Polski, zaś jeżeli chodzi o liczbę ludności – Zakopane znajduje się na 167 miejscu w kraju.



Wykres 8. Gęstość zaludnienia (osób/km²) w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

Mimo, że Zakopane posiada ujemne saldo migracji wewnętrznych na pobyt stały, to analiza porównawcza z innymi miastami Małopolski pokazuje, że jest to sytuacja raczej typowa dla miast regionu. Niemal wszystkie większe miasta województwa małopolskiego borykają się z

tym problemem. Wyjątek stanowią Wieliczka i Skawina, ze względu na bardzo dobre połączenie komunikacyjne z Krakowem, bliskość geograficzną do stolicy województwa. Poniższy wykres obrazuje stosunek salda migracji wewnętrznych na pobyt stały do liczby mieszkańców miasta.



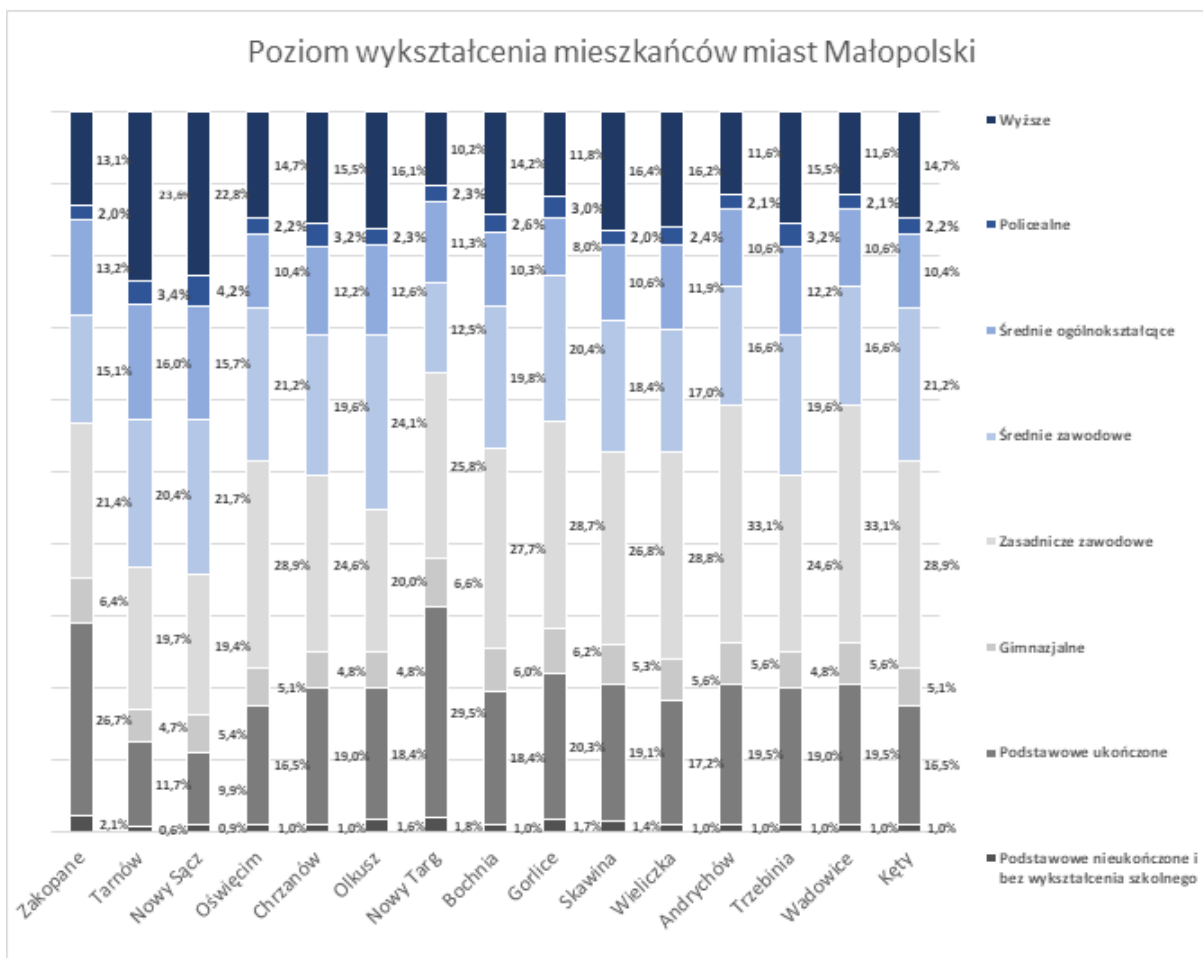
Wykres 9. Saldo migracji wewnętrznych na pobyt stały w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

Ważnym wskaźnikiem, wyróżniającym Zakopane na tle innych miast Małopolski, jest współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych, czyli relacja liczby osób (w danej grupie wieku) uczących się na danym poziomie kształcenia do liczby ludności w grupie wieku określonej jako odpowiadająca temu poziomowi nauczania. Współczynnik ten wynosi dla zakopanego 100 i jest najwyższy w województwie.



Wykres 10. Współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych dla miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Jednakże, analizując poziom wykształcenia mieszkańców Zakopanego i innych miast Małopolski można zauważyć, że współczynnik skolaryzacji nie przekłada się bezpośrednio na poziom wykształcenia zdobywanego przez Zakopiańczyków w toku ich całego młodzieńczego i dorosłego życia. W przypadku Zakopanego zwraca uwagę niewielki odsetek mieszkańców posiadających wyższe wykształcenie i przewaga tych, którzy zdobyli jedynie kształcenie podstawowe lub zasadnicze zawodowe.



Wykres 11. Poziom wykształcenia mieszkańców miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2011)

Analiza SWOT

Analiza SWOT odzwierciela diagnozę obecnej sytuacji miasta w kontekście istniejących silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń (*Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats*). Niżej zaprezentowana jej odsona odnosi się do społecznych charakterystyk miasta Zakopane.

Silne strony

Wśród silnych stron Zakopanego w obszarze diagnozy odnoszącej się do kategorii „Społeczeństwo” można wyróżnić:

- a) **ustabilizowana sytuacja demograficzna – stała liczba ludności**

Obecnie widoczny jest proces wyludniania się miast mniejszych oraz średniej wielkości spowodowany migracjami, zarówno zagranicznymi, jak i wewnętrznymi. W sytuacji gdy wiele miast musi liczyć się z odpływem mieszkańców do największych ośrodków miejskich lub za granicę, Zakopane cieszy się ustabilizowaną sytuacją demograficzną. Liczba mieszkańców miasta od lat utrzymuje się na zbliżonym poziomie, wbrew dominującym w skali całego kraju procesom. Taka sytuacja jest niewątpliwie silną stroną Zakopanego. Pozwala to na lepsze i bardziej efektywne planowanie polityki miejskiej oraz strategii jego rozwoju.

b) współczynnik skolaryzacji

Zakopane może się poszczycić najwyższym współczynnikiem skolaryzacji netto dla szkół podstawowych spośród wszystkich większych miast województwa Małopolskiego. Tak wysoki poziom dostępu do edukacji szkolnej jest niewątpliwie silną stroną miasta. Zakopane jest ośrodkiem edukacyjnym zapewniającym zaplecze szkolne nie tylko dla miasta, ale także dla okolicznych miejscowości. Zapewnianie mieszkańcom odpowiedniego wykształcenia i dostępu do usług edukacyjnych powinno być i jest jednym z priorytetowych zadań miasta.

Słabe strony

Wśród słabych stron Zakopanego w obszarze diagnozy bazującej na kategorii „Społeczeństwo” można wyróżnić:

a) starzejące się społeczeństwo

Pomimo stabilnej sytuacji demograficznej Zakopanego, nie można zignorować niepokojącej piramidy wieku mieszkańców miasta, która jednoznacznie wskazuje, że mamy w Zakopanem do czynienia ze społecznością starzejącą się. Społeczność taka wymaga szczególnego wsparcia i zainteresowania ze strony miasta oraz specjalistycznych usług z zakresu m.in. służby zdrowia, które muszą być przez miasto zapewnione. Znaczny odsetek osób w wieku poprodukcyjnym w połączeniu z niewielką liczbą mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym, jest bez wątpienia negatywnym zjawiskiem wymagającym odnotowania i uwzględnienia u podstaw planu

strategicznego rozwoju miasta. Taka struktura wieku społeczności w Zakopanem powoduje powstanie szeregu wyzwań związanych z zapewnieniem wszystkim mieszkańcom odpowiedniej jakości życia, a w dalszej perspektywie – z potencjalną zmianą tej struktury na korzystniejszą, dającą większe szanse rozwojowe.

b) ujemne saldo migracji

Zakopane charakteryzuje się także ujemnym saldem migracji wewnętrznych, które utrzymuje się już od wielu lat. Skutkiem jest odpływ osób w wieku produkcyjnym mobilnym z Zakopanego, a co za tym idzie osłabienie potencjału rozwojowego miasta.

c) niski poziom wykształcenia

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na potencjał rozwojowy miasta jest aktywność i innowacyjność jego mieszkańców, co często powiązane jest z ich poziomem wykształcenia. Najłabszą stroną Zakopanego w obszarze diagnozy przypisanej do kategorii „Społeczeństwo” jest bez wątpienia niski poziom wykształcenia jego mieszkańców, widoczny zarówno w analizie wewnętrznej, jak w perspektywie zewnętrznej (porównawczej), na tle innych miast Małopolski. Miasto, ze względu na swoje obiektywnie ograniczone możliwości jako ośrodka edukacyjnego (związane z położeniem geograficznym i wielkością populacji), nie jest w stanie samodzielnie stymulować rozwoju dostatecznie licznych, dobrze wykształconych, aktywnych w różnych gałęziach gospodarki elit. Niepokoić może jednak relatywnie niska efektywność Zakopanego w przyciąganiu do miasta osób mogących uzupełnić wspomniany zasób kapitału społecznego. Braki w tym zakresie spowodowane niskim poziomem wykształcenia wśród mieszkańców miasta są jedną z głównych barier wpływających ograniczająco na jego rozwój.

Zagrożenia

Wśród zagrożeń dla Zakopanego w obszarze diagnozy pt. „Społeczeństwo” można wyróżnić:

a) ujemny przyrost naturalny

Zakopane zmagają się z konsekwencjami ujemnego przyrostu naturalnego, zjawiska, które jest charakterystyczne dla Polski jako całości (w styczniu 2017 przyrost naturalny

na 1000 ludności wyniósł według GUS -2,8). Prognozy GUS wskazują, że liczba ludności Polski będzie się zmniejszać w nadchodzących latach, by w 2050 roku osiągnąć 34 mln 124 tys. osób. Związane jest to przede wszystkim ze spadkiem liczby narodzin. Zakopane charakteryzuje się ujemnym przyrostem naturalnym już od wielu lat. Warto jednak zaznaczyć, że w przeciągu ostatniej dekady przyrost naturalny ustabilizował się i nie osiąga już tak niskich wartości, jak to miało miejsce w latach 2003 – 2007. Ujemny przyrost naturalny, w połączeniu z ujemnym saldem migracyjnym, stanowi największe zagrożenie dla społeczności Zakopanego, która przy utrzymaniu dzisiejszych trendów będzie zmierzać w stronę społeczności coraz bardziej starzejącej się i mniej mobilnej, co może stanowić barierę i obciążenie w rozwoju miasta.

Szanse

Wśród szans dla Zakopanego w obszarze diagnozy pt. „Społeczeństwo” można wyróżnić:

a) infrastruktura wspomagająca wychowanie dzieci

Szansą, która może pozwolić na złagodzenie istniejących zagrożeń demograficznych są programy na szczeblu krajowym i regionalnym mające na celu zwiększenie przyrostu naturalnego. Warto zaznaczyć, że Zakopane jest na to gotowe ze względu na obecność rozbudowanej infrastruktury wspomagającej rozwój dzieci. Na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego przypada 0,72 dziecka, podczas gdy średnie dla Małopolski (1,11) i całego kraju (1,12) przekraczają 1. Wysoki jest także wspomniany wcześniej współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych. Oznacza to, że Zakopane zapewnia młodym ludziom bazę w postaci podstawowego wykształcenia, którego zdobycie stanowi warunek konieczny do spełnienia przez osoby chcące kontynuować edukację i osiągać kolejne szczeble wykształcenia.

4.2. Gospodarka i transport

Inteligentne miasto, czyli miasto koncentrujące się na rozwoju kapitału społecznego swoich mieszkańców, nie może zapominać o rozwoju gospodarczym. Miasto takie skłania się ku idei zrównoważonego rozwoju i promuje, pośród swoich mieszkańców, kompetencje sprzyjające dostosowywaniu się do zachodzących w świecie społecznym

zmian. Umiejętności adaptacji do zmieniających się okoliczności ekonomicznych i społecznych to jeden z warunków koniecznych do spełnienia przez osoby, które chcą efektywnie poruszać się w przestrzeni lokalnej gospodarki. Lepsze usługi i jakość życia zapewniane są wszystkim tym, którzy są z danym miastem związani, a więc mieszkańcom, ale również przedsiębiorcom i przyjezdnym (PKN 2017), ponieważ wszyscy oni współtworzą sukces rozwojowy miasta.

W tym rozdziale analizowane są zmienne kontekstowe dotyczące gospodarki Zakopanego, a poprzez analizę SWOT wyszczególnione zostają silne strony, słabe strony, zagrożenia i szanse miasta.

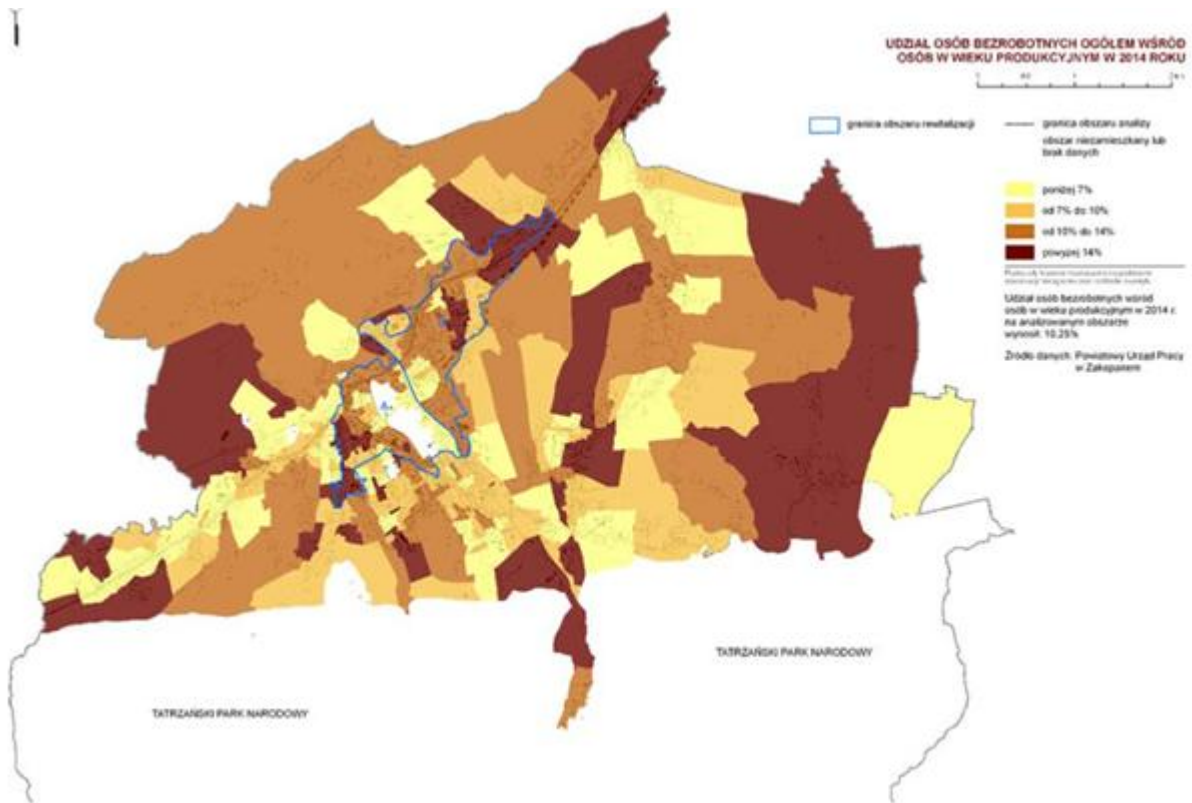
Analiza wewnętrzna

Stopa bezrobocia rejestrowanego w Zakopanem w 2015 roku wyniosła 14,3%, zaś w roku 2016 – nieco mniej: 13%. Na przykładzie danych z 2015 roku jest to wskaźnik wyższy względem średniej w województwie małopolskim (8,3%) i całym kraju (9,7%). Analizując dane dotyczące bezrobocia w dłuższej perspektywie czasowej można zauważyć niepokojący trend. Przez lata stopa bezrobocia rejestrowanego w Zakopanem była zbliżona to średniej dla całego województwa. Od 2009 roku można zaobserwować pogłębianie się różnic w tym zakresie – stopa bezrobocia w Zakopanem wzrosła, podczas gdy średnia dla całego województwa zmalała. Oczywiście należy brać, w omawianym kontekście, pod uwagę, że w mieście takim jak Zakopane, o dużej powierzchni i niewielkiej gęstości zaludnienia oraz o bezwzględnej dominacji sektora turystycznego na mapie lokalnej gospodarki, możliwe jest występowanie zjawiska pozornego bezrobocia na dużą, trudną do oszacowania skalę. Wielu Zakopianczyków świadczy bowiem pracę, nie mniej jednak nie trafiają do oficjalnych statystyk zatrudnienia prowadząc niezarejestrowaną działalność w branży turystycznej. Nie zmienia to faktu, że dane dotyczące bezrobocia to sygnał pochodzący z lokalnego rynku pracy, który sugeruje potrzebę interwencji ze strony służb miejskich.



Wykres 12. Szacunkowa stopa bezrobocia rejestrowanego w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Przedstawiony na poniższej mapie udział osób bezrobotnych ogółem spośród osób w wieku produkcyjnym, jest zróżnicowany w skali miasta. W 2014 roku wynosił on średnio 10,25% dla całego Zakopanego, podczas gdy w konkretnych obszarach wahał się od wartości poniżej 7%, do wartości powyżej 14%.



Mapa 3. Udział osób bezrobotnych ogółem wśród osób w wieku produkcyjnym (Jeżak i in. 2016)

Warto zwrócić uwagę na dane dotyczące deklarowanego głównego źródła utrzymania mieszkańców Zakopanego (Jeżak i in. 2016). Dla blisko 22% z nich jest to praca najemna poza rolnictwem, 7% mieszkańców utrzymuje się z pracy na rachunek własny lub z wynajmu, a 5,4% z pracy w rolnictwie. Szczególnie interesujący jest wysoki udział pracujących na własny rachunek, większy o niemal 75% od średniej krajowej.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Zakopanem w 2015 roku wynosiło 3520 zł i było niższe niż średnie wynagrodzenie w województwie małopolskim (3907 zł) oraz w kraju (4151zł). Tym niemniej należy zauważyć, że analizując dane dotyczące wynagrodzeń w Zakopanem można dostrzec ich stały, systematyczny wzrost na przestrzeni ostatnich 15 lat. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w roku 2016 było już wyższe i wyniosło 3688 zł.

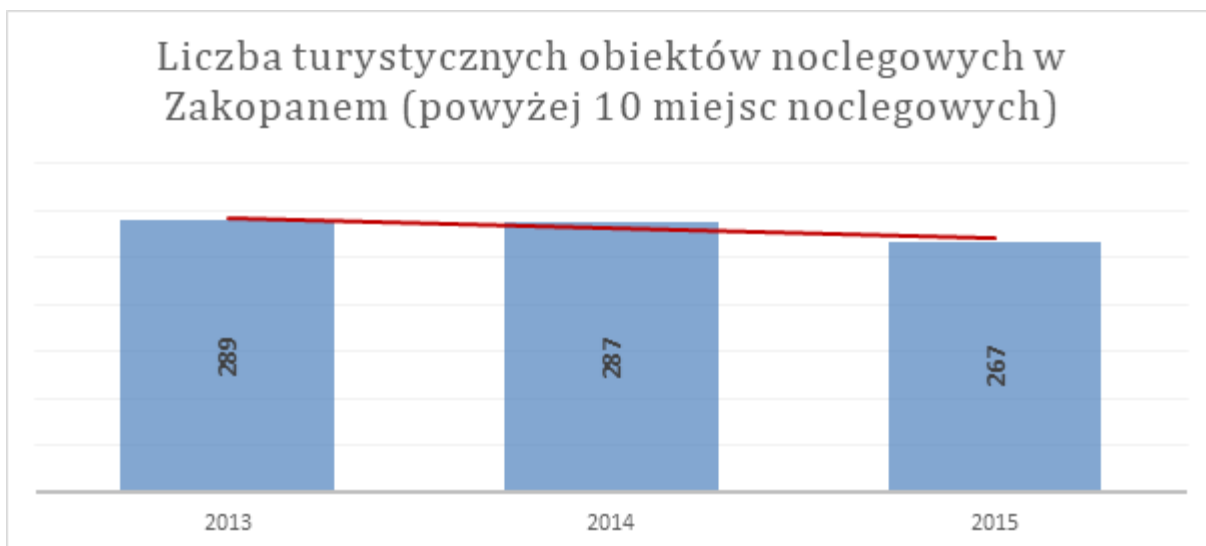


Wykres 13. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Zakopanem w latach 2001 - 2014 (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Warto w tym miejscu wspomnieć, że Zakopane przyciąga dostępnymi miejscami pracy także osoby mieszkające poza miastem. W 2015 roku do pracy poza Zakopane wyjeżdżało 346 mieszkańców miasta, a do Zakopanego przyjeżdżały 2243 osoby. Przekłada się to na dodatnie saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy. Niestety miasto posiada wysokie wskaźniki obciążenia demograficznego. W Zakopanem na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada aż 37,9 osób w wieku poprodukcyjnym (w przypadku województwa małopolskiego jest to 29,8 osób, a średnia dla Polski wynosi 31,4 osób), a na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym aż 138,1 osób w wieku poprodukcyjnym (dla małopolski i całego kraju jest to odpowiednio 98,3 oraz 109,1 osób).

Jeżeli chodzi o sytuację budżetową gminy, suma wydatków z budżetu Zakopanego w ostatnim ujętym w analizach GUS roku 2015 wyniosła 114,5 mln złotych, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca daje sumę 4,2 tys. złotych. Suma dochodów była wyższa i wyniosła 118 mln złotych, czyli 4,3 tys. złotych w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

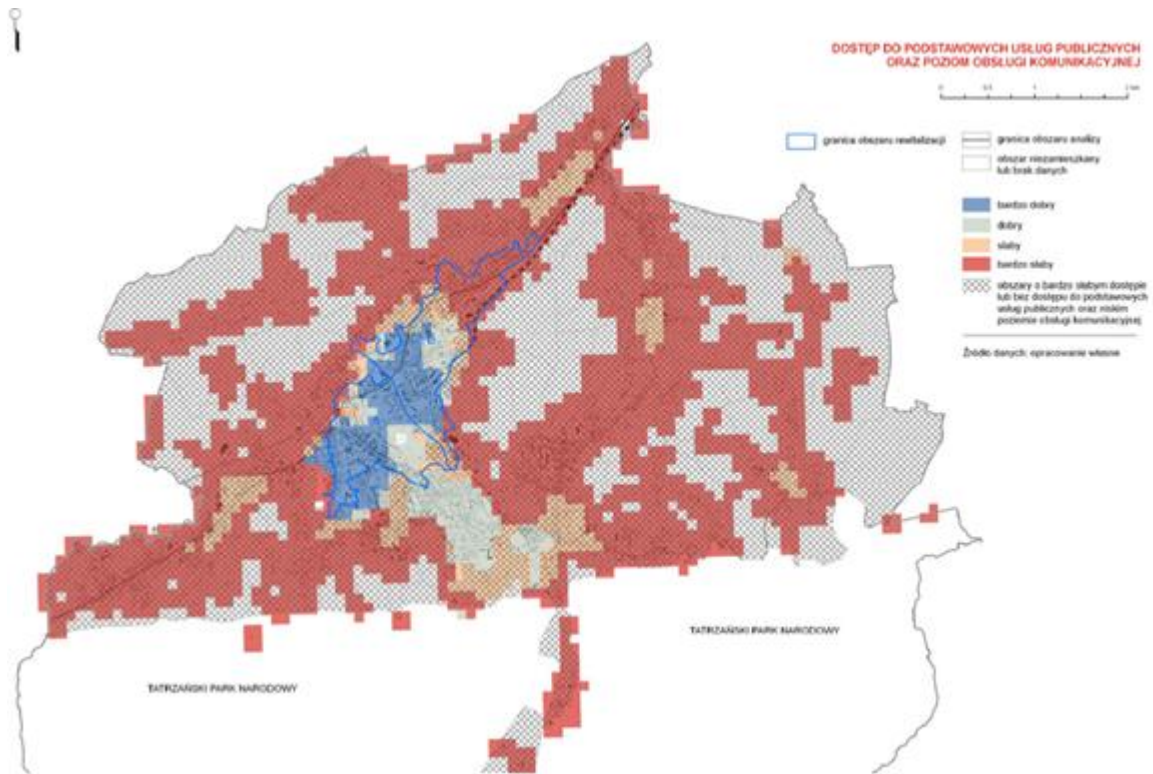
Niepokojącym zjawiskiem, jeżeli chodzi o mapę gospodarczą Zakopanego, jest dający się zaobserwować trend spadku liczby dużych obiektów noclegowych w Zakopanem. Pomiędzy 2013 a 2015 rokiem zmniejszyła się ona o 7,6%, czyli o 22 obiekty.



Wykres 14. Liczba turystycznych obiektów noclegowych w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)

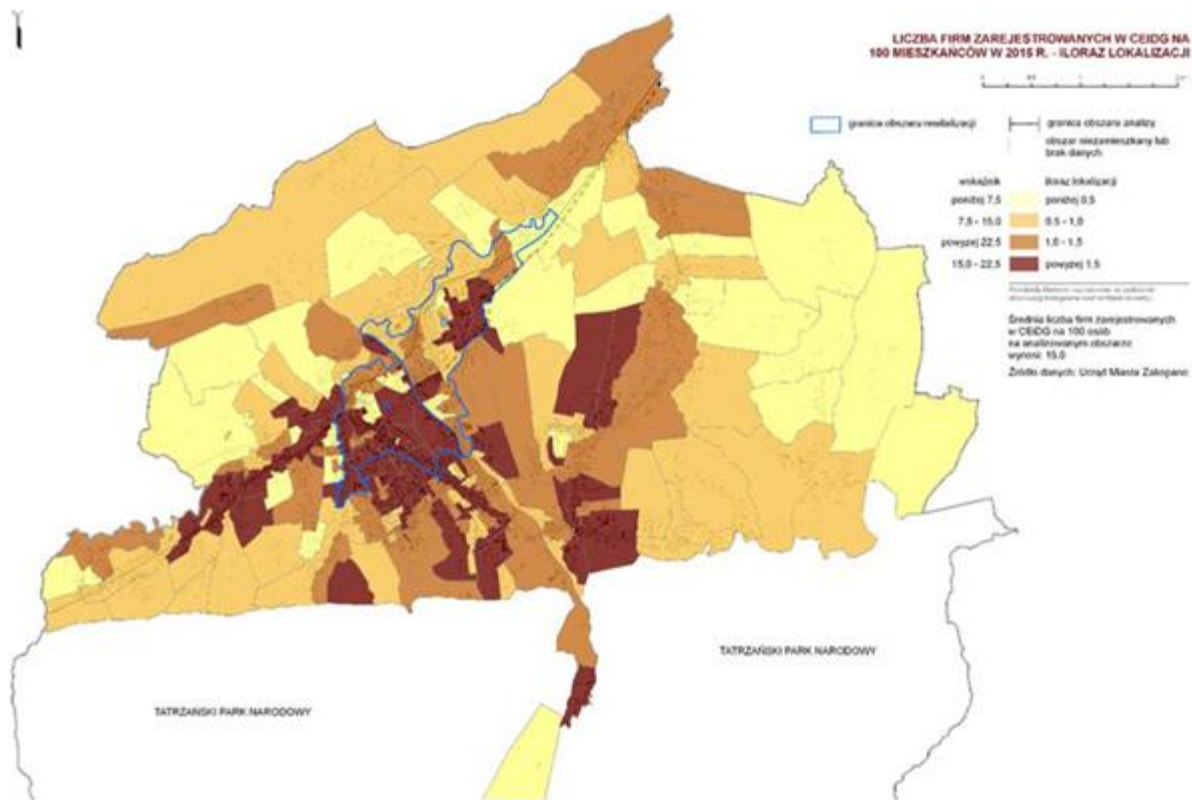
W Zakopanem możemy zaobserwować silne wewnętrzne zróżnicowanie w dostępie do podstawowych usług publicznych oraz jeżeli chodzi o poziom obsługi komunikacyjnej, choć sytuacja ta ulega zmianie, także w okresie prac nad niniejszym dokumentem strategicznym. Podczas gdy w centrum miasta dostęp ten jest bardzo dobry, są w Zakopanem obszary, które mają bardzo słaby, lub wręcz nie mają dostępu do podstawowych usług publicznych i charakteryzują się niskim poziomem obsługi komunikacyjnej¹. Należy jednak podkreślić, że jeżeli chodzi o obsługę komunikacyjną, sytuacja ulega znaczącej poprawie w ostatnich dwóch latach, a prezentowana mapa odzwierciedla wcześniejszy stan rzeczy.

