

RADA MIEJSKA
w Kętrzynie

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

SPIS TREŚCI

Wstęp	s. 3
Metodyka procesu planowania strategicznego dla miasta Kętrzyn	s. 4
Harmonogram prac nad opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn	s. 11
Misja według modelu Ashridge	s. 16
Deklaracja misji	s. 26
Analiza stanu miasta Kętrzyn pod względem mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń (analiza SWOT)	s. 27
Zapis Planów Działania (Action Plans)	s. 40
Rekomendacje do wdrożenia Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn	s. 83
Aneks	s. 91

WSTĘP

Opracowanie „Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn” rozpoczęto w grudniu 2000 roku zgodnie z umową z 20 listopada 2000 roku zawartą pomiędzy Gminą Miejską Kętrzyn reprezentowaną przez Tadeusza Mordasiewicza – Burmistrza Miasta a konsorcjum dwóch podmiotów: Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. reprezentowanym przez Dagmarę Bieńkowską – Dyrektora i Cezarego Ulasińskiego – Prezesa oraz Mikołajskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Lokalnych reprezentowane przez osobę Prezesa Stowarzyszenia – Jacka Maliszewskiego.

Prace nad opracowaniem dokumentu „Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn” zakończyły się w marcu 2001 roku.

Przy opracowaniu „Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn” brał udział zespół konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego, w skład którego wchodził:

Dagmara Bieńkowska
Cezary Ulasiński
Justyna Adamska
Dariusz Gawlik

Ze strony Mikołajskiego Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Lokalnych w pracach nad opracowaniem „Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn” udział brał Jacek Maliszewski.

Nieocenionej pomocy udzielili Jarosław Żukowski – Naczelnik Wydziału Organizacyjnego i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta Kętrzyn oraz wszyscy członkowie Komisji ds. Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn.

METODYKA PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO DLA MIASTA KĘTRZYN

METODYKA PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO DLA MIASTA KĘTRZYN

Przyjęta metodyka realizacji strategii rozwoju miasta Kętrzyn oparta jest na układzie „ośmiu kroków”.

Kontrakt zawarty pomiędzy Gminą Miejską Kętrzyn a konsorcjum: Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. i Mikołajskim Stowarzyszeniem Wspierania Inicjatyw Lokalnych na realizację projektu pt. „Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyn” opierał się na układzie siedmiu zadań. Poniższy opis łączy w sobie obraną przez konsultantów metodykę pracy z zakresem / terminem realizowanych w kontrakcie zadań. Metodyka przyjęta przez konsultantów uwzględnia zawsze dotychczasowe doświadczenia miasta w wypracowywaniu koncepcji rozwojowych.

Krok I: Organizacja

Wszystkie etapy planowania strategicznego są ważne. Jednakże dwa z nich mają zasadnicze znaczenie: organizacja oraz realizacja planów działań. Ten ostatni etap stanowi zwieńczenie wszystkich wysiłków. Jeśli jednak proces nie jest dobrze zorganizowany w momencie startu, wszystkie późniejsze działania stają się trudniejsze, a przebieg samego procesu może zostać poważnie zakłócony. Etap pierwszy więc to swoiste „zaplanowanie planowania” czyli plan for planning.

Inicjatorem procesu planowania strategicznego dla miasta Kętrzyn był Zarząd Miasta Kętrzyn. Jego członkowie mieli świadomość, że mimo współpracy konsultantów zewnętrznych, to na nich ciąży obowiązek zarządzania procesem rozwoju, który następnie zostaje wypracowany przez grupę liderów społeczności lokalnej. Grupę tę zaprosił do współpracy burmistrz Miasta Kętrzyna Tadeusz Mordasiewicz występujący jako inicjator i rzecznik pomysłu planu strategicznego, korzystając ze wskazówek konsultantów opartych o doświadczenia z innych miast. W skład Komisji ds. Strategii Rozwoju z uwagi na pełnioną rolę (organ decyzyjny i kreujący, który przez kilka miesięcy ponosi odpowiedzialność za zarządzanie procesem budowy strategii rozwoju) weszli przedstawiciele władz samorządowych, miasta Kętrzyn, sfery biznesu (przedstawiciele wiodących firm, organizacji skupiających lokalnych przedsiębiorców, etc.) oraz najważniejszych instytucji życia publicznego. Mimo dużej wielkości grupy pracowano efektywnie, a jednocześnie zapewniono pełną reprezentację społeczności lokalnej.

Krok II: Obraz środowiska - analiza lokalnej gospodarki

Planowanie strategiczne oparte jest na obiektywnej ocenie ekonomicznego charakteru społeczności lokalnej i jej miejsca w gospodarce regionu. W ramach realizacji kroku drugiego przeprowadzona została:

- a) analiza struktury ekonomiczno - gospodarczej i demograficznej miasta Kętrzyn oraz określenie jego pozycji na tle regionu. W efekcie powstał Profil Społeczno - Gospodarczy Miasta Kętrzyn.
- b) analiza potencjału stakeholders.

Praca konsultantów polegała na przeprowadzeniu analiz i badań w oparciu o dostępne dane statystyczne i informacje o mieście i regionie, publikacje opisujące sytuację społeczno - gospodarczą regionu, kwerendę prasową, wywiady z kluczowymi przedstawicielami społeczności lokalnej.

Krok III: Określenie misji. Sformułowanie zagadnień strategicznych

W procesie planowania strategii rozwoju miasta Kętrzyn po wstępnych analizach i określeniu pr

społeczno - gospodarczego oraz zdefiniowaniu stakeholders, przystąpiono do definiowania misji miasta Kętrzyn. Zapis misji opierał się na modelu Ashridge'a, składającego się z czterech elementów:

- Celu najogólniejszego (sensu istnienia);
- „Strategii” czyli domen strategicznych, pozycji i przewag konkurencyjnych;
- Wartości (jakie wyznajemy);
- oraz standardów zachowań organizacyjnych.

Opis Misji realizowano posługując się Techniką Grup Nominalnych, dając szansę na pracę indywidualną, w zespołach i na sesji plenarnej. W sumie umożliwiono uczestnikom warsztatów całościową refleksję nad perspektywą rozwoju, zastanowienie się nad głównymi kierunkami działalności, wartościami wyznawanymi przez społeczność lokalną i pożądanymi standardami zachowań mieszkańców miasta Kętrzyn. W ten sposób przybliżono się do zasadniczych identyfikacji funkcji, które miasto chce pełnić w przyszłości, podstawowych działalności, które mają się stać domeną jego działalności, skonfrontowane z wartościami preferowanymi przez społeczność lokalną. Członkowie warsztatów określili także jakie standardy zachowań organizacyjnych łączą szczególne kompetencje miasta z wartościami wyznawanym przez najważniejsze grupy lokalne. Kolejno określono deklarację misji. Pełen zapis pracy z

warsztatów został spisany przez konsultantów i rozdany członkom Komisji ds. Strategii Rozwoju w celu dokonania dodatkowych uzupełnień.

Krok IV: Analiza strategiczna przeprowadzona metodą SWOT

Podczas kolejnego spotkania pracowano nad analizą zasobów wewnętrznych i analizą otoczenia zewnętrznego pod kątem szans i zagrożeń. Przeprowadzono analizę SWOT (podobnie jak przy misji posługując się Technika Grup Nominalnych). Analiza SWOT stała się podstawą do zidentyfikowania i sformułowania podstawowych problemów i zagadnień strategicznych. Uczestnicy tradycyjnie otrzymali materiały warsztatowe do oceny, naniesienia poprawek i ewentualnego dodania nowych pomysłów.

Krok V: Plany działań - cele, zadania, priorytety realizacyjne

Zadanie to obejmowało wypracowanie planów działań (Action Plans) w wyodrębnionych wcześniej domenach strategicznych:

- Rozwój turystyki,
- Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego i przetwórstwa rolno-spożywczego,
- Wysoki standard życia.

Zdecydowano się, iż w grupach zadaniowych, które zostały na początku warsztatów wyodrębnione, sformułowane zostaną dla każdej z domen strategicznych: cele kierunkowe (strategiczne), cele operacyjne, oraz najważniejsze zadania i projekty. W ciągu intensywnych spotkań warsztatowych w zespołach zadaniowych powstały Action Plans w zdefiniowanych domenach strategicznych.

Krok VI: Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyn

Po etapie pracy w zespołach zadaniowych, gdzie wypracowano plany działań w poszczególnych domenach strategicznych doprowadzono do wspólnego spotkania zespołu, gdzie na forum zaprezentowano wyniki prac grup. Uzgodniono wspólnie zakres zmian (poprawek) do planów działań oraz przystąpiono do tworzenia listy priorytetowych zadań i projektów w grupach zadaniowych. Uczestnicy sformułowali listy priorytetowych zadań, które następnie przedyskutowano na forum całego zespołu. Dodatkowo członkowie zespołu przedyskutowali zasady monitoringu i przeglądów strategicznych, ustalając wspólnie z przedstawicielami władz coroczne przeglądy postępu prac nad realizacją strategii.

Zarząd Miasta Kętrzyn zaangażował się także w przygotowanie spotkań publicznych mających na celu rozpowszechnienie strategii rozwoju miasta.

Krok VII: Monitoring i aktualizacja planu. Rekomendacje wdrożeniowe.

Ustalone zostały także zasady wdrażania i monitoringu postępów prac w ramach strategii rozwoju miasta Kętrzyn.

Krok VIII: Szerokie upowszechnienie strategii rozwoju gospodarczego wśród społeczności lokalnej. Realizacja strategii.

W mieście Kętrzyn zdecydowano się na dwa spotkania publiczne. Pierwsze z nich było spotkaniem otwartym adresowanym do wszystkich mieszkańców miasta, uczestnikami drugiego zaś spotkania była młodzież szkół gimnazjalnych i średnich miasta Kętrzyn. W spotkaniach uczestniczyli ponadto przedstawiciele władz lokalnych, Komisja ds. Strategii Rozwoju, a także lokalne media. Spotkania prowadzili konsultanci realizujący projekt, którzy przedstawili zakres dotychczasowych prac, metodologię pracy oraz treść merytoryczną wypracowanej strategii i jej przewidywane efekty. Oba spotkania były bardzo udane ze względu na poziom merytorycznej dyskusji, wielość pytań i widoczne zaangażowanie uczestników spotkań w refleksję na przyszłość miasta. Spotkania zostały poprzedzone intensywną informacją medialną (prasa lokalna, telewizja lokalna).

METODY PRACY STOSOWANE PRZEZ KONSULTANTÓW REALIZUJĄCYCH PROJEKT W RAMACH PROJEKTU: STRATEGIA ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Praca konsultantów w ramach opracowywania strategii rozwoju miasta Kętrzyn była przeprowadzana w oparciu o różnorodne i wzajemnie komplementarne metody pracy.

Podstawowymi metodami stosowanymi przez konsultantów były:

1. Badania konsultingowe
2. Cykl prac warsztatowych z kluczowymi stakeholders w mieście (Komisja ds. Strategii Rozwoju)
3. Metoda delficka.

Ad. 1. Badania konsultingowe

W początkowej fazie procesu budowy strategii rozwoju miasta konsultanci przeprowadzili badania konsultingowe służące ocenie istniejących założeń co do planów działań samorządu lokalnego w dziedzinie rozwoju miasta. Jako podstawowe narzędzia pracy zastosowano badania gabinetowe (analiza danych) oraz wywiad pogłębiony z kluczowymi przedstawicielami stakeholders w mieście Kętrzyn.

Ad. 2. Cykl prac warsztatowych z kluczowymi stakeholders (Komisja ds. Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn)

Posiadając wiedzę na temat dotychczasowych prac nad strategią rozwoju miasta Kętrzyn, w oparciu o badania konsultingowe, konsultanci zaprojektowali cykl warsztatów z kluczowymi stakeholders. Zdecydowano się na prowadzenie warsztatów metodami interaktywnymi z użyciem narzędzi (technik) treningowych, pozwalających uczestnikom indywidualnie i grupowo identyfikować, następnie analizować i w końcu proponować możliwe rozwiązania. Ten sposób pracy zakładał, że traktowano uczestników jako ekspertów posiadających znaczące doświadczenie, a rolą konsultantów jest facylitacja procesu uczenia się i nabywania umiejętności oraz proponowanie narzędzi i podawanie przykładów rozwiązań.

Za najważniejsze uznano stworzenie takiej sytuacji edukacyjnej, która pozwalałaby uczestnikom warsztatów uzyskać pewność, że to oni sami, a nie zewnątrzni konsultanci, są autorami analiz i rozwiązań.

Dodatkowo poprzez prace indywidualne i zespołowe proponowane przez konsultantów, uczestnicy nabyli umiejętności i wiedzę dotyczącą identyfikacji i analizowania problemu, uzyskiwania konsensusu, technik pracy zespołowej, sposobów poszukiwania i proponowania rozwiązań oraz co najistotniejsze - formułowania celów i jasnego argumentowania. Nie byłoby to możliwe bez stworzenia sprzyjających warunków warsztatowych. Z tego powodu każde spotkanie warsztatowe prowadzone było urozmaiconymi technikami: gry integracyjne, mini wykłady z użyciem folii prezentacyjnych, techniki kreatywne, prace z formularzem, techniki pracy zespołowej, moderowana dyskusja. Uczestnicy otrzymywali w trakcie prac materiały opisujące stosowane techniki treningowe oraz materiały dotyczące poszczególnych zagadnień.