¹ Mapa odzwierciedla stan rzeczy odpowiadający sytuacji przed uruchomieniem sieci miejskiej komunikacji zbiorowej.



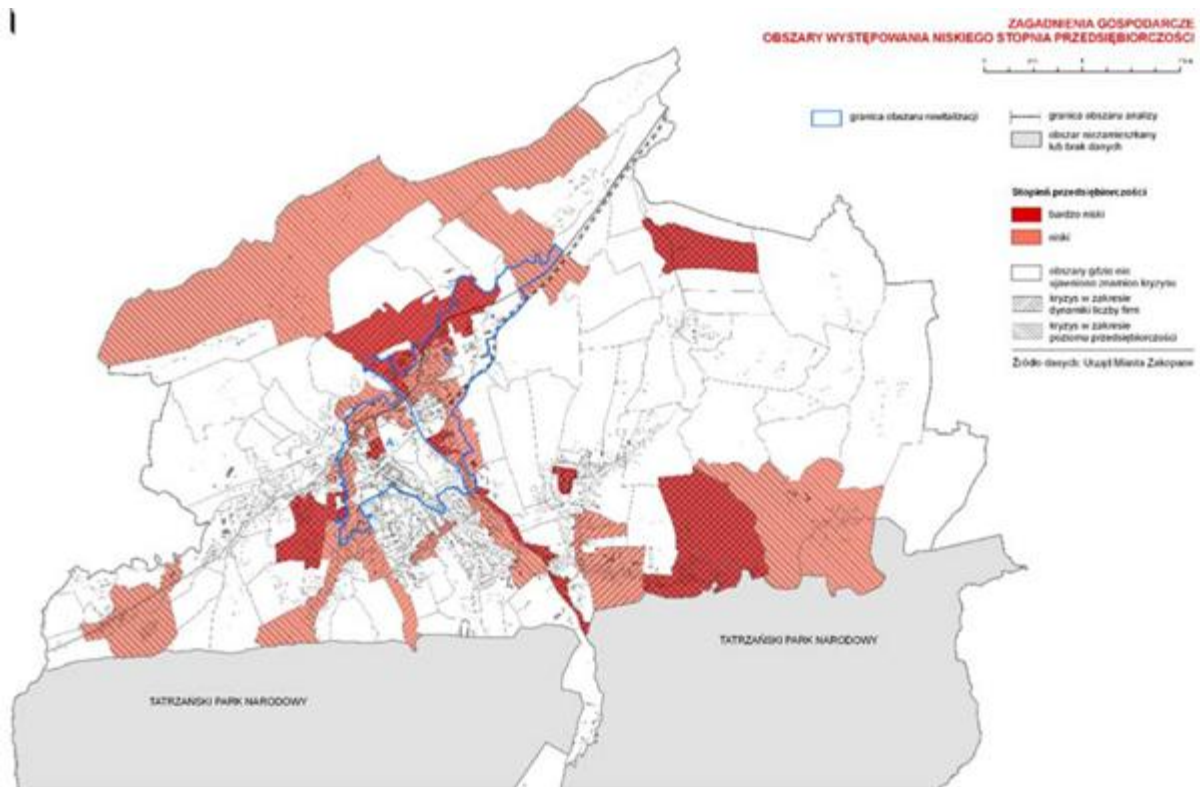
Mapa 4. Dostęp do podstawowych usług publicznych oraz poziom obsługi komunikacyjnej (Jeżak i in. 2016)

Również rozmieszczenie działalności gospodarczych na terenie miasta nie jest równomierne. Podczas gdy liczba firm zarejestrowanych w CEIDG na 100 mieszkańców w 2015 r. wyniosła, średnio dla Zakopanego: 15,00, to na konkretnych obszarach wartość ta wahała się od poniżej 7,5 aż do 22,5.



Mapa 5. Liczba firm zarejestrowanych w CEIDG na 100 mieszkańców (Jeżak i in. 2016)

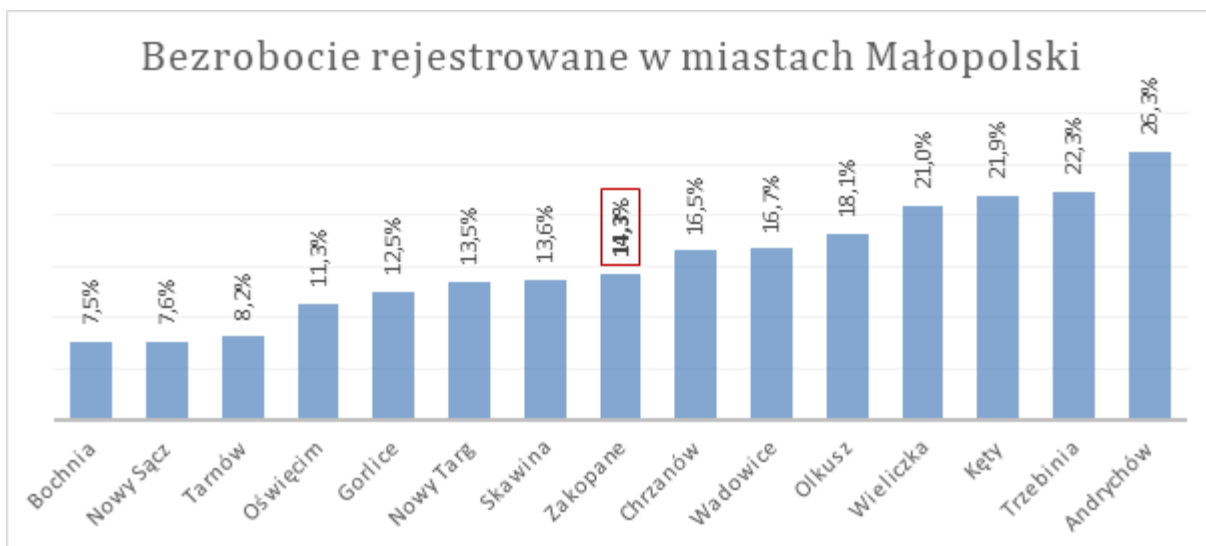
Na tej podstawie można i należy zidentyfikować obszary występowania niskiego stopnia przedsiębiorczości w Zakopanem, które wymagają poświęcenia szczególnej uwagi w tym zakresie np. o przedsięwzięć stymulujących powstawanie i rozwój nowych firm.



Mapa 6. Obszary występowania niskiego stopnia przedsiębiorczości (Jeżak i in. 2016)

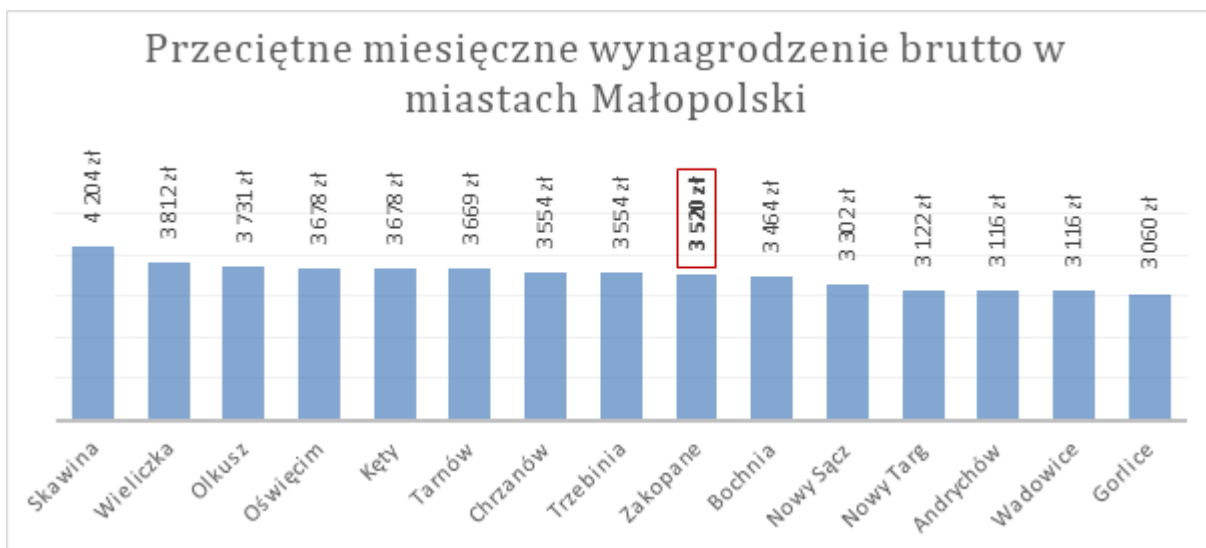
Analiza zewnętrzna

Bezrobocie rejestrowane w Zakopanem na poziomie 14,3% wydaje się znaczne, szczególnie w porównaniu do średniej dla województwa małopolskiego (8,3%). Analiza porównawcza miast Małopolski pokazuje jednak, że wiele z nich boryka się ze znacznie poważniejszymi problemami w tym zakresie niż Zakopane. Znacząco niższą stopę bezrobocia mają ośrodki większe (Tarnów i Nowy Sącz) oraz położone w bezpośredniej bliskości Krakowa (Bochnia).



Wykres 15. Bezrobocie rejestrowane w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Zakopanem nie odbiega znacząco od wynagrodzeń w innych miastach Małopolski. Na największe zarobki mogą liczyć mieszkańcy miast najlepiej powiązanych komunikacyjnie z Krakowem – Skawiny i Wieliczki. Warto zaznaczyć, że w Zakopanem przeciętne wynagrodzenie brutto jest wyższe niż Nowym Targu o niemal 400 zł.



Wykres 16. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

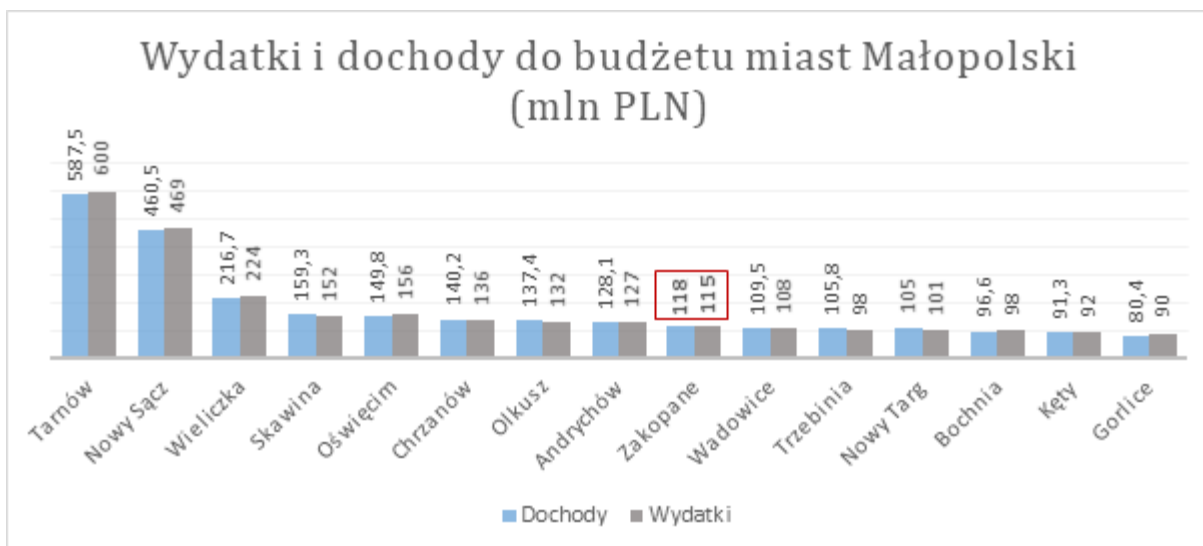
Dlatego też nie dziwi dodatnie saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy w Zakopanem. Codziennie prawie 1900 osób więcej przyjeżdża wykonywać swoją pracę w Zakopanem, niż

wyjeżdża z niego by pracować poza miastem. Pośród innych miast Małopolski zdecydowanie największym dodatnim saldem przyjazdów i wyjazdów do pracy charakteryzują się dwa największe ośrodki – Tarnów i Nowy Sącz. Pośród miast o porównywalnej do Zakopanego liczbie ludności jedynie Wadowice, Gorlice i Nowy Targ mają istotnie wyższą wartość salda. Na tle niepokojącej sytuacji występującej np. w Olkuszu, gdzie można zaobserwować znaczące saldo ujemne, sytuacja Zakopanego powinna być oceniona pozytywnie.



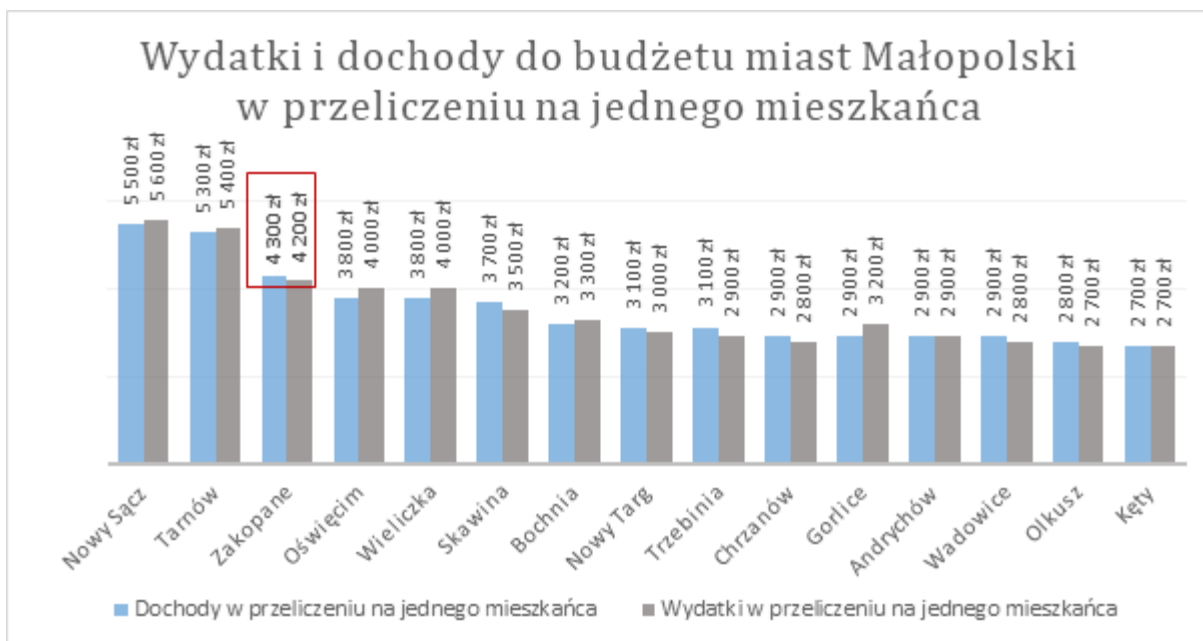
Wykres 17. Saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy dla miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Porównanie obiektywnych rozmiarów budżetu Zakopanego w stosunku do innych miast województwa pokazuje, że Zakopane dysponuje budżetem średniej wielkości – niższym niż największe ośrodki w regionie (Tarnów, Nowy Sącz) oraz miasta zlokalizowane w bezpośredniej bliskości Krakowa (Skawina, Wieliczka), ale wyższym niż wiele miast o podobnych rozmiarach i położeniu (np. Gorlice, Kęty, Nowy Targ). Warto zaznaczyć, że w budżecie Zakopanego dochody przewyższają wydatki o kwotę ok. 3,5 milionów złotych. Pośród 15 największych miast Małopolski w aż 7 (Tarnów, Nowy Sącz, Wieliczka, Oświęcim, Bochnia, Kęty i Gorlice) stosunek ten jest odwrotny i wydatki są większe niż dochody.



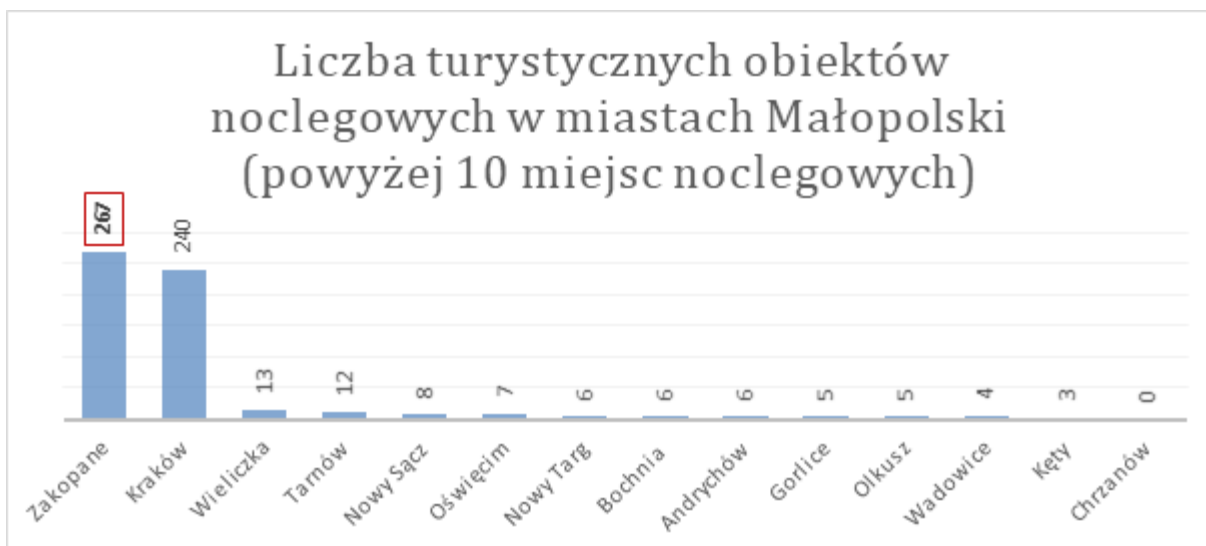
Wykres 18. Wydatki i dochody do budżetu miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Gdy przyjrzymy się wydatkom i dochodom do budżetu miast Małopolski w przeliczeniu na jednego mieszkańca, co pozwoli wyeliminować efekt skali powodujący obiektywną przewagę większych ośrodków, okazuje się, że Zakopane znajduje się w czołówce tej statystyki. Wyższe wartości przypadają jedynie na mieszkańców Nowego Sącza i Tarnowa, natomiast w porównaniu do takich miast jak Kęty, Olkusz, Wadowice, Andrychów czy Gorlice można zauważyć, że wartość dla Zakopanego jest znacząco wyższa, sięgająca 150% wartości wydatków i dochodów do budżetu tych miast w przeliczeniu na jednego mieszkańca.



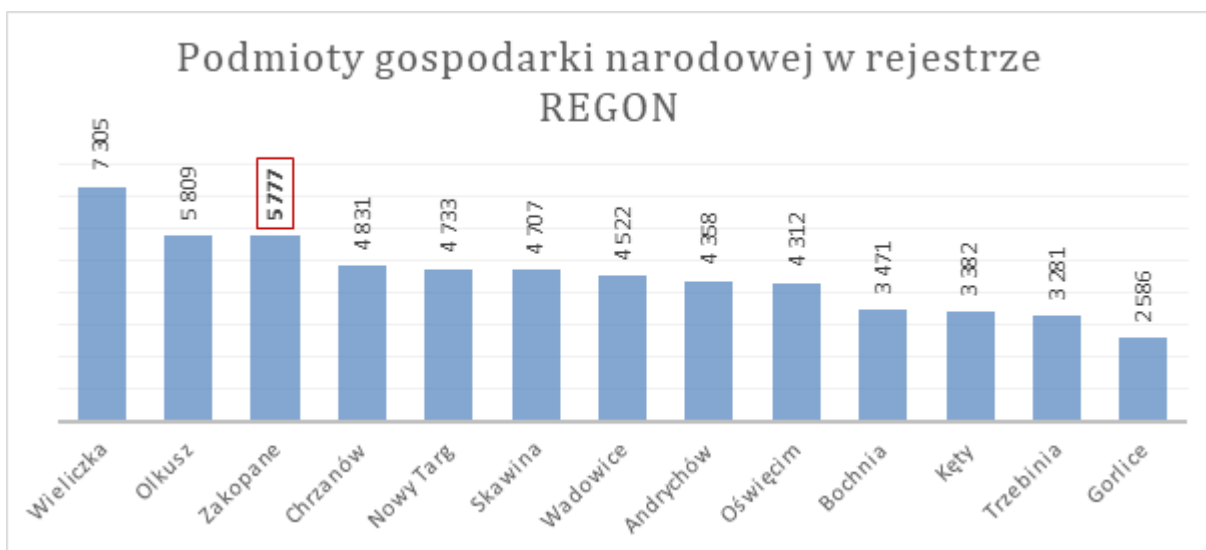
Wykres 19. Wydatki i dochody do budżetu miast Małopolski w przeliczeniu na jednego mieszkańca (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

W sekcji dotyczącej analizy wewnętrznej Zakopanego pokazane zostały dane świadczące o systematycznym spadku liczby dużych obiektów noclegowych w Zakopanem na przestrzeni ostatnich trzech lat. Gdy jednak odniesiemy te wartości do innych miast Małopolski to staje się jasnym, że pod względem potencjału i funkcjonującego zaplecza turystycznego z Zakopanem może się równać jedynie stolica województwa. Nawet w przypadku takiego zestawienia Zakopane wypada korzystniej, posiadając o 27 takich obiektów więcej niż Kraków.



Wykres 20. Liczba turystycznych obiektów noclegowych w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

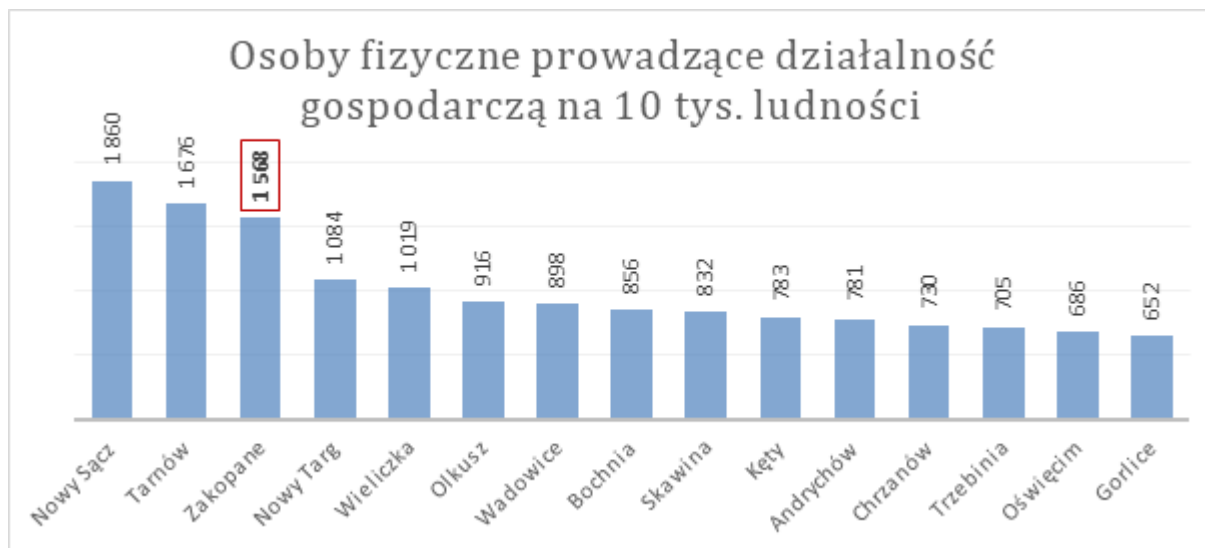
Analiza liczby podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON sugeruje, że mieszkańcy zakopanego są bardzo aktywni w tym zakresie. Większa liczba zarejestrowanych podmiotów występuje jedynie w Wieliczce i w Olkuszu.



Wykres 21. Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Warto jednak zauważyć, że dane te są dostępne na poziomie gminy. Powyższy wykres obrazuje więc liczbę podmiotów w gminach miejskich: Zakopane, Nowy Targ, Bochnia, Gorlice i Oświęcim, ale dla takich miast jak: Chrzanów, Olkusz, Kęty, Andrychów, Wadowice, Wieliczka, Trzebinia i Skawina, które mają charakter gmin miejsko-wiejskich, dane te

reprezentują sytuację miasta wraz z okolicznymi miejscowościami. Dlatego też lepszy obraz daje porównanie liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w przeliczeniu na 10 tys. ludności.



Wykres 22. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 10 tys. ludności (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

To zestawienie pokazuje, że obok dwóch największych ośrodków miejskich w województwie (Nowego Sącza i Tarnowa), to właśnie w Zakopanem największy odsetek mieszkańców decyduje się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Wartość dla Zakopanego jest znacząco wyższa niż dla wszystkich pozostałych miast Małopolski o podobnej liczbie mieszkańców.

Analiza SWOT

Analiza SWOT obejmuje diagnozę obecnej sytuacji miasta w kontekście istniejących silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń (*Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats*).

Silne strony

Wśród silnych stron Zakopanego w obszarze diagnozy związanej z kategorią. „Gospodarka” można wyróżnić:

- a) **wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia**

Za silną stronę Zakopanego można uznać wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto. Co prawda w 2015 roku wynosiło ono w Zakopanem 3520 zł i było niższe niż średnie wynagrodzenie w województwie małopolskim (3907 zł) oraz w kraju (4151 zł), ale należy zauważyć stały, systematyczny wzrost wynagrodzeń w mieście na przestrzeni ostatnich 15 lat. Taki trend niewątpliwie jest korzystny dla potencjału rozwojowego miasta.

b) zaplecze turystyczne, liczba dużych obiektów noclegowych

Najsilniejszą stroną Zakopanego jest rozbudowana baza noclegowa i oferta turystyczna. Liczba dużych obiektów noclegowych, zapewniających powyżej 10 miejsc, jest nieporównywalna z żadnym innym miastem regionu o podobnej liczbie ludności, a jedynie z Krakowem – miastem znacznie większym, stolicą województwa. Warto zaznaczyć, że na przestrzeni ostatnich lat liczba takich obiektów w mieście spada, ale wciąż stanowi ona unikatowy na skalę ogólnopolską potencjał gospodarczy.

c) dodatnie saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy

Zakopane charakteryzuje się także dodatnim saldem przyjazdów i wyjazdów do pracy. Oznacza to, że więcej osób przyjeżdża do Zakopanego wykonywać swoją pracę, niż wyjeżdża z niego by pracować poza miastem. Sytuacja, w której miasto przyciąga miejscami pracy mieszkańców okolicznych miejscowości jest korzystna z punktu widzenia jego rozwoju.

d) wysokość wydatków i dochodów do budżetu miasta

Wysokość wydatków i dochodów do budżetu miasta może być uznana za silną stronę Zakopanego z dwóch powodów. Po pierwsze, analizując obiektywne wartości można zauważyć, że różnica między dochodami, a wydatkami z budżetu miasta wynosiła w 2015 roku 3,5 miliona na korzyść tych pierwszych, co pozytywnie świadczy o gospodarowaniu finansami miasta. Po drugie, gdy dokonamy przeliczenia wydatków i dochodów do budżetu na każdego mieszkańca, okazuje się, że Zakopane przewyższa w tym aspekcie zdecydowaną większość miast Małopolski o podobnej liczbie ludności. Gospodarowanie znacznymi środkami budżetowymi oznacza większe możliwości, zakresie rozwoju miasta.

e) liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą

Zakopane wypada bardzo dobrze w porównaniu do innych miast Małopolski pod względem liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. W przeliczeniu na 10 tys. ludności więcej osób angażuje się w prowadzenie własnej firmy jedynie w zauważalnie większych ośrodkach miejskich – Nowym Sączu i Tarnowie. Aktywna, pod względem ekonomicznym, społeczność lokalna, jest niewątpliwie bardzo silną stroną Zakopanego.

Słabe strony

Wśród słabych stron Zakopanego w obszarze diagnozy odnoszącej się do kategorii „Gospodarka” można wyróżnić takie czynniki jak:

a) stopa bezrobocia rejestrowanego

Analizując słabe strony Zakopanego w obszarze gospodarki przede wszystkim należy zwrócić uwagę na wysoką stopę bezrobocia rejestrowanego, która w 2015 roku wyniosła 14,3%. Jest to wskaźnik znacząco wyższy niż średnia dla województwa małopolskiego (8,3%) i całego kraju (9,7%). Najbardziej niepokojąca jest jednak linia trendu, która odśladnia nie tylko brak znamion systematycznego spadku bezrobocia, ale nawet jego wzrost na przestrzeni ostatnich lat, a także powiększanie się różnic między Zakopanem a województwem jako całością.

Zagrożenia

Wśród zagrożeń dla Zakopanego w obszarze diagnozy pt. „Gospodarka” można wyróżnić:

a) wzrastająca różnica między stopą bezrobocia rejestrowanego w mieście i w województwie

Tak jak to zostało wspomniane w analizie słabych stron Zakopanego, pogłębianie się różnic w zakresie stopy bezrobocia rejestrowanego w Zakopanem i w całym województwie małopolskim, które można zaobserwować od 2009 roku, stanowi poważne zagrożenie dla potencjału rozwojowego miasta. Stopa bezrobocia w Zakopanem od 2009 roku wzrosła, podczas gdy średnia dla całego województwa

zmała. W 2015 roku różnica ta wyniosła aż 6 punktów procentowych. Fakt, że wiele miast Małopolski boryka się ze znacznie poważniejszymi problemami w tym zakresie niż Zakopane nie powinien przesłonić alarmującej sytuacji w mieście.

b) skomunikowanie

Połączenie Zakopanego ze stolicą województwa, Krakowem, oraz kraju, Warszawą, a także innymi dużymi ośrodkami południowej Polski, jest niewystarczające. Stanowi to barierę zarówno dla rozwoju gospodarczego, jak i społecznego miasta, a także osłabia jego potencjał turystyczny. Należy dążyć do poprawy połączeń komunikacyjnych Zakopanego z innymi ośrodkami i dywersyfikacji możliwych do wykorzystania środków transportu, którymi posługują się osoby przybywające do miasta. Do tego niezbędny jest rozwój sieci drogowej i kolejowej.

Szanse

Wśród szans dla Zakopanego w obszarze diagnozy pt. „Gospodarka” można wyróżnić:

a) poprawa infrastruktury transportowej na szczeblu wojewódzkim i krajowym

Szansą dla Zakopanego mogą być projekty mające na celu poprawienie sytuacji komunikacyjnej w Zakopanem i okolicach realizowane na szczeblu wojewódzkim i krajowym, z wykorzystaniem funduszy unijnych. Do najpoważniejszych należy zaliczyć tunel na „Zakopiance”, który skróci czas podróży samochodem z Krakowa do Zakopanego, a także modernizację infrastruktury kolejowej.

b) siła marki Zakopane

Zakopane dysponuje jedną z silniej rozpoznawalnych marek w Polsce i tutaj także należy upatrywać szansy na dynamiczny rozwój miasta. Koncepcja rozwoju marki Zakopane została opracowana i w dokumencie "Strategia Promocji Marki Zakopane", dokument ten wymaga jednak aktualizacji, zaś po jej przeprowadzeniu, systematycznego wdrażania.

4.3. Środowisko i przestrzeń

Środowisko naturalne i przestrzeń miejska to kluczowe czynniki warunkujące jakość życia codziennego mieszkańców miast. Widoczne jest to zwłaszcza w tak specyficznych ośrodkach miejskich jak Zakopane – o wyjątkowym, unikalnym w skali kraju, położeniu geograficznym, czerpiących szereg korzyści z turystyki opartej w dużej mierze o dostępne zasoby naturalne.

W tym rozdziale analizowane są zmienne kontekstowe dotyczące środowiska naturalnego Zakopanego, a poprzez analizę SWOT wyszczególnione zostają silne strony, słabe strony, zagrożenia i szanse miasta.

Analiza wewnętrzna

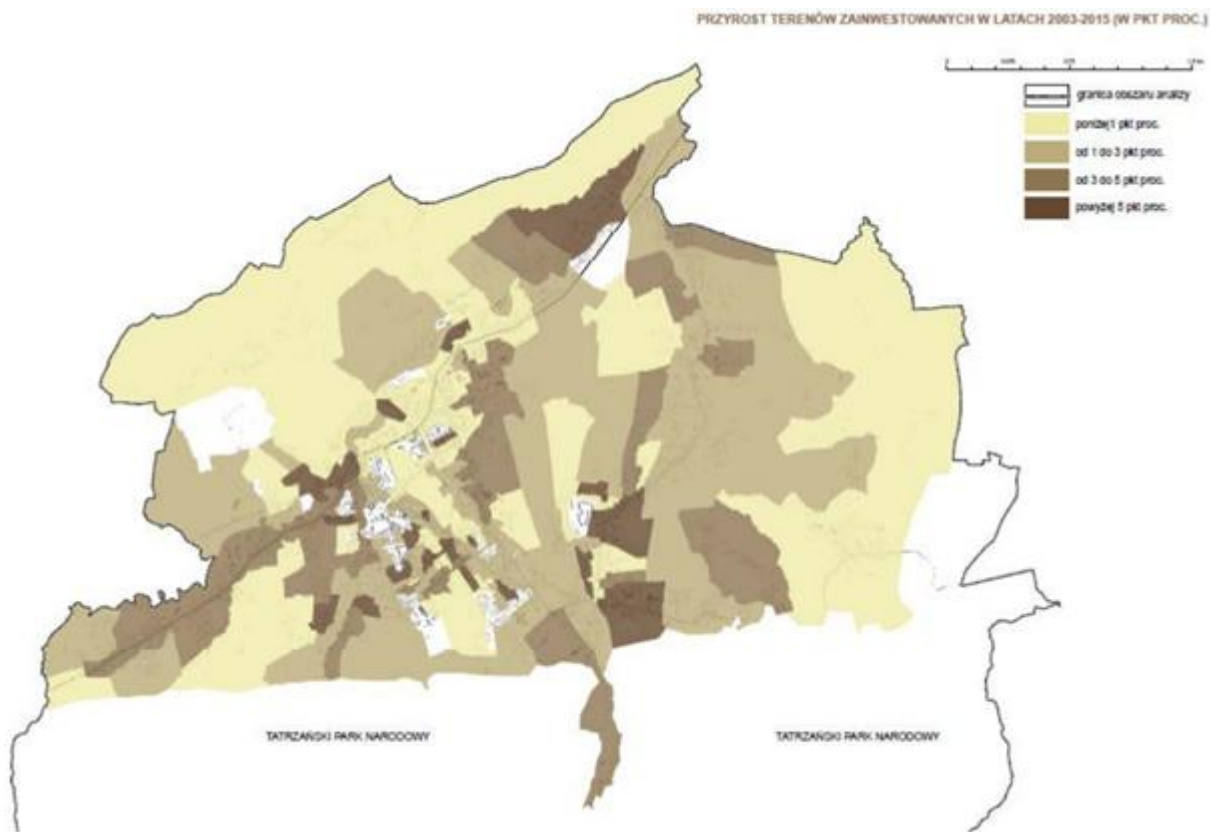
Na terenie Zakopanego notuje się przekroczenia norm jakości powietrza. Podawane poniżej dane pochodzą z analiz przygotowanych na potrzeby Gminnego Programu Rewitalizacji dla Miasta Zakopane na lata 2016-2023 na podstawie danych zebranych na przełomie 31.XII- 1.I w latach 2012 – 2014.

Średnia wartość stężenia pyłu PM₁₀ wynosiła 155,8 µg/m³. Wartość maksymalna została odnotowana dnia 1 stycznia 2014 o godzinie 2:00 wynosiła 534 µg/m³ (przy normie dobowej na poziomie 50 i poziomie alarmowym na poziomie 300 µg/m³). Analizując zmiany stężenia w czasie można dostrzec długotrwałą kumulację PM₁₀ oraz jego długi okres utrzymywania się w powietrzu. Przywoływane dane potwierdzają przekroczenia dopuszczalnych i docelowych poziomów stężeń pyłów PM₁₀ i PM_{2,5} oraz benzopirenu w pyle zawieszonym PM₁₀ na terenie Zakopanego. W normie utrzymywało się średnie stężenie dwutlenku siarki, które wyniosło 30,9 µg/m³ (przy normie dobowej na poziomie 125 i poziomie alarmowym jednogodzinnym na poziomie 500 µg/m³).

Niewątpliwie ważną charakterystyką Zakopanego jest ścisły związek miasta z Tatrzańskim Parkiem Narodowym, najpopularniejszym parkiem narodowym w Polsce. Dzięki temu miasto może poszczycić się bliskością górskiego środowiska naturalnego w jego najczystszej, nieprzetworzonej i chronionej formie.

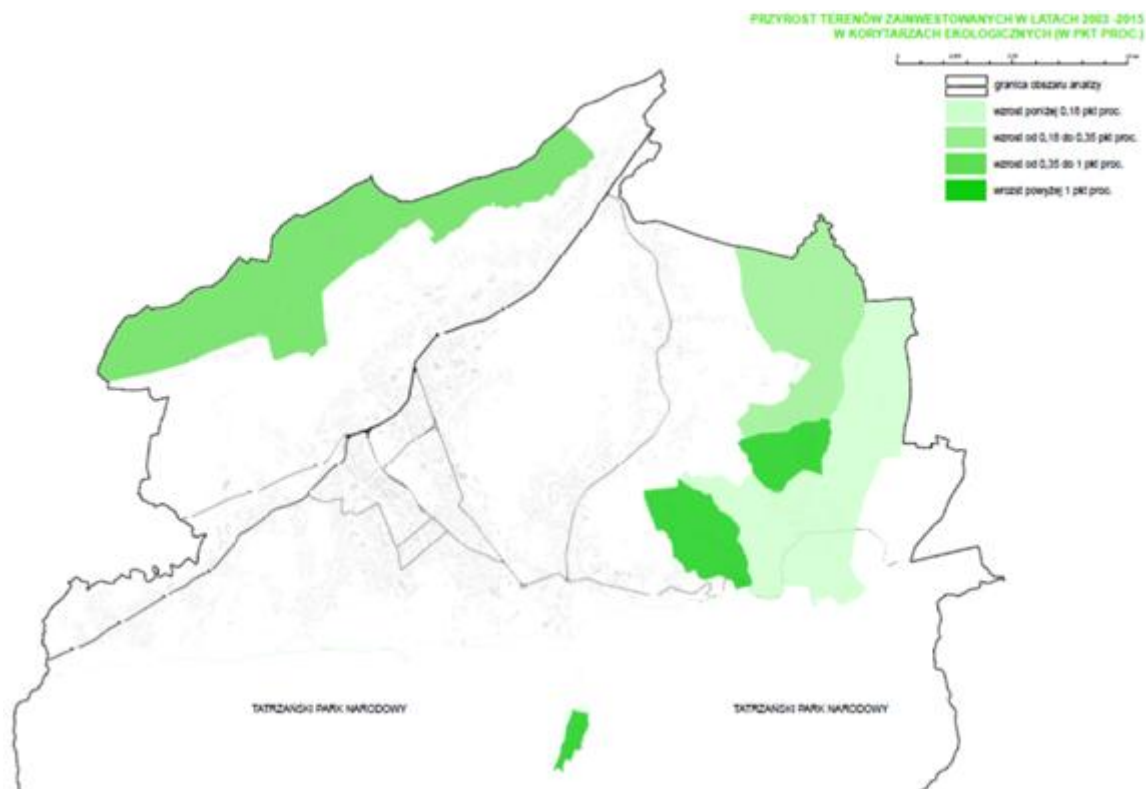
Samo Zakopane charakteryzuje się znaczną ilością lasów na terenie miasta. Powierzchnia lasów ogółem wynosi 5100,39 ha, w tym 4055,39 ha jest lasów publicznych, a w tym 1,2 ha gminnych. Wskaźnik lesistości dla Zakopanego wynosi aż 60,5%.

W XXI wieku można zaobserwować zjawisko przyrostu terenów zabudowanych w Zakopanem, także w bezpośredniej bliskości Tatrzańskiego Parku Narodowego.



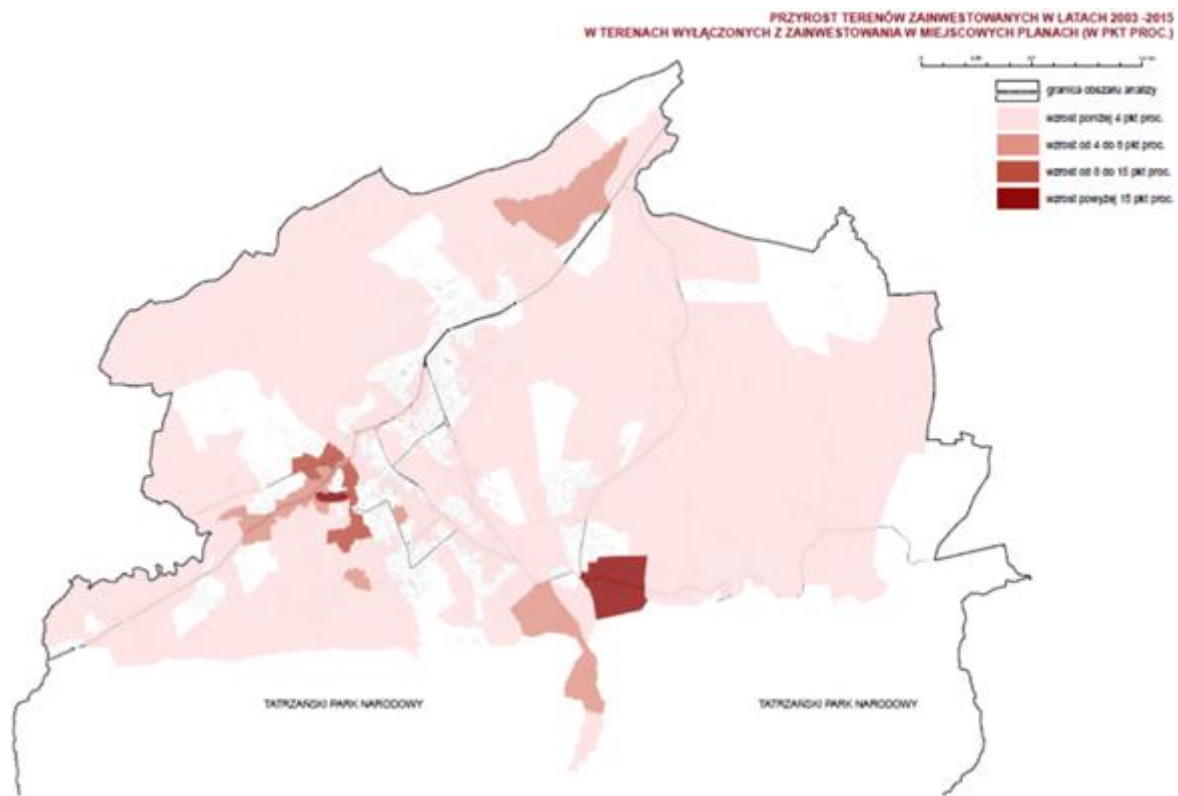
Mapa 7. Przyrost terenów zabudowanych w latach 2003-2015 (Jeżak 2017)

Co istotne z punktu widzenia ochrony środowiska, nastąpił także przyrost terenów zainwestowanych w obrębie korytarzy ekologicznych.



Mapa 8. Przyrost terenów zainwestowanych w korytarzach ekologicznych w latach 2003-2015 (Jeżak 2017)

Przyrost terenów zainwestowanych nastąpił również na terenach wyłączonych z zainwestowania w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego i na niektórych obszarach osiągnął nawet powyżej 15%.

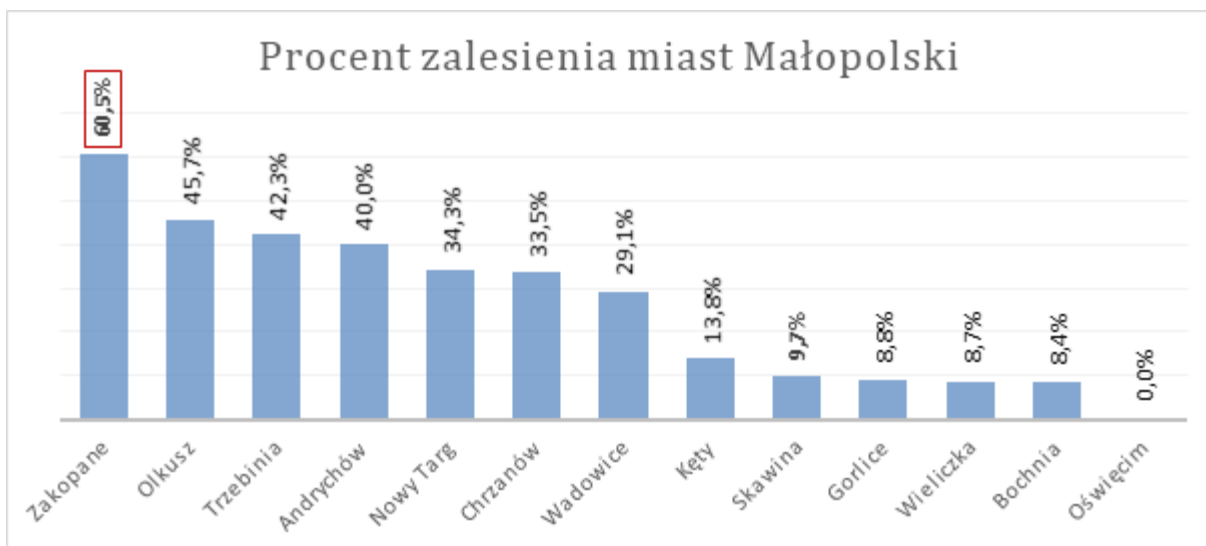


Mapa 9. Przyrost terenów zainwestowanych na terenach wyłączonych z zainwestowania w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego (Jeżak 2017)

W konsekwencji widoczne jest zwiększenie presji urbanizacyjnej na tereny otwarte zarówno w sąsiedztwie Tatrzańskiego Parku Narodowego jak i obszarze Parku Kulturowego Kotliny Zakopiańskiej, w wyniku liberalnego i uznaniowego określania granic terenów do zabudowy w planach miejscowych, przy jednoczesnym braku spójnej wizji turystycznego zagospodarowania tych terenów oraz fragmentację korytarzy ekologicznych w skutek powstania nowej zabudowy. Utrudnia to migracje zwierząt na i tak już nielicznych szlakach. Ma to także związek z nieuwzględnianiem w planach miejscowych potrzeby ochrony tych korytarzy (Jeżak 2017).

Analiza zewnętrzna

Zakopane jest najbardziej zalesionym spośród większych miast województwa małopolskiego. Taka ilość lasów niewątpliwie wyróżnia Zakopane na tle innych miast regionu i jest cechą charakterystyczną miasta.



Wykres 23. Procent zalesienia miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015)

Analizując problem jakości powietrza w Zakopanem w perspektywie porównawczej można dostrzec, że nie jest to problem specyficzny jedynie dla jednego miasta, a raczej dotyka on większość znaczących ośrodków miejskich w regionie. Przyczyny występowania tego zjawiska w poszczególnych miastach są podobne. W przypadku Zakopanego jest to m.in. (Jeżak i in. 2016):

- duża emisja zanieczyszczeń spowodowanych spalaniem paliw kopalnych i płynnych w lokalnych kotłowniach i setkach indywidualnych palenisk – zwłaszcza w okresie zimowym;
- wysokie stężenie tlenków azotu pochodzące głównie ze spalin samochodowych;
- skażenia napływające do Zakopanego z konurbacji śląskiej oraz z południowo-zachodnich Niemiec, Czech i Słowacji (rejon ostrawsko-karwiński);

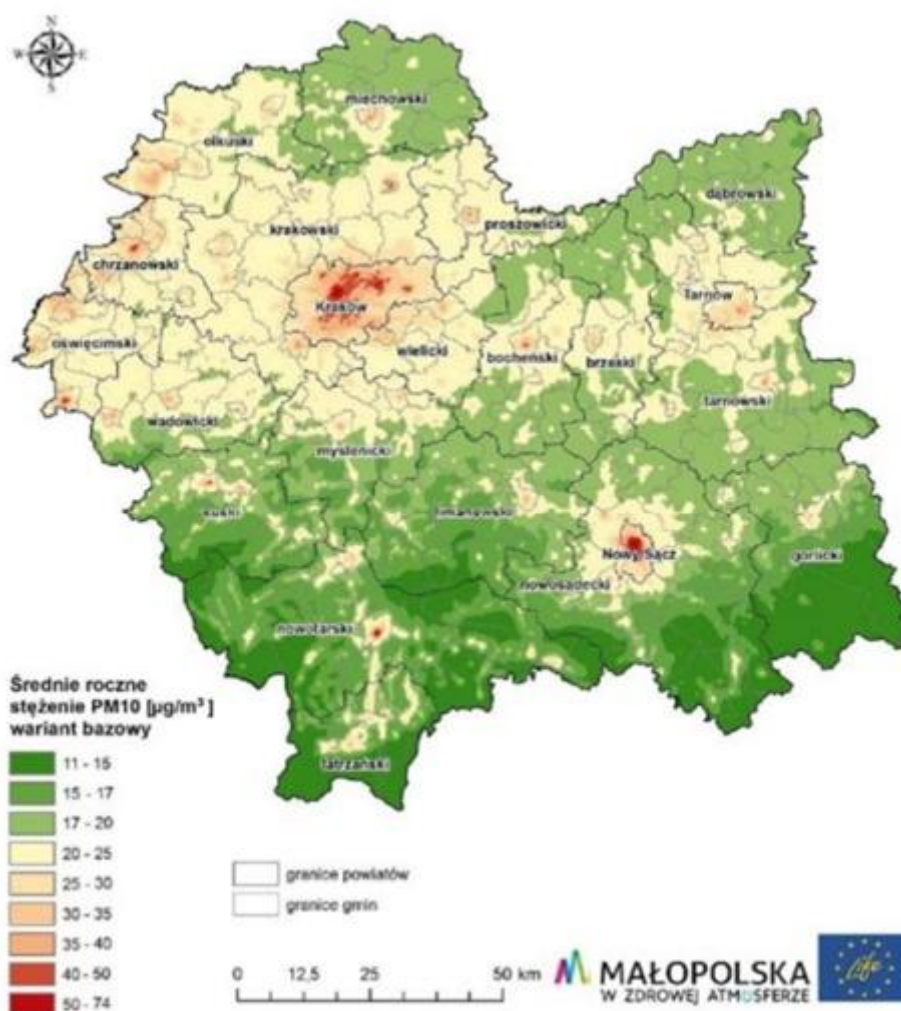
Dodatkowymi czynnikami są te związane ze specyficznym położeniem geograficznym Zakopanego. m.in (Jeżak i in. 2016):

- występująca często w kotlinie, w sezonie zimowym, inwersja temperatury;
- słaba wentylacja (przeważające w Zakopanem cisze i słabe wiatry);

- szczególne położenie Zakopanego w obrębie Rowu Podtatrzańskiego, charakteryzującego się kumulacją w dolnej troposferze gazów pochodzących z tzw. niskiej emisji.

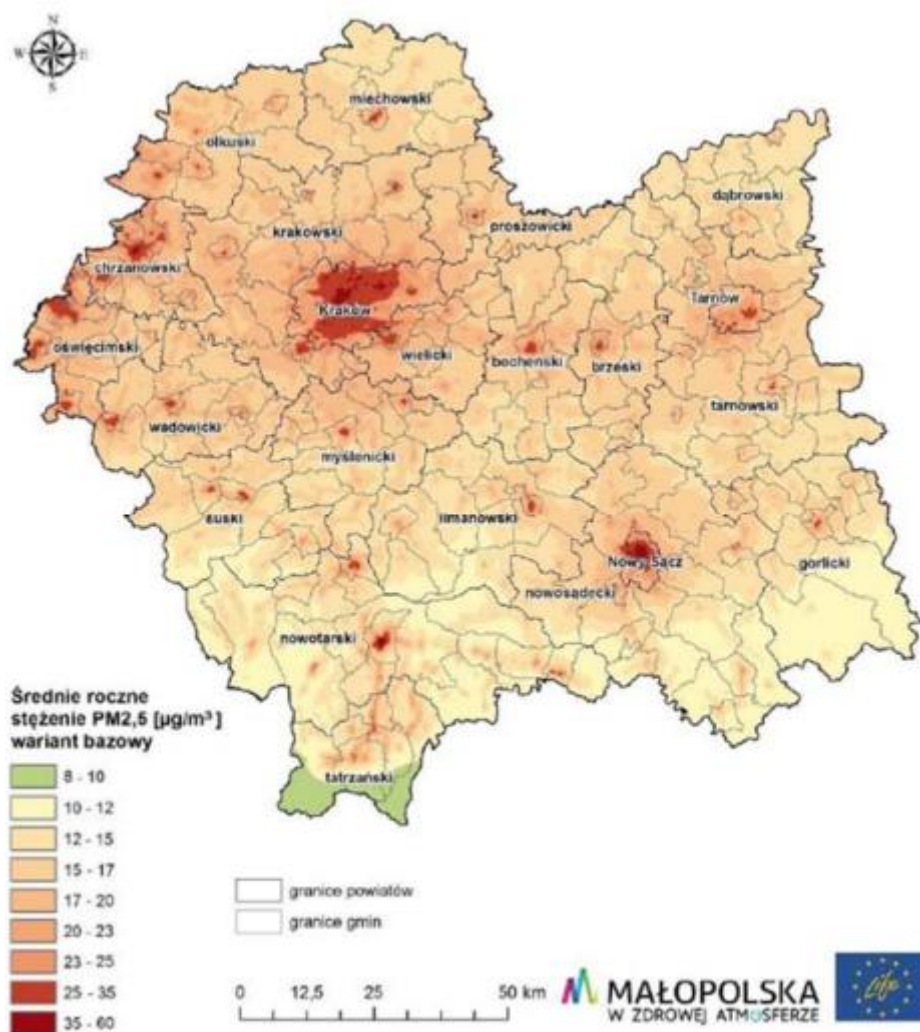
Należy zauważyć, że dominującym typem zabudowy w Zakopanem jest zabudowa jednorodzinna, gdzie domy w znacznej części wciąż korzystają z pieców węglowych lub opalanych drewnem. Powoduje to znaczną emisję antropogenicznego CO i CO₂ wraz z innymi gazami oraz pyłem, co szczególnie nasila się w miesiącach zimowych.

Opisywane tendencje widoczne są na poniższej mapie przedstawiającej średnie roczne stężenie PM₁₀.



Mapa 10. Średnie roczne stężenie PM₁₀ (Jeżak i in. 2016)

Podobne prawidłowości można zaobserwować także w przypadku średniego rocznego stężenia PM_{2,5}.



Mapa 11. Średnie roczne stężenie PM_{2,5} (Jeżak i in. 2016)

Analiza SWOT

Analiza SWOT obejmuje diagnozę obecnej sytuacji miasta w kontekście istniejących silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń (*Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats*).

Silne strony

Wśród silnych stron Zakopanego w obszarze diagnozy pt. „Środowisko” można wyróżnić:

- a) **bezpośrednią bliskość Tatrzańskiego Parku Narodowego**

Zakopane posiada unikatową w skali całego kraju lokalizację u progu Tatrzańskiego Parku Narodowego, co przekłada się na znaczące zwiększenie potencjału turystycznego miasta. Tatrzański Park Narodowy jest najpopularniejszym, najczęściej odwiedzanym parkiem narodowym w Polsce - według danych z 2015 roku odwiedza go corocznie ponad 3 miliony turystów rocznie. Ze względu na swoje rozmiary Tatrzańskiemu Parkowi Narodowemu udaje się jednak uniknąć nadmiernej frekwencji, która stanowiłaby zagrożenie dla środowiska. Pod względem obciążenia turystycznego wyprzedzają go m.in. Karkonoski PN, Ojcowski PN, czy Pieniński PN.

Słabe strony

Wśród słabych stron Zakopanego w obszarze diagnozy związanej z kategorią „Środowisko” można wyróżnić:

a) jakość powietrza w mieście

Jakość powietrza w mieście jest niewątpliwie największym problemem Zakopanego w obszarze ochrony środowiska. Jest to temat niezwykle ważny, ponieważ znajduje on przełożenie na bardzo wiele dziedzin życia społecznego – od turystyki, po różne aspekty codziennego funkcjonowania mieszkańców miasta. Poprawa jakości powietrza w Zakopanem wiązała by się z poprawą wizerunku miasta jako miejscowości wypoczynkowej, ale także z poprawą jakości życia mieszkańców i ich zdrowia.

Szanse

Wśród szans dla Zakopanego w obszarze diagnozy związanej z kategorią „Środowisko” można wyróżnić:

a) działania na szczeblu rządowym i samorządowym celem poprawy jakości powietrza w Polsce i regionie

Poprawa jakości powietrza jest kluczowym zagadnieniem nie tylko dla Zakopanego, ale także dla Małopolski i całego kraju. Szansą i pomocą dla miasta w tym zakresie mogą być nowe rozwiązania instytucjonalno-prawne wprowadzane na różnych szczeblach – rządowym i samorządowym.