Ad. 3. Metoda delficka

Konsultanci mieli świadomość, że warsztatowy sposób pracy oprócz ewidentnych korzyści – efekt synergii, nie są także wolne od wad. Dlatego też po każdym warsztacie spisywano wypracowane przez jej uczestników materiały, opracowywano redakcyjne i wysyłano z powrotem do Urzędu Miasta Kętrzyn z prośbą o rozpowszechnienie ich wśród uczestników warsztatów. Konsultanci formułowali pytania dotyczące kwestii niejasnych, prosili o indywidualne opinie i o ponowną ocenę materiałów. Dopiero po uzyskaniu zwrotnych informacji materiały opracowywano merytorycznie i przekazywano do dalszej pracy na warsztatach. Dzięki tej zmodyfikowanej wersji metody delfickiej każdy z uczestników warsztatów miał możliwość spokojnej, indywidualnej i odłożonej w czasie analizy, a konsultanci uzyskiwali pewność, że nie popełniono rażących pomyłek i nie pominięto niczego istotnego. Dodatkowo atutem takiego trybu działania było utrzymywanie stałego kontaktu nie tylko na warsztatach, ale i w koniecznych przerwach między nimi.

HARMONOGRAM PRAC NAD OPRACOWANIEM STRATEGII ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Zadanie 1 - Krok I 1 grudnia 2000 roku

Spotkanie organizacyjne Centrum Doradztwa Strategicznego z władzami miasta Kętrzyn. Określenie szczegółowych działań merytorycznych i organizacyjnych w ramach opracowania strategii rozwoju.

Zadanie 2 - Krok II i III 1 grudnia – 3 stycznia 2001 roku

- Opracowanie dokumentu „Profilu Społeczno-Gospodarczego Miasta Kętrzyn”, będącego wynikiem szczegółowej analizy stanu gospodarczego miasta oraz uwarunkowań społecznych.
- Przygotowanie i przeprowadzenie pierwszego warsztatu strategicznego, w trakcie którego została powołana Komisja ds. Strategii Rozwoju. Konsultanci zaprezentowali „Profil Społeczno-Gospodarczy Miasta Kętrzyn” oraz wspólnie z nowo powołaną Komisją wypracowali wizję i misję rozwoju miasta Kętrzyn.

Zadanie 3 – Krok IV 17 stycznia 2001 roku

- Przeprowadzenie drugiego warsztatu strategicznego, celem którego było opracowanie analizy SWOT, identyfikacji domen strategicznych oraz określenie kluczowych problemów strategicznych.

Zadanie 4 – Krok V 30 stycznia – 31 stycznia 2001 roku

- Trzeci warsztat strategiczny, w trakcie drugiego określono cele strategiczne, operacyjne oraz zadania do każdej z identyfikowanych domen strategicznych.
- Formułowanie strategii branżowych w postaci planów operacyjnych (action plans).

Zadanie 5 – Krok V 12 lutego – 9 marca 2001 roku

- Przygotowywanie wybranych projektów pod wnioski grantowe.

Zadanie 6 – Krok VIII 27 lutego 2001 roku

- Przeprowadzenie dwóch spotkań publicznych w celu skonsultowania zapisów strategii ze społecznością miasta Kętrzyn.

Zadanie 7 – Krok VI i VII 16 marca 2001 roku

- Zakończenie prac nad Strategią Rozwoju Miasta Kętrzyn, przekazanie władzom miasta dokumentu strategii.

LISTA UCZESTNIKÓW WARSZTATÓW STRATEGICZNYCH DOTYCZĄCYCH OPRACOWANIA: STRATEGII ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Lp.	Imię i Nazwisko uczestnika warsztatów	Firma/organizacja/institucja/stanowisko
1.	Danuta Baczek	Mazurskie Centrum Zaopatrzenia Piekarnictwa „Mazpiek” Kętrzyn
2.	Józef Bakun	Rada Miasta Kętrzyn – Przewodniczący Komisji Komunalnej
3.	Urszula Baraniecka	Przewodnicząca Rady Miejskiej
4.	Mirosław Bauer	Tydzień Kętrzyński
5.	Jan Bierzyński	Meble Tapicerowane International - Furninowa Polska sp. z o. o.
6.	Edmund Bronowski	Radny Miasta Kętrzyn
7.	Anna Bućko	Dyrektor Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w Kętrzynie
8.	Romuald Budrewicz	Radny
9.	Bogdan Burkacki	Miejskie Wodociągi i Kanalizacja sp. z o. o.
10.	Wiesław Burzyński	Dyrektor I Oddziału BIG Banku Gdańskiego S.A. w Kętrzynie
11.	Eugeniusz Butrym	Wiceprezes Kętrzyńskiej Izby Gospodarczej
12.	Halina Cekała	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Kętrzynie
13.	Ludwik Dawcewicz	Radny Miasta Kętrzyn
14.	Ewa Dąbrowska	RRM Kętrzyn
15.	Andrzej Degórski	Miejskie Wodociągi i Kanalizacja sp. z o. o. Kętrzyn
16.	Krystyna Dolewska	Prezes Towarzystwa Przyjaciół Dzieci w Kętrzynie
17.	Zygmunt Dorf	Kierownik Powiatowego Urzędu Pracy
18.	Irena Hadziewicz	Liceum Ogólnokształcące im. W. Kętrzyńskiego
19.	Jadwiga Humieńczyk	Miejska Biblioteka Publiczna w Kętrzynie

20.	Dagmara Iwaniuk	Komendant Hufca Związku Harcerstwa Polskiego
21.	Stanisław Iwaniuk	Członek Rady Miejskiej
22.	Aneta Janczuk	Koordynator Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Prezes Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej
23.	Antoni Jarocewicz	RSG O-Kętrzyn
24.	Wiesław Jastrząb	Polskie Stowarzyszenie Diabetyków
25.	Ryszard Jastrzębowski	„Pref-Bud” sp. z o.o. Prezes Zarządu
26.	Izabela Karpiuk	Centrum Informacji Turystycznej
27.	Roman Kluczkowski	Związek Ukraińców w Polsce
28.	Władysław Koniuszewski	Przewodniczący Polskiego Związku Emerytów, Rencistów i Inwalidów w Kętrzynie
29.	Tadeusz Kowalewski	Prezes Kętrzyńskiego Stowarzyszenia Kupców, Radny Rady Miejskiej
30.	Katarzyna Kozak	Klub Abstynenta „Dromader” Stowarzyszenie
31.	Edyta Kozik	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Kętrzynie
32.	Andrzej Krawczyk	Kętrzyńska Telewizja Kablowa – Redaktor
33.	Krzysztof Krupienik	Naczelnik Wydziału Oświaty, Kultury i Sportu Urzędu Miasta w Kętrzynie
34.	Stanisław Kulesza	Naczelnik Sekcji Prewencji i Ruchu Drogowego Komendy Powiatowej Policji
35.	Anna Kulicka	Skarbnik Miasta Kętrzyn
36.	Joanna Kwiatkowska	Mieszkanca Kętrzyna
37.	Jacek Kwiatkowski	Mieszkaniec Kętrzyna
38.	Kazimierz Kwiatkowski	Rada Parafialna św. Alberta
39.	Bożena Łojko	Naczelnik Wydziału Inwestycji Urzędu Miasta
40.	Stanisława Łozińska	Członek Zarządu
41.	Barbara Majorkiewicz	Student III roku Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie, zbieranie materiałów do pracy dyplomowej pt. „Strategia rozwoju turystycznego powiatu kętrzyńskiego”.
42.	Ryszard Malewicki	Poczta Polska, Urząd Pocztowy Kętrzyn 1, Naczelnik Urzędu
43.	Halina Małachowska	Radna Rady Powiatu
44.	Aleksander Małachowski	Dyrektor Domu Pomocy Społecznej
45.	Mariola Matyjasek	Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 3 w Kętrzynie
46.	Aleksandra Miklewicz-Junkier	Szpital Powiatowy w Kętrzynie, Referat ds. Zamówień Publicznych
47.	Janina Milewicz	Sekretarz Kętrzyńskiego Stowarzyszenia Kupców
48.	Tadeusz Mordasiewicz	Urząd Miasta – Burmistrz
49.	Zbigniew Nowak	Wykładowca Centrum Kształcenia Ustawicznego Kętrzyn, Radny
50.	Ryszard Nowik	Urząd Miasta
51.	Cezary Olender	Specjalista ds. Planowania i Rozwoju Telekomunikacja Polska S.A.
52.	Urszula Otapowicz	Naczelnik Wydziału Budownictwa i Architektury Urzędu Miasta
53.	Jarosław Ożański	Kętrzyńskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego sp. z o. o. – Prezes Zarządu
54.	Alicja Paczkowska-Wasik	„Życie Kętrzyna”
55.	Tadeusz Pawlicki	Mieszkaniec Kętrzyna
56.	Barbara Peszke	Zakłady Przemysłu Odzieżowego „Warmia”
57.	Oliwia Piotrowicz	Mieszkanca Kętrzyna
58.	Sławomir Piskorz	Naczelnik Wydziału Obsługi Klientów Instytucji w PKO BP S.A. w Kętrzynie
59.	Zbigniew Płazewski	Dyrektor Zarządu Dróg Powiatowych oraz pracownik ZDW RD Kętrzyn
60.	Halina Ponczkowska	Naczelnik Inżynier Komunalnej Energetyki Ciepłej „KOMEK”
61.	Andrzej Porwał	Inspektor Wydziału Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta
62.	Jerzy Pruszyński	Dyrektor Gimnazjum w Kętrzynie
63.	Ryszard Przespolewski	Naczelnik Wydziału Geodezji i Gospodarki Gruntami Urzędu Miasta
64.	Bogusław Pyrzanowski	ZEO S.A. RE Kętrzyn
65.	Janusz Romaniak	Naczelnik Wydziału Prezydialnego Centrum Szkolenia Straży Granicznej
66.	Lech Ryndzionek	Wicedyrektor ZSK-n, Radny
67.	Piotr Sańko	Szpital Powiatowy w Kętrzynie
68.	Szymon Sapięha	Oficer Komendy Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej w Kętrzynie
69.	Tadeusz Sapiężyński	Klub Szachowy „Hetman-Pionier”

70.	Iwona Szczepanowska	Kętrzyński Dom Kultury
71.	Barbara Szerszenowicz	Szkoła Podstawowa nr 4 w Kętrzynie
72.	Stanisław Szumkowski	Radny Miasta Kętrzyn
73.	Roman Szydłowski	Spółdzielnia Mieszkaniowa „Pionier”
74.	Teresa Szypulska	Kierownik - ZR PCK Kętrzyn
75.	Józef Slimak	Radny Rady Powiatu
76.	Krzysztof Śmiechowski	Szkoła Podstawowa nr 4 w Kętrzynie
77.	Marian Toruński	Radny Miasta Kętrzyn
78.	Ryszard Trzaska	WPPM
79.	Marzena Utko	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Kętrzynie
80.	Stanisław Wachnik	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy – Dyrektor Ośrodka
81.	Marian Wasilewski	Rada Miasta
82.	Janusz Woronowicz	Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 1 w Kętrzynie
83.	Izabela Wyczółkowska	Muzeum
84.	Kazimierz Załoga	Przewodniczący Kętrzyńskiego Stowarzyszenia Bezrobotnych
85.	Andrzej Zwoliński	Naczelnik Wydziału Prezydialnego Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej
86.	Grzegorz Zygnier	KKM Kętrzyn
87.	Jerzy Żukowski	Radny Rady Powiatu
88.	Marta Żylińska	Forum Inicjatyw Lokalnych

MISJA WEDŁUG MODELU ASHRIDGE CZTERY WYMIARY MISJI

MISJA WEDŁUG MODELU ASHRIDGE CZTERY WYMIARY MISJI

Czemu służy misja? Dlaczego istnieje? Jaka jest jej rola w rozwoju gminy, powiatu, regionu, organizacji czy firmy ?

Są to zagadnienia niezmiernie wagi. Obecnie większość jednostek samorządowych, organizacji czy firm w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej ma formalnie sformułowaną Misję (tzw. **Deklarację Misji**), należy jednak wyraźnie odróżnić fakt posiadania takiego dokumentu od samej misji czy jej poczucia. Utożsamienie się z misją jest istotne, jeśli członkowie społeczności lokalnej mają wierzyć w ukierunkowany rozwój swojej gminy, powiatu, regionu, organizacji czy firmy - muszą mieć poczucie że ich gmina, powiat, region, organizacja, firma istnieje po to żeby coś osiągnąć.