Zagrożenia

Wśród zagrożeń dla Zakopanego w obszarze diagnozy związanej z kategorią „Środowisko” można wyróżnić:

a) położenie geograficzne utrudniające walkę z zanieczyszczeniem powietrza

Zakopane charakteryzuje się niekorzystnym położeniem geograficznym pod względem walki z zanieczyszczeniem powietrza. Jak to już zostało przytoczone, wiele czynników, takich jak występująca inwersja temperatur czy położenie w kotlinie, wspiera występowanie wysokich stężeń pyłów PM10, PM2,5 i innych niekorzystnych związków. Dlatego też, Zakopane jako miasto musi włożyć więcej wysiłku celem poprawy jakości powietrza a następnie jej utrzymania, niż miasta, które nie borykają się z tym problemem z przyczyn położenia geograficznego.

5. Subiektywny obraz wyzwań rozwojowych miasta Zakopane

W ramach diagnostycznego etapu prac nad strategią rozwoju miasta, przeprowadzono, między innymi, serię spotkań, które stanowiły źródło inspiracji warunkujące kolejne kroki i postępy w wypracowywaniu wizji rozwoju miasta Zakopane. Spotkania te, w odróżnieniu od spotkań organizowanych na kolejnych etapach prac, odbywały się bez narzuconej odgórnie struktury koncepcyjnej. Ich wspólnym mianownikiem była moderowana dyskusja uczestników wokół wyzwań rozwojowych miasta, które uważają oni za priorytetowe, dyskusje nie były jednak zogniskowane wokół kluczowych zagadnień *smart city* – kategorie typowe dla miasta inteligentnego zostały przypisane do poszczególnych wypowiedzi wtórnie, na podstawie zawartości i ukierunkowania poszczególnych, spontanicznie formułowanych postulatów.

Niżej zaprezentowano krótkie omówienie wraz z wizualizacjami odzwierciedlającymi rozkład priorytetów dyskusji dotyczącej rozwoju miasta, w której brali udział mieszkańcy – przyjmując zaproszenie na otwarte spotkania w:

1. Szkole Podstawowej nr 1 przy ulicy Orkana 6,
2. Zakopiańskim Centrum Edukacji przy ul. Kasprusie 35a,

3. Szkole Podstawowej nr 5 przy ul. Chramcówki 27,
4. Szkole Podstawowej nr 9 przy ul. Harenda 217,
5. Szkole Podstawowej nr 2 przy ul. Skibówki 2d,
6. Szkole Podstawowej nr 7 przy ul. Cyrhla 57,
7. Szkole Podstawowej nr 4 przy ul. Janosówka 15b,
8. Szkole Podstawowej nr 3 przy ul. Karłowicza 6,
9. W Karczmie przy Kominku, przy ul. Zubka 13

a także:

1. przedstawiciele organizacji pozarządowych uczestniczący w spotkaniu zorganizowanym w Zakopiańskim Centrum Edukacji przy ul. Kasprusie 35a;
2. przedsiębiorcy uczestniczący w spotkaniu w Szkole Podstawowej nr 5 przy ul. Chramcówki 27;
3. przedstawiciele Młodzieżowej Rady Miasta, którzy spotkali się z zespołem opracowującym strategię w siedzibie Urzędu Miasta Zakopane przy ul. Kościuszki 13.

Postulaty odnotowywano a następnie kategoryzowano uwzględniając sześć podstawowych obszarów *smart city* przyporządkowując do nich poszczególne wypowiedzi. W trakcie tych spotkań zebranych zostało 614 postulatów wysuniętych przez uczestników konsultacji. Poniższy wykres odzwierciedla liczbę postulatów przyporządkowanych do poszczególnych kategorii. Liczby nie sumują się do 614, ponieważ często jeden postulat przyporządkowywany był do więcej niż jednej kategorii, np. środowiska i mobilności zarazem.



Wykres 24. Postulaty mieszkańców Zakopanego w ujęciu ilościowym (opracowanie własne)

Przyglądając się powyższemu zestawieniu nie należy ulegać pokusie wartościowania poszczególnych obszarów *smart city* czy też wyciągania wniosków o priorytetowości np. „Przedsiębiorczego Zakopanego” (najwięcej postulatów) względem „Ekologicznego Zakopanego” (najmniej postulatów) jako kategorii organizujących plany rozwojowe miasta. Zestawienie odzwierciedla jedynie tendencję ujawniającą, na jakie aspekty rozwoju miasta zwracają uwagę mieszkańcy. Warto podkreślić, że mieszkańcom zadawano, na omawianym etapie prac, proste, ogólne i nie sugerujące ukierunkowania odpowiedzi pytanie o kwestie, które wymagają ujęcia w strategii rozwoju miasta.

Większa liczba postulatów wysuniętych przez mieszkańców nie oznacza, że przywiązują oni większą wagę do danego obszaru. Warto odnotować, że podczas gdy najmniej problemów poruszonych zostało podczas spotkań w kontekście środowiska, to również do tej kategorii należy jedna z najczęściej wspomnianych pojedynczych kwestii – stan powietrza w mieście. Niżej zaprezentowane ilościowe ujęcie daje zatem przede wszystkim pogląd na temat złożoności problematyki i jej wielowymiarowości.

Dla zobrazowania relatywnej częstotliwości pojawiania się słów kluczowych w toku dyskusji nad rozwojem miasta zastosowano narzędzie służące do wizualizacji chmury słów-kluczy. Do każdego obszaru rozwojowego *smart city* przypisano jedną wizualizację ukazującą ekspozycję

Dla miasta Zakopane jednym z najważniejszych działów gospodarki jest turystyka i to jej dotyczyła znacząca część postulatów. Mieszkańcy widzą szansę rozwoju gospodarki w rozbudowie i modernizacji infrastruktury narciarskiej. Mówią zarówno o wyciągach narciarskich – m.in. na Harendzie, na Cyrhli – jak i o innych obiektach, tj. trasach biegowych, infrastrukturze dla turystyki skitourowej, małych skocznjach narciarskich. Podnoszona jest zarówno potrzeba budowy infrastruktury, jak i koordynacji działań prowadzących do realizacji tego celu.

Sporty zimowe jako wizytówka Zakopanego, pojawiały się często w toku prowadzonych dyskusji. Na spotkaniach z mieszkańcami padały jednak propozycje, by zredefiniować ofertę zimową, z powodu następujących zmian klimatu, a także uzupełnić ją o ofertę sportów letnich. W tym celu należałoby postawić na rozwój tras rowerowych, zarówno turystycznych, jak i zjazdowych, a także innych obiektów sportowych, jak np. kortów tenisowych.

Pojawiały się postulaty dotyczące życia kulturalnego w mieście. Oferta kulturalna muzeów oraz często wspomianej sali koncertowo-widowiskowej pozwoliłaby zarówno podnieść jakość życia mieszkańców, zwiększając ich dostęp do bardziej różnorodnej oferty miasta, jak i poszerzyć ofertę turystyczną Zakopanego. Podczas spotkań strategicznych mieszkańcy wielokrotnie podkreślali, że oferta ta powinna zapewniać ekspozycję dziedzictwa kulturowego Zakopanego i wyjątkowości miasta. Padały propozycje by objąć wsparciem lokalne rzemiosło i rękodzieło – np. pracę ciesielską, aktywność pszczelarzy, wspierać przedstawicieli ginących zawodów i lokalnych twórców.

Bardzo ważnym problemem, który powracał wielokrotnie podczas spotkań z mieszkańcami, jest estetyka miasta oraz kwestia zagospodarowania przestrzennego. Mieszkańcy wyrażali swój zdecydowany sprzeciw wobec rosnącej liczby dużych projektów deweloperskich, sklepów wielkopowierzchniowych, galerii handlowych, a także chaosu reklamowego obecnego w mieście. Postulowali potrzebę korekty polityki zagospodarowania przestrzennego w mieście, ochrony starych, zabytkowych, często drewnianych budynków oraz egzekwowania przepisów związanych z parkami kulturowymi, jak również potrzebę poszerzenia ich zasięgu.

problemy stanowiące ich zaczyn, pokrywają się z tymi, które zidentyfikowane zostały w obszarze „Gospodarka”. Także w tym przypadku wielokrotnie poruszane były tematy rozbudowy infrastruktury sportowej, zarówno w odniesieniu do sportów zimowych, jak i letnich, a także potrzeba udostępnienia mieszkańcom obiektu o funkcji koncertowo-widowiskowej. Świadczy to o tym, że mieszkańcy postrzegają te działania jako potencjalnie nie tylko poprawiające jakość oferty turystycznej Zakopanego, ale także podnoszące jakość życia mieszkańców miasta. Wielokrotnie podkreślali, że ważny jest swobodny dostęp do takich obiektów, zwłaszcza dla młodzieży reprezentującej społeczność lokalną, której przedstawiciele także sygnalizowali ograniczony dostęp do infrastruktury sportowo-rekreacyjnej.

W obszarze „Jakość życia” pojawiły się także inne, sygnalizowane również w obszarze „Gospodarka” problemy i związane z nimi postulaty, takie jak potrzeba zwiększenia dbałości o walory estetyczne miasta, o jakość powietrza w Zakopanem oraz o optymalizację rozwiązań komunikacyjnych. W odniesieniu do estetyki punkt ciężkości był w tym przypadku kładziony na walkę z wszechobecnymi nośnikami reklamowymi lokowanymi w przestrzeni miejskiej w sposób skutkujący estetycznym chaosem. Rozwiązania komunikacyjne, które zdaniem mieszkańców podniosłyby jakość ich życia, to nie tylko wielkie projekty infrastrukturalne, ale raczej kwestie organizacyjne, poprawa zasięgu komunikacji publicznej, budowa chodników, poboczy oraz przydrożnego oświetlenia. Podnoszony był ponadto problem smogu w Zakopanem, a wśród proponowanych rozwiązań znalazł się zakaz palenia węglem i drewnem, zaś na poziomie legislacji – tzw. uchwała antysmogowa.

Kultura okazała się być kluczową kategorią w obszarze „Jakość życia”. Oprócz wspomianej sali koncertowo-widowiskowej mieszkańcy postulowali również zwiększenie wsparcia dla lokalnych, kameralnych festiwali oraz wykorzystanie potencjału kulturotwórczego Zakopanego związanego z historią miasta – pełniejsze zagospodarowanie nawiązań do Młodej Polski, promowanie literatury i czytelnictwa, projekty z udziałem pisarzy i naukowców. Eksponowany był także aspekt oświatowy, gdy padały propozycje powstania ośrodków kształcenia dla lokalnych artystów, artystów i ludzi kultury. Postulaty te formułowane były w kontekście dbania o dziedzictwo kulturowe regionu i jego historię.

Mieszkańcy w bezpośredni sposób odnieśli się również do potrzeb ludzi starszych – grupy, która z roku na rok się staje się liczniejsza. Wspominali o potrzebie rozwiązania problemu braku obiektu o funkcji hospicjum miejskiego oraz oddziałów geriatrici, zwracali też uwagę na konieczność adaptacji przestrzeni publicznej z myślą o potrzebach seniorów, dzięki świadomemu doborowi obiektów małej architektury.

Czwartą największą grupą postulatów podnoszonych przez mieszkańców w ramach spotkań strategicznych są te zakwalifikowane do obszaru merytorycznego „Mobilność”. Znaczną ich część stanowią wspomniane przy okazji analizy obszaru „Jakość życia” inwestycje infrastrukturalne – budowa chodników, poboczy oraz przydrożnego oświetlenia.

Pozostałe postulaty koncentrują się na dwóch kierunkach rozwoju miasta Zakopane w zakresie komunikacji i transportu, które zdają się być preferowane przez mieszkańców – ograniczeniu ruchu samochodowego w centrum na rzecz komunikacji zbiorowej i ruchu rowerowego, a także zapewnienie odpowiedniej ilości miejsc parkingowych na obrzeżach miasta, co mogłoby stanowić zachętę do przesiadania się do innych, publicznych środków transportu. Postulowano, między innymi, rozbudowę sieci dróg rowerowych, budowę parkingów w systemie Park & Ride, parkingów podziemnych, zlokalizowanych poza centrum Zakopanego, ale dobrze z centrum skomunikowanych bądź też mieszczących się w niewielkiej odległości od centrum miasta. W obrębie miasta postulowane było wprowadzenie ruchu jednokierunkowego na wybranych ulicach oraz tzw. buspasów.

W odniesieniu do sytuacji komunikacyjnej Zakopanego i połączenia miasta z innymi ośrodkami w regionie, jako najważniejsze postulaty wymieniane były: rozbudowa „Zakopianki” oraz poprawa parametrów transportu kolejowego związanych z czasem przejazdu, celem podniesienia jakości połączeń z Nowym Targiem, Krakowem i resztą polski a także potrzeba lokalnego, wydajnego systemu transportowego łączącego najważniejsze miejscowości na Podhalu.

Sugestie mieszczące się w ramach kategorii „Środowisko” stanowiły najmniejszą ilościowo część spośród poruszanych przez mieszkańców problemów. Warto jednak zauważyć, że w każdym z analizowanych wcześniej obszarów wyraźnie obecne były pewne postulaty, które nawiązywały do ochrony środowiska, co stanowi o dużej istotności tej problematyki dla mieszkańców Zakopanego, wbrew temu co można by sądzić na podstawie ilościowej analizy wysuwanych propozycji. Wynika to z faktu, że postulaty związane z ochroną środowiska mają zwykle silne konotacje branżowe, nawiązujące do innych dziedzin i kategorii rozwojowych *smart city*. Postulaty środowiskowe wiążą się bowiem bezpośrednio z zagadnieniami z zakresu mobilności czy jakości życia, nie mówiąc o konotacjach zarządczych i partycypacyjnych czy też związanych z rozwojem lokalnej gospodarki.

W obszarze „Gospodarka” ważnym elementem były postulaty dotyczące jakości powietrza w mieście oraz wparcia mieszkańców dążących do skorzystania z infrastruktury zapewniającej ekologiczne źródła ogrzewania ich domostw. W obszarze „Jakość życia” podnoszony był problem smogu w Zakopanem, wraz z proponowanymi rozwiązaniami – zakazem wykorzystywania paliw stałych oraz tzw. uchwałą antysmogową. Postulaty zakwalifikowane do obszaru „Zarządzanie” jednoznacznie wskazują, że, zdaniem mieszkańców, to Zakopane ma działać aktywnie, a zarazem koordynować wspólne wysiłki ośrodków podhalańskich w walce o czyste powietrze w regionie.

Rozwiązania proponowane przez mieszkańców w zakresie „Mobilności” są jednoznacznie proekologiczne i także w taki sposób były przez uczestników spotkań strategicznych uzasadniane. Ograniczenie ruchu samochodowego w centrum na rzecz ruchu rowerowego i komunikacji zbiorowej ma na celu nie tylko poprawę sytuacji komunikacyjnej w mieście, ale także poprawę jakości powietrza. W obszarze „Społeczność” mieszkańcy nawiązali do społecznej odpowiedzialności lokalnej wspólnoty w kontekście dbałości o środowisko naturalne. Obserwacja sąsiedzka wspomniana została jako sposób na poprawę jakości powierza i zmniejszenie liczby dzikich wysypisk śmieci.

6. Misja i wizja – fundamenty strategii rozwoju

Strategia rozwoju miasta Zakopane została opracowana z uwzględnieniem wizji pożądanego stanu docelowego misji Urzędu Miasta Zakopane prowadzącej do realizacji owego stanu.

Wizja

Zakopane jako miasto w którym chce się żyć i do niego przyjeżdżać, miasto, którego świadomi obywatele uczestniczą w życiu publicznym korzystając z jego bogatej oferty, jednocześnie aktywnie przyczyniając się do jej ubogacenia, to miasto żyjące w symbiozie z otaczającą je przyrodą, miasto dobrze skomunikowane, miasto dynamicznie rozwijające się dzięki przedsiębiorczości jego obywateli, miasto adaptujące się do ewoluujących oczekiwań turystów.

Wyżej zaprezentowana wizja rozwojowa miasta obejmuje zatem wszystkie aspekty *smart city*: obywatelską aktywność, wielowymiarowo definiowaną i wysoką jakość życia, ekologiczny aspekt życia miejskiego, rozwiązania transportowe, rozwój lokalnej gospodarki oraz współzarządzanie, czyli udział obywateli w decyzjach dotyczących spraw publicznych.

Misja

Solidarne dążenie do systematycznego rozwoju miasta w duchu współzarządzania, przez Urząd Miasta Zakopane, w ścisłej i ciągłej współpracy z wszystkimi instytucjami miejskimi, organizacjami pozarządowymi oraz obywatelami miasta a także turystami oraz okolicznymi gminami – ukierunkowane na budowę przyjaznego, silnego gospodarczo, ekologicznego i dobrze skomunikowanego miasta.

Misja rozwojowa ujmuje cztery najważniejsze autoteliczne priorytety rozwojowe miasta: poprawę jakości życia w mieście, rozwój lokalnej gospodarki, działania proekologiczne a także odpowiedzialny rozwój transportu przez pryzmat heterotelicznych priorytetów, czyli priorytetów rozwojowych będących jednocześnie narzędziami w osiągnięciu wyżej wymienionych – wzrostu roli procesów partycypacyjnych i horyzontalnego modelu zarządzania miastem. Współzarządzanie – współpraca międzyinstytucjonalna oraz udział obywateli w zarządzaniu, a także rozwój różnych form i zastosowań partycypacji – to priorytety ważne z aksjologicznego punktu widzenia, ale jednocześnie traktować je należy

jako środki służące osiągnięciu pozostałych priorytetów: poprawy jakości życia w mieście, rozwoju lokalnej gospodarki, osiągnięcia efektu proekologicznego a także odpowiedzialnego rozwoju transportu.

7. Dziedziny strategiczne i kierunki rozwoju

Wzorując się na modelach opisanych w literaturze przedmiotu dotyczącej rozwoju miast w duchu idei *smart city* (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka 2016), w niniejszej strategii przyjęta została struktura podziału problematyki rozwojowej miasta na sześć obszarów tematycznych. *Smart city* jako szeroka kategoria ułatwiająca porządkowanie planów rozwojowych miasta, definiowana jest na dwa różne sposoby, W pierwszym przypadku przyjmuje się, że „inteligentne miasto to takie, które charakteryzuje się:

- konkurencyjną gospodarką (*smart economy*), tj. gospodarką wysoce wydajną i zaawansowaną technologicznie dzięki zastosowaniu technologii ICT; rozwijającą nowe produkty i usługi oraz nowe modele biznesowe; sprzyjającą nawiązywaniu lokalnych i globalnych powiązań oraz międzynarodowej wymianie dóbr, usług i wiedzy;
- inteligentnymi sieciami transportowymi (*smart mobility*), czyli zintegrowanymi systemami transportowymi i logistycznymi, wykorzystującymi głównie czystą energię;
- zrównoważonym wykorzystaniem zasobów (*smart environment*); w *smart city* oszczędnie gospodaruje się zasobami naturalnymi; dąży się do zwiększenia stopnia wykorzystania odnawialnych źródeł energii; steruje się sieciami elektroenergetycznymi, wodociągowymi, oświetleniem ulic i innymi usługami publicznymi w celu zoptymalizowania kosztów środowiskowych i finansowych ich funkcjonowania; dokonuje się bieżącego pomiaru, kontroli i monitoringu zanieczyszczeń; dokonuje się renowacji budynków w celu zmniejszenia ich energochłonności;
- wysokiej jakości kapitałem społecznym (*smart people*), którego tworzenie jest możliwe w warunkach społecznego zróżnicowania, tolerancji, kreatywności i zaangażowania;
- wysoką jakością życia (*smart living*), która oznacza bezpieczne i zdrowe życie w mieście mającym bogatą ofertę kulturalną i mieszkaniową, zapewniającym szeroki dostęp do infrastruktury ICT umożliwiającej kreowanie stylu życia, zachowania i konsumpcji;

- inteligentnym zarządzaniem publicznym (*smart governance*), czyli takim, w którym istotną rolę odgrywają: partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji, w tym również o charakterze strategicznym, transparentność działania, jakość i dostępność usług publicznych; inteligentne zarządzanie publiczne pozwala organizować i integrować pozostałe elementy *smart city* (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka 2016).

Prezentowane ujęcie *smart city* akcentuje rolę nowoczesnych technologii w rozwoju miasta i trudno z takim rozumieniem *smart city* polemizować. Można natomiast, uwzględniając specyfikę miasta Zakopane, jego wielkość, położenie geograficzne, profil lokalnej gospodarki, status quo w wymiarze rozwoju, wreszcie – oczekiwania mieszkańców miasta, uzupełnić obraz o definicję *smart city* obejmującą nieco odmienny rozkład akcentów, w jeszcze większym stopniu przystający do uwarunkowań rozwojowych Zakopanego. Zdaniem Nicosia Komninos, inteligentne miasto to obszar składający się z czterech zasadniczych elementów:

- kreatywna populacja realizująca działania intensywnie wykorzystujące wiedzę,
- efektywnie działające instytucje i procedury w zakresie tworzenia wiedzy, umożliwiające jej nabywanie, adaptację i rozwój,
- rozwinięta infrastruktura szerokopasmowa, cyfrowe przestrzenie, e-usługi oraz narzędzia on-line do zarządzania wiedzą oraz
- udokumentowana zdolność do innowacji, zarządzania i rozwiązywania problemów, które pojawiają się po raz pierwszy, ponieważ innowacyjność i zarządzanie w warunkach niepewności są kluczowe do oceny inteligencji (Komninos 2008).

7.1. Smart People: Obywatelskie Zakopane

Wysokiej jakości kapitał społeczny mieszkańców Zakopanego oraz jego rozwój są kluczowymi aspektami niniejszej strategii. Znaczenie społeczności lokalnej dla rozwoju miasta jest nie do przecenienia, co znajduje szerokie potwierdzenie w literaturze. W opracowaniu przygotowanym przez Polski Komitet Normalizacyjny czytamy: „Miasta były i są przestrzenią, gdzie komunikacja społeczna rodzi się na każdym rogu, a tożsamość obywatelska zależy od wzajemnych relacji, zdarzeń i procesów. Tak jak lokalna społeczność ma zagwarantowane prawa do dobrej administracji, tak prawem nabytym jest też zamieszkiwanie w dobrze zarządzanym miejscu” (PKN 2017).

Aby możliwie najlepiej odpowiedzieć na te wyzwania, Strategia Rozwoju Miasta Zakopane stawia dziedzinę *smart people* i rozwój kapitału społecznego mieszkańców miasta w centrum swojego zainteresowania.

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W zakresie „Obywatelskiego Zakopanego” wyszczególnione zostały następujące problemy i postulaty odnoszące się do:

a) zintegrowanej społeczności

Niezmiernie ważne jest, dla dynamicznie rozwijającego się miasta, funkcjonowanie dalece zintegrowanej społeczności, która charakteryzuje się silnym poczuciem wspólnoty, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu otwartości sprzyjającego kontaktom z osobami z zewnątrz. Przekłada się to na funkcjonowanie relacji międzysektorowych opartych o formalne i nieformalne kontakty, rozwój ekonomii społecznej, budowanie wysokiego standardu działania organizacji pozarządowych. Wszystko to prowadzi w efekcie do wzrostu zaufania społecznego.

b) aktywnych obywateli

Aktywne społeczeństwo obywatelskie stanowi jeden z kluczowych zasobów miasta opartego na wizji *smart city*. Jego poprawne funkcjonowanie umożliwi obywatelom przejście od biernego funkcjonowania i udziału w planowaniu w roli obserwatorów, do współdecydowania i współrealizacji zadań publicznych. Do tego wymagane jest jednak

partnerskie i podmiotowe traktowanie organizacji pozarządowych i nieformalnych zrzeszeń przez administrację miejską. Powinna ona wspierać powstawanie formalnych i nieformalnych partnerstw, zrzeszeń, grup i zespołów. Pomocny może być w tym przypadku dobrze zaprojektowany fundusz inicjatyw obywatelskich lub instytucja budżetu partycypacyjnego.

c) żywej demokracji lokalnej

Żywa demokracja lokalna jest najlepszym sposobem budowania zaufania do instytucji demokracji przedstawicielskiej. Jej kluczowymi elementami jest monitoring działalności administracji miejskiej oraz uspołecznienie zarówno procesu tworzenia jak i aktualizacji kluczowych dokumentów powstających w administracji miasta.

d) wspierającej i responsywnej administracji

Dla efektywnych działań w wyżej wymienionych obszarach i realizacji wspomnianych postulatów konieczne jest współdziałanie społeczeństwa obywatelskiego i wspierającej go responsywnej administracji. Administracja taka oparta jest o uspołecznienie procesów decyzyjnych i otwarcie nowych kanałów komunikacji z mieszkańcami. Efektem jest m.in. integracja systemów informacji publicznej w ramach miejskiej administracji, wprowadzenie elementów elektronicznej obsługi mieszkańców oraz zwiększenie dostępu do zbiorów danych publicznych – tzw. *open government*, oczywiście przy założeniu ich wcześniejszej cyfryzacji.

Cele strategiczne

Do obszaru rozwojowego „Obywatelskie Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart People: Obywatelskie Zakopane	1	Podniesienie poziomu świadomości obywatelskiej.	1.1. Edukowanie dzieci i dorosłych na temat możliwości uczestniczenia w życiu publicznym oraz na temat pozytywnego wpływu wzrostu poziomu uczestnictwa na jakość życia publicznego.
			1.2. Promowanie aktywności obywateli ukierunkowane na wzrost zasięgu i zakresu ich udziału w życiu publicznym.
	2	Zwiększenie sprawności obiegu informacji	2.1. Usprawnianie istniejących narzędzi oraz wdrożenie nowych narzędzi zapewniających większą efektywność w przepływie informacji ze strony urzędu w kierunku

		między urzędem miasta i obywatelami.	obywateli. 2.2. Usprawnienie istniejących narzędzi oraz wdrożenie nowych narzędzi zapewniających większą efektywność w pozyskiwaniu informacji od obywateli.
	3	Wzrost poziomu partycypacji społecznej.	3.1. Opracowanie standardów realizacji konsultacji społecznych. 3.2. Opracowanie i wdrożenie modelu partycypacyjnego podejmowania decyzji oraz współrealizacji zadań w ramach wybranych zagadnień.
	4	Wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych.	4.1. Uruchomienie inkubatora wspierającego rozwój organizacji pozarządowych. 4.2. Opracowanie modelu delegowania zadań i obowiązków z myślą o realizacji wybranych przedsięwzięć przez organizacje pozarządowe w ramach polityk miejskich.

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii rozwoju miasta:

LP	Cel operacyjny		
1.1	Edukowanie dzieci i dorosłych na temat możliwości uczestniczenia w życiu publicznym oraz temat pozytywnego wpływu wzrostu poziomu uczestnictwa na jakość życia publicznego.		
	Zadanie		
1.1.1	Opracowanie i realizacja cyklu artykułów edukacyjnych publikowanych w miejskich periodykach, wydawanych metodą tradycyjną (w formie papierowej) i z pomocą nośników elektronicznych, które mają na celu wyposażenie obywateli w wiedzę na temat możliwości uczestnictwa w życiu publicznym miasta Zakopane w tym: na temat dostępnych form uczestnictwa oraz wpływu udziału obywateli na bieg spraw publicznych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Zadanie realizowane w ramach aktywności wydawniczej Urzędu Miasta Zakopane i miejskich jednostek organizacyjnych.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.