Koncepcja Misji, jej poczucia i utożsamienia, dotyczy wszystkich aspektów, kierunków rozwoju, gminy powiatu, regionu, organizacji czy firmy. Gdy członkowie społeczności lokalnej czy pracownicy rozumieją i wierzą w jasno sprecyzowane cele strategii rozwoju organizacji czy jednostki samorządowej, widzą jak inni wnoszą swój wkład w jego wzrost, przynosi to duży efekt motywacyjny.

Dobrze sformułowana Misja zawiera wszystkie z niżej przedstawionych elementów:

1. **Cel** - po co istniejemy, sens naszego istnienia
2. **Strategia** - domeny działalności, obszary naszego działania, pozycje jakie chcemy zajmować oraz przewagi konkurencyjne jakie posiadamy (w czym jesteśmy lepsi od otoczenia)
3. **Wartości** - w co wierzymy, co popieramy
4. **Standardy zachowań** - polityka i schematy zachowań organizacyjnych.

MISJA – model Ashridge dla Miasta Kętrzyn

CELE (sens istnienia/ główna funkcja/ aspiracje):

1. Kętrzyn – miasto atrakcyjne dla turystów polskich i zagranicznych.

W celu podniesienia znaczenia Kętrzyna na turystycznej mapie Polski należy korzystać z **wartości historycznych** obecnych na tym terenie. Niezbędne jest też rozwijanie zaplecza turystycznego w postaci **bazy hotelowej i gastronomicznej, infrastruktury turystycznej** oraz działanie na rzecz poprawy **wizerunku** miasta. **Inwestycje proekologiczne** również znacząco powinny ułatwić rozwój miasta w kierunku turystyki.

- Korzystanie z historycznych tradycji miasta oraz pobliskich obiektów zabytkowych („Wilczy Szaniec”, Św. Lipka, pałacyki) do jego promowania;
- Starania w celu zatrzymania na dłużej przejeżdżających tędy turystów zagranicznych i krajowych dzięki między innymi: istniejącej bazie noclegowej, gastronomicznej, promocji miasta, obecności miejsc rekreacyjnych;
- Opracowanie i rozpowszechnienie hasła promującego walory turystyczne Kętrzyna;
- Stała rozbudowa miejskich ścieżek rowerowych;
- Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa osobom przyjezdnym;
- Rozwijanie współpracy przygranicznej (położenie w pobliżu przyszłej granicy Unii Europejskiej);
- Poszerzenie granic administracyjnych miasta o Górkę Poznańską.
- Tworzenie bazy noclegowo - żywieniowej dla turystyki mazurskiej;
- Korzystanie z bogactwa kuchni regionalnej;
- Rozbudowa oferty kulturalnej miasta;
- Tworzenie stałych imprez artystycznych i sportowych o wyjątkowym charakterze w skali regionu i kraju;
- Tworzenie atrakcji turystycznych, np. specjalne przystosowanie linii kolejowej (taboru) na trasie Kętrzyn – Węgorzewo do podróży wagonami odkrytymi, trolejbusy konne;
- Wykorzystanie polodowcowych walorów naturalnych do rozwoju turystyki pobytowej:
 - walory krajobrazowe,
 - jeziora – żeglarstwo, przystanie, wypożyczalnie sprzętu;
- Inwestycje proekologiczne:
 - doprowadzenie tutejszej rzeki Gruber do oczyszczenia,
 - obwodnica miasta zmniejszająca ilość spalin.
- Sprawny układ komunikacyjny w mieście. Wyłączenie centrum miasta z ruchu kołowego przez stworzenie obwodnicy.

2. Kętrzyn – miasto stawiające na rozwój przyjaznego środowiska przetwórstwa rolno - spożywczego i przemysłu lekkiego.

Władze Kętrzyna jako miasta o charakterze przemysłowym powinny **stwarzać warunki** do rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości i zmierzać do **aktywizacji lokalnej społeczności**. Jako główne strefy w zakresie powyższego celu uznano **przetwórstwo rolno-spożywcze oraz przemysł lekki nie zagrażający środowisku**.

Zmiana mentalności mieszkańców miasta – przekonanie ich do inwestowania w działalność gospodarczą (produkcijną);

- Tworzenie nowych miejsc pracy;
- Ułatwienia ze strony miasta dla rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości;
- Rozwój budownictwa mieszkaniowego;
- Rozbudowa infrastruktury komunikacyjnej, celem poprawy sprawności komunikacji w mieście;
- Wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich (np. dużej liczby szwaczek) i produkcyjnych;
- Promowanie artykułów produkowanych w Kętrzynie;
- Przetwórstwo płodów rolnych, np.: cukrownie, zakłady spożywcze, zdrowa żywność – wykorzystanie urodzajnych gleb w pobliżu miasta;
- Przemysł lekki, np.: odzieżowy, opakowań foliowo-kartonowych, meblarski, elektroniczny;
- Rozwój działalności usługowo-handlowej, oparty na badaniach potrzeb rynku;
- Zwiększenie działań w obszarze pozyskiwania rynków zbytu.
- Osiągnięcie pozycji w czołówce uprzemysłowionych miast województwa – „drugie miejsce po Olsztynie”;
- Rozwój wytwórczości rzemieślniczej związanej z kulturą Mazur i historycznym rękodziełem (np. pamiątki związane z zamkiem krzyżackim),
- Rozwój przemysłu nie zanieczyszczającego środowiska.
- Pełne wykorzystanie terenów inwestycyjnych.

3. Kętrzyn - miasto zapewniające wysoką jakość życia jego mieszkańcom

Kętrzyn jako miasto przyjazne powinien zaspokajać potrzeby mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia **szans dla ludzi młodych**. Dużą wagę posiada specyfika **kulturalna** miasta i okolic. Aspiracją Kętrzyna jest odgrywanie roli **ważnego lokalnego ośrodka miejskiego** oraz stworzenie **ekologicznych warunków życia** w mieście.

- Tworzenie nowych miejsc pracy przez rozwinięcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw;
- Zachęcenie młodzieży do pozostania w mieście lub/ oraz powrócenia do niego po studiach;
- Promowanie ludzi wykształconych i ambitnych;
- Rozszerzenie funkcji edukacyjnych miasta:
 - kształcenie młodzieży przygotowujące do pracy w Kętrzynie, kraju i zagranicą;
 - stworzenie ośrodka szkolnictwa wyższego (np. Wyższej Szkoły Zawodowej);
- Umacnianie poczucia tożsamości mieszkańców z miastem;
- Wykorzystanie różnorodności kultur, wyznań i narodowości do rozwoju społecznego;
- Kętrzyn bezpiecznym i spokojnym miastem;
- „Stolica powiatu” – lokalne centrum administracyjne, edukacyjne i kulturalne;
- Dostęp do lekarzy specjalistów;
- Miasto przyjazne ekologicznie;
- Duża ilość zieleni: krzewów, kwiatów, trawników, parków etc.;
- Atrakcyjnie wyglądające budynki i ulice, budowa obiektów małej architektury;
- Dbalność o czystość miasta.

Domena strategiczna

TURYSTYKA

- Rozwój w dziedzinie turystyki, sportu i imprez kulturalnych;
- Rozwój turystyki konnej, agroturystyki oraz różnorodnych sportów wodnych (np. kajakerstwo);
- Promocja cyklicznych imprez kulturalnych.

Pozycja:

- Turystyka o zasięgu regionalnym, krajowym oraz zagranicznym (w szczególności ukierunkowana na turystów z Niemiec, ale i ze Wschodu);
- W dziedzinie turystyki, sportu i imprez kulturalnych Kętrzyn powinien osiągnąć dominującą pozycję w regionie od Biskupca na zachodzie do Elku na wschodzie.

Przewagi konkurencyjne:

- Czyste środowisko - „Zielone płuca Polski”;
- Dość dobrze rozwinięta baza noclegowa;

- Liczne obiekty sportowo – rekreacyjne:
 - Baseny, korty tenisowe, boiska;
 - Stado Ogierów;
 - Jezioro Miejskie, wewnątrz miasta;
- Ciekawe obiekty zabytkowe:
 - Była kwatera Hitlera;
 - Zamek krzyżacki z XIV w.,
 - Neogotycki Kościół św. Katarzyny z XIX w.,
 - Bazylika św. Jerzego – kościół obronny z XVI w. i in.
- Położenie na szlaku do Gierłozy i Św. Lipki;
- Tradycja i historia Kętrzyna:
 - Podkreślenie gospodarności i dobrej organizacji za czasów krzyżackich i pruskich;
 - Podróże sentymentalne Niemców do Kętrzyna i jego okolic;
- Regionalna kuchnia;
- Dobra dostępność komunikacyjna:
 - Rozwój w sąsiedztwie Kętrzyna lotniska Wilamowo;
 - Rozwinięta sieć drogowa;
 - Rozwinięta sieć połączeń autobusowych;
- Możliwość rozwinięcia współpracy przygranicznej:
 - Sąsiedztwo Kaliningradu i Litwy;
 - Bliskość kolejowo – drogowego przejścia granicznego w Michałkowie.

Domena strategiczna

**MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO
I PRZETWÓRSTWA ROLNO - SPOŻYWCZEGO**

- Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w branży odzieżowej na rynki Wschodnie;
- Przemysł lekki, np.: odzieżowy, opakowań foliowo-kartonowych, meblarski, elektroniczny;
- Rozwój firm związanych z rolnictwem:
 - Przetwórstwo rolno – spożywcze (przetwórstwo rzepaku, przetwórstwo ziemniaków dzięki funkcjonującej cukrowni);
 - Pośrednictwo w sprzedaży płodów rolnych i towarów rolniczych przetworzonych;
 - Zaopatrywanie rolników w materiały niezbędne do prowadzenia gospodarstwa rolnego;
- Rozwój przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji zdrowej żywności;
- Rozwój firm usługowych, zwłaszcza związanych z obsługą ruchu turystycznego.

Pozycja:

- Zasięg lokalny, regionalny a także ogólnopolski;
- Przetwórstwo rolno – spożywcze na skalę regionu Warmińsko – Mazurskiego.

Przewagi konkurencyjne:

- Możliwość rozwinięcia współpracy przygranicznej:
 - Sąsiedztwo Kaliningradu i Litwy;
 - Bliskość kolejowo – drogowego przejścia granicznego w Michałkowie;
- Istnienie dobrej infrastruktury technicznej;
- Znaczna ilość terenów przeznaczonych pod inwestycje;
- Przyjazny klimat do inwestowania na terenie miasta;
- Występowanie na terenie Kętrzyna znanych firm (np. Philips Lighting Farel – Mazury sp. z o.o.);
- Dobra znajomość i znaczenie marek produkowanych na tym terenie towarów (np. majonezy, pierniki, meble, odzież z Warmii);
- Cykliczne wystawy kwiatów i domków jednorodzinnych;
- Duży potencjał ludzki;
- Tradycja i historia Kętrzyna:
 - Podkreślenie gospodarności i dobrej organizacji za czasów krzyżackich i pruskich;
- Kętrzyn – miasto dobrze zorganizowane społecznie.

Domena strategiczna

WYSOKI STANDARD ŻYCIA

- Wprowadzenie do szkół średnich nowych profili kształcenia, adekwatnych do potrzeb rynku pracy;
- Utworzenie uczelni wyższej;

- Zwiększenie poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców i przyjezdnych;
- Zwiększenie dostępności usług medycznych dla społeczności lokalnej;
- „Stolica powiatu” – lokalne centrum administracyjne, edukacyjne i kulturalne;
- Dbalność o estetykę miasta.

Pozycja:

- Centrum Edukacyjne na poziomie średnim – licea profilowane;
- Uczelnia wyższa o zasięgu ogólnowojewódzkim;
- Najatrakcyjniejsze w regionie miasto zaspokajające na wysokim poziomie różnorodne potrzeby jego mieszkańców.

Przewagi konkurencyjne:

- Kadra chętna do działań;
- Chęć młodzieży do nauki;
- Dobra baza noclegowa – internaty oraz żywieniowa – bursa;
- Przyjazne nastawienie władzy lokalnej;
- Poczucie tożsamości mieszkańców z miastem;
- Chęć wspólnego działania mieszkańców na rzecz rozwoju miasta.

WARTOŚCI**1. Dobrobyt:**

- Zmniejszenie poziomu bezrobocia;
- Wysoki poziom rozwoju gospodarczego;
- Opiekuńczy charakter miasta;
- Wysoki standard życia;
- Większe poczucie bezpieczeństwa;
- Zmniejszenie wskaźnika przestępczości wśród młodych ludzi;
- Bezpieczeństwo pracy.

2. Rozwój miasta:

- Kętrzyn ośrodkiem naukowym oraz turystycznym;
- Pozytywne efekty wejścia do UE;
- Długofalowa, konsekwentna polityka władzy lokalnej;
- Inicjatywa lokalnych inwestorów;
- Przedsiębiorczość młodych ludzi.

3. Poczucie tożsamości z miastem i jego tradycją:

- Patriotyzm lokalny;
- Kulturowanie własnej tradycji;
- Utożsamianie się z miejscem zamieszkania;
- Pozytywne nastawienie ludzi młodych do miasta i pracy na jego rzecz.

4. Wspólne działanie:

- Wypracowanie zasad współpracy różnych środowisk obecnych na terenie miasta;
- Wiara w zachęcenie mieszkańców miasta do aktywności społecznej;
- Wiara w powodzenie wspólnych działań;
- Wspólne działanie na rzecz rozwoju miasta i poprawienia warunków życia jego mieszkańców.

5. Tolerancja:

- Poszanowanie poglądów, religii, orientacji politycznych innych niż własne;
- Uznanie zasady, że w kwestii wyznawanych poglądów dotyczących religii nie ma poglądów lepszych czy gorszych.

6. Otwartość:

- Zgoda w sferach rządzących;
- Zrozumienie i szczerłość ze strony władz.

7. Uczciwość:

- Przestrzeganie przepisów prawa;
- Brak korupcji;
- Bezinteresowność.

8. Pracowitość i fachowość:

- Więcej czynów, mniej opieszałości pracowników w urzędach;
- Wywiązywanie się z nałożonych terminów.

PREFEROWANE STANDARDY ZACHOWAŃ

- 1. Profesjonalne wykonywanie zadań przez władzę lokalną:**
 - Długofalowa i stabilna gospodarczo polityka Rady Miasta;
 - Jawny proces podejmowania decyzji oparty na zasadach demokratycznych;
 - Uczciwość i obiektywność w podejmowaniu decyzji;
 - Uzasadnianie podejmowanych działań – umożliwienie skonfrontowania ich ze społeczeństwem;
 - Odpolitycznienie działań elit rządzących – ograniczenie wpływu polityki na życie mieszkańców;
 - Mniej „wielkiej” polityki na szczeblu lokalnym, a więcej działania w zakresie zaspokojenia potrzeb publicznych;
 - Odejście przedstawicieli politycznych od przedkładania interesów swoich ugrupowań nad potrzeby społeczności lokalnej;
 - Racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi.
- 2. Sprzyjanie władz miasta rozwojowi przedsiębiorczości:**
 - Stworzenie sprzyjającej atmosfery dla rozwijających się podmiotów gospodarczych;
 - Stworzenie przyjaznego klimatu dla inwestowania;
 - Polityka fiskalna sprzyjająca rozwojowi nowych przedsięwzięć;
 - Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości poprzez łagodną politykę podatkową oraz niskie opłaty lokalne.
- 3. Konsultowanie decyzji władz z mieszkańcami:**
 - Konsultowanie i ocenianie projektów przez grupy społeczne lub zawodowe, których one dotyczą;
 - Szerszy udział przedsiębiorców i organizatorów rynku pracy przy podejmowaniu decyzji gospodarczych mających wpływ na rozwój miasta;
 - Dopuszczenie społeczeństwa do tworzenia właściwych kierunków rozwoju miasta;
 - Umożliwienie włączenia się z własną inicjatywą ludzi w młodym wieku w celu przedstawienia ich wizji rozwoju;
 - Organizowanie spotkań w celu wspólnego analizowania problemów i poszukiwania optymalnych rozwiązań;
 - Sięganie do opinii społecznej przed podjęciem przez samorząd ważnych dla miasta decyzji.
- 4. Informowanie społeczeństwa o działaniach władz lokalnych:**
 - Bieżąca wymiana informacji o podejmowanych przez władzę lokalną działaniach;
 - Rzetelne informowanie mieszkańców (poprzez miejscową prasę, plakaty) o kierunkach prowadzonych przez władzę działań;
 - Proste i przejrzyste programy informacyjne dotyczące pracy samorządu lokalnego;
 - Udoskonalenie przepływu informacji pomiędzy Urzędem Miasta a środowiskiem biznesu oraz organizacjami społecznymi połączonego z wymianą doświadczeń i współpracą;
 - Możliwość wykorzystania informacji w sprawach organizacyjnych (inwestycje, imprezy).
- 5. Aktywizacja młodzieży:**
 - Organizowanie cyklicznych spotkań przedstawicieli samorządu lokalnego z młodzieżą w celu zapoznania się z ich oczekiwaniami oraz perspektywami;
 - Umożliwienie włączenia się z własną inicjatywą ludzi w młodym wieku w celu przedstawienia ich wizji rozwoju miasta;
 - Tworzenie i wspieranie aktywnych grup młodzieżowych.
- 6. Przeciwdziałanie konfliktom:**
 - Uzyskiwanie poparcia mieszkańców dla nowych działań władz poprzez szczegółową informację oraz wskazanie pozytywnych cech danego projektu;
 - Porozumienie wszystkich sił politycznych co do strategii rozwoju miasta;
 - Obecność w komisjach fachowców oraz ludzi kompetentnych w danej dziedzinie;
 - „Przekonywać a nie zmuszać”;
 - Większa otwartość i dążenie do niwelowania nieporozumień.
- 7. Dobre organizowanie pracy:**
 - Dokładne przygotowanie organizacyjne podejmowanych działań;
 - Szczegółowe rozdzielenie kompetencji do określonych planowych działań;
 - Kontrola i rozliczanie do końca wdrażanych projektów.
- 8. Otwartość na współpracę:**
 - Współpraca z władzami powiatu oraz sąsiadującymi miastami i gminami;
 - Otwarcie władz na różnego rodzaju pomysły zorganizowania mieszkańcom wolnego czasu.
- 9. Zachowanie zgodne z zasadami moralnymi:**
 - Odrzucenie wszelkich przejawów pychy i arogancji;
 - Dawanie dobrego przykładu.
- 10. Wzorowanie się na autorytetach.**

DEKLARACJA MISJI

Kętrzyn to jeden z kluczowych ośrodków przemysłu lekkiego i przetwórstwa rolno-spożywczego w regionie Warmińsko-Mazurskim. To miasto wykorzystujące swoje położenie przygraniczne do pełnienia roli „bramy” dla działań gospodarczych na wschodzie, głównie w obszarze Okręgu Kaliningradzkiego, jak również będące punktem startu dla podejmowania przedsięwzięć gospodarczych na terenie Polski przez wschodnich przedsiębiorców. To miasto, gdzie dzięki przyjaznemu klimatowi dla rozwoju przedsiębiorczości dynamicznie rozwija się sektor małych i średnich firm. Stale podejmowane są szerokie działania o charakterze ekologicznym, celem systematycznej poprawy środowiska naturalnego.

Miasto Kętrzyn to znane atrakcyjne centrum turystyczne oferujące przyjeżdżającym turystom różnorodne formy spędzania wolnego czasu w oparciu o optymalne wykorzystanie naturalnych walorów przyrodniczych. Dynamiczny rozwój turystyki następuje także dzięki doskonale rozwiniętej infrastrukturze turystycznej, bazie noclegowej i gastronomicznej oraz bogatej ofercie kulturalnej.

Stworzenie centrum edukacyjnego, kulturalnego oraz realizacja działań i zmierzających do zwiększenia dostępności usług medycznych poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców powoduje, iż Kętrzyn jest najatrakcyjniejszym, pod względem jakości życia, miastem w regionie zaspokajającym na wysokim poziomie potrzeby jego mieszkańców.

ANALIZA SWOT czyli, ANALIZA MOCNYCH I SŁABYCH STRON ORAZ ZEWNĘTRZNYCH SZANS I ZAGROŻEŃ

ANALIZA ZASOBÓW I OTOCZENIA SWOT

Jest to metoda analizy sytuacji społeczności lokalnej. Nazwa techniki pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

S - Strengths	- Silne strony, atuty	ZASOBY
W - Weaknesses	- Wady, słabości, słabe strony	
O - Opportunities	- Okazje, możliwości, szanse	OTOCZENIE
T - Threats	- Trudności, zagrożenia	

Technika ta, oceniająca zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne czynniki, mogące mieć wpływ na powodzenie planu strategicznego stanowi użyteczną pomoc prowadzącą do dokonania analizy zasobów i otoczenia gminy/regionu oraz określenia priorytetów.

W celu uzyskania jasnej analizy traktuje się atuty i silne strony jako czynniki wewnętrzne z punktu widzenia społeczności lokalnej, na które społeczność ma wpływ a okazje i zagrożenia jako czynniki zewnętrzne znajdujące się w otoczeniu.

Otoczenie można podzielić na dwie sfery. Po pierwsze mamy do czynienia z otoczeniem przyrodniczo - geograficznym, po drugie z otoczeniem abstrakcyjnym np. prawo, system polityczny, trendy i przemiany ogólnospołeczne i gospodarcze, a nawet przemiany i trendy światowe.)

Analiza tego typu znacznie ułatwia identyfikację atutów i możliwości, które należy szczególnie wykorzystać oraz słabych stron i zagrożeń, które należy przezwyciężyć.

Generalnie dziedziny, w których społeczność wykazuje siłę można najłatwiej i najproduktywniej wykorzystać. Poprzez jasne określenie atutów i możliwości można stworzyć i wykorzystać nowe koncepcje i plany.

Dziedziny słabości i zagrożeń należy sobie jasno uprzytomnić. Niektóre ze słabości mogą być kontrolowane i z łatwością skorygowane, inne mogą być poza zasięgiem kontroli społeczności. Te zagrożenia należy określić i rozważyć w ramach planu działania.

Domena strategiczna

TURYSTYKA

SILNE STRONY:

- Korzystne położenie geograficzne miasta:
 - Lokalizacja miasta na ważnym szlaku turystycznym Reszel, św. Lipka, Gierłoż,
 - Bliskie położenie Wielkich Jezior, w przyszłości rozbudowa drogi przez Czernik do Jeziora Dobskiego, co spowoduje przybliżenie Kętrzyna o 15 km do Wielkich Jezior,
 - Sąsiedztwo atrakcyjnych turystycznie miejsc – Wilezy Szaniec.
- Walory krajobrazowe wraz z atrakcyjnymi zabytkami architektonicznymi:
 - Dziewicze tereny wokół miasta,
 - Rozlewisko Wopławka, mające status użytku ekologicznego, obfitujące w unikatowe siedliska fauny i flory, ze względu na występowanie w tak dużej liczebności gatunkowej w obrębie dużego siedliska ludzkiego,
 - Otoczenie przyjazne rozwojowi turystyki („Zielone Płuca Polski”),
 - Ciekawe w skali europejskiej obiekty architektoniczne – zamek krzyżacki z XIV w., Kościół św. Jana z ołtarzem z 1740 roku., neogotycki Kościół św. Katarzyny z XIX w., Bazylika św. Jerzego – kościół obronny z XIV w., Kwatera Hitlera.
- Baza noclegowo - gastronomiczna:
 - Liczne lokale gastronomiczne – restauracje: „Aria”, „Belje”, bary: „Kosmos”, „Zodiak”, „Cetro Pub” i in.,
 - Obiekty hotelowe o wysokim standardzie – Agros, Wanda, Koch,
 - Duża baza noclegowa dla celów turystyki wakacyjnej – internaty, pokoje do wynajęcia.
- Możliwość rozwinięcia różnych form wypoczynku:
 - Rozbudowa szlaków rowerowych: Kętrzyn – Gierłoż, Kętrzyn – św. Lipka,
 - Organizowanie cyklicznych imprez sportowych (Kętrzyński Philips Basket Cup, Wakacyjne Turnieje Szachowe, zawody i pokazy konne w Stadzie Ogierów Skarbu Państwa i in.) i kulturalnych (Kętrzyńskie Lato, Turniej Rycerski, Festyn Lotniczy i in.),
 - Doskonale warunki do rozwoju agroturystyki,
 - Istnienie terenów, na których można stworzyć ścieżki rowerowe wokół rozlewiska,
 - Funkcjonująca Stado Ogierów, dająca możliwość zorganizowania wakacji w siodle, połączonych z hippoterapią dla dzieci i młodzieży w okresie wakacji, a w okresie zimowym – kuligi,

- liczne obiekty rekreacyjno – sportowe: basen, stadion, korty tenisowe etc.
- Miasto sprzyjające rozwojowi turystyki:
 - Zapewnienie kompleksowej obsługi turystycznej - punkt informacji turystycznej w Ratuszu,
 - Wystarczająca ilość wykwalifikowanych przewodników turystycznych ze znajomością języków obcych do obsługi ruchu turystycznego w okresie letnim,
 - Przyjazny stosunek mieszkańców do odwiedzających miasto turystów,
 - Dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna pod budowę nowych obiektów turystycznych,
 - Bliskie kontakty z niemieckim Wesel, czeskim Zlate Hory i ukraińskim Włodzimierzem Wołyńskim.