		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
1.1.2	Przygotowanie i realizacja pogadek obywatelskich w szkołach, z udziałem osób pełniących funkcje publiczne, w ramach zajęć z „Wiedzy o społeczeństwie”. Pogadanki mają na celu uświadomienie uczniów w zakresie zobowiązań obywatelskich oraz możliwości uczestniczenia w życiu publicznym.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby klas i szkół objętych programem. Koszt realizacji jednej pogadanki ok. 1 000 zł (uwzględniając przygotowanie materiałów informacyjnych). Liczba pogadek w danym roku szkolnym: ok. 50.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
1.2	Promowanie aktywności obywateli ukierunkowane na wzrost zasięgu i zakresu ich udziału w życiu publicznym.		
	Zadanie		
1.2.1	Przygotowanie i organizacja cyklicznych „Pikników Obywatelskich” na Placu Niepodległości lub w innym ogólnodostępnym miejscu publicznym w centrum miasta w połączeniu z kampanią informacyjną realizowaną za pomocą ulotek i folderów. Pikniki stanowić będą okazję do spotkań rodzinnych połączonych z możliwością zapoznania się z bieżącymi działaniami gminy oraz harmonogramem wydarzeń z możliwym udziałem obywateli. W ramach spotkań w trakcie „Pikników Obywatelskich” prowadzone będą także Punkty Inicjatyw	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	3 000 zł za realizację jednego wydarzenia.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od

	Miejskich – gdzie można będzie zgłosić, ale też wspólnie wypracowywać pomysły do realizacji w mieście.		2017 do 2026 roku – dwa razy do roku: w maju oraz wrześniu danego roku, w soboty.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne i budżet gminy.
	Zadanie		
1.2.2	Przygotowanie i organizacja „Dni Obywatelskich” w przestrzeni publicznej zapewnionej przez zakopiańskie publiczne szkoły podstawowe (np. na salach gimnastycznych), w różnych obszarach miasta Zakopane pełniących rolę quasidzielnic, w połączeniu z kampanią informacyjną realizowaną za pomocą ulotek i folderów. „Dni Obywatelskie” stanowiąc będą okazję do spotkań rodzinnych połączonych z możliwością zapoznania się z bieżącymi działaniami gminy oraz harmonogramem wydarzeń z udziałem obywateli. W ramach spotkań w trakcie „Dni obywatelskich” prowadzone będą także Punkty Inicjatyw Miejskich – gdzie można będzie zgłosić, ale też wspólnie wypracowywać pomysły do realizacji w mieście.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	2 000 zł za realizację jednego wydarzenia.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku – w soboty. Danego dnia w jednej ze szkół.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne i budżet gminy.
LP	Cel operacyjny		
2.1	Usprawnianie istniejących narzędzi oraz wdrożenie nowych narzędzi zapewniających większą efektywność w przepływie informacji ze strony urzędu w kierunku obywateli.		
	Zadanie		
2.1.1	Opracowanie i realizacja nowej, interaktywnej platformy internetowej miasta ułatwiającej obywatelom odnajdywanie interesujących ich informacji, wyposażonej w funkcję newslettera miejskiego, wysyłanego drogą elektroniczną, wraz z pakietem istotnych i aktualnych w danym czasie informacji, do wszystkich zarejestrowanych użytkowników. Platforma internetowa winna być zsynchronizowana z aplikacją na urządzenia mobilne dającą możliwość odczytania newslettera, oraz z systemem powiadomień smsowych zawierających	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, rozwiązania informatyczne).
		Koszt realizacji:	100 000 zł.
		Termin realizacji:	Zadanie w trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.

	najbardziej pilne informacje (na temat spotkań, wydarzeń, etc.)		
	Zadanie		
2.1.2	Opracowanie i realizacja systemu informowania obywateli o ważnych sprawach i wydarzeniach, za pomocą nośników elektronicznych umożliwiających wyświetlanie przyciągających oko prezentacji multimedialnych, zlokalizowanych w miejscach gromadzących mieszkańców: autobusach komunikacji miejskiej, na dworcu kolejowym (po jego przebudowie), w urzędzie miasta, w siedzibie starostwa powiatowego, oraz w siedzibach spółek SEWIK i TESKO a także w innych miejscach wskazywanych przez obywateli miasta jako optymalne – po uruchomieniu systemu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, rozwiązania informatyczne).
		Koszt realizacji:	10 000 zł za uruchomienie jednego punktu informacyjnego. 1000 zł za roczną obsługę jednego punktu informacyjnego.
		Termin realizacji:	I etap: Od I do VI 2018 roku II etap: lokalizacja dodatkowych nośników: od VII do XII 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
LP	Cel operacyjny		
2.2	Usprawnienie istniejących narzędzi oraz wdrożenie nowych narzędzi zapewniających większą efektywność w pozyskiwaniu informacji od obywateli.		
	Zadanie		
2.2.1	Opracowanie i upowszechnienie aplikacji na urządzenia mobilne uwzględniającej (dla zarejestrowanych użytkowników) co najmniej następujące funkcje: zgłaszania sprawy publicznej wymagającej interwencji wraz ze wskazaniem lokalizacji oraz kategorii sprawy, głosowania – w sprawach stanowiących element konsultacji społecznych, zabierania głosu w badaniach opinii publicznej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, rozwiązania informatyczne) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	80 000 zł.
		Termin realizacji:	Od I do VI 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
2.2.2	Wyposażenie miejskiej platformy	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta

	internetowej w funkcje umożliwiające zdalne załatwianie wybranych spraw urzędowych, w tym uruchomienie subportalu interesanta dającego możliwość przesyłania wybranych informacji do urzędu po uprzednim pobraniu odpowiedniego formularza w wersji elektronicznej.		Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, rozwiązania informatyczne) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy
LP	Cel operacyjny		
3.1	Opracowanie standardów realizacji konsultacji społecznych.		
	Zadanie		
3.1.1	Weryfikacja potrzeb i możliwości poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu oraz jednostek organizacyjnych miasta Zakopane w zakresie konsultacji społecznych. Opracowanie katalogu warunków brzegowych dla konsultacji społecznych realizowanych z udziałem społeczności lokalnej przez poszczególne jednostki miejskie.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za organizację pracy, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję)
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od I do III 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
3.1.2	Przygotowanie, z uwzględnieniem rozpoznanych potrzeb i możliwości poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu oraz jednostek organizacyjnych miasta Zakopane w zakresie konsultacji społecznych, treści nowej uchwały (zastępującej uchwałę z dnia 30 stycznia 2014 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji z mieszkańcami Gminy Miasto Zakopane) a także Regulaminu Konsultacji Społecznych stanowiącego załącznik do uchwały.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za organizację pracy, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję oraz wsparcie prawne).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od III do IV 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		

3.2	Opracowanie i wdrożenie modelu partycypacyjnego podejmowania decyzji oraz współrealizacji zadań w ramach wybranych zagadnień.		
	Zadanie		
3.2.1	Weryfikacja potrzeb i możliwości poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu oraz jednostek organizacyjnych miasta Zakopane w zakresie procesów partycypacyjnych towarzyszących wypracowywaniu decyzji lub realizacji zadań publicznych. Opracowanie katalogu warunków brzegowych dla partycypacji społecznej (towarzyszącej podejmowaniu decyzji lub współrealizacji zadań publicznych) realizowanych z udziałem społeczności lokalnej przez poszczególne jednostki miejskie.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za organizację pracy, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od I do III 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
3.2.2	Opracowanie procedur obejmujących pracę urzędu miasta oraz miejskich jednostek organizacyjnych, definiujących rolę i miejsce budżetu obywatelskiego w zarządzaniu miastem a także opracowanie Regulaminu Budżetu Obywatelskiego. Coroczna realizacja budżetu obywatelskiego w mieście Zakopane.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za organizację pracy, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, budżet i finanse).
		Koszt realizacji:	Opracowanie procedur i regulaminu: bez dodatkowych kosztów. Realizacja Budżetu Obywatelskiego: 1 000 000 zł rocznie.
		Termin realizacji:	Od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
4.1	Uruchomienie inkubatora wspierającego rozwój organizacji pozarządowych.		
	Zadanie		
4.1.1	Realizacja kompleksowych badań jakościowych i ilościowych umożliwiających rozpoznanie stanu organizacji pozarządowych w Zakopanem oraz potrzeb i oczekiwań przedstawicieli organizacji pozarządowych a także osób	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za kontakty z organizacjami pozarządowymi i

	planujących zaangażować się w działalność społeczną. Opracowanie raportu z badań i przygotowanie informatora na temat organizacji pozarządowych dystrybuowanego pośród mieszkańców.		kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	150 000 zł.
		Termin realizacji:	Od V do XI 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
Zadanie			
4.1.2	Zapewnienie lokalu, uruchomienie działalności i prowadzenie działalności przez Zakopiański Inkubator Organizacji Pozarządowych, wspierający przedstawicieli obecnie działających i przyszłych organizacji pozarządowych w formie doradczej i szkoleniowej m.in. w obszarach: prawo, finanse, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie projektami.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za kontakty z organizacjami pozarządowymi, pozyskiwanie środków zewnętrznych, wsparcie prawne).
		Koszt realizacji:	Adaptacja lokalu i uruchomienie Inkubatora: 500 000 zł. Roczny koszty operacyjne związane z prowadzeniem inkubatora: 300 000 zł.
		Termin realizacji:	Uruchomienie inkubatora: I 2019 roku. Prowadzenie działalności inkubatora: od 2019 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
4.2	Opracowanie modelu delegowania zadań i obowiązków z myślą o realizacji wybranych przedsięwzięć przez organizacje pozarządowe ramach polityk miejskich.		
Zadanie			
4.2.1	Opracowanie wieloletniego i rocznego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz Regulaminów warunkujących realizację zadań publicznych przez organizacje pozarządowe wyłonione w drodze konkursu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za kontakty z organizacjami pozarządowymi, sprawy społeczne, sport, turystykę, kulturę i inne).

		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od I do III 2018.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
4.2.2	Wdrożenie usystematyzowanej, objętej corocznym raportem, współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji powierzonych zadań publicznych na podstawie konkursów realizowanych raz w roku.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za kontakty z organizacjami pozarządowymi, sprawy społeczne, sport, turystykę, kulturę i inne).
		Koszt realizacji:	Stosownie do budżetu przypisanego do danego zadania.
		Termin realizacji:	Od V 2018 roku do końca 2026 roku. Konkursy realizowane raz w roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne i budżet gminy.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie społecznym mieszczącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Obywatelskie Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek z budowaniem społeczeństwa obywatelskiego w Zakopanem:

- frekwencja wyborcza w wyborach do rady miasta;
- frekwencja wyborcza w wyborach burmistrza;
- liczba działających fundacji, stowarzyszeń na 1 tys. mieszkańców;
- liczba nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń na 1 tys. mieszkańców w skali roku;
- liczba członków organizacji pozarządowych na 1 tys. mieszkańców;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba opublikowanych, w danym roku kalendarzowym, artykułów odnoszących się do spraw obywatelskich;
- liczba zrealizowanych pogadek obywatelskich w danym roku;
- liczba zrealizowanych „Pikników Obywatelskich” w danym roku;
- średnia liczba uczestników „Pikników Obywatelskich” w skali roku;
- średnia liczba uczestników prac w ramach Punktów Inicjatyw Miejskich w skali roku;
- liczba zrealizowanych „Dni Obywatelskich” w skali roku;
- średnia liczba uczestników „Dni Obywatelskich” w skali roku;
- średnia liczba dziennych odwiedzin nowej platformy internetowej w skali roku;
- liczba unikalnych użytkowników aplikacji mobilnej w skali roku;
- liczba czynnych subskrybentów newslettera w skali roku;
- liczba elektronicznych nośników informacyjnych zlokalizowanych w mieście w skali roku;
- liczba spraw załatwianych za pośrednictwem aplikacji mobilnej w skali roku, z podziałem na kategorie spraw;
- liczba spraw załatwianych zdalnie dzięki cyfryzacji usług miejskich – w skali roku;
- liczba zrealizowanych procesów konsultacyjnych w skali roku;
- liczba zrealizowanych procesów decyzyjnych wspieranych partycypacyjnie – w skali roku;
- liczba zadań publicznych współrealizowanych przez organizacje pozarządowe w skali roku;
- liczba projektów zgłoszonych w ramach budżetu obywatelskiego, z uwzględnieniem geograficznego podziału na podobszary miasta – w skali roku;
- liczba osób biorących udział w głosowaniu w ramach budżetu obywatelskiego, z uwzględnieniem geograficznego podziału na podobszary miasta – w skali roku;
- liczba uczestników badań organizacji pozarządowych – z podziałem na badania ilościowe i jakościowe;

- liczba organizacji pozarządowych, których przedstawiciele korzystali ze wsparcia Zakopiańskiego Inkubatora Organizacji Pozarządowych, z podziałem na formy wsparcia – w skali roku;
- liczba zadań publicznych, zrealizowanych w formie powierzenia zadania publicznego przez organizacje pozarządowe – w skali roku;

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane oraz zmieniającej się okoliczności w trakcie realizacji strategii rozwoju.

7.2. Smart Living: Przyjazne Zakopane

Jakość życia jest jedną z kluczowych kategorii dla Strategii Rozwoju Miasta Zakopane ściśle skorelowaną z pozostałymi kategoriami, o jakości życia mieszkańca miasta decyduje bowiem jego rozwój a każdym możliwym aspekcie. W tym miejscu przyjrzymy się jednak celom i zadaniom skoncentrowanym na jakości życia w węższym ujęciu, przekładającym się bezpośrednio na udogodnienia lub działania poprawiające jakość przestrzeni miejskiej oraz jakość oferty kierowanej do mieszkańców.

Opisowa definicja jakości życia w kontekście *smart city* winna zawierać następujące cechy:

- kategoria względna, zaś w przypadku oceny indywidualnej – subiektywna, odnosząca się do oceny warunków codziennego życia;
- kategoria złożona, obejmująca aspekty, które składają się na indywidualną ocenę jakości życia, związane z przestrzenią miejską, które są dla mieszkańców najistotniejsze w życiu codziennym: edukację w gminie, instytucje pomocy społecznej, zdrowie, bezpieczeństwo publiczne, jakość przestrzeni i architektury, transport i komunikację, warunki mieszkaniowe, gospodarkę komunalną, stan środowiska, sytuację na rynku pracy, kulturę, sport i rekreację, itd. (Smagacz-Poziemska 2016).

Oczywiście nie sposób objąć tak szerokiej kategorii strategicznym planowaniem, stąd autorzy tego opracowania dokonali wyboru zagadnień, które w sposób szczególny zostały wyjaskrawione w ramach procesu diagnozy społecznej realizowanej przy udziale mieszkańców miasta.

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W dziedzinie strategicznej dotyczącej jakości życia w mieście wyszczególnione zostały problemy i postulaty odnoszące się do:

a) podniesienia jakości usług publicznych

W odniesieniu do niniejszej strategii i przyświecającej jej idei *smart city*, podniesienie jakości życia wiąże się niewątpliwie z kwestią jakości usług publicznych. Wiąże się to z ewaluacją usług publicznych, która musi być dokonana zarówno sektorowo, jak i

międzysektorowo, z uwzględnieniem relacji i oddziaływań między poszczególnymi obszarami.

b) pogodzenia wizji Zakopanego jako "miasta dla turystów" i "miasta dla mieszkańców"

Turystyczny profil miasta jest kluczowy z punktu widzenia interesów ekonomicznych Zakopanego i znacznej części jego mieszkańców pracujących w sektorze turystycznym i związanych z tym usługach. Mieszkańcy, zdając sobie sprawę, że turystyka jest podstawową gałęzią gospodarki przynoszącą dochody w Zakopanem, oczekują jednocześnie – i słusznie – działań miasta ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb. Pogodzenie tych oczekiwań jest poważnym, dalekoperspektywicznym wyzwaniem, a odpowiednie rozwiązania mogą być wypracowane jedynie w procesach uwzględniających szeroko zakrojoną partycypację społeczną.

c) zapewnienia odpowiedniej przestrzeni dla mieszkańców Zakopanego

Przestrzeń dla mieszkańców rozumiana jest w niniejszej strategii jako miejsce dostępne w każdym tego słowa znaczeniu (dostępności ekonomicznej, przestrzenno-architektonicznej, symbolicznej itp.), w których mogliby spędzać czas wolny, rozwijać się, integrować. W ten sposób przestrzeń taka wspiera wykorzystanie kapitału społecznego mieszkańców Zakopanego oraz skłania ich do aktywności obywatelskiej. Szczególnie istotne są wielofunkcyjne przestrzenie integracyjne w kontekście takich grup jak młodzież, seniorzy i rodziny z dziećmi. Z tym zagadnieniem wiąże się też konieczność dbałości o estetyczną i planistyczną strukturę miasta, a także kwestie środowiskowe, zwłaszcza związane z jakością powietrza.

Cele strategiczne

Do obszaru rozwojowego „Przyjazne Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart Living: Przyjazne Zakopane	5	Prowadzenie transparentnej, oraz zgodnej z regułami sztuki,	5.1. Weryfikacja merytoryczna zbioru istniejących dokumentów strategicznych.
			5.2. Korekta istniejących dokumentów strategicznych oraz, w razie potrzeby, opracowywanie nowych.

		polityki planistycznej w mieście.	
	6	Rozwój przestrzeni publicznych.	6.1. Zwiększenie dostępności budynków użyteczności publicznej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji. 6.2. Zwiększenie dostępności przestrzeni publicznych w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
	7	Rozwój infrastruktury społecznej oraz zwiększanie dostępu do infrastruktury społecznej.	7.1. Rozwój oferty kulturalnej, oświatowej i sportowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji. 7.2. Rozwój infrastruktury kulturalnej, oświatowej, sportowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
	8	Zwiększanie poziomu bezpieczeństwa publicznego.	8.1. Edukacja i promocja zachowań zwiększających poziom bezpieczeństwa w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji. 8.2. Rozwój infrastruktury technicznej zwiększającej poziom bezpieczeństwa w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
	9	Zwiększenie dbałości o walory kulturowe, krajobrazowe i estetyczne miasta.	9.1. Opracowanie i wdrożenie zasad i warunków sytuowania obiektów takich jak mała architektura, obiekty reklamowe i ogrodzenia, w przestrzeni miasta z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji. 9.2. Opracowanie i wdrożenie standardów estetycznych wykorzystywanych jako wzorcowe przy realizacji zamówień publicznych Urzędu Miasta Zakopane ukierunkowanych na gospodarowanie przestrzenią publiczną. 9.3. Opracowanie i wdrożenie mechanizmu zwiększającego efektywność ochrony zabytków w mieście. 9.4. Opracowanie i wdrożenie mechanizmu zwiększającego skuteczność działań ochronnych na terenie parków kulturowych.

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii:

LP	Cel operacyjny		
5.1	Weryfikacja merytoryczna zbioru istniejących dokumentów strategicznych.		
	Zadanie		
5.1.1	Opracowanie wyczerpującego katalogu obejmującego wszystkie wymagane przepisami prawa oraz fakultatywne dokumenty strategiczne gminy.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad

	Opracowanie katalogu dokumentów strategicznych wymagających opracowania lub możliwych do opracowania w przypadku uznania danej dziedziny rozwoju za priorytetową.		dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od III do VI 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
5.1.2	Przeprowadzenie analizy wzajemnej spójności i strategicznej zgodności poszczególnych dokumentów strategicznych, oraz spójności i zgodności z założeniami strategii rozwoju miasta. Analiza winna obejmować, między innymi, istniejące Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego i Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego, ale także wszelkie strategiczne dokumenty sektorowe, za których wdrażanie odpowiadają poszczególne komórki organizacyjne urzędu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	80 000 zł.
		Termin realizacji:	Od VII do VIII 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
LP	Cel operacyjny		
5.2	Korekta istniejących dokumentów strategicznych oraz, w razie potrzeby, opracowywanie nowych.		
	Zadanie		
5.2.1	Wprowadzenie korekt do istniejących Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego oraz innych dokumentów o znaczeniu strategicznym w oparciu o wyniki konsultacji środowiskowych i eksperckich.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za

			planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby dokumentów wymagających skorygowania i zakresu poszczególnych dokumentów.
		Termin realizacji:	Od VIII do XII 2018.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
Zadanie			
5.2.2	Opracowanie nowego Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania po uprzednio przeprowadzonych konsultacjach środowiskowych i eksperckich. Opracowanie innych dokumentów o znaczeniu strategicznym, niezbędnych lub potrzebnych do realizacji polityki rozwojowej gminy – w uwzględnieniu partycypacyjnego trybu wypracowywania założeń i priorytetów leżących u podstaw owych opracowań. Szczególnie pożądanym jest opracowanie Strategii Rozwoju Turystyki.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby dokumentów do opracowania i zakresu poszczególnych dokumentów.
		Termin realizacji:	Od VIII do XII 2018.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
LP	Cel operacyjny		
6.1	Zwiększenie dostępności budynków użyteczności publicznej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
Zadanie			
6.1.1	Przeprowadzenie kompleksowej analizy dostępności do budynków użyteczności publicznej na obszarach oddalonych od centrum miasta. Weryfikacja potrzeb mieszkańców realizowana w trybie partycypacyjnym oraz analiza odległości	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę

	<p>między istniejącymi siedliskami ludzkimi a budynkami użyteczności publicznej podzielonymi na kategorie. Wśród kategorii należy bezwzględnie wziąć pod uwagę dostęp do obiektów pełniących funkcję socjalizującą i związaną z zagospodarowywaniem czasu wolnego dzieci, młodzieży i dorosłych. Analiza może być przeprowadzona przy udziale i wsparciu ze strony organizacji pozarządowych działających w poszczególnych obszarach miasta. Wdrażanie wniosków z analizy powinno polegać na wdrażaniu polityki gospodarowania gminnymi zasobami nieruchomości w sposób umożliwiający budowę lub adaptację nowych obiektów użyteczności publicznej w obszarach deficytowych.</p>		<p>nieruchomościami gminnymi oraz za współpracę z osobami z niepełnosprawnością i seniorami, za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, za kontakty z organizacjami pozarządowymi, za sprawy społeczne).</p>
		Koszt realizacji:	Przeprowadzenie analizy: 60 000 zł Wdrażanie wniosków z analizy – zależnie od zakresu i zasięgu wniosków.
		Termin realizacji:	Realizacja analizy: od I do XII 2019 roku Wdrażanie wniosków z analizy od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
Zadanie			
6.1.2	<p>Przeprowadzenie kompleksowego audytu przestrzennego istniejących budynków użyteczności publicznej oraz ich bezpośredniego otoczenia a także dróg dojazdu i dojazdu do budynków pod kątem ich fizycznej dostępności dla różnych kategorii mieszkańców miasta, w tym osób z ograniczeniami związanymi z poruszaniem się w przestrzeni miejskiej (między innymi osoby z niepełnosprawnością kończyn dolnych, osoby niewidzące i niedowidzące ale także seniorzy czy rodzice z dziećmi w wózkach etc.). Audyt winien być przeprowadzony przy aktywnym udziale mieszkańców z uwzględnieniem etapu partycypacyjnego. Wnioski z audytu winny być uwzględniane na etapie planowania inwestycji miejskich oraz projektowania sieci publicznego transportu zbiorowego oraz parkingów.</p>	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz za współpracę z osobami z niepełnosprawnością i seniorami, za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, za kontakty z organizacjami pozarządowymi, za sprawy społeczne).
		Koszt realizacji:	Realizacja audytu: 200 000 zł Wdrażanie wniosków z audytu – zależnie od

			zakresu i zasięgu wniosków.
		Termin realizacji:	Realizacja audytu: od I do XII 2019 roku. Wdrażanie wniosków z audytu: od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne
LP	Cel operacyjny		
6.2	Zwiększenie dostępności przestrzeni publicznych w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
6.2.1	Analiza dostępności komunikacyjnej do istniejących przestrzeni publicznych w mieście z uwzględnieniem traktów pieszych, miejsc parkingowych, dróg dojazdowych oraz tras i przystanków publicznej komunikacji miejskiej. Wdrożenie korekt w zakresie umiejscowienia przystanków, miejsc parkingowych i traktów pieszych w sposób ułatwiający docieranie do istniejących w miejsce przestrzeni publicznych. Analiza winna być prowadzona przy dużym udziale mieszkańców, w trybie partycypacyjnym.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Realizacja analizy: od I do XII 2019 roku. Wdrażanie wniosków z analizy: od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i środki zewnętrzne.
	Zadanie		
6.2.2	Realizacja polityki gospodarowania zasobem gminnych nieruchomości ukierunkowana na pozyskiwanie nowych przestrzeni publicznych, zarówno w centrum miasta jak i na jego poszczególnych obszarach peryferyjnych, zwłaszcza na obszarach deficytowych jeżeli chodzi o dostęp do przestrzeni publicznych. Zadanie winno być realizowane z uwzględnieniem konieczności zaspokojenia potrzeb lokalnych społeczności w odniesieniu do przestrzeni publicznych, w trybie	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.

	partycypacyjnym.	Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
7.1	Rozwój oferty kulturalnej, oświatowej, sportowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
7.1.1	Ciągłe badanie frekwencji i satysfakcji uczestników wydarzeń miejskich (mieszkańców i turystów) realizowane w trakcie różnych wydarzeń związanych z kulturą, oświatą, sportem i rekreacją oraz innych wydarzeń publicznych. Badanie winno uwzględniać komponent ilościowy – statystyczne ujęcie liczby uczestników poszczególnych wydarzeń, oraz komponent jakościowy, poziom zadowolenia z udziału w wydarzeniu, pod różnymi względami branymi w badaniu pod uwagę.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za turystykę, sport i rekreację, za kulturę, oświatę oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Zadanie realizowane przez organizatorów wydarzeń publicznych.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
7.1.2	Planowanie wydarzeń publicznych związanych z kulturą, oświatą, sportem i rekreacją oraz innych wydarzeń publicznych w oparciu o harmonogramy roczne w ścisłym związku z wynikami analiz frekwencji i satysfakcji z udziału w wydarzeniu. Wdrażanie zmian w ofercie wydarzeń kierowanych do mieszkańców i turystów z uwzględnieniem wniosków płynących z analiz frekwencji i poziomu zadowolenia z uczestnictwa w wydarzeniu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za turystykę, sport i rekreację, za kulturę, oświatę oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Zadanie realizowane przez organizatorów wydarzeń publicznych.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		

7.2	Rozwój infrastruktury kulturalnej, oświatowej i sportowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
7.2.1	Opracowanie wieloletniego programu rozwoju infrastruktury kulturalnej, oświatowej i sportowej z uwzględnieniem uprzednio zdiagnozowanych, w trybie partycypacyjnym, potrzeb i oczekiwań mieszkańców i turystów. Wdrażanie programu winno znaleźć odzwierciedlenie w polityce gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości. Coroczna aktualizacja wieloletniego programu z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności społecznych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz turystykę, sport i rekreację, za kulturę, oświatę oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Zadanie realizowane przez organizatorów wydarzeń publicznych.
		Termin realizacji:	Od I do IV 2019 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
7.2.2	Lokalizacja nowych obiektów infrastruktury kulturalnej, oświatowej i sportowej z uwzględnieniem deficytowych obszarów miasta i wiedzy na temat frekwencji oraz zadowolenia z udziału w wydarzeniach publicznych realizowanych z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury. Dopasowanie planów inwestycyjnych do faktycznego zapotrzebowania na nowe obiekty.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz turystykę, sport i rekreację, za kulturę, oświatę oraz za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Zadanie realizowane przez organizatorów wydarzeń publicznych.
		Termin realizacji:	Od V 2019 do 2026 roku.

		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
8.1	Edukacja i promocja zachowań zwiększających poziom bezpieczeństwa w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
8.1.1	Zaplanowanie i organizacja cyklicznych spotkań z dziećmi i młodzieżą w szkołach w celu przekazania im wiedzy na temat zagrożeń bezpieczeństwa i wskazania prawidłowych wzorów postępowania w sytuacjach zagrożenia fizycznego (związanego z bezpośrednim kontaktem z napastnikiem) i zagrożenia cyfrowego (związanego z narzędziami komunikacji zdalnej za pośrednictwem internetu) a także zagrożenia związanego z nieodpowiedzialnym poruszaniem się w ruchu drogowym. Spotkania mogą być uzupełnione o demonstrację podstawowych zasad samoobrony w przypadku kontaktu z napastnikiem.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby klas i szkół objętych programem. Koszt realizacji jednego spotkania ok. 1 000 zł (uwzględniając przygotowanie materiałów informacyjnych). Liczba spotkań w danym roku szkolnym: ok. 100.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
8.1.2	Zaplanowanie i organizacja cyklicznych spotkań z seniorami w miejscach ich zwyczajowych spotkań oraz przy okazji organizacji spotkań Uniwersytetu III Wieku, w celu przekazania wiedzy na temat zagrożeń bezpieczeństwa i wskazania prawidłowych wzorów postępowania w sytuacjach zagrożenia fizycznego (związanego z bezpośrednim kontaktem z napastnikiem) i zagrożenia cyfrowego (związanego z narzędziami komunikacji zdalnej za pośrednictwem internetu) a także zagrożenia związanego z nieodpowiedzialnym poruszaniem się w ruchu drogowym. Spotkania mogą być uzupełnione o demonstrację podstawowych zasad	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby grup i liczby spotkań. Koszt realizacji jednego spotkania ok. 1 000 zł (uwzględniając przygotowanie materiałów informacyjnych). Liczba spotkań w

	samoobrony w przypadku kontaktu z napastnikiem.		danym roku: ok. 10.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
8.2	Rozwój infrastruktury technicznej zwiększającej poziom bezpieczeństwa w mieście z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
8.2.1	Inwentaryzacja publicznego systemu monitoringu wizyjnego, pod względem rozlokowania kamer, jakości uzyskiwanego obrazu, możliwości podglądu w czasie rzeczywistym, w konfrontacji z mapą zdarzeń przestępczych pozostającą w dyspozycji lokalnej jednostki policji oraz w trybie partycypacyjnym przy aktywnym udziale społeczności lokalnej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Inwentaryzacja: XI 2017 do II 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
8.2.2	Opracowanie i wdrożenie programu naprawczego dla systemu monitoringu miejskiego z uwzględnieniem wyników inwentaryzacji, danych pozyskanych od lokalnej jednostki policji oraz w rezultacie spotkania z mieszkańcami. Przygotowanie wieloletniego programu rozwoju infrastruktury monitoringu wizyjnego w mieście.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Zależny od wyników inwentaryzacji oraz zakresu i zasięgu programu.
		Termin realizacji:	Od II 2018 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
9.1	Opracowanie i wdrożenie zasad i warunków sytuowania obiektów takich jak mała architektura, obiekty reklamowe i ogrodzenia, w przestrzeni miasta z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
9.1.1	Opracowanie koncepcji uchwały krajobrazowej, przeprowadzenie konsultacji społecznych i środowiskowych założeń uchwały oraz opracowanie treści	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie

	uchwały krajobrazowej, a także stosownych zarządzeń, warunkującej zasady lokowania małej architektury, obiektów handlowych, obiektów reklamowych i ogrodzeń na terenie całej gminy. Wprowadzenie nowego prawa w życie.		przestrzenne, opiekę nad zabytkami, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Przygotowanie projektu uchwały i zarządzeń: I 2018 roku. Wdrożenie nowego prawa w życie: VI 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
Zadanie			
9.1.2	Przygotowanie estetycznych i funkcjonalnych standardów wzorcowych dla obiektów małej architektury, obiektów handlowych, obiektów reklamowych i ogrodzeń na terenie całej gminy. Przeprowadzenie kampanii promocyjnej i edukacyjnej realizowanej na etapie wejścia w życie nowych regulacji – za pośrednictwem miejskich periodyków w wersji papierowej i elektronicznej oraz z pomocą spotkań bezpośrednich z interesariuszami. Wyposażenie służb miejskich w wiedzę i umiejętności ułatwiające egzekucję prawa w zakresie nowych regulacji.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, opiekę nad zabytkami, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Przygotowanie opracowania zawierającego standardy estetyczne i funkcjonalne: 200 000 zł. Przeprowadzenie kampanii promocyjnej i edukacyjnej: 100 000 zł. Wyposażenie służb miejskich w wiedzę i umiejętności: 50 000 zł.
		Termin realizacji:	Przygotowanie opracowania zawierającego standardy estetyczne i funkcjonalne: od II do IV 2018 roku.