SLABE STRONY:

- Słaba informacja turystyczna:
 - Niewystarczająca ilość punktów informacji turystycznej w mieście,
 - Niewystarczająca ilość i jakość planów miasta i okolic mających na celu ułatwienie turystom poruszanie się po mieście,
 - Brak informacji o organizowanych imprezach kulturalnych i sportowych.
- Wymagające poprawy zaplecze noclegowo – gastronomiczne:
 - Mała ilość miejsc noclegowych o odpowiednim standardzie,
 - Wysoki poziom cen za nocleg dla grupy średniozamożnych turystów,
 - Brak tanich miejsc noclegowych dla młodzieży – np. schroniska młodzieżowe, domy turysty,
 - Brak propozycji kulinarnych charakterystycznych dla miasta i jego mieszkańców.
- Złe zagospodarowanie miasta pod względem turystycznym:
 - Brak określenia i ustalenia warunków funkcjonowania obszarów rekreacyjno-kulturalnych,
 - Małe zainteresowanie istniejących organizacji kulturalnych i sportowych wypracowaniem kompleksowych działań,
 - Brak deptaków, miejsc spacerowych, ścieżek turystyki pieszej,
 - Nie zagospodarowanie terenów wokół jeziora Kętrzyńskiego,
 - Słabe wykorzystanie stadniny koni i lotniska w Wilamowie na rzecz turystyki,
 - Niewykorzystanie miejsc na pola namiotowe,
 - Niewystarczająca liczba sanitariatów.
- Brak dbałości o estetykę miasta:
 - Brak środków na sprzątanie całego miasta („brud na ulicach”),
 - Zły nadzór nad firmami odpowiedzialnymi za czystość,
 - Zbyt mało troski o zieleń, kwiaty, krzewy, klomby,
 - Zaniedbanie rzeki przez cukrownię („brzydki zapach”).
- Niedogodności komunikacyjne:
 - Brak strzeżonych parkingów,
 - Słabo rozwinięta sieć komunikacji miejskiej,
 - Zły stan ulic,
 - Słabe oznakowanie Kętrzyna jako miasta przelotowego.
- Zła promocja miasta:
 - Brak reklamy miasta i tego co w Kętrzynie najlepsze,
 - Brak zdecydowanej promocji miasta na tle pobliskich miast (Mrągowo, Giżycko) w zakresie posiadanych walorów,
 - Brak wydawnictw informacyjnych poświęconych miastu, jego historii oraz walorom turystycznym,
 - Brak materiałów reklamowych w obcych językach, aby goszczący tutaj turyści mogli dowiedzieć się jak najwięcej o mieście,
 - Nieumiejętność przyciągnięcia i „zatrzymania” turystów, zwłaszcza zagranicznych.
- Małe poczucie bezpieczeństwa, panujące wśród przyjeżdżających do miasta turystów.

Domena strategiczna**MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO
I PRZETWÓRSTWA ROLNO – SPOŻYWCZEGO****SILNE STRONY:**

- Duże możliwości kadrowe:
 - Tania siła robocza wynikająca z ok. 20% bezrobocia, charakteryzująca się wzrastającą chęcią znalezienia pracy,
 - Odpowiednio wykształcona kadra zawodowa dla przemysłu spożywczego, dzięki funkcjonowaniu Zespołu Szkół Ekonomiczno-Spożywczych w Kętrzynie,
 - Dobrze rozwinięty ośrodek szkolnictwa ponadpodstawowego w mieście, będący największym ośrodkiem na terenie powiatu kętrzyńskiego,
 - Duża ilość uczącej się młodzieży.

- Korzystne położenie geograficzne miasta:
 - Lokalizacja miasta w obszarze przygranicznym,
 - Otwarcie rynku zbytu na wschód,
 - Sprzyjające położenie miasta, pozwalające na rozwinięcie kontaktów z Okręgiem Kaliningradzkim, poprzez uruchomienie w przyszłości przejścia granicznego w Michalkowie.
- Potencjał tkwiący w przemyśle lekkim:
 - Tanie produkty rolne dla zakładów przetwórczych,
 - Istniejące zakłady przetwórstwa płodów rolnych (np. Cukrownia „Kętrzyn”, Spółdzielnia Pracy Produkcyjno – Handlowej „Społem” Powszechna Spółdzielnia Spożywców, Dobropasz – Grupa Rolimpex sp. z o.o.), dające możliwość wykorzystania lokalnych produktów do dalszego przetwórstwa,
 - Działające na terenie miasta przedsiębiorstwa przetwórstwa, zapewniające duży rynek zbytu na produkty lokalnie wytworzone,
 - Tradycje zachowywane w przemyśle lekkim na bazie „Warmii”.
- Dobre warunki naturalne:
 - Liczne zasoby wodne – Jezioro Miejskie, rzeka Guber, Rozlewisko Wopławka,
 - Stosunkowo płodne grunty orne, zakwalifikowane do klasy III IV, wśród których przeważają gleby brunatne,
 - Walory środowiskowe – małe skażenie środowiska, dzięki nie występowaniu na terenie miasta przemysłu ciężkiego,
 - Dobre warunki dla hodowli ryb – liczne stawy rybne,
 - Duże zasoby wody pitnej dobrej jakości – dwa głębinowe ujęcia wody, które w pełni zaspokajają potrzeby miasta oraz pozwalają na rozwinięcie przemysłu wodochłonnego (np. spożywczego).
- Działające na terenie miasta przedsiębiorstwa:
 - Philips Lighting Farel – Mazury sp. z o.o.,
 - „Rolimpex” sp. z o.o.
 - „Folflex” Przedsiębiorstwo Tworzyw,
 - PPHU „KOCH” – producent tworzyw sztucznych,
 - PPH „Muczyń – Meble” i wiele innych.
- Miasto sprzyjające przedsiębiorczości:
 - Niskie podatki i opłaty lokalne (ulgi od podatków od nieruchomości dla działalności gospodarczej),
 - Przyjazna atmosfera dla przedsiębiorczości,
 - Dobrze przygotowane tereny i infrastruktura w mieście na przyjęcie nowych inwestorów,
 - Istnienie Forum Inicjatyw Lokalnych – pomoc edukacyjna w zdobyciu kredytów,
 - Pojawienie się przedsiębiorstw angażujących zasoby ludzkie (Philips Lighting Farel Mazury sp. z o.o.),
 - Stale rozwijający się rynek mieszkaniowy – w ubiegłym roku liczba oddanych mieszkań na terenie Kętrzyna przypadająca na 1000 mieszkańców kształtowała się na wysokim poziomie 3,11 i była wyższa od średniej dla innych miast (z wyjątkiem Giżycka), a nawet kraju 2,12

SLABE STRONY:

- Słaba promocja miasta w zakresie przedsiębiorczości:
 - Brak systemu promocyjnego dla przemysłu i działalności rolniczej, jako dominującej w regionie,
 - Brak promocji na produkty wytworzone na rynku lokalnym.
- Słaba polityka rozwoju miasta:
 - Brak zachęt ze strony samorządu lokalnego dla przedsiębiorców do tworzenia nowych miejsc pracy,
 - Brak współpracy na szczeblu lokalnym (gmina, miasto, powiat, województwo),
 - Nieumiejętność w pozyskiwaniu inwestorów strategicznych,
 - Brak kompleksowego przygotowania procedury ułatwiającej wejście inwestorów na rynek lub roz innych kierunków produkcji,
 - Brak jednności w podejmowaniu decyzji i działań zmierzających do rozwoju przedsiębiorczości.
 - Brak zdolności mediatorów i organizacyjnych przedstawicieli władzy lokalnej.
- Złe warunki dla inwestowania:
 - Brak preferencji dla drobnej i średniej przedsiębiorczości (np. ulgi podatkowe, zwolnienia z podatku od nieruchomości w zależności od ilości utworzonych stałych miejsc pracy),
 - Niewydolny układ komunikacyjny, słaba sieć dróg dojazdowych do miasta,
 - Mała ilość terenów, które mogłyby być przeznaczone na przyszłe przedsięwzięcia,
 - Niska rentowność przemysłu lekkiego,
 - Rozdrobienie małych firm oferujących podobne artykuły o różnym standardzie wykonania i cen,
 - Brak dopływu kapitału z zewnątrz dla tworzenia nowych inwestycji.
- Zasoby ludzkie i organizacje społeczne:
 - Brak programu, który pozwoliłby zatrzymać i przyciągnąć absolwentów wyższych uczelni,
 - Mała liczba wykształconej i doświadczonej kadry zawodowej (menadżerowie, przedsiębiorcy etc.),
 - Odływ ludzi młodych do większych miast,

- Wysoki stopień bezrobocia ok.20 %,
- Brak instytucji doradztwa fachowego, które pomogłyby w profesjonalnym prowadzeniu firm,
- Niewystarczająca liczba funduszy lub stowarzyszeń, które np. przeprowadzałyby analizy, dawały możliwość podnoszenia kwalifikacji.
- Niski poziom przedsiębiorczości:
 - Mała otwartość społeczeństwa na działania samodzielne w zakresie działalności gospodarczej,
 - Brak wiary w sukces,
 - Niechęć społeczeństwa do nowych inwestycji.
- Duże rozproszenie miejscowości w powiecie, co nastręcza trudności z dojazdem do miasta, w celu podjęcia pracy lub rozwoju przedsiębiorczości.

Domena strategiczna
WYSOKI STANDARD ŻYCIA

SILNE STRONY:

- Korzystne warunki geograficzne:
 - Położenie miasta w rejonie przygranicznym,
 - Lokalizacja na ważnym szlaku turystycznym św.Lipki, Gierłoż,
 - Sąsiedztwo z gminami rolniczymi, dzięki czemu możliwe jest pozyskiwanie tanich środków spożywczych.
- Dostępność komunikacyjna:
 - Dobrze rozwinięta komunikacja kolejowa i autobusowa,
 - Małe odległości do pokonania między różnymi punktami w mieście, dzięki zwartej zabudowie miasta,
 - Bardzo dobre ciągi komunikacyjne w mieście – łatwość przemieszczania się,
 - Istnienie lotniska w Wilamowie k. Kętrzyna.
- Wysoka atrakcyjność turystyczna miasta:
 - Posiadanie unikatowych walorów przyrodniczych – park przyrodniczy, zakola rzeki Guber,
 - Możliwość wypoczynku na żaglówkach oraz rozwoju sportów wodnych, dzięki bliskiej lokalizacji Wielkich Jezior,
 - Korzystne warunki dla stworzenia sieci ścieżek zdrowia, ścieżek turystyki pieszej, ścieżek rowerowych,
 - Ciekawy układ historyczno – architektoniczny, obecność cennych zabytków w skali europejskiej,
 - Dobrze rozwinięte zaplecze rekreacyjno-sportowe (basen, korty tenisowe, stadiony).
- Duże zaplecze dydaktyczne:
 - Dobrze rozwinięte szkolnictwo ponadpodstawowe (miasto Kętrzyn jest największym ośrodkiem szkolnictwa ponadpodstawowego na terenie powiatu kętrzyńskiego),
 - Duża ilość szkół średnich, posiadających bogatą ofertę dla młodzieży,
 - Możliwość dostosowania profili kształcenia do wymogów lokalnego rynku pracy,
 - Wysoki poziom nauczania umożliwiający młodzieży dostanie się na studia wyższe,
 - Odpowiednie warunki do utworzenia filii szkoły wyższej na terenie miasta.
- Dobrze rozwinięta sieć handlowo – usługowa będąca podstawą uzyskania dochodów przez mieszkańców:
 - Istnienie zakładów przetwórczych z dużym zapleczem produkcyjnym,
 - Obecność kilku zakładów produkcyjnych znaczących w powiecie np. Philips Lighting Farel Mazury, „Warmia”,
 - Dobrze rozwinięty przemysł spożywczy, sprzyjające warunki do produkcji żywności ekologicznej,
 - Duże możliwości rozwoju drobnych przedsiębiorców, ze względu na bliskość Okręgu Kaliningradzkiego,
 - Dobre tradycje działań przedsiębiorców.
- Wysoko rozwinięta infrastruktura techniczna:
 - Uporządkowana sfera infrastruktury technicznej,
 - System kanalizacyjny obejmujący teren prawie całego miasta,
 - Funkcjonująca oczyszczalnia ścieków.
- Działania zmierzające do wzrostu jakości życia:
 - Łatwy dostęp do usług medycznych – posiadanie własnego szpitala, lecznictwo otarte, gabinety prywatne,
 - Wysoki standard mieszkań, zwłaszcza w budownictwie spółdzielczym i w ramach TBS,
 - Zapewnienie wysokiego poczucia bezpieczeństwa mieszkańców poprzez bardzo dobre oświetlenie miasta.
- Przyjazne podejście społeczeństwa w kwestii rozwoju miasta:
 - Młodzież wyrażająca chęć współpracy z samorządem lokalnym na rzecz rozwoju miasta,
 - Chęć do podejmowania działań zmierzających do stworzenia atrakcyjnego miasta,
 - Obecność wysoko wykwalifikowanej kadry skłonnej do działań,
 - Utożsamianie się mieszkańców z miastem,
 - Pragnienie samodzielnego organizowania i prowadzenia przedsięwzięć sportowych, kulturalnych i rekreacyjnych.

SŁABE STRONY:

- Zła sytuacja na rynku pracy:
 - Wysoki stopień bezrobocia,
 - Niski poziom płac oferowanych przez istniejące zakłady za wykonaną pracę i usługi,
 - Brak nowych i atrakcyjnych miejsc pracy,
 - Brak programu zagospodarowania siły roboczej przez co wzrasta liczba osób nie posiadających zatrudnienia.
- Niekorzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw:
 - Mała dynamika rozwoju przedsiębiorstw,
 - „Dławienie” się lokalnego przemysłu, co wynika z faktu niewykorzystania szansy zbytu wyrobów na rynek wschodni,
 - Niedostateczna wiedza o nowych, możliwych do wykorzystania technologiach,
 - Mała trwałość tworzonych przedsiębiorstw.
- Ograniczona sfera usług:
 - Marginalizacja sfery usług – likwidowanie głównych siedzib wielu instytucji, a pozostawianie tylko ich oddziałów lub filii np. Telekomunikacja Polska, Poczta, PKO BP,
 - Niewielka liczba zakładów szewskich, szklarskich i innych zakładów drobnego rzemiosła,
 - Utrudniony dostęp do służby zdrowia i specjalistycznych świadczeń zdrowotnych.
- Nieefektywne zarządzanie miastem:
 - Nie podejmowanie działań w celu rozwoju inwestycji,
 - Brak środków finansowych na inwestycje związane z odrestaurowaniem starych budynków komunalnych,
 - Brak atrakcyjnego zagospodarowania centrum miasta, okolic jeziora Kętrzyńskiego oraz „Górki Poznańskiej”,
 - Zaniedbania w zarządzaniu i utrzymywaniu czystości na terenie dzielnic peryferyjnych,
 - Dysproporcja w rozwoju centrum miasta i terenów przyległych,
 - Niewykorzystanie regionalizmów znajdujących się w okolicy, na bazie których mogłyby działać folklorystyczne drobne przedsiębiorstwa np. pamiątkarskie.
- Brak perspektyw dla młodzieży:
 - Brak atrakcyjnych i popularnych kierunków kształcenia w szkołach ponadpodstawowych,
 - Zbyt mało zajęć pozalekcyjnych dla dzieci i młodzieży,
 - Niedbałość o rozwój i edukację młodego społeczeństwa,
 - Brak ośrodka naukowego na poziomie szkolnictwa wyższego – licencjat,
 - Brak badań rynku pracy w zakresie kierunków kształcenia młodzieży.
- Złe rozwiązania komunikacyjne:
 - Trudności w przemieszczaniu się w obrębie miasta – zwłaszcza dla osób przyjezdnych,
 - Brak miejsc parkingowych i związanej z tym infrastruktury,
 - Wysoka awaryjność dróg - zły stan, dziury w nawierzchni,
 - Opóźnienie w rozwoju układu komunikacyjnego na terenie miasta.
- Niechęć do wspólnego działania:
 - Brak zainteresowania mieszkańców wspólnym podejmowaniem działań na rzecz podnoszenia standardów życia,
 - Brak konsultacji z większą częścią społeczeństwa na temat przeznaczenia środków na przedsięwzięcia związane z rozwojem miasta, profilaktyką,
 - Ogólne zniechęcenie mieszkańców do wszelkich działań.
- Niewystarczająca oferta kulturalna:
 - Mała liczba organizowanych imprez kulturalnych o zasięgu lokalnym,
 - Nieliczne zaplecze kulturalne – brak amfiteatru, hali widowiskowo-sportowej etc.,
 - Słaby dostęp do kultury spowodowany ograniczonymi środkami finansowymi przeznaczanymi na ten cel.
- Niskie poczucie bezpieczeństwa mieszkańców:

OKAZJE, SZANSE

Dla domeny strategicznej: Turystyka

- Przejście graniczne w Michalkowie – rozwój handlu przygranicznego, obsługa ruchu przygranicznego w Kętrzynie,
- Perspektywiczne oddanie lotniska w Wilamowie,
- Bliskość Jez. Dobskiego – 15-kilometrowe połączenie drogowe przez Czerniki,
- Rozlewisko Wopławki – posiadające status użytku ekologicznego, rezerwat ptaków,
- Perspektywiczne wznowienie połączenia kolejowego z Giżyckiem i Węgorzewem,
- Przeszłość historyczna: dawna przynależność do Prus – kontakty z Niemcami, wileńsko-żmudzkie powiązania,
- Tendencje związane z turystyką kwalifikowaną (Stado Ogierów – ogólnopolskie zaplecze hodowli koni, kolejka *retro*),
- Powszechna moda na sporty wodne i rekreację rowerową,
- Likwidacja wysypiska śmieci w Mazanach – czystsze powietrze.

Dla domeny strategicznej: Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego i przetwórstwa rolno-spożywczego.

- Wzrost gospodarczy kraju,
- Regulacje prawne i zjawiska polityczne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości,
- Młode społeczeństwo,
- Fundusze przedakcesyjne Unii Europejskiej,
- Programy pomocy małej i średniej przedsiębiorczości,
- Tworzenie przyjaznych warunków współpracy z północnymi i wschodnimi sąsiadami Polski,
- Nowe technologie w produkcji rolnej i przetwórstwie rolno-spożywczym (słoma, rzepak, kukurydza, wiklina itp.)
- Czystość środowiska w regionie - możliwość produkowania zdrowej żywności,
- Umowy partnerskie i współpraca z miastami zaprzyjaźnionymi (Wesel, Złate Hory, Włodzimierz Wołyński).

Dla domeny strategicznej: Wysoki standard życia.

- Tendencja do wybierania miejsc zamieszkania charakteryzujących się z jednej strony czystym powietrzem, a z drugiej wysoką dostępnością usług,
- Wzrastające tendencje kształcenia ustawicznego, przekwalifikowania się pod rzeczywistą sytuację na rynku pracy.

TRUDNOŚCI, ZAGROŻENIADla domeny strategicznej: Turystyka.

- Brak drogi krajowej,
- Zły stan dróg wojewódzkich,
- Silna konkurencja ze strony okolicznych, atrakcyjnych miejscowości: Giżycko, Mrągowo – miejscowości te dynamicznie rozwijają się w kierunku turystyki, posiadają ciekawsze walory turystyczne oraz są miejscem atrakcyjnych imprez kulturalnych (Piknik Country, Shanties, Festiwal Piosenki Kresowej),
- Zmiana klimatu – mało ciepłych dni w okresie wakacyjnym,
- Zagrożenie bezpieczeństwa turystów, chuligaństwo.

Dla domeny strategicznej: Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego i przetwórstwa rolno-spożywczego.

- Rozbicie polityczne, niestabilność władzy na poziomie państwa, powodująca częstą zmianę programów i przepisów prawnych,
- Broń atomowa w Okręgu Kaliningradzkim,
- Zbyt wolne dostosowywanie polskich przepisów prawnych do wymogów UE,
- Wysoki poziom bezrobocia w kraju,
- Inwestorzy lokują środki w „bardziej atrakcyjnych miastach”,
- Brak przyływu wykształconej kadry zdolnej do wdrażania nowych technologii,
- Przedsiębiorcza młodzież zostaje w dużych miastach,
- Wysokie koszty działalności gospodarczej (podatki, opłaty, kredyty),
- Niska dostępność kapitałów wewnętrznych i zewnętrznych,
- Trudny dostęp do specjalistów potrafiących pisać wnioski o środki pomocowe,
- Mały przepływ informacji o dostępności środków pomocowych,
- Brak kredytów preferencyjnych,
- Mały rynek zbytu,
- Brak środków finansowych na remont zasobów komunalnych – zły stan techniczny budynków,
- Duża odległość Kętrzyna od dużych aglomeracji miejskich, które lepiej prosperują - peryferyjność,
- Rozprzestrzenianie się przestępczości zorganizowanej.

Dla domeny strategicznej: Wysoki standard życia.

- Brak świadomości tworzenia wspólnej tożsamości,
- Trudności w przekonywaniu mieszkańców do nowatorskich działań,
- Wysoki stopień bezrobocia, powodujący ubożenie mieszkańców,
- Utrzymywanie płac na poziomie minimalnym przez przedsiębiorców,
- Brak mieszkań socjalnych i komunalnych,
- Brak środków z budżetu centralnego na funkcjonowanie służby zdrowia.

ZAPIS PLANÓW DZIAŁANIA - ACTION PLANS

Domena strategiczna:

TURYSTYKA

I. NAJISTOTNIEJSZE ELEMENTY SILNYCH I SŁABYCH STRON MIASTA W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: TURYSTYKA.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Korzystne położenie	• Niedogodności komunikacyjne
• Istniejąca baza turystyczna	• Zła (słaba) promocja miasta
• Możliwości rozwijania różnych form wypoczynku	• Złe zagospodarowanie miasta, pod względem turystycznym
• Walory krajobrazowe okolic miasta	• Brak dbałości o estetykę miasta

Zródło: pełna analiza SWOT (patrz str. 27-39)

II. POŻĄDANY STAN DOCEŁOWY.

1. Miasto jako ważny, regionalny ośrodek turystyki międzynarodowej - baza wypadowa do wycieczek po regionie (Św. Lipka, Reszel, Gierłoż), nastawiona na obsługę zarówno grup zorganizowanych jak i turystów indywidualnych.

a. grupy zorganizowane (wycieczki autokarowe) - pobyt oferowany jako pakiet usług (noclegi, wyżywienie, program zwiedzania, transport, atrakcje np. koncerty, widowiska plenerowe, możliwość zakupu pamiątek, itp.):

⇒ rodzaj gości: turyści średnio zamożni, głównie w wieku 50 lat i więcej,

⇒ czas pobytu: 3 - 4 dni,

⇒ okres przyjazdów: kwiecień - październik,

⇒ wymagania:

- dobry standard bazy noclegowej, ze sprawną, profesjonalną obsługą - głównie hotele i ośrodki o wyższym standardzie,
- poczucie bezpieczeństwa i gościnności,
- możliwość zakupu regionalnych pamiątek (rękodzieło) i korzystania z regionalnej kuchni,
- atrakcyjny program pobytu pod fachową opieką pilotów (przewodników), z możliwością uczestniczenia w lokalnych imprezach folklorystycznych, kulturalnych etc.,
- odpowiednia ilość czasu wolnego na indywidualny program zwiedzania np. miejsc związanych z tradycjami rodzinnymi.

b. turyści indywidualni - pobyt oferowany także jako pakiet usług (noclegi, wyżywienie, przewodnicy - na życzenie, program pobytu dostosowany do indywidualnych zainteresowań, transport, atrakcje, itp.):

⇒ rodzaj gości: klasa średnia i średnia wyższa,

⇒ czas pobytu: 4-5 dni,

⇒ okres przyjazdów: czerwiec - wrzesień,

⇒ wymagania:

- dobry standard bazy noclegowej z profesjonalną, miłą obsługą, znającą języki obce (niemiecki, angielski) - głównie rodzinne pensjonaty, ale także dobre hotele,
- poczucie bezpieczeństwa i gościnności,
- regionalne potrawy oraz możliwość zakupu pamiątek (rękodzieło),
- rzetelna, dostępna informacja turystyczna oraz fachowe materiały informacyjne w językach obcych (niemiecki, angielski), a także dobre, czytelne oznakowanie atrakcyjnych miejsc i możliwości dotarcia do nich,
- 1- 2 imprezy regionalne, oparte na lokalnych atrakcjach (np. zabytki architektury), kulturze lub folklorze, a także ciekawa oferta spędzania czasu wolnego (kawiarnie, puby, itp.),
- infrastruktura turystyczna: trasy rowerowe, konne, piesze, wieże widokowe, baseny, korty, pola golfowe - możliwość aktywnego wypoczynku,
- odpowiednie zaplecze sanitarne,
- na życzenie - możliwość korzystania z usług przewodników,
- miasto estetyczne, zadbane, a jego mieszkańcy przychylnie nastawieni do przybywających tu gości, służący im zawsze pomocą i radą.

2. Miasto jako ośrodek turystyki krajowej:

a. turystyka weekendowa - indywidualna, z możliwością wykupienia pakietu usług, dostosowanego do indywidualnych preferencji i zainteresowań.