			Przeprowadzenie kampanii: V 2018 roku. Wyposażenie służb w wiedzę i umiejętności: V 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
9.2	Opracowanie i wdrożenie standardów estetycznych wykorzystywanych jako wzorcowe przy realizacji zamówień publicznych Urzędu Miasta Zakopane ukierunkowanych na gospodarowanie przestrzenią publiczną.		
	Zadanie		
9.2.1	Przygotowanie estetycznych i funkcjonalnych standardów wzorcowych dla zamówień publicznych w zakresie małej architektury, obiektów handlowych, obiektów reklamowych i ogrodzeń lokowanych na terenie należącym do gminy z uwzględnieniem ewentualnego zróżnicowania wewnątrzgminnego. Zadanie do realizacji w trybie partycypacyjnym przy aktywnym udziale społeczności lokalnej i w ścisłej korelacji z ustaleniami zawartymi w uchwale krajobrazowej. Wdrożenie regulacji do praktyki zamówień publicznych w mieście.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, opiekę nad zabytkami, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami oraz zamówienia publiczne).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów. Można zrealizować zadanie przy okazji przygotowywania opracowywania zawierającego standardy estetyczne i funkcjonalne w związku z uchwałą krajobrazową.
		Termin realizacji:	Przygotowanie opracowania zawierającego standardy estetyczne i funkcjonalne: od II do IV 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
9.3	Opracowanie i wdrożenie mechanizmu zwiększającego efektywność ochrony zabytków w mieście.		
	Zadanie		
9.3.1	Opracowanie regulacji, poszerzenie	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta

	działalności ewidencyjnej i aktywność egzekucyjna warunkująca skuteczną faktyczną ochronę zabytków zlokalizowanych na terenie miasta, w tym wpisy do rejestru zabytków, stosowne zapisy w planach miejscowych a także wyposażenie służb miejskich w wiedzę i umiejętności ułatwiające egzekucję prawa w zakresie regulacji dotyczących zabytków. Wykorzystanie aktywności lokalnej społeczności do gromadzenia informacji na temat przypadków naruszenia prawa w zakresie ochrony zabytków.		Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, opiekę nad zabytkami, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
9.3.2	Przygotowanie i realizacja lekcji szkolnych, w ramach zajęć plastycznych, na temat zabytków, ich wartości obiektywnej i intersubiektywnej jako elementu dziedzictwa kulturowego, w szkołach podstawowych i średnich. Możliwość realizowania zadania w ścisłej współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby klas i szkół objętych programem. Koszt realizacji jednej lekcji ok. 1 000 zł (uwzględniając przygotowanie materiałów informacyjnych). Liczba lekcji w danym roku szkolnym: ok. 50.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
9.4	Opracowanie i wdrożenie mechanizmu zwiększającego skuteczność działań ochronnych na terenie parków kulturowych.		
	Zadanie		
9.4.1	Opracowanie planów ochrony dla obszarów parków kulturowych	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki

	zlokalizowanych w mieście oraz wyposażenie służb miejskich w wiedzę i umiejętności ułatwiające egzekucję obowiązującego prawa. Plany ochrony winny być uprzednio skonsultowane ze środowiskami eksperckimi.		odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, opiekę nad zabytkami oraz Straż Miejska).
		Koszt realizacji:	Przygotowanie planów ochrony parków kulturowych: 100 000 zł za każdy plan ochrony. Wyposażenie służb miejskich w wiedzę i umiejętności: brak dodatkowych kosztów – możliwość realizacji zadania przy okazji szkoleń związanych z uchwałą krajobrazową.
		Termin realizacji:	Przygotowanie planów ochrony: od II do IV 2018 roku. Wyposażenie służb w wiedzę i umiejętności: V 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie jakości życia mieszcącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Przyjazne Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek z budowaniem wysokiej jakości życia w Zakopanem:

- poczucie bezpieczeństwa mieszkańców (mieszkańcy czują się bezpiecznie w mieście - wskaźnik z zakresu 0-100);
- odsetek powierzchni miasta objętej Miejscowymi Planami Zagospodarowania Przestrzennego;
- odsetek powierzchni miasta objętej regulacjami związanymi z instytucją parku kulturowego;

- wydatki z budżetu miasta, w przeliczeniu na jednego mieszkańca, na zadania związane z kulturą, oświatą, sportem i rekreacją;
- liczba wypożyczeń książek w bibliotekach publicznych w przeliczeniu na jednego mieszkańca;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba metrów kwadratowych publicznej zamkniętej przestrzeni rekreacyjnej w przeliczeniu na jednego mieszkańca;
- liczba metrów kwadratowych publicznej otwartej przestrzeni rekreacyjnej w przeliczeniu na jednego mieszkańca;
- udział procentowy dokumentów o znaczeniu strategicznym objętych korektą – w skali roku;
- liczba nowych dokumentów strategicznych opracowanych w danym roku na tle wszystkich wymaganych prawem i fakultatywnych uznanych za priorytetowe;
- liczba działań podjętych w celu zwiększenia dostępności istniejących obiektów użyteczności publicznych – w skali roku;
- liczba inwestycji związanych z obiektami użyteczności publicznych – w skali 10 lat;
- liczba działań podjętych w celu zwiększenia dostępności istniejących przestrzeni publicznych – w skali roku;
- liczba nowych przestrzeni publicznych udostępnionych dla mieszkańców – w skali 10 lat;
- średnia liczba uczestników wydarzeń w rozbiciu na wydarzenia kulturalne, związane z oświatą, sportem – w skali roku;
- udział procentowy zadowolonych uczestników wydarzeń publicznych w rozbiciu na wydarzenia kulturalne, związane z oświatą, sportem – w skali roku;
- liczba nowych obiektów infrastruktury kulturalnej, oświatowej, sportowej – w skali 10 lat;

- liczba spotkań z udziałem młodzieży na temat zagrożeń i podnoszenia poziomu bezpieczeństwa osobistego – w skali roku;
- uśredniona liczba uczestników spotkań z młodzieżą na temat zagrożeń i podnoszenia poziomu bezpieczeństwa w przeliczeniu na jedno spotkanie – w skali roku;
- liczba spotkań z udziałem seniorów na temat zagrożeń i podnoszenia poziomu bezpieczeństwa osobistego – w skali roku;
- uśredniona liczba uczestników spotkań z seniorami na temat zagrożeń i podnoszenia poziomu bezpieczeństwa w przeliczeniu na jedno spotkanie – w skali roku;
- liczba nowo zamontowanych kamer wysokiej jakości, sprzęgniętych z systemem monitoringu wizyjnego, dających możliwość poglądu w czasie rzeczywistym z opcją identyfikacji osób i zdarzeń – w skali roku;
- liczba pojawiających się obiektów (w rozbiciu): małej architektury, obiektów handlowych, obiektów reklamowych, ogrodzeń – pozostających w zgodzie z regulacjami zawartymi w uchwale krajobrazowej – w skali 2 lat;
- liczba obiektów pojawiających się w przestrzeni należącej do gminy (w rozbiciu): małej architektury, obiektów handlowych, obiektów reklamowych, ogrodzeń – pozostających w zgodzie ze wzornikiem estetyczno-funkcjonalnym – w skali 2 lat;
- liczba obiektów wpisanych do ewidencji zabytków – w skali 2 lat;
- liczba interwencji służb miejskich służących ochronie zabytków – w skali 2 lat;
- liczba lekcji szkolnych na temat wartości zabytków – w skali roku;
- liczba interwencji służb miejskich służących egzekucji zapisów zawartych w planach ochrony parków kulturowych – w skali 2 lat;

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane.

7.3. Smart Governance: Współzarządzane Zakopane

Szczególne znaczenie podczas projektowania wizji miasta zgodnej z ideą *smart city* mają relacje społeczne i międzyinstytucjonalne, także na płaszczyźnie współzarządzania miastem. Oznacza to konieczność podejmowania działań mających na celu wprowadzenie i

koordynację takich procesów, w których uczestniczą zainteresowani poszczególnymi zagadnieniami aktorzy – przedstawiciele mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i grup nieformalnych a także innych niż urząd miasta instytucji publicznych.

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W dziedzinie współzarządzania miastem wyszczególnione zostały problemy i postulaty odnoszące się do:

a) koordynacji i wspólnej realizacji działań z innymi podmiotami

Dla maksymalizacji potencjału rozwojowego miasta i powodzenia we wdrażaniu niniejszej strategii istotna jest daleko posunięta koordynacja i wspólna realizacja działań wraz innymi z jednostkami samorządu terytorialnego (m.in. gminy powiatu tatrzańskiego, powiat tatrzański, powiat nowotarski, odpowiedniki gmin i powiatów po stronie słowackiej, samorząd województwa małopolskiego) oraz innymi podmiotami funkcjonującymi na terenie Zakopanego (m.in. COS, TPN, Geotermia Podhalańska, PKL i in.).

b) e-governance

Pojęcie *e-governance* w kontekście niniejszej strategii powinno być rozumiane jako „wykorzystywanie przez władze publiczne technologii cyfrowych w celu ułatwienia podejmowania skutecznych decyzji i ulepszania polityk publicznych realizowanych na rzecz wspólnot lokalnych poprzez zmianę relacji z obywatelami, przedsiębiorstwami i władzami publicznymi innych szczebli” (Kopyciński 2016). Z jego pomocą można osiągnąć takie korzyści dla miasta i jego mieszkańców, jak: zapewnienie wyższego poziomu usług komunalnych, bardziej skuteczne zarządzanie miastem, wzmocnienie demokracji lokalnej oraz udoskonalenie procesów podejmowania decyzji (Paskaleva 2015).

c) partycypacji obywateli w zarządzaniu miastem

Kluczowym elementem strategii opartej o wizję *smart city* jest takie ukształtowanie procesów zarządzania miastem, które nada im bardziej partycypacyjnego charakteru. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają: „sprawność i przejrzystość działania administracji publicznej, konsultacje społeczne, budżet partycypacyjny, długofalowe

myślenie strategiczne i planowanie, *e-governance* oraz wykorzystanie *open data*” (Kopyciński 2016).

Cele strategiczne

Do obszaru rozwojowego „Współzarządzanie Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart Governance: Współzarządzane Zakopane	10	Zarządzanie miastem ukierunkowane na zrównoważony rozwój.	10.1. Opracowywanie i wdrażanie operacyjnych planów działania dla miejskiego i wiejskiego obszaru funkcjonalnego.
			10.2. Współpraca z Tatrzańskim Parkiem Narodowym w zakresie ochrony i udostępniania zasobów przyrodniczych.
	11	Zacieśnienie współpracy międzyinstytucjonalnej celem osiągnięcia efekty synergii w zarządzaniu miastem.	11.1. Zwiększanie koordynacji zamierzeń i działań Urzędu Miasta Zakopane i miejskich jednostek organizacyjnych.
			11.2. Zacieśnienie współpracy Urzędu Miasta Zakopane ze Starostwem Powiatowym w Zakopanem i innymi instytucjami publicznymi działającymi na terenie miasta oraz innymi samorządami.
	12	Wzrost poziomu informatyzacji miasta.	12.1. Podniesienie poziomu informatyzacji Urzędu Miasta Zakopane i miejskich jednostek organizacyjnych.
			12.2. Rozbudowa infrastruktury technicznej sprzyjającej informatyzacji miasta.
	13	Zarządzanie partycypacyjne.	13.1. Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania miastem z uwzględnieniem polityki informacyjno-konsultacyjnej.
			13.2. Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania miastem z uwzględnieniem partycypacyjnego trybu podejmowania decyzji.
	14	Wdrożenie modelu zintegrowanego zarządzania miastem.	14.1. Modyfikacja struktury Urzędu Miasta Zakopane i dostosowanie jej kształtu do charakteru zadań realizowanych obecnie i w przyszłości.
			14.2. Wdrożenie metodyki zarządzania projektami do zarządzania miastem.

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii rozwoju miasta:

LP	Cel operacyjny		
10.1	Opracowywanie i wdrażanie operacyjnych planów działania dla miejskiego i wiejskiego obszaru funkcjonalnego.		
	Zadanie		
10.1.1	<p>Przygotowanie wewnątrzurzędowego dokumentu operacyjnego bazującego na strategii rozwoju miasta oraz innych dokumentach strategicznych obowiązujących w mieście, obejmującego harmonogram realizacji różnych zadań w miejskim i wiejskim obszarze funkcjonalnym miasta Zakopane, przy założeniu traktowania obydwu modeli jako równie istotnych dla Zakopanego i realizowanych równoległe. Dokument ów ma stanowić operacyjne ucieleśnienie faktycznego stanu rzeczy, różnorodnego rozwoju centrum miasta i jego obrzeży. Dokument taki wymaga okresowej aktualizacji stosownie do powstawania lub aktualizacji kolejnych dokumentów o znaczeniu strategicznym dla miasta.</p>	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Równoległe względem planów wdrażania poszczególnych dokumentów strategicznych.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
10.1.2	<p>Przygotowanie interdyscyplinarnej analizy uwzględniającej skutki zmiany statutu gminy z miejskiej na miejsko-wiejską wraz z pogłębioną analizą konsekwencji prawnych, gospodarczych, społecznych i przestrzennych możliwych do przewidzenia w perspektywie krótko- i długoterminowej.</p>	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	150 000 zł.
		Termin realizacji:	Od I do XII 2020.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
LP	Cel operacyjny		

10.2	Współpraca z Tatrzańskim Parkiem Narodowym w zakresie ochrony i udostępniania zasobów przyrodniczych.		
	Zadanie		
10.2.1	Opracowanie i wdrożenie wspólnego, dla obszaru miasta Zakopane oraz dla Tatrzańskiego Parku Narodowego, systemu informacji przestrzennej, któremu można i należy podporządkować system gromadzenia i magazynowania danych na temat miasta i parku. Narzędzie takie mogłoby służyć, między innymi, usprawnieniu zarządzania ochroną i udostępnianiem zasobów przyrodniczych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi, za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	300 000 zł.
		Termin realizacji:	Od I do XII 2020 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
10.2.2	Powołanie wspólnego zespołu (w którego składzie byłoby przedstawiciele urzędu i TPN), który zajmowałby się przygotowywaniem i wdrażaniem wspólnych przedsięwzięć, np. ukierunkowanych na ochronę i udostępnianie zasobów przyrodniczych, ale także na promocję właściwych standardów zachowania się w kontakcie ze środowiskiem naturalnym. Zespół powinien spotykać się cyklicznie i zajmować się planowaniem oraz realizacją wspólnych przedsięwzięć. Spotkania powinny być organizowane nie rzadziej niż raz na miesiąc.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi, za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
11.1	Zwiększanie koordynacji zamierzeń i działań Urzędu Miasta Zakopane i miejskich jednostek organizacyjnych.		
	Zadanie		
11.1.1	Wdrożenie systemu koordynacji działań urzędu miasta i miejskich jednostek organizacyjnych zapewniającego sprawny przepływ informacji (w tym informacji na temat planów krótko- i długoterminowych) między instytucjami współtworzącymi zakopiański organizm miejski: urzędem miasta i miejskimi jednostkami organizacyjnymi a	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie do realizacji synchronicznie

	mieszkańcami miasta i turystami. Narzędziem i płaszczyzną koordynacji przepływu informacji winna stać się nowa miejska platforma internetowa.		względem postępów prac nad nową platformą internetową.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
11.2	Zacieśnienie współpracy Urzędu Miasta Zakopane ze Starostwem Powiatowym w Zakopanem i innymi instytucjami publicznymi działającymi na terenie miasta oraz innymi samorządami.		
	Zadanie		
11.2.1	Wdrożenie systemu koordynacji działań urzędu miasta i starostwa powiatowego w Zakopanem oraz innych instytucji publicznych działających na terenie miasta, zapewniającego sprawny przepływ informacji (w tym informacji na temat planów krótko- i długoterminowych związanych z miastem Zakopane) między instytucjami współtworzącymi zakopiański organizm miejski: urzędem miasta i starostwem powiatowym a innymi instytucjami publicznymi działającymi na terenie miasta, mieszkańcami miasta i turystami. Narzędziem i płaszczyzną koordynacji przepływu informacji (w tym na temat planów krótko- i długoterminowych związanych z miastem Zakopane) winna stać się nowa miejska platforma internetowa.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie do realizacji synchronicznie względem postępów prac nad nową platformą internetową.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
11.2.2	Zacieśnianie współpracy między urzędem miasta i urzędami innych gmin, w tym gmin ościennych oraz gmin partnerskich a także na płaszczyźnie współpracy transgranicznej poprzez zwiększenie częstotliwości spotkań i wspólne poszukiwanie płaszczyzn współpracy skutkującej korzyściami dla wszystkich kooperujących partnerów.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
12.1	Podniesienie poziomu informatyzacji Urzędu Miasta Zakopane i miejskich jednostek organizacyjnych.		
	Zadanie		
12.1.1	Zmiana systemu kancelaryjnego na	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta

	nowoczesny, umożliwiający wdrożenie i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań informacyjnych do usprawnienia kontaktu między urzędem miasta a interesantem. Wdrożenie e-usług po uprzednim wdrożeniu zmian w zakresie systemu kancelaryjnego na system umożliwiający elektroniczny obieg dokumentów. Dostosowanie wdrażanego systemu elektronicznego obiegu dokumentów do e-usług.		Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy i za rozwiązania informatyczne).
		Koszt realizacji:	800 000 zł.
		Termin realizacji:	Od 2019 do 2021 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
12.1.2	Budowanie świadomości z pomocą kampanii informacyjnych i promocyjnych, pośród mieszkańców i turystów na temat możliwości załatwiania spraw za pośrednictwem e-usług. Kampanie informacyjne i promocyjne winny być realizowane za pomocą środków elektronicznych, w internecie, ale także w formie tradycyjnej, poprzez organizacje „e-kiosków usług miejskich” w urzędzie miasta – jednostek służących popularyzowaniu e-usług poprzez prezentowanie ich działania w praktyce, w atrakcyjnej formie.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy i za rozwiązania informatyczne, oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję).
		Koszt realizacji:	100 000 zł w skali roku
		Termin realizacji:	Od I 2021 do XII 2022 roku
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne
LP	Cel operacyjny		
12.2	Rozbudowa infrastruktury technicznej sprzyjającej informatyzacji miasta.		
	Zadanie		
12.2.1	Zabezpieczenie danych pozostających w dyspozycji urzędu, zapewnienie nowego sprzętu i oprogramowania potrzebnego do realizacji zadań gminy w zakresie zapewniania bezpieczeństwa gromadzenia i obiegu informacji. Budowa baz danych współdzielonych przez urząd miasta i jednostki organizacyjne miasta.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy i za rozwiązania informatyczne).
		Koszt realizacji:	1 000 000 zł.
		Termin realizacji:	Od 2018 do 2022 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
12.2.2	Zapewnienie stabilnego, wysokiej jakości dostępu do szerokopasmowego Internetu w urzędzie miasta oraz miejskich	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne

	jednostkach organizacyjnych poprzez rozbudowę miejskiej sieci światłowodowej i jej doprowadzenie do wszystkich obiektów użyteczności publicznej zarządzanych przez gminę. Zadanie możliwe do wykonania po uprzedniej inwentaryzacji poszczególnych obiektów pod kątem realizowalności inwestycji oraz długości instalacji światłowodowej do zainstalowania.		odpowiedzialne za organizację pracy i za rozwiązania informatyczne).
		Koszt realizacji:	Do oszacowania po zrealizowaniu inwentaryzacji obiektów i pomiarach odległości między obiektami.
		Termin realizacji:	Od 2018 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
13.1	Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania miastem z uwzględnieniem polityki informacyjno-konsultacyjnej.		
	Zadanie		
13.1.1	Przyjęcie rozwiązań organizacyjnych w urzędzie miasta skutkujących wpisaniem polityki pozyskiwania informacji od interesariuszy i przekazywania informacji interesariuszom w związku z planowaniem i realizacją zadań publicznych, w procedury i codzienne funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
13.1.2	Przyjęcie rozwiązań organizacyjnych w urzędzie miasta skutkujących wpisaniem polityki przygotowywania i realizacji konsultacji społecznych w związku z planowaniem i realizacją zadań publicznych, w procedury i codzienne funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
13.2	Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania miastem z uwzględnieniem partycypacyjnego trybu podejmowania decyzji.		
	Zadanie		
13.2.1	Przyjęcie rozwiązań organizacyjnych w urzędzie miasta, skutkujących wpisaniem wykorzystania narzędzi partycypacyjnych w harmonogram podejmowania decyzji zasadniczych i szczegółowych w związku z	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).

	planowaniem i realizacją zadań publicznych, w procedury i codzienne funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu.	Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
14.1	Modyfikacja struktury Urzędu Miasta Zakopane i dostosowanie jej kształtu do charakteru zadań realizowanych obecnie i w przyszłości.		
	Zadanie		
14.1.1	Wprowadzenie strukturalnej reorganizacji urzędu miasta skutkujących rekompozycją obowiązującej struktury organizacyjnej urzędu oraz obszarów odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu a także wyposażeniem nowopowołanych lub zreorganizowanych komórek organizacyjnych w nowe obszary odpowiedzialności. Wprowadzenie nowych obszarów odpowiedzialności jest motywowane zastaną archaiczną strukturą organizacyjną niezdolną do realizacji zadań stojących przed miastem Zakopane w perspektywie najbliższych 10 lat.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
14.2	Wdrożenie metodyki zarządzania projektami do zarządzania miastem.		
	Zadanie		
14.2.1	Przygotowanie planu i przeprowadzenie serii szkoleń pracowników urzędu miasta w zakresie zarządzania projektami, w celu ułatwienia pracy w ramach zadań interdyscyplinarnych i wymagających wyjścia poza silosy organizacyjne i schematy sektorowej pracy w administracji publicznej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
		Koszt realizacji:	Koszt szkolenia jednej 8-10 osobowej grupy pracowników wraz z materiałami szkoleniowymi: 20 000 zł. Liczba grup do przeszkolenia: 4
		Termin realizacji:	Od 2018 do 2019 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
14.2.2	Opracowanie i wdrożenie zarządzeń sankcjonujących tryb i cel pracy	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki

niektórych pracowników urzędu w ścisłym związku z realizacją interdyscyplinarnych projektów wymagających wyjścia poza silosy organizacyjne i schematy sektorowej pracy a administracji publicznej.		organizacyjne odpowiedzialne za organizację pracy).
	Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
	Termin realizacji:	Od XI do XII 2019 roku.
	Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie zarządzania mieszczącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Współzarządzane Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek z podnoszeniem jakości zarządzania miastem Zakopane:

- udział procentowy zadowolonych petentów na podstawie analizy jakości obsługi w administracji publicznej (badanie kwestionariuszowe przeprowadzone na losowej grupie respondentów – klientów Urzędu Miasta Zakopane badające poziom satysfakcji z jakości świadczonych usług) – w skali roku;
- odsetek wniosków o udzielenie informacji w trybie prawa dostępu do informacji publicznej, w oparciu o które udzielono takiej informacji – w skali roku;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba inicjatyw zrealizowanych wspólnie przez urząd miasta i jedną lub kilka instytucji publicznych działających na terenie Zakopanego – w skali 5 lat;
- liczba inicjatyw zrealizowanych wspólnie przez urząd miasta i TPN – w skali 5 lat;
- liczba inicjatyw zrealizowanych wspólnie przez urząd miasta wraz z innym samorządem – w skali 5 lat;
- udział procentowy zadowolonych pracowników urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych z działań prowadzących do poprawy koordynacji współpracy na podstawie badania kwestionariuszowego zrealizowanego po wprowadzeniu zmian;

- udział procentowy zadowolonych pracowników urzędu z wdrożenia nowej instrukcji kancelaryjnej i e-usług na podstawie badania kwestionariuszowego zrealizowanego po wprowadzeniu zmian;
- udział procentowy zadowolonych interesantów z wdrożenia e-usług na podstawie badania kwestionariuszowego zrealizowanego po wprowadzeniu zmian;
- liczba spraw realizowanych przez urząd za pośrednictwem e-usług – w skali roku;
- długość zrealizowanych instalacji światłowodowych doprowadzanych użyteczności publicznej – w skali 5 lat;
- udział spraw realizowanych z uwzględnieniem obustronnego obiegu informacji między urzędem a interesariuszami – w skali roku;
- udział spraw realizowanych z uwzględnieniem konsultacji społecznych – w skali roku;
- udział spraw realizowanych z uwzględnieniem partycypacyjnego trybu podejmowania decyzji – w skali roku;
- liczba nowych zadań realizowanych przez urząd po jego reorganizacji – w skali roku;
- liczba zadań zrealizowanych w oparciu o metodykę zarządzania projektami – w skali 5 lat;

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane.

7.4. Smart Mobility: Skomunikowane Zakopane

Kolejną dziedziną strategiczną, dla której niniejsza strategia przewiduje zastosowanie tzw. inteligentnych rozwiązań w duchu koncepcji *smart city* jest transport i komunikacja. Jest to niezwykle istotna dziedzina rozwoju miasta, gdyż korzyści z zastosowania takich rozwiązań transportowych odczuwane są przez wszystkich użytkowników miasta – w tym przez mieszkańców i turystów. Z jednej strony poprawiają one płynność i komfort przemieszczania się, z drugiej także komfort życia i przebywania w mieście. Podejście oparte o ideę *smart city* może pozwolić na redukcję emisji spalin i zanieczyszczeń powietrza, co staje się możliwe dzięki wdrożeniu nisko- lub zeroemisyjnych rozwiązań napędowych. Inną korzyścią może też być spadek natężenia hałasu, skrócenie czasu podróży, poprawa bezpieczeństwa na drogach a także ograniczenie degradacji infrastruktury drogowej (Przyszłość miast, miasta przyszłości 2013).

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W dziedzinie strategicznego rozwoju związanej z transportem i komunikacją wyszczególnione zostały problemy i postulaty odnoszące się do:

a) dojazdu do Zakopanego

Niewystarczająca jakość połączenia komunikacyjnego Zakopanego z innymi miastami Małopolski oraz stolicą województwa jest jedną z najważniejszych barier ograniczających potencjał rozwojowy miasta. Niezbędne są działania na rzecz poprawy połączenia z Krakowem oraz Nowym Targiem. Ze względu na bariery infrastrukturalne należy dążyć do ograniczenia skali ruchu drogowego do Zakopanego oraz w samym mieście poprzez m.in. zwiększanie dostępności i atrakcyjności komunikacji kolejowej.

b) komunikacji zbiorowej i transportu multimodalnego

Swobodne poruszanie się po mieście powinien zapewniać multimodalny transport o zróżnicowanej charakterystyce. Ograniczenie ruchu samochodowego powinno być zintegrowane z działaniami na rzecz efektywnego transportu zbiorowego oraz rozbudową infrastruktury (m.in. parkingi Park & Ride).

c) organizacji ruchu

Ograniczanie ruchu samochodowego w centrum Zakopanego powinno odbywać się poprzez zmiany organizacji ruchu i wprowadzanie ruchu jednokierunkowego, ograniczeń wjazdu pojazdów spoza Zakopanego, wyłączenia z ruchu pewnych stref w centrum miasta i ograniczenie parkowania na chodnikach. Wiąże się również z priorytetyzacją innych form poruszania się po mieście i uprzywilejowaniem m.in. ruchu pieszego i rowerowego. To wymaga rozwoju infrastruktury dla ruchu rowerowego oraz pieszych tras spacerowych, co pozwoli na zaprojektowanie spójnych ciągów rowerowych i dla ruchu pieszego.