⇒ rodzaj gości: klasa średnia, raczej mieszkańcy dużych miast (Warszawa, Gdańsk, Białystok),

⇒ czas pobytu: 2,5 - 3 dni,

⇒ okres przyjazdów: kwiecień - październik,

⇒ wymagania:

- dobry dojazd,
- bezpieczeństwo,
- dobry standard wypoczynku - głównie niewielkie, rodzinne pensjonaty, rzadziej kwatery prywatne,
- miła atmosfera z odpowiednim „domowym” serwisem usług np. dla dzieci, zapewniającym możliwość dostosowania programu pobytu do indywidualnych preferencji (wędkarstwo, zbieranie grzybów, jazda na rowerze, jazda konna, zwiedzanie, etc.),
- w pensjonatach możliwość zorganizowania np. grilla z przyjaciółmi bądź wyjścia do miasta (kawiarenki, puby, ogródki z muzyką),
- dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna - trasy rowerowe, konne i piesze, wypożyczalnie rowerów, basen, korty, pole golfowe,
- odpowiednie zaplecze sanitarne,
- czystość i estetyka miasta.

b. turystyka pobytowa indywidualna o charakterze aktywnym:

⇒ rodzaj gości: młodzież szkół średnich i wyższych, ludzie w wieku do 30 lat,

⇒ czas pobytu: 10 -14 dni,

⇒ okres przyjazdów: połowa czerwca - wrzesień,

⇒ wymagania:

- tani nocleg o podstawowym standardzie (np. bursa, pole namiotowe, camping),
- możliwość aktywnego spędzania czasu: rajdy rowerowe, jazda konna, rajdy piesze, „szkoła przetrwania”, gry i zawody quasi-sportowe,
- atrakcje wieczorne - koncerty, puby, kawiarnie, dyskoteki, widowiska plenerowe,
- dobrze rozwinięta baza usług turystycznych - wypożyczalnie rowerów, gastronomia (tanie bary, mała gastronomia),
- dobry dojazd środkami komunikacji zbiorowej (PKP, PKS).

c. turystyka pobytowa o charakterze ekologiczno-kulturowym (indywidualna oraz w małych grupach) - miasto jako baza wypadowa do wycieczek po regionie.

⇒ rodzaj gości: dzieci i młodzież w ramach „zielonych szkół” oraz osoby starsze, w wieku pow. 35 lat, szukające kontaktu z przyrodą, kulturą i lokalną społecznością,

⇒ czas pobytu: 14 - 21 dni,

⇒ okres przyjazdów: cały rok,

⇒ wymagania:

- pobyt w formie pakietu usług, obejmującego noclegi (hotele, ośrodki, pensjonaty), wyżywienie (z dużym naciskiem na kuchnię regionalną), transport, atrakcje (wycieczki, zwiedzanie), opieka przewodnika,
- bezpieczeństwo,
- czyste, estetyczne miasto, a jego społeczność wykazująca dbałość o środowisko naturalne.

3. Miasto jako znaczący w kraju ośrodek rehabilitacji osób z upośledzeniem umysłowym i ruchowym:

⇒ rodzaj gości: dzieci, młodzież oraz osoby dorosłe z upośledzeniem umysłowym i ruchowym,

⇒ czas pobytu: turnusy min. 21 dni,

⇒ okres przyjazdów: cały rok,

⇒ wymagania:

- odpowiedni, fachowy personel medyczny i rehabilitacyjny oraz przeszkolona obsługa obiektów,
- odpowiednie, nowoczesne zaplecze leczniczo-rehabilitacyjne np. w oparciu o stado ogierów, istniejące Warsztaty Terapii Zajęciowej, basen, korty, trasy wycieczek rowerowych, konnych i pieszych o różnym stopniu trudności,
- odpowiednia baza noclegowa i gastronomiczna, dostosowana do wymagań tej grupy gości,
- atrakcyjny program pobytu, adekwatny do możliwości tego typu gości.

III. CELE STRATEGICZNE ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: TURYSTYKA.

1. TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO- GOSPODARCZEGO MIASTA.

2. **KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG.**
3. **OPTYMALNE WYKORZYSTANIE WALORÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO MIASTA I JEGO OKOLIC.**
4. **INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI, WYZWALANIE LOKALNYCH INICJATYW ORAZ TWORZENIE DOBREGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH.**

IV. CELE OPERACYJNE ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: TURYSTYKA.

1. CEL STRATEGICZNY

TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO- GOSPODARCZEGO MIASTA.

Cele operacyjne:

- a) Zdefiniowanie rynku turystycznego, na którym miasto może uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi miastami regionu oraz poznanie preferencji i opinii gości odwiedzających miasto.
- b) Intensyfikacja kontaktów zagranicznych z zaprzyjaźnionymi miastami.
- c) Odpowiednia promocja i marketing miasta - działania skierowane do określonych grup potencjalnych klientów.
- d) Sprawny, szeroko dostępny system informacji turystycznej.

2. CEL STRATEGICZNY

KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG.

Cele operacyjne:

- a) Nowy plan ogólny zagospodarowania przestrzennego, ukierunkowany na rozwój funkcji turystycznej miasta.
- b) Realizacja szerokiego programu renowacji starej, zabytkowej zabudowy miasta.
- c) Rozbudowa infrastruktury turystycznej, dostosowanej do warunków naturalnych i potrzeb różnych, zdefiniowanych grup turystów.
- d) Bezpieczne, czyste i estetyczne miasto - opracowanie i wdrożenie programu „GŁÓWNA ULICA”.
- e) Szeroki, stały i dostosowany do potrzeb lokalnych system podnoszenia kwalifikacji osób, działających w sektorze usług turystycznych.

3. CEL STRATEGICZNY

OPTYMALNE WYKORZYSTANIE WALORÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO MIASTA I JEGO OKOLIC.

Cele operacyjne:

- a) Uporządkowanie doliny rz. Guber oraz zagospodarowanie turystyczno-rekreacyjne terenów „Jeziorka” i „Górki Poznańskiej”, a także przystosowanie „rozlewiska” do celów turystycznych.
- b) Opracowanie koncepcji stworzenia w mieście dużego ośrodka rehabilitacyjnego dla osób z upośledzeniem umysłowym i ruchowym, na bazie istniejących obiektów (stado ogierów, Warsztaty Terapii Zajęciowej, obiekty Zespołu Szkół Budowlanych - basen, hala, boiska).

4. CEL STRATEGICZNY

INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI, WYZWALANIE LOKALNYCH INICJATYW ORAZ TWORZENIE DOBREGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH.

Cele operacyjne:

- a) Konsolidacja środowiska przedsiębiorców, działających w branży turystycznej - utworzenie Rady ds. Rozwoju Turystycznego Kętrzyna.
- b) Tworzenie dobrych warunków rozwoju przedsiębiorczości w sektorze usług turystycznych - prawo lokalne wspiera rozwój tej funkcji miasta.
- c) Gościnność i otwartość społeczności miasta w stosunku do przybywających tu gości, przy jednoczesnym eksponowaniu i kultywowaniu tradycji oraz kultury mieszkających tu grup narodowościowych.

V. ZADANIA REALIZACYJNE WYNIKAJĄCE Z PRZYJĘTYCH CELÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: TURYSTYKA.

1. CEL STRATEGICZNY				
TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO MIASTA				
Cele operacyjne:				
a) Zdefiniowanie rynku turystycznego, na którym miasto może uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi miastami regionu oraz poznanie preferencji i opinii gości odwiedzających miasto.				
Odpowiedzialność: Centrum Informacji Turystycznej (CIT) przy współpracy Urzędu Miasta				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Pogłębiona analiza rynku turystycznego wraz ze zdefiniowaniem grup turystów, najbardziej pożądanym z punktu widzenia miasta - analiza pism branżowych, ofert w internecie, kontakt z Polską Izbą Turystyki.	2001	CIT, samorząd	CIT
2.	Udział w targach turystycznych - rozpoznanie ofert konkurentów oraz promocja miasta.	2001 - 2015	CIT, samorząd, właściciele bazy turystycznej miasta	CIT
3.	Opracowanie, rozkolportowanie, a następnie zebranie i analiza ankiet skierowanych do turystów „CO MI SIĘ PODOBA A CO NIE W MIEŚCIE”.	2001 - 2003	CIT	CIT

1. CEL STRATEGICZNY				
TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO MIASTA				
Cele operacyjne:				
b) Intensyfikacja kontaktów zagranicznych z zaprzyjaźnionymi miastami.				
Odpowiedzialność: władze samorządowe, organizacje przedsiębiorców, instytucje kulturalne, szkoły, Centrum Informacji Turystycznej				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Intensyfikacja kontaktów „branżowych” (szkoły, Dom Kultury, organizacje przedsiębiorców) – zorganizowanie dni kultury zaprzyjaźnionych miast, stała wymiana młodzieży, plenery plastyczne, koncerty z udziałem zagranicznych artystów.	2001 - 2015	samorząd (miasto, województwo), środki zewnętrzne (np. program SITA – wspiera kontakty zagraniczne miast, gmin i powiatów)	Szkoły, Dom Kultury

1. CEL STRATEGICZNY				
TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO MIASTA				
Cele operacyjne:				
c) Odpowiednia promocja i marketing miasta - działania skierowane do określonych grup potencjalnych klientów.				
Odpowiedzialność: Centrum Informacji Turystycznej (CIT) przy współpracy Urzędu Miasta i przedsiębiorcami z branży turystycznej.				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie oferty turystycznej miasta (folder, przewodnik, mapa), skierowanej do określonych grup odbiorców - np. rozesłanie do pism fachowych i biur podróży, organizujących wyjazdy ekoturystyczne.	2001 - 2002	CIT, samorząd, sektor prywatny z branży turystycznej	CIT
2.	Udział w turystycznych targach branżowych z odpowiednio przygotowaną ofertą – np. miłośnicy zamków, ekoturystyci.	od 2002	Samorząd, CIT, Organizacje Przedsiębiorców z branży turystycznej	CIT

1. CEL STRATEGICZNY				
TURYSTYKA JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO MIASTA				
Cele operacyjne:				
d) Sprawny, szeroko dostępny system informacji turystycznej.				
Odpowiedzialność: Centrum Informacji Turystycznej (CIT) przy współpracy Urzędu Miasta (UM)				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Zainstalowanie gablot IT w 2-3 najważniejszych punktach miasta (informacja o noclegach, imprezach, połączeniach, atrakcjach itp.).	2001 - jedna gablota, 2002 - dwie gabloty	CIT, samorząd	UM
2.	Zorganizowanie biura IT czynnego od maja do końca września przez wszystkie dni tygodnia w godz. 9 – 19.	od maja 2001	samorząd, CIT przy Współpracy np. szkół średnich (LO)	CIT
3.	Szeroko dostępna informacja turystyczna materiały informacyjne w sklepach, n stacjach benzynowych, na dworcu PKP i PKS.	od sezonu 2001	CIT	CIT

2. CEL STRATEGICZNY				
KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG				
Cele operacyjne:				
a) Nowy plan ogólny zagospodarowania przestrzennego, ukierunkowany na rozwój funkcji turystycznej miasta.				
Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM)				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Analiza zasobów możliwych do wykorzystania inwestycyjnego (tereny obiekty) pod kątem turystyczno-rekreacyjnym	2001	Urząd Miasta	UM
2.	pracowanie oferty inwestycyjnej miasta akresie turystyki: tereny (obiekty), stopie zbrojenia, stan prawny, preferowany rodza nwestycji.	2001	Urząd Miasta	UM
3.	Opracowanie oferty w formie wydawnictwa oraz strony internetowej - szeroka dystrybucja oferty.	2001 / 2002	Urząd Miasta	UM
4.	Opracowanie nowego planu ogólnego miasta pod kątem rozwoju jego funkcji turystycznej, z wykorzystaniem opracowanej oferty inwestycyjnej.	od 2001	Urząd Miasta w konsultacji z zainteresowanymi środowiskami	UM

2. CEL STRATEGICZNY				
KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG				
Cele operacyjne:				
b) Realizacja szerokiego programu renowacji starej, zabytkowej zabudowy miasta.				
Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM)				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Rozpoczęcie procesu zabezpieczania i renowacji murów obronnych z XIV wieku.	od 2001	samorząd (miasto, województwo), środki zewnętrzne (ok. 70% kosztów)	UM
2.	Przygotowanie, przy współpracy z woj. konserwatorem zabytków programu rewitalizacji starej, historycznej zabudowy miasta (zakres, etapowanie, koszty).	2001/2002	Urząd Miasta	UM
3.	Poszukiwanie możliwości sfinansowania programu.	2001/2002	Urząd Miasta	UM

2. CEL STRATEGICZNY				
KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG				
Cele operacyjne:				
c) Rozbudowa infrastruktury turystycznej, dostosowanej do warunków naturalnych i potrzeb różnych, zdefiniowanych grup turystów.				
Odpowiedzialność: CIT, samorząd, sektor prywatny z branży turystycznej, Stowarzyszenie „Cross”				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie szczegółowego programu potrzeb, zakresie infrastruktury turystycznej (ścieżki rowerowe, konne i piesze, wiże widokowe, mała architektura, zaplecze sanitarne, wypożyczalnia sprzętu sportowego, baza rekreacyjna) - w dostosowaniu do zdefiniowanych grup turystów, których chce przyciągnąć miasto.	2001	CIT, samorząd	CIT
2.	Określenie kosztów ww. inwestycji i źródeł ich finansowania oraz opracowanie oferty inwestycyjne szeroko rozpropagowanej poprzez media (TV, prasa, internet).	2001	CIT, samorząd (miasto, województwo)	UM
3.	Opracowanie zintegrowanego systemu ścieżek rowerowych w skali powiatu (regionu), oznakowanie ich oraz opracowanie i wydanie broszur informacyjnych – oznakowanie jednolite w całym regionie.	- w 2001 1-2 ścieżki, - w kolejnych latach następne	Samorząd (miasto, województwo), Stow. „Cross”, środki zewnętrzne	Stow. „Cross”
4.	Zorganizowanie wypożyczalni rowerów.	od sezonu 2001	Inwest. prywatna - Stow. „Cross”	Stow. „Cross”
5.	Zorganizowanie całodobowego parkingu strzeżonego w mieście.	od sezonu 2001	Inwest. prywatna	UM

2. CEL STRATEGICZNY				
KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG				
Cele operacyjne:				
d) Bezpieczne, czyste i estetyczne miasto – opracowanie i wdrożenie programu „GŁÓWNA ULICA”.				
Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Komenda Powiatowa Policji (KPP), sektor prywatny, stowarzyszenia i organizacje społeczne.				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie (przy konsultacji ze społecznością miasta) i wdrożenie programu „GŁÓWNA ULICA” – w pierwszym etapie: uporządkowanie ul. Sikorskiego (elewacje domów, chodniki, konkurs na najładniejszą wystawę sklepową i najładniejszy balkon, ustawienie donic z kwiatami, wyznaczenia pasa jezdni (chodnika) dla rowerów, kolorowa linia prowadząca do najciekawszych zabytków, oznakowanie atrakcyjnych miejsc.	- I etap - do końca czerwca 2001 r. - kolejne - do sezonu 2002	Samorząd, Sektor prywatny, Administratorzy Obiektów	UM
2.	Zaangażowanie policji i społeczności miasta w program „BEZPIECZNY KĘTRZYN” - spotkania, wyzwalanie lokalnych inicjatyw (np. „Sąsiedzka czujność”), stały monitoring rejonów najbardziej zagrożonych.	działania stałe, od 2001	Urząd Miasta, policja, Sektor prywatny, Środki zewnętrzne Pozyskiwane np. przez organizacje społeczne	UM, KP

2. CEL STRATEGICZNY				
KREOWANIE NOWEGO, ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU MIASTA JAKO OŚRODKA TURYSTYCZNEGO ORAZ PODNIESIENIE ZAKRESU I STANDARDU ŚWIADCZONYCH TU USŁUG				
Cele operacyjne:				

e) Szeroki, stały i dostosowany do potrzeb lokalnych system podnoszenia kwalifikacji osób, działających w sektorze usług turystycznych.				
Odpowiedzialność: organizacje przedsiębiorców (sektor prywatny) (op), organizacje pozarządowe przy współpracy z Urzędem Miasta i Powiatowym Urzędem Pracy				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Analiza lokalnego rynku pracy w perspektywie 3-5 lat - wielkość zapotrzebowania na określone grupy zawodów i kwalifikacje.	2001	Urząd Miasta, Pow. Urząd Pracy (Woj. Biuro Pracy)	Op
2.	Ocena kwalifikacji zawodowych społeczności miasta oraz systemu kształcenia w lokalnych szkołach - możliwości podaży siły roboczej na lokalnym rynku.	2001	Urząd Miasta, Pow. Urząd Pracy	Op
3.	pracowanie i dogonalowego systemu szkoleń zmiana lub podnoszenie kwalifikacji, przed wszystkim absolwentów szkół, wchodzących a rynek pracy).	2001	Urząd Miasta, Pow. Urząd Pracy	op, WO
4.	Realizacja programu szkoleń.	od 2002	sektor prywatny, środki zewnętrzne	Op

3. CEL STRATEGICZNY

OPTYMALNE WYKORZYSTANIE WALORÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO MIASTA I JEGO OKOLIC

Cele operacyjne:

a) Uporządkowanie doliny rz. Guber oraz zagospodarowanie turystyczno-rekreacyjne terenów „Jeziorka” i „Górki Poznańskiej”, a także przystosowanie „rozlewiska” do celów turystycznych.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Oczyszczenie, uporządkowanie i zagospodarowanie doliny rzeki Guber w granicach miasta.	2001 - 2005	samorząd (miasto, województwo), środki zewnętrzne	UM
2.	Opracowanie koncepcji zagospodarowanie terenów „Jeziorka” i „Górki Poznańskiej”, określenie stanu prawnego tych terenów (komunalizacja), sporządzenie oferty inwestycyjnej oraz ogłoszenie przetargu na zagospodarowanie bądź sprzedaż.	2001/2002	Urząd Miasta	UM
3.	Opracowanie koncepcji zagospodarowanie terenów „rozlewiska”, uregulowanie stanu prawnego tych terenów oraz opracowanie oferty inwestycyjnej wraz z ogłoszeniem przetargu na sprzedaż bądź zagospodarowanie turystyczne tego terenu.	2001/2002	Urząd Miasta	UM
4.	Utworzenie szkółki żeglarskiej na bazie Optymist.	2001/2002	Urząd Miasta, środki z budżetu państwa, Powiat	UM

3. CEL STRATEGICZNY

OPTYMALNE WYKORZYSTANIE WALORÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO MIASTA I JEGO OKOLIC

Cele operacyjne:

b) Opracowanie koncepcji stworzenia w mieście dużego ośrodka rehabilitacyjnego dla osób z upośledzeniem umysłowym i ruchowym, na bazie istniejących obiektów (stado ogierów, Warsztaty Terapii Zajęciowej, obiekty Zespołu Szkół Budowlanych - basen, hala, boiska).

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	W konsultacji ze specjalistami rozpoznanie możliwości oraz potrzeby stworzenia w mieście krajowego centrum rehabilitacji osób z upośledzeniem umysłowym i ruchowym.	2001/2002	Urząd Miasta	UM

2.	W przypadku pozytywnej opinii, rozpoczęcie procesu przygotowywania koncepcji centrum - regulacja stanu prawnego terenów, uzbrojenie, rozmowy z właścicielami gruntów i obiektów (np. Zespół Szkół Budowlanych).	2002	Urząd Miasta	UM
3.	Opracowanie specyfikacji przetargowej na opracowanie projektu Centrum Rehabilitacji oraz ogłoszenie przetargu.	2002	Urząd Miasta	UM
4.	Wybór wykonawcy projektu i rozpoczęcie fazy projektowania.	2002	Urząd Miasta, środki zewnętrzne	UM
5.	Określenie potrzeb w zakresie personelu Centrum oraz rozpoczęcie specjalistycznych szkoleń.	od 2002/2003	Urząd Miasta we współpracy ze Starostwem Powiatowym i Woj. Kuratorium Oświaty	UM
6.	Opracowanie wniosków do funduszy zewnętrznych na sfinansowanie inwestycji.	2002/2003	Urząd Miasta	UM
7.	Realizacja inwestycji.	2003 - 2005	Urząd Miasta, Starostwo Powiatowe, środki zewnętrzne (ok. 75%)	UM

4. CEL STRATEGICZNY

INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI, WYZWALANIE LOKALNYCH INICJATYW ORAZ TWORZENIE DOBREGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH.

Cele operacyjne:

a) Konsolidacja środowiska przedsiębiorców, działających w branży turystycznej - utworzenie Rady ds. Rozwoju Turystycznego Kętrzyn.

Odpowiedzialność: sektor prywatny

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Utworzenie Rady ds. Rozwoju Turystycznego Miasta Kętrzyn.	2001	środki zewnętrzne	Sektor prywatny

4. CEL STRATEGICZNY

INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI, WYZWALANIE LOKALNYCH INICJATYW ORAZ TWORZENIE DOBREGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH.

Cele operacyjne:

b) Tworzenie dobrych warunków rozwoju przedsiębiorczości w sektorze usług turystycznych - prawo lokalne wspiera rozwój tej funkcji miasta.

Odpowiedzialność: sektor prywatny, Rada ds. Turystyki

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przygotowanie przez Radę programu rozwoju branży turystycznej w mieście wraz z postulatami pod adresem władz samorządowych - Rada jako lobby na rzecz rozwoju turystyki.	2001	środki zewnętrzne	RT
2.	Opracowanie i realizacja programu cyklicznych konkursów np. na najładniejszą wystawę sklepową, najładniejszy balkon (KĘTRZYN - MIASTO KWIATÓW) itp.	od 2002	sektor prywatny przy wsparciu samorządu	RT
3.	Realizacja systemu szkoleń dla osób działających w branży turystycznej.	od 2002	sektor prywatny, środki zewnętrzne	RT

4. CEL STRATEGICZNY

INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI, WYZWALANIE LOKALNYCH INICJATYW ORAZ TWORZENIE DOBREGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH.

Cele operacyjne:

c) Gościnność i otwartość społeczności miasta w stosunku do przybywających tu gości, przy jednoczesnym eksponowaniu i kultywowaniu tradycji oraz kultury mieszkających tu grup narodowościowych.

Odpowiedzialność: sektor prywatny przy współpracy z organizacjami społecznymi i samorządem				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Organizacja DNI KĘTRZYNA z prezentacją kultury i tradycji narodowości zamieszkujących miasto – zapraszanie delegacji miast zaprzyjaźnionych.	od 2002	sektor prywatny, samorząd (miasto, powiat)	UM, RT
2.	Akcja w mediach lokalnych, pokazująca możliwości rozwoju turystycznego miasta.	od 2001	sektor prywatny przy współpracy z samorządem	RT

Domena strategiczna:

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO

I. NAJISTOTNIEJSZE ELEMENTY SILNYCH I SŁABYCH STRON MIASTA W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • Dobre warunki naturalne • Duże możliwości kadrowe • Potencjał tkwiący w przemyśle lekkim i przetwórstwie • Miasto sprzyjające przedsiębiorczości 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewłaściwe zarządzanie miastem • Słaba promocja miasta • Duże rozproszenie miejscowości w powiecie • Niski poziom przedsiębiorczości

Zródło: pełna analiza SWOT (patrz str. 27-39)

II. POŻĄDANY STAN DOCELOWY.

Miasto Kętrzyn wykorzystując korzystne położenie przygraniczne pełni rolę „bramy” dla działań gospodarczych na wschodzie, głównie w obszarze Okręgu Kaliningradzkiego, ale zarazem umożliwia wschodnim przedsiębiorcom podjęcie przedsięwzięć gospodarczych na terenie Polski. Położenie oraz dobrze rozwinięta infrastruktura gospodarcza (m.in.: hurtownie, firmy spedycyjne, skład celny) plasuje Kętrzyn na miasto tranzytowe o dużym znaczeniu w zakresie wymiany gospodarczej.

W Kętrzynie dobrze prosperuje i stale rozwija się sektor małych i średnich przedsiębiorstw zarówno przemysłu lekkiego, jak i przetwórstwa rolno-spożywczego. Na obszarze miasta funkcjonuje wiele jednostek małego i średniego biznesu oraz firm produkcyjnych istotnych w skali Polski.

Dzieje się tak, ponieważ miasto Kętrzyn jest w pełni przychylne inwestorom oraz przedsiębiorcom w prowadzeniu działalności gospodarczej. Przyjazny klimat dla przedsiębiorczości przejawia się także w działaniach władz lokalnych, które konsekwentnie prowadzą stabilną i przychylną przedsiębiorcom politykę oraz stale współpracują ze środowiskiem biznesu celem systematycznego usprawniania wszelkich procedur związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, bądź też jej rozpoczęciem.

Dynamicznemu rozwojowi przedsiębiorczości służy również szybki i właściwy przepływ informacji. Nieocenione zasługi w tej dziedzinie należą się Urzędowi Miasta, na terenie którego działa profesjonalny punkt informacji gospodarczej. Punkt ten służy mieszkańcom, obecnym i potencjalnym przedsiębiorcom, a także inwestorom, którzy mogą uzyskać tu niezbędne informacje w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

W strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta Kętrzyn powołany jest również wydział zajmujący się obsługą oraz promocją inwestycyjną miasta. Do jej celów priorytetowych należy także pozyskiwanie środków pozabudżetowych na przedsięwzięcia realizowane w Kętrzynie.

W Kętrzynie funkcjonuje program współpracy samorządu lokalnego, szkół, Powiatowego Urzędu Pracy oraz organizacji skupiających przedsiębiorców, celem którego jest dostosowywanie programów edukacyjnych do stale zmieniających się wymogów panujących na rynku pracy. Konsekwencją tych działań jest wprowadzenie do szkół gimnazjalnych lekcji przedsiębiorczości, dzięki czemu od najmłodszych lat mieszkańcy miasta mają możliwość poznawania podstawowych zagadnień związanych z wiedzą i praktyką gospodarczą.

Umocnieniem w pozyskaniu świadomości gospodarczej są również organizowane w Kętrzynie liczne kursy i szkolenia dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej.

CELE STRATEGICZNE ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO.

1. OGRANICZENIE POZIOMU BEZROBOCIA POPRZEZ ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ MIESZKAŃCÓW.
2. ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM.
3. TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNIE.
4. PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSĘ NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO.

III. CELE OPERACYJNE W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO.**1. CEL STRATEGICZNY****OGRANICZENIE POZIOMU BEZROBOCIA POPRZEZ ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ MIESZKAŃCÓW****Cele operacyjne:**

- a) Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.
- b) Prowadzenie systemowych działań w celu tworzenia postaw pro przedsiębiorczych wśród mieszkańców Kętrzyna.
- c) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców, samorządu