Cele strategiczne

Niektóre aspekty omawianego obszaru strategicznego rozwoju zostały objęte osobną, szczegółową analizą w ramach prac nad Planem Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017 – 2025 z kierunkiem do 2030, który został przyjęty do realizacji Uchwałą nr XXXIV/524/2017 Rady Miasta Zakopane z dnia 18 maja 2017 roku. Dotyczy to w szczególności wątku rozwoju zbiorowego.

Do obszaru rozwojowego „Skomunikowane Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart City: Skomunikowane Zakopane	15	Rozwój alternatywnych, wobec samochodu osobowego, modeli poruszania się po mieście.	15.1. Rozwój infrastruktury sprzyjającej wykorzystywaniu roweru jako środka transportu oraz infrastruktury przyjaznej pieszym i osobom dotkniętym ograniczeniami związanymi z przemieszczaniem się.
			15.2. Ograniczanie ruchu samochodowego w centrum miasta na rzecz komunikacji zbiorowej.
	16	Wdrożenie kompleksowej polityki parkingowej.	16.1. Opracowanie koncepcji i udostępnienie parkingów zaporowych oraz systemu opłat za parkowanie.
			16.2. Opracowanie koncepcji i udostępnienie powierzchni parkingowych w centrum miasta.
	17	Poprawa dostępności miasta.	17.1. Usprawnienie dostępu do miasta zintegrowaną siecią kolejową, autobusową i samochodową.
			17.2. Stworzenie sprawnego układu komunikacyjnego miasta oraz systemu organizacji ruchu.

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii rozwoju miasta:

LP	Cel operacyjny		
15.1	Rozwój infrastruktury sprzyjającej wykorzystywaniu roweru jako środka transportu oraz infrastruktury przyjaznej pieszym i osobom dotkniętym ograniczeniami związanymi z przemieszczaniem się.		
	Zadanie		
15.1.1	Opracowanie standardów budowy i przebudowy infrastruktury drogowej w celu zwiększenia dostępności mobilności niezmotoryzowanej, który winien stanowić podstawę prac projektowych i element procesu formułowania zamówień publicznych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Opracowanie standardów: 90 000 zł.
		Termin realizacji:	Od I do VI 2018 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
15.1.2	Rozbudowa sieci dróg rowerowych i traktów pieszych ułatwiających poruszanie się po mieście z wykorzystaniem mobilności niezmotoryzowanej wraz z opracowaniem i wdrożeniem miejskiego systemu informacji przestrzennej (sieci czytelnych drogowskazów, tablic) oraz modułu miejskiej aplikacji mobilnej dedykowanego użytkownikom mobilności niezmotoryzowanej. Wdrożenie standardu jako elementu prac projektowych przy okazji realizacji inwestycji drogowych. Priorytetowo potraktować należy politykę	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie

	gospodarowania nieruchomościami gminnymi ukierunkowaną na odtworzeniem niegdyś znakomicie pełniących swoje funkcje sieci tzw. gęsiach szybek umożliwiających sprawne poruszanie się po mieście pieszo i na skróty.		transportem).
		Koszt realizacji:	Wdrożenie miejskiego systemu informacji przestrzennej: 200 000 zł. Opracowanie modułu aplikacji – bez dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Od VI 2018 do VI 2019 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
15.2	Ograniczanie ruchu samochodowego w centrum miasta na rzecz komunikacji zbiorowej.		
	Zadanie		
15.2.1	Rozbudowa infrastruktury sieciowej transportu zbiorowego (przystanki, węzły) stanowiąca warunek konieczny rozwoju miejskiej komunikacji zbiorowej a także rozwój organizacji przewozów transportem zbiorowym poprzez integrację i koordynację przewozów.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Zgodny z założeniami Planu Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017-2025 z kierunkiem do 2030 r.
		Termin realizacji:	Zgodnie z założeniami Planu Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017-2025 z kierunkiem do 2030 r.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
	Zadanie		

15.2.2	Zmiany organizacji ruchu skutkujące nadaniem priorytetu dla transportu zbiorowego i ograniczeniem dla ruchu pojazdów transportu indywidualnego przy jednoczesnym wzroście restrykcyjności polityki parkingowej w centrum miasta.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Zgodny z założeniami Planu Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017-2025 z kierunkiem do 2030 r.
		Termin realizacji:	Zgodnie z założeniami Planu Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017-2025 z kierunkiem do 2030 r.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
16.1	Opracowanie koncepcji i udostępnienie parkingów zaporowych oraz systemu opłat za parkowanie.		
	Zadanie		
16.1.1	Poszukiwanie optymalnych lokalizacji oraz realizacja inwestycji związanych z parkingami zaporowymi, których podstawową funkcją byłoby zapewnianie turystom możliwości zostawienia samochodu poza centrum miasta i przesiadania się do pojazdów publicznej komunikacji zbiorowej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Zależny do liczby parkingów zaporowych, ich

			lokalizacji, pojemności i innych szczegółowych uwarunkowań inwestycyjnych.
		Termin realizacji:	Od 2023 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
16.1.2	Wprowadzenie w mieście spójnego systemu opłat za parkowanie zsynchronizowanego z systemem opłat za korzystanie z publicznego transportu zbiorowego w przypadku osób korzystających z parkingów zaporowych. System opłat za parkowanie winien być oparty na priorytecie cenowym dla parkingów zaporowych względem parkingów zlokalizowanych w sąsiedztwie centrum miasta.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Koszt opracowania i wdrożenia systemu zależy od szczegółów przyjętych rozwiązań koncepcyjnych i organizacyjnych.
		Termin realizacji:	Od I 2022 do XII 2022 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
16.2	Opracowanie koncepcji i udostępnienie powierzchni parkingowych w centrum miasta.		
	Zadanie		
16.2.1	Poszukiwanie optymalnych lokalizacji oraz realizacja inwestycji związanych z parkingami w sąsiedztwie centrum miasta, których podstawową funkcją byłoby zapewnianie mieszkańcom możliwości znalezienia miejsc parkingowych w otoczeniu obiektów użyteczności publicznej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz zarządzanie transportem).
		Koszt realizacji:	Zależny do liczby parkingów, ich lokalizacji, pojemności i innych szczegółowych

			uwarunkowań inwestycyjnych.
		Termin realizacji:	W trakcie realizacji.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
17.1	Usprawnienie dostępu do miasta zintegrowaną siecią kolejową, autobusową i samochodową.		
	Zadanie		
17.1.1	Realizacja systematycznych konsultacji na poziomie krajowym, wojewódzkim, powiatowym i międzygminnym ukierunkowanych na poszukiwanie rozwiązań optymalizacyjnych służących poprawie dostępności miasta Zakopane dla użytkowników kolei, autobusów i busów, samochodów osobowych i innych środków transportu zbiorowego i indywidualnego.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi).
		Koszt realizacji:	Bez dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
LP	Cel operacyjny		
17.2	Stworzenie sprawnego układu komunikacyjnego miasta oraz systemu organizacji ruchu.		
	Zadanie		
17.2.1	Systematyczne monitorowanie efektywności przyjmowanych rozwiązań w zakresie układu komunikacyjnego i systemu organizacji ruchu z uwzględnieniem priorytetu dla publicznej komunikacji zbiorowej, w celu wyeliminowania przyczyn ewentualnych dysfunkcji systemu i wprowadzenia korekt w oparciu o analizy porealizacyjne.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za koordynację prac nad dokumentami strategicznymi i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, za planowanie przestrzenne i za gospodarkę nieruchomościami gminnymi oraz transport).

		Koszt realizacji:	Bez dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Działanie realizowane w trybie ciągłym.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie mobilności mieszczącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Skomunikowane Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek z podnoszeniem jakości transportu w mieście Zakopane:

- przeciętny czas dojazdu samochodem z Krakowa do Zakopanego;
- przeciętny czas dojazdu autobusem z Krakowa do Zakopanego;
- przeciętny czas dojazdu pociągiem z Krakowa do Zakopanego;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba kilometrów tras pokonywanych przez transport publiczny w przeliczeniu na 1000 mieszkańców – w skali roku;
- liczba pasażerów publicznej komunikacji zbiorowej z podziałem na poszczególne linie – w skali roku;
- roczna liczba kursów komunikacją miejską w przeliczeniu na mieszkańca;
- długość linii komunikacji zbiorowej obsługiwanych przez środki transportu o ograniczonym oddziaływaniu na środowisko (w km);
- liczba przystanków w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;
- liczba zarejestrowanych prywatnych samochodów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;
- liczba zarejestrowanych pojazdów silnikowych jednośladowych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;

- udział procentowy dróg wyłączonych z ruchu samochodowego oraz o uspokojonym ruchu w ogólnej długości dróg publicznych w mieście;
- liczba ofiar wypadków drogowych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;
- Liczba kilometrów ulic objętych zmianą organizacji ruchu z ukierunkowaniem na priorytet dla komunikacji zbiorowej;
- odsetek osób wybierających, w dojazdach do pracy, inną formę transportu niż prywatny samochód;
- liczba kilometrów ścieżek rowerowych w przeliczeniu na mieszkańca;
- liczba kilometrów ciągów pieszych w przeliczeniu na mieszkańca;
- poziom zadowolenia mieszkańców z transportu publicznego w oparciu o badania opinii publicznej;
- liczba dostępnych miejsc parkingowych na parkingach zaporowych w przeliczeniu na 1000 turystów docierających do miasta;
- liczba dostępnych miejsc parkingowych na parkingach publicznych zlokalizowanych w sąsiedztwie centrum miasta w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane.

7.5. Smart Environment: Ekologiczne Zakopane

Problematyka ekologii jest i musi być jednym z wiodących wątków przewodnich ujawniających się na etapie opracowywania strategii rozwoju miasta Zakopane w zgodzie z ideą *smart city*. Świadomość, że inteligentne miasto, to miasto ekologiczne jest widoczna na wszystkich szczeblach opracowywania i wdrażania strategii rozwoju – lokalnym, krajowym, a nawet europejskim – gdzie podejmowane są inicjatywy dotyczące inteligentnych miast. Opracowanie: „European Initiative on Smart Cities” koncentruje się na zagadnieniach dotyczących optymalizacji zużycia energii oraz redukcji emisji gazów cieplarnianych. Docelowo, do 2020 roku, miasta i regiony mają być wspierane w swoich dążeniach do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych o 40% w stosunku do wartości z 1990 roku. Ten także ambitny cel można osiągnąć jedynie za pomocą innowacji organizacyjnych, wdrażania technologii niskoemisyjnych, a także inteligentnego zarządzania produkcją i zużyciem energii.

Główny nacisk powinien zostać położony na energooszczędne budownictwo, na rozwój lokalnych sieci energetycznych oraz na podnoszenie efektywności transportu. (<http://inteligentnemiasta.pl/inteligentne-miasta-to-miasta-ekologiczne/5395/>).

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W dziedzinie strategicznej związanej z ekologią i ochroną środowiska, wyszczególnione zostały problemy i postulaty odnoszące się do:

a) jakości powietrza w mieście

Jest to niewątpliwie najpoważniejszy z problemów w obszarze *smart city*: „Ekologiczne Zakopane”. Negatywnie wpływa on zarówno na zdrowie mieszkańców, jak i na wizerunek miasta. Konieczne jest, w związku z powyższym, stałe i kompleksowe monitorowanie jakości powietrza, egzekwowanie kar dla osób zanieczyszczających powietrze z uwagi na wykorzystywanie niewłaściwego paliwa lub przestarzałego urządzenia grzewczego, przy pomocy kontroli Straży Miejskiej oraz odpowiednich narzędzi prawnych.

b) alternatywnych metod pozyskiwania energii

Zakopane i mieszkańcy miasta powinni zwrócić się w stronę innych niż paliwa stałe źródeł energii. Konieczne jest wprowadzenie programów, które ułatwią mieszkańcom tę zmianę. Konieczne będzie także zwiększenie skali wykorzystania zasobów geotermalnych oraz rozbudowa sieci gazowej i instalacji solarnych.

Cele strategiczne

Do obszaru rozwojowego „Ekologiczne Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart City: Ekologiczne Zakopane	18	Podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej.	18.1. Edukowanie dzieci i dorosłych na temat środowiska naturalnego i potrzeby jego ochrony.
			18.2. Promowanie postaw proekologicznych w życiu codziennym.
	19	Poprawa jakości powietrza.	19.1. Realizacja programu wymiany źródeł ogrzewania na ekologiczne z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
	20	Polityka	20.1. Modernizacja i rozbudowa infrastruktury

	odpowiedzialnego gospodarowania wodą, odpadami i ściekami.	miejskiej, w tym sieci kanalizacji miejskiej i sieci wodociągowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji. 20.2. Rozwój zasięgu programu segregacji odpadów stałych.
--	--	--

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii rozwoju miasta:

LP	Cel operacyjny		
18.1	Edukowanie dzieci i dorosłych na temat środowiska naturalnego i potrzeby jego ochrony.		
	Zadanie		
18.1.1	Przygotowanie i realizacja pogadarek proekologicznych w szkołach ramach zajęć z przedmiotu „Środowisko”. Pogadanki mają na celu uświadomienie uczniów w zakresie konieczności ochrony środowiska i zagrożeń krótko i długoterminowych związanych z brakiem dbałości o środowisko. Zadanie może być realizowane we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję oraz ochronę środowiska) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby klas i szkół objętych programem. Koszt realizacji jednej pogadanki ok. 1 000 zł (uwzględniając przygotowanie materiałów informacyjnych). Liczba pogadarek w danym roku szkolnym: ok. 50.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
18.1.2	Opracowanie, publikacja i dystrybucja poradnika dla dysponentów nieruchomości, w zakresie możliwości maksymalizowania efektu ekologicznego przy okazji modernizacji, przebudowy	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z

	<p>obiektu oraz instalacji źródeł ogrzewania obiektu oraz wody użytkowej. Dystrybucja w wersji elektronicznej a także w formie podstrony na miejskiej platformie internetowej. Zadanie możliwe do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi.</p>		<p>mieszkańcami, promocję oraz ochronę środowiska) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.</p>
		Koszt realizacji:	Opracowanie poradnika: 30 000 zł Publikacja i dystrybucja w wersji elektronicznej: brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Opracowanie poradnika: IV 2018 roku. Publikacja i dystrybucja: zadanie realizowane w trybie ciągłym.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
18.2	Promowanie postaw proekologicznych w życiu codziennym.		
	Zadanie		
18.2.1	<p>Opracowanie i realizacja kampanii promocyjnej korzystania z wody pochodzącej z wodociągów jako wody pitnej, dzięki czemu możliwe będzie znaczące ograniczenie skali obrotu wodą pitną sprzedawaną w plastikowych butelkach, co przyczyni się do ograniczenia ilości odpadów wymagających przetransportowania i przetworzenia. Kampania realizowana poprzez dystrybucję informacji na ten temat drogą elektroniczną a także dzięki lokalizacji poidetek wody pitnej w sąsiedztwie obiektów użyteczności publicznej. Zadanie możliwe do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi.</p>	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję oraz ochronę środowiska) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Kampania promocyjna: bez dodatkowych kosztów. Lokalizacja poidetek: 5000 zł za jeden punkt. Orientacyjna liczba poidetek: 20.
		Termin realizacji:	Od 2022 do 2026 roku.

		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
1.2.2	Opracowanie i realizacja kampanii promującej konieczność rezygnacji ze spalania odpadów w piecach służących do ogrzewania budynków i wody użytkowej. Kampania winna pełnić rolę uświadamiającą negatywne zdrowotne konsekwencje dotyczące w największym stopniu osób realizujących podobne praktyki. Kampania winna być realizowana wielokanałowo, za pośrednictwem cyklu artykułów edukacyjnych publikowanych w lokalnej prasie plakatów, nośników zlokalizowanych w autobusach komunikacji miejskiej. Zadanie możliwe do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję oraz ochronę środowiska) we współpracy z zakopiańskimi organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	24 000 zł w skali roku.
		Termin realizacji:	Od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
19.1	Realizacja programu wymiany źródeł ogrzewania na ekologiczne z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
19.1.1	Współpraca urzędu miasta z Geotermią Podhalańską i PGNiG ukierunkowana na opracowanie programu rozwoju dwóch alternatywnych sieci umożliwiających podłączenie nieruchomości do ekologicznego źródła ciepła. Realizacja programu rozwoju sieci geotermalnej i gazowej jako długoterminowa polityka poprawy jakości powietrza w mieście.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2017 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Nie dotyczy.
	Zadanie		
19.1.2	Przeprowadzenie gruntownej inwentaryzacji źródeł ciepła służących do ogrzewania nieruchomości oraz ciepłej wody użytkowej, wykorzystywanych przez poszczególne obiekty mieszkalne i komercyjne w całym mieście i opracowanie na jej bazie wieloletniego programu wymiany źródeł ciepła na ekologiczne.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	100 000 zł rocznie.
		Termin realizacji:	Od 2017 do 2019 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
19.1.3	Opracowanie i realizacja wieloletniego programu termomodernizacji obiektów	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki

	użyteczności publicznej w mieście w celu wyeliminowania sytuacji ograniczenia efektu ekologicznego w przypadku zastosowania nowoczesnych źródeł ogrzewania obiektów i wody użytkowej przy jednoczesnym znaczącym poziomie strat ciepła za pośrednictwem otworów okiennych, drzwiowych, ścian i instalacji wodnej.		odpowiedzialne za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	1 000 000 zł rocznie.
		Termin realizacji:	Od 2023 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
20.1	Modernizacja i rozbudowa infrastruktury miejskiej, w tym sieci kanalizacji miejskiej i sieci wodociągowej z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
20.1.1	Opracowanie i realizacja wieloletniego programu rozwoju sieci wodociągowej i kanalizacyjnej w obszarach miasta dotąd nie mających dostępu do sieci.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	4 000 000 rocznie.
		Termin realizacji:	Od 2018 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
20.2	Rozwój zasięgu programu segregacji odpadów stałych.		
	Zadanie		
20.2.1	Zwiększenie efektywności oddziaływania programu segregacji odpadów stałych poprzez modernizację Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych oraz zwiększenie liczby punktów odbioru odpadów segregowanych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za ochronę środowiska).
		Koszt realizacji:	500 000 zł rocznie.
		Termin realizacji:	Od 2018 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie ochrony środowiska mieszczącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Ekologiczne Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek ze zwiększaniem poziomu efektu ekologicznego w mieście Zakopane:

- koncentracja drobnego pyłu PM_{2.5} (średnioroczne stężenie w µm/m³);
- koncentracja pyłu PM₁₀ (średnioroczne stężenie w µm/m³);

- koncentracja NO₂ (średnioroczne stężenie w µm/m³);
- koncentracja SO₂ (średnioroczne stężenie w µm/m³);
- zanieczyszczenie powietrza jest w ocenie mieszkańców dużym problemem – wynik badania opinii;
- roczna wielkość emisji CO₂ na mieszkańca;
- liczba punktów pomiaru jakości powietrza zainstalowana na terenie miasta;
- udział procentowy energii odnawialnej w stosunku do ogółu zużywanej energii;
- roczne zużycie energii elektrycznej na mieszkańca (kWh/rok);
- udział procentowy wody traconej w wyniku niesprawności systemu wodociągowego;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba dni w roku, w których dzienny polski indeks jakości powietrza (GIOŚ) osiąga poziom „zły” lub „bardzo zły”
- kubatura obiektów ogrzewanych z wykorzystaniem energii geotermalnej (w m³);
- kubatura obiektów ogrzewanych z wykorzystaniem energii gazowej (w m³);
- udział procentowy kubatury budynków kwalifikowanych jako niskoenergetyczne w ogólnej kubaturze budynków publicznych;
- roczna ilość gromadzonych odpadów stałych na mieszkańca (w kg);
- roczne zużycie wody na mieszkańca w gospodarstwach korzystających z miejskiej sieci wodociągowej;
- liczba punktów publicznego dostępu do wody pitnej w przestrzeni miasta;
- udział procentowy gospodarstw domowych korzystających z sieci wodociągowej;
- udział procentowy mieszkańców korzystających z sieci kanalizacyjnej;
- liczba zajęć dydaktycznych odbytych w szkołach publicznych związanych z tematyką ochrony środowiska (w tym ochrony przyrody) w ciągu roku;
- liczba obiektów budowlanych będących w prywatnych rękach i poddanych termomodernizacji – w skali roku;
- liczba obiektów użyteczności publicznej objętych termomodernizacją – w skali roku;

- liczba obiektów budowlanych będących w prywatnych rękach i objętych wymianą lub modernizacją źródła ogrzewania;
- liczba obiektów objętych przyłączeniem do Geotermii Podhalańskiej lub sieci gazowniczej – w skali roku;
- roczna wielkość wydatków przeznaczonych na działania z zakresu edukacji ekologicznej;
- liczba obiektów będących w prywatnych rękach i przyłączonych do sieci wodociągowej – w skali roku;
- liczba obiektów będących w prywatnych rękach i przyłączonych do sieci kanalizacyjnej – w skali roku;

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane.

7.6. Smart Economy: Przedsiębiorcze Zakopane

Ważną częścią koncepcji *smart city* jest idea inteligentnej gospodarki. W literaturze definiuje się ją zazwyczaj jako opartą na przemyśle *high-tech* i sektorze badawczo-rozwojowym, dysponującą rozwiniętymi przestrzeniami biznesowymi generującymi rozwój branż kreatywnych, wykazującą się innowacyjnością, elastycznością rynku pracy oraz efektywną współpracą nauki i biznesu.

Nie można jednak zapominać, że wizja *smart city* jest wielowymiarowa, za każdym razem wymaga adaptacji do konkretnych warunków lokalnych. W przypadku Zakopanego kluczową gałęzią gospodarki jest i pozostanie turystyka, na co położono nacisk, między innymi, w Strategii Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2011-2020. Ważnymi obszarami wymagającymi wsparcia jest wytwórstwo i obrót produktami regionalnymi oraz tradycyjna gospodarka zagrodowa.

Uzasadnienie celów i wysuwane postulaty

W dziedzinie strategicznej dotyczącej gospodarki wyszczególnione zostały problemy i postulaty odnoszące się, w największym stopniu, do:

- a) **dywersyfikacji lokalnej gospodarki**

Wprowadzie kluczową gałęzią gospodarki Zakopanego jest i pozostanie turystyka, niezbędne jest jednak stwarzanie jak najbardziej sprzyjających warunków dla rozwoju innych branż, co pozwoli na wprowadzenie pewnego stopnia gospodarczej dywersyfikacji. Co więcej, także turystyka wymaga podejścia bardziej specjalizacyjnego, dostosowania potrzeb różnych kategorii turystów.

b) poprawy oferty turystycznej Zakopanego

Panuje przekonanie, wyrażane między innymi, przez mieszkańców w trakcie spotkań strategicznych, że Zakopane stało się symbolem turystycznej oferty masowej, pozbawionej znamion lokalnej tradycji. Skutkiem tego jest odpływ turystów do innych ośrodków górskich. W odpowiedzi na to zjawisko promowana powinna być wizja Zakopanego jako miasta o długiej i wyrazistej tradycji turystyki górskiej, rzemiosła, ale i wysokiej kultury (teatru, sztuki, literatury itp.).

Cele strategiczne

Do obszaru rozwojowego „Przedsiębiorcze Zakopane” przyporządkowano następujący segment matrycy celów strategicznych i operacyjnych:

Obszar Smart City	LP	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Smart Economy: Przedsiębiorcze Zakopane	21	Rozwój i promocja marki Zakopane.	22.1. Planowanie i promocja produktów turystycznych Zakopanego związanych z kulturą i naturą i sportem.
			22.2. Planowanie i promocja wydarzeń cyklicznych i jednorazowych związanych z kulturą, naturą i sportem.
	22	Dywersyfikacja lokalnej gospodarki.	23.1. Opracowanie i promowanie modelu rozwoju turystyki w kierunku jej specjalizacji.
			23.2. Stwarzanie sprzyjających warunków do rozwoju innych branż gospodarki.
	23	Wsparcie dla producentów produktów regionalnych.	24.1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw oferujących unikalne, lokalne produkty żywnościowe, z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
			24.2. Stwarzanie sprzyjających warunków do rozwoju rzemiosła i rękodzielnictwa, z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.
	24	Rozwój i ochrona tradycyjnej gospodarki zagrodowej.	25.1. Prowadzenie polityki planistycznej sprzyjającej rozwojowi tradycyjnej gospodarki zagrodowej.
			25.2. Wspieranie rozwoju gospodarstw bazujących na tradycyjnej gospodarce zagrodowej.

Zadania

Wyżej zaprezentowanym celom operacyjnym odpowiadają następujące proponowane zadania strategiczne do realizacji w okresie obowiązywania strategii rozwoju miasta:

LP	Cel operacyjny		
21.1	Planowanie i promocja produktów turystycznych Zakopanego związanych z kulturą i naturą i sportem.		
	Zadanie		
21.1.1	Opracowanie i systematyczne aktualizowanie wyczerpującego katalogu elementów stałej oferty turystycznej (nie związanej z wydarzeniami) miasta Zakopane, zarówno w odniesieniu do miejsc związanych z kulturą (w tym szeroko rozumianą sztuką), jak i do kluczowych zasobów środowiska naturalnego znajdujących się w otoczeniu miasta i w granicach miasta a także względem możliwości związanych ze sportem i rekreacją. Katalog winien obejmować podział na atrakcje letnie i zimowe oraz podział na grupy docelowe (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni) do których, w pierwszej kolejności, kierowana jest oferta. Katalog taki winien przełożyć się na ich odpowiednią ekspozycję, w formie usystematyzowanej i łatwo dostępnej, na platformie internetowej miasta Zakopane. Zadanie może być realizowane we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną, kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2018 do 2026 (aktualizacja katalogu produktów turystycznych).
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
	Zadanie		
21.1.2	Opracowanie, systematyczna aktualizacja kalendarza promocji oraz programowa realizacja promocji produktów turystycznych miasta Zakopane, z uwzględnieniem stałej oferty turystycznej (nie związanej z wydarzeniami), zarówno w odniesieniu do miejsc związanych z kulturą (w tym szeroko rozumianą sztuką), jak i do kluczowych zasobów środowiska naturalnego znajdujących się w otoczeniu	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi

	<p>miasta i w granicach miasta a także względem możliwości związanych ze sportem i rekreacją. Katalog winien obejmować podział na atrakcje letnie i zimowe oraz podział na grupy docelowe (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni.) do których, w pierwszej kolejności, kierowana jest oferta. Po przeprowadzeniu badań i opracowaniu strategii rozwoju turystyki zdywersyfikowanej (zadania 23.1.1 i 23.1.2) plan promocji winien zostać dostosowany do wniosków płynących z badań i strategii.</p> <p>Zadanie możliwe do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi.</p>		instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Bez dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2018 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
21.2	Planowanie i promocja wydarzeń cyklicznych i jednorazowych związanych z kulturą, naturą i sportem.		
	Zadanie		
21.2.1	<p>Opracowanie i systematyczne aktualizowanie wyczerpującego katalogu elementów cyklicznej i jednorazowej oferty turystycznej związanej z organizacją na terenie miasta Zakopane wydarzeń w obszarze kultury (w tym szeroko rozumianą sztuki), jak i realizowanych w bezpośrednim otoczeniu zasobów przyrody znajdujących się w otoczeniu miasta i w granicach miasta a także względem wydarzeń związanych ze sportem i rekreacją. Katalog winien obejmować podział na atrakcje letnie i zimowe oraz podział na grupy docelowe (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni) do których, w pierwszej kolejności, kierowana jest oferta. Katalog taki winien przełożyć się na ich odpowiednią ekspozycję, w formie usystematyzowanej i łatwo dostępnej, na platformie internetowej miasta Zakopane. Zadanie może być realizowane we współpracy z organizacjami pozarządowymi.</p>	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi.
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2018 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.

Zadanie			
21.2.2	Opracowanie, systematyczna aktualizacja kalendarza promocji oraz programowa realizacja promocji produktów turystycznych miasta Zakopane mieszczących się w ramach cyklicznej i jednorazowej oferty turystycznej związanej z organizacją na terenie miasta Zakopane wydarzeń w obszarze kultury (w tym szeroko rozumianą sztuki), jak i realizowanych w bezpośrednim otoczeniu zasobów przyrody znajdujących się w otoczeniu miasta i w granicach miasta a także względem wydarzeń związanych ze sportem i rekreacją. Katalog winien obejmować podział na atrakcje letnie i zimowe oraz podział na grupy docelowe (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni). Po przeprowadzeniu badań i opracowaniu strategii rozwoju turystyki zdywersyfikowanej (zadania 23.1.1 i 23.1.2) plan promocji winien zostać dostosowany do wniosków płynących z badań i strategii. Zadanie możliwe do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi.
	Koszt realizacji:	500 000 zł rocznie.	
	Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2018 do 2026 roku.	
	Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.	
LP	Cel operacyjny		
22.1	Opracowanie i promowanie modelu rozwoju turystyki w kierunku jej specjalizacji.		
Zadanie			
22.1.1	Realizacja kompleksowych badań, ilościowych i jakościowych, potrzeb i oczekiwań turystów oraz ruchu turystycznego, z uwzględnieniem różnych kategorii turystów (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni) różnych rodzajów turystyki (turystyka kwalifikowana, turystyka rekreacyjna, turystyka z podziałem na poszczególne dziedziny sportu – rowerowa, narciarska, biegowa, turystyka pielgrzymkowa, turystyka geotermalna, turystyka historyczna i inne uprzednio zdefiniowane) oraz sezonu (letni/zimowy,	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	400 000 zł.
		Termin realizacji:	Od X 2018 do IX 2019 roku.

	sezony pośrednie).	Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
	Zadanie		
22.1.2	Opracowanie i wdrażanie strategii rozwoju turystyki zdywersyfikowanej w Zakopanem z uwzględnieniem różnych elementów oferty turystycznej kierowanych do różnych grup docelowych (single, rodziny z dziećmi, ludzie młodzi, seniorzy, niepełnosprawni, aktywni i inni) różnych rodzajów turystyki (turystyka kwalifikowana, turystyka rekreacyjna, turystyka z podziałem na poszczególne sporty – rowerowa, narciarska, biegowa, turystyka pielgrzymkowa, turystyka geotermalna, turystyka historyczna i inne uprzednio zdefiniowane) oraz sezonu (letni/zimowy, sezony pośrednie).	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę, za sport i rekreację) we współpracy z zakopiańskimi instytucjami kultury.
		Koszt realizacji:	250 000 zł.
		Termin realizacji:	Opracowanie: II 2020 Wdrażanie: zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
22.2	Stwarzanie sprzyjających warunków do rozwoju innych branż gospodarki.		
	Zadanie		
22.2.1	Opracowanie koncepcji i uruchomienie Inkubatora Przedsiębiorczości Pozaturystycznej wspierającego powstawanie i rozwój lokalnych przedsiębiorstw działających lub planujących rozpoczęcie działalności niezwiązanej z branżą turystyczną. Inne branże lokalnej gospodarki wymagają wsparcia z uwagi na silną monokulturę gospodarczą obserwowaną w Zakopanem. Inkubator winien zapewniać warunki lokalowe, wsparcie doradcze i szkoleniowe dla początkujących przedsiębiorców. Wsparcie doradcze i szkoleniowe winno obejmować takie dziedziny jak: prawo, finanse, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie projektami, zarządzanie i marketing.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję).
		Koszt realizacji:	Adaptacja lokalu i uruchomienie Inkubatora: 500 000 zł. Roczny koszty operacyjne związane z prowadzeniem inkubatora: 300 000 zł.
		Termin realizacji:	Uruchomienie inkubatora: I 2020 roku. Prowadzenie

			działalności inkubatora: od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
23.1	Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw oferujących unikalne, lokalne produkty żywnościowe, z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
23.1.1	Wdrożenie procedury certyfikowania lokalnych produktów żywnościowych przy udziale odpowiednich komórek urzędu miasta i innych instytucji miejskich. Wyznaczenie miejsc do stałej i okresowej ekspozycji i sprzedaży lokalnych, certyfikowanych produktów o unikalnej i potwierdzonej recepturze – serów, mięsa i innych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję).
		Koszt realizacji:	Zależny od liczby miejsc ekspozycji i sprzedaży.
		Termin realizacji:	Od 2024 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy.
	Zadanie		
LP	Cel operacyjny		
23.2	Stwarzanie sprzyjających warunków do rozwoju rzemiosła i rękodzielnictwa, z uwzględnieniem obszaru rewitalizacji.		
	Zadanie		
23.2.1	Konsolidacja środowiska zakopiańskich rzemieślników i rękodzielników (spotkania, budowanie stale aktualizowanej bazy kontaktów) a następnie promocja działalności rzemieślniczej i rękodzielniczej poprzez Organizowanie warsztatów rękodzieła z możliwością nauki tradycyjnych technik malarstwa, dziewiarstwa, rzeźbiarstwa i innych oraz pokazów pracy rzemieślniczej. Wykorzystanie potencjału środowisk zakopiańskich seniorów jako nośników tradycyjnych umiejętności rzemieślniczych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję).
		Koszt realizacji:	100 000 zł w skali roku.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2021 do 2026.
		Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.
LP	Cel operacyjny		
24.1	Prowadzenie polityki planistycznej sprzyjającej rozwojowi tradycyjnej gospodarki zagrodowej.		
	Zadanie		

24.1.1	Wprowadzenie pakietu korekt do planów miejscowych dających możliwość rozwoju gospodarczego na bazie tradycyjnego gospodarstwa zagrodowego na terenie wiejskiego obszaru funkcjonalnego miasta Zakopane, dzięki możliwości odtworzenia zabudowań i obiektów zgodnych z uprzednio opracowanym standardem kubaturowym i estetycznym i realizowania działalności gospodarczej bazującej na podhalańskiej tradycji i kulturze lokalnej.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę).
		Koszt realizacji:	Brak dodatkowych kosztów.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2020 do 2022 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
Zadanie			
LP	Cel operacyjny		
24.2	Wspieranie rozwoju gospodarstw bazujących na tradycyjnej gospodarce zagrodowej.		
Zadanie			
24.2.1	Opracowanie i wdrożenie instrumentów prawnych, finansowych i organizacyjnych wspierających popularyzację, powstawanie i utrzymywanie przedsiębiorstw zajmujących się hodowlą owiec i kóz na terenach o wiejskiego obszaru funkcjonalnego miasta Zakopane. Zapewnienie wsparcia doradczego i szkoleniowego ułatwiającego prowadzenie tego rodzaju działalności a także zbyt produktów żywnościowych.	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za turystykę).
		Koszt realizacji:	Opracowanie: brak dodatkowych kosztów Wdrożenie: zależne od przyjętych rozwiązań.
		Termin realizacji:	Zadanie realizowane w trybie ciągłym od 2020 do 2026 roku.
		Źródła Finansowania:	Budżet gminy i źródła zewnętrzne.
Zadanie			
24.2.2	Opracowanie i wdrożenie programu ochrony tradycyjnej gospodarki zagrodowej. Wspieranie utrzymywania, rozwoju oraz promocja sektora agroturystycznego w miejscu funkcjonowania dawnych gospodarstw rolnych, za pomocą odpowiednich	Podmiot realizujący:	Urząd Miasta Zakopane (komórki odpowiedzialne za oświatę, partycypację społeczną i kontakt z mieszkańcami, promocję, za

instrumentów prawnych, finansowych i organizacyjnych. Polityka dedykowana przede wszystkim wiejskiemu obszarowi funkcjonalnemu których dysponenci mają dostęp do terenów zielonych. Promocja wzorcowych gospodarstw agroturystycznych stworzonych z poszanowaniem i kontynuacją tradycyjnej gospodarki zagrodowej.		turystykę, wsparcie prawne).
	Koszt realizacji:	Opracowanie programu: 50 000 zł. Wdrażanie programu: 100 000 rocznie.
	Termin realizacji:	Od 2020 do 2026 roku.
	Źródła Finansowania:	Źródła zewnętrzne.

Wskaźniki

Celem ewaluacji poziomu realizacji strategii rozwoju miasta w aspekcie ochrony środowiska mieszczącym się w granicach kategorii *smart city* nazwanej „Przedsiębiorcze Zakopane”, zaproponowano następujące wskaźniki kontekstowe – nie odnoszące się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych, mające jednak bezpośredni związek z zwiększaniem skali efektu gospodarczego w mieście Zakopane:

- wpływy miasta (dynamika) z CIT, PIT oraz podatków i opłat lokalnych;
- liczba turystów odwiedzających TPN w ciągu roku;
- liczba mieszkańców odwiedzających TPN w ciągu roku;
- wskaźnik bezrobocia rejestrowanego w mieście;
- wskaźnik bezrobocia rejestrowanego w mieście wśród młodzieży;
- odsetek mieszkańców miasta żyjących w ubóstwie;
- odsetek osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy;
- liczba działalności gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;
- poziom wydatków na turystykę, promocję i rozwój gospodarczy miasta;
- uczestnictwo w imprezach zewnętrznych o charakterze promocyjnym, np. targi itp.;
- udział osób zatrudnionych w usługach związanych z turystyką (stosunek liczby osób zatrudnionych w usługach związanych z turystyką do ogółu osób pracujących w mieście);
- nakłady inwestycyjne na jednego mieszkańca w zł;
- liczba osób aktywnych zawodowo;

- przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto;

Zaproponowano ponadto następujący katalog wskaźników specyficznych, odnoszących się bezpośrednio do zaproponowanych zadań strategicznych:

- liczba jednorazowych wydarzeń kulturalnych organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba jednorazowych wydarzeń sportowo-rekreacyjnych organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba jednorazowych wydarzeń związanych z promocją zasobów przyrodniczych, organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba cyklicznych wydarzeń kulturalnych organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba cyklicznych wydarzeń sportowo-rekreacyjnych organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba cyklicznych wydarzeń związanych z promocją zasobów przyrodniczych, organizowanych w mieście – w skali roku;
- liczba miejsc związanych z kulturą skatalogowanych w bazie oferty turystycznej miasta;
- liczba miejsc związanych ze środowiskiem naturalnym skatalogowanych w bazie oferty turystycznej miasta;
- liczba miejsc związanych ze sportem skatalogowanych w bazie oferty turystycznej miasta;
- liczba przedsiębiorców lub potencjalnych przedsiębiorców korzystających ze wsparcia Inkubatora Przedsiębiorczości Pozaturystycznej – w skali roku;
- liczba certyfikowanych produktów żywnościowych;
- liczba rzemieślników i rękodzielników wpisanych do ewidencji aktywnych zawodowo;
- liczba gospodarstw agroturystycznych;
- liczba hodowanych kóz w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;
- liczba hodowanych owiec w przeliczeniu na 1000 mieszkańców;

Szczególnej uwagi wymagają wskaźniki opracowane na podstawie podstawowych miar stosowanych w badaniach rozwoju funkcji turystycznej regionu (miasta, gminy), takie jak:

- wskaźnik funkcji turystycznej miejscowości Baretje'a i Deferta, wyrażony liczbą turystycznych miejsc noclegowych, pomnożoną przez 100, przypadającą na liczbę stałych mieszkańców;
- wskaźnik intensywności ruchu turystycznego według Schneidera, wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów, pomnożoną przez 100, przypadającą na liczbę stałych mieszkańców;
- wskaźnik gęstości bazy noclegowej, wyrażony liczbą miejsc noclegowych przypadających na kilometr kwadratowy powierzchni całkowitej;
- wskaźnik rozwoju bazy noclegowej, wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów na liczbę miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania;
- wskaźnik intensywności ruchu turystycznego według Charvata, wyrażony liczbą udzielonych noclegów, pomnożoną przez 100, przypadającą na liczbę stałych mieszkańców;
- wskaźnik wykorzystania pojemności bazy noclegowej, wyrażony liczbą udzielonych noclegów na liczbę miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania;
- wskaźnik gęstości ruchu turystycznego Deferta, wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów, przypadającą na km² powierzchni całkowitej;

Wyżej wymienione wskaźniki charakteryzują z jednej strony intensywność ruchu turystycznego, z drugiej poziom zagospodarowania turystycznego badanego obszaru, a w szczególności stopień rozwoju bazy noclegowej. Wskaźniki te są podstawą wyznaczenia funkcji turystycznej regionów (Niemczyk, Załona 2012).

Powyższa lista nie ma charakteru wyczerpującego i powinna podlegać ciągłej, twórczej modyfikacji w zależności od potrzeb i możliwości miasta Zakopane.

8. Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju

Zatwierdzenie projektu strategii rozwoju miasta stanowi podstawę do podjęcia działań wdrożeniowych. Zarządzanie procesem wdrażania strategii rozwoju gminy wymaga prowadzenia monitorowania realizacji celów strategicznych oraz systematycznej i obiektywnej oceny realizowanych przedsięwzięć.

Określona została struktura zarządzania realizacją strategii oraz prowadzenia monitoringu jej realizacji (oceny postępu wdrażania przyjętych do realizacji celów). Przyjęto, że struktura podmiotowa odpowiedzialna za realizację i monitorowanie strategii składać się będzie z następujących elementów:

- pełnomocnik Burmistrza Zakopanego ds. realizacji Strategii Rozwoju Miasta;
- Międzywydziałowy Zespół Zadaniowy ds. inwestycji strategicznych odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie projektów infrastrukturalnych tzw. twardych;
- Międzywydziałowy Zespół Zadaniowy ds. projektów społecznych (w tym: edukacyjnych, kulturalnych oraz sportowych) odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie projektów społecznych tzw. miękkich;
- Zespół odpowiedzialny za pozyskanie środków finansowych i finansowe rozliczenie zaplanowanych projektów;
- Skarbnik, Wydział Finansowo-Budżetowy).

Pracami kierował będzie Burmistrz Miasta Zakopane, który będzie wspierany organizacyjnie przez pracowników Urzędu Miasta. Wszystkie zadania wpisane w Strategię będą realizowane zgodnie z Wieloletnią Prognozą Finansową oraz poszczególnymi budżetami rocznymi, po zatwierdzeniu ich realizacji.

Powołanie zespołów ma za zadanie zaplanowanie działań w sposób zintegrowany, umożliwiający uwzględnienie różnych perspektyw (społecznej, prawnej, ekonomicznej i technicznej itp.) oraz przygotowanie projektów od strony technicznej, a następnie sprawne zarządzanie ich realizacją.

Podmioty zaangażowane we wdrażanie	Poziomy zarządzania
Burmistrz Zakopanego	Kieruje wdrażaniem Strategii Rozwoju Miasta.
Zastępca Burmistrza Zakopanego	Koordynuje wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta w obszarze celów zgodnych z zakresami odpowiedzialności podległych komórek organizacyjnych.
Pełnomocnik ds. realizacji Strategii Rozwoju Miasta (rola pełniona przez zastępcę Burmistrza lub inną wyznaczoną osobę).	Koordynuje prace Międzywydziałowych Zespołów Zadaniowych ds. inwestycji strategicznych i projektów społecznych.

II Zastępca Burmistrza Zakopanego	Koordynuje wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta w obszarze celów zgodnych z zakresami odpowiedzialności podległych komórek organizacyjnych.
Międzywydziałowy Zespół Zadaniowy ds. inwestycji strategicznych tzw. twardych	<ul style="list-style-type: none"> • sporządza okresowe sprawozdania z realizacji w zakresie inwestycji infrastrukturalnych; • zgłasza nowe zadania infrastrukturalne wpisujące się w przyjęte cele strategii • monitoruje sytuację w mieście (ewaluacja średniookresowa strategii); • gromadzi propozycje zmian do strategii; • odpowiada za aktualizację strategii;
Międzywydziałowy Zespół Zadaniowy ds. projektów miękkich tzw. społecznych w. miękkich	<ul style="list-style-type: none"> • sporządza okresowe sprawozdania z realizacji strategii w zakresie projektów społecznych; • zgłasza nowe zadania infrastrukturalne wpisujące się w przyjęte cele strategii • monitoruje sytuację w mieście (ewaluacja średniookresowa strategii); • gromadzi propozycje zmian do strategii; • odpowiada za aktualizację strategii;
Zespół odpowiedzialny za pozyskanie środków finansowych i finansowe rozliczenie zaplanowanych przedsięwzięć	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskuje środki na rzecz realizacji działań zapisanych w strategii; • sporządza okresowe sprawozdania finansowe z realizacji strategii; • ujmuje zaplanowane w strategii zadania w Wieloletniej Prognozie Finansowej; • monitoruje zmiany wynikające z realizowanych przedsięwzięć; • monitoruje możliwości pozyskania dofinansowania na realizację zadań wpisujących się w cele zawarte w strategii; • monitoruje przepływy finansowe związane z realizacją zadań współfinansowanych ze środków UE.

Zarządzanie strategią rozwoju odbywać się będzie w ramach obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu miasta oraz miejskich jednostek organizacyjnych.

Zarządzanie odbywać się będzie na dwóch poziomach: zarządzanie realizacją strategii oraz zarządzanie przedsięwzięciami, zgodnie z metodyką zawarta w publikacji pt. „Outcome

Indicators And Targets. Towards a New System of Monitoring and Evaluation in EU Cohesion Policy”.

System monitorowania Strategii Rozwoju Miasta składa się z dwóch elementów: bieżącego monitoringu (poziom operacyjny) oraz ewaluacji (poziom strategiczny) i ma za zadanie kontrolę stopnia realizacji Strategii, osiągnięcia określonych w nim celów i kierunków działań, jak również ocenę zmian jakie wywoła realizacja Strategii.

Na poziomie strategicznym przewiduje się prowadzenie ewaluacji raz w roku poprzez opracowanie Raportu o stanie gminy (w układzie odpowiadającym celom strategicznym wskazanym w Strategii Rozwoju). Przeprowadzona ocena w przypadku odnotowania znacznych zmian społeczno-gospodarczych stanowiła będzie podstawę do aktualizacji strategii. W ramach raportu wskazane zostaną czynniki zewnętrzne, które mogą znacząco oddziaływać na możliwość realizacji zapisanych w strategii celów.

Głównymi obszarami monitorowania i ewaluacji Strategii Rozwoju Miasta będą cele strategiczne i poziom ich osiągnięcia. Proces monitorowania ma polegać na systematycznej obserwacji zmian zachodzących w ramach poszczególnych celów strategicznych wyznaczonych w strategii.

W poprzednich paragrafach przedstawiono propozycje wskaźników monitoringu realizacji celów strategicznych. Wskaźniki monitorowania będą podstawowym narzędziem śledzenia postępu w realizacji strategii. Wybrane wskaźniki mają za zadanie odzwierciedlić, na ile udało osiągnąć się poszczególne cele.

Z uwagi na dużą zmienność otoczenia społeczno-gospodarczego przyjęto, że raz do roku analizowane będą podstawowe, wybrane wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego (np. wskaźnik bezrobocia, inflacji, wzrostu PKB) celem ustalenia możliwego wpływu sytuacji zewnętrznej, na zjawiska i procesy zachodzące na obszarze gminy. W przypadku znacznych zmian w zakresie stanu gospodarki podejmowane będą kroki celem weryfikacji przyjętych celów i kierunków działań.

9. Finansowanie

Strategia Rozwoju Miasta Zakopane będzie realizowana dzięki środkom uwzględnionym w budżecie gminy, a także środkom zewnętrznym pozyskiwanym w całym okresie programowania.

Realizacja celów strategicznych niniejszej strategii może i powinna być wspierana przez fundusze pozyskiwane od następujących instytucji i podmiotów krajowych:

- Ministerstwo Cyfryzacji (w zakresie informatyzacji);
- Ministerstwo Edukacji Narodowej (w zakresie działań oświatowych);
- Ministerstwo Energii (w zakresie rozwoju sieci ciepłowniczej);
- Ministerstwo Finansów;
- Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa (w zakresie dużych inwestycji infrastrukturalnych);
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (w zakresie przedsięwzięć związanych z kulturą i dziedzictwem narodowym)
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (w zakresie działań związanych z lokalnym rynkiem pracy oraz wsparciem o charakterze socjalnym);
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (w zakresie zagadnień związanych z rozwojem gospodarki zagrodowej);
- Ministerstwo Rozwoju;
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (w zakresie rozwoju turystyki, oraz aktywności związanych ze sportem i rekreacją);
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (w zakresie współpracy transgranicznej);
- Ministerstwo Środowiska (w zakresie ochrony środowiska i gospodarki wodnej);
- Ministerstwo Zdrowia (w zakresie opieki zdrowotnej).

Jeżeli chodzi o dostępne zewnętrzne i pozakrajowe źródła finansowania strategii rozwoju miasta, w tej materii sytuacja ulega ciągłej zmianie, należy więc skoncentrować uwagę na systematycznym monitorowaniu dostępności zewnętrznych źródeł finansowania oraz, przede wszystkim, brać pod uwagę środki możliwe do pozyskania z:

- Programu Infrastruktura i Środowisko na lata 2014 – 2020 (alokacja ok. 115 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. z ochroną środowiska, rozwojem lokalnej energetyki itp.;
- Program Inteligentny Rozwój na lata 2014 – 2020 (alokacja ok. 36 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. z realizacją badań i wdrażaniem wyników badań w praktykę funkcjonowania lokalnej gospodarki itp.;
- Program Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014 – 2020 (alokacja ok. 19 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. ze stymulowaniem lokalnego rynku pracy, podnoszeniem jakości życia mieszkańców dotkniętych znamionami wykluczenia społecznego, edukacją, wspieraniem procesów zarządczych, międzynarodową wymianą doświadczeń itp.;
- Program Polska Cyfrowa na lata 2014 – 2020 (alokacja ok. 9 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. rozwojem infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej oraz realizowaniem projektów zwiększających poziom informatyzacji usług publicznych i dostępności e-usług;
- Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej na lata 2014 – 2020 (alokacja ok. 6,75 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. ze współpracą transgraniczną i transnarodową oraz międzyregionalną w zakresie ochrony środowiska i rozbudowy infrastruktury, wymiany kulturalnej i edukacyjnej;
- Program pomoc Techniczna na lata 2014 - 2020 (alokacja ok. 2,9 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program realizowany w celu zapewnienia efektywnego wdrażania środków unijnych w Polsce np. poprzez kompetencyjne wsparcie przy realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych;
- Regionalny Program Operacyjny dla województwa małopolskiego na lata 2014 - 2020 (alokacja ok. 2,9 mld zł) oraz późniejszy odpowiednik programu. Program pozwala na finansowanie zadań związanych m.in. z polityką energetyczną i rozwojem

infrastruktury transportowej, realizacją zintegrowanych inwestycji terytorialnych a także programów rewitalizacji miast i obszarów wiejskich.

10. Podziękowania

Autorzy niniejszego opracowania strategicznego dziękują wszystkim osobom i podmiotom zaangażowanym w prace prowadzące do jego powstania, a w szczególności mieszkańcom miasta Zakopane, przedstawicielom organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorcom, którzy wzięli udział w spotkaniach strategicznych i dyskusjach wokół problematyki rozwoju miasta.

Bibliografia

Cytowane prace

- Azkuna I. (2012), Smart Cities Study: International study on the situation of ICT, innovation and Knowledge in cities, The Committee of Digital and Knowledge-based Cities of UCLG, Bilbao.
- Bukowski A. (2016), Rekomendacje dla obszaru Smart People w ramach przygotowywania strategii rozwoju Zakopanego, niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.
- Caragliu A., Del Bo, C., Nijkamp, P. (2009), Smart cities in Europe, Serie Research Memoranda 0048, University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Komninos N., (2008) Intelligent Cities and Globalisation of Innovation Networks, London and New York, Routledge.
- Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M. (2016), Czynniki i bariery wdrażania koncepcji smart city w Polsce, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 276.
- Haras A., Hajdrowski K., Kruczek A., Ciupa Sz., Kulisiewicz T., Gawkowski K. (2017), Normalizacja. Numer Specjalny Wiadomości PKN, Polski Komitet Normalizacyjny: Warszawa.
- Jeżak J. (2017), *Analiza zmian w zagospodarowaniu przestrzennym miasta Zakopane*, Instytut Ekonomiki Przestrzeni: Kraków.
- Jeżak J., Huculak M., Stankiewicz A., Donocik M., Garpiel R. (2016), *Gminny Program Rewitalizacji dla Miasta Zakopane na lata 2016-2023*, Instytut Ekonomiki Przestrzeni: Kraków.
- Kopeć S. (2016), Mobilność w strategii miasta Zakopane – rekomendacje i propozycje działań, niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.
- Kopyciński P. (2016), Smart governance. Wskaźniki i inspiracje do dalszych prac nad strategią rozwoju miasta Zakopane 2.0., niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.
- Kulisiewicz, T. Inteligentne miasta to miasta ekologiczne, <http://inteligentnemiasta.pl/inteligentne-miasta-to-miasta-ekologiczne/5395/>.
- Lombardi P., Giordano S., Farouh H., Yousef W. (2012), Modelling the smart city performance, „Innovation The European Journal of Social Science Research”, vol. 25(2).
- Niemczyk A. (2016) Propozycja wskaźników Smart Economy na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane, niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.
- Niemczyk A, Załona T. (2013), Funkcja turystyczna polskich makroregionów w świetle kryzysu gospodarczego XXI w., „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Paskaleva K. (2015), E-governance as an enabler of the smart city [w:] Deakin M., Smart cities. Governing, modelling and analysing the transition, Routledge, Oxfordshire.
- Smagacz-Poziemska M. (2016), Smart Living /Jakość życia, niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.

Szczech-Pietkiewicz E., Smart city – próba definicji i pomiaru, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 391.

Zawilińska B. (2016), Strategia Rozwoju Miasta Zakopane. Rekomendacje w zakresie Smart Environment, niepublikowana analiza na potrzeby przygotowania Strategii Rozwoju Miasta Zakopane.

(2013). Przyszłość miast, miasta przyszłości - raport, Ośrodek Analityczny THINKTANK: Warszawa.

Dokumenty strategiczne i kierunkowe

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030 – Trzecia fala nowoczesności”

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 „Regiony, miasta, obszary wiejskie”

Krajowa Polityka Miejska 2023

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020

Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego

Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Zakopanego na lata 2017-2025 z kierunkiem do 2030 r.

Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego na lata 2012-2020

Indeks wykresów

Wykres 1. Populacja Zakopanego (opracowanie własne na podstawie danych z GUS)	22
Wykres 2. Piramida wieku mieszkańców Zakopanego (GUS).....	23
Wykres 3. Przyrost naturalny w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)	25
Wykres 4. Migracje na pobyt stały w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016).....	26
Wykres 5. Poziom wykształcenia mieszkańców Zakopanego (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2011).....	27
Wykres 6. Populacja miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	28
Wykres 7. Powierzchnia (km ²) miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016).....	30
Wykres 8. Gęstość zaludnienia (osób/km ²) w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)	30
Wykres 9. Saldo migracji wewnętrznych na pobyt stały w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016)	31

Wykres 10. Współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych dla miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	32
Wykres 11. Poziom wykształcenia mieszkańców miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2011).....	33
Wykres 12. Szacunkowa stopa bezrobocia rejestrowanego w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	38
Wykres 13. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Zakopanem w latach 2001 - 2014 (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	40
Wykres 14. Liczba turystycznych obiektów noclegowych w Zakopanem (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2016).....	41
Wykres 15. Bezrobocie rejestrowane w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	45
Wykres 16. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	45
Wykres 17. Saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy dla miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	46
Wykres 18. Wydatki i dochody do budżetu miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	47
Wykres 19. Wydatki i dochody do budżetu miast Małopolski w przeliczeniu na jednego mieszkańca (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	48
Wykres 20. Liczba turystycznych obiektów noclegowych w miastach Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	49
Wykres 21. Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	49
Wykres 22. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 10 tys. ludności (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	50
Wykres 23. Procent zalesienia miast Małopolski (opracowanie własne na podstawie danych z GUS 2015).....	58
Wykres 24. Postulaty mieszkańców Zakopanego w ujęciu ilościowym (opracowanie własne).....	64
 Indeks map	
Mapa 1. Udział osób w wieku poprodukcyjnym (Jeżak i in. 2016).....	24
Mapa 2. Gęstość zaludnienia (Jeżak i in. 2016).....	29

Mapa 3. Udział osób bezrobotnych ogółem wśród osób w wieku produkcyjnym (Jeżak i in. 2016)	39
Mapa 4. Dostęp do podstawowych usług publicznych oraz poziom obsługi komunikacyjnej (Jeżak i in. 2016).....	42
Mapa 5. Liczba firm zarejestrowanych w CEIDG na 100 mieszkańców (Jeżak i in. 2016)	43
Mapa 6. Obszary występowania niskiego stopnia przedsiębiorczości (Jeżak i in. 2016)	44
Mapa 7. Przyrost terenów zabudowanych w latach 2003-2015 (Jeżak 2017)	55
Mapa 8. Przyrost terenów zainwestowanych w korytarzach ekologicznych w latach 2003-2015 (Jeżak 2017).....	56
Mapa 9. Przyrost terenów zainwestowanych na terenach wyłączonych z zainwestowania w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego (Jeżak 2017)	57
Mapa 10. Średnie roczne stężenie PM10 (Jeżak i in. 2016)	59
Mapa 11. Średnie roczne stężenie PM2,5 (Jeżak i in. 2016)	60

Indeks ilustracji

Rysunek 1. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Gospodarka" (opracowanie własne).....	65
Rysunek 2. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Jakość życia" (opracowanie własne).....	67
Rysunek 3. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Zarządzanie" (opracowanie własne).....	70
Rysunek 4. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Mobilność" (opracowanie własne)	72
Rysunek 5. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Społeczność" (opracowanie własne)	73
Rysunek 6. Analiza frekwencyjna słów występujących w postulatach mieszkańców w obszarze "Środowisko" (opracowanie własne)	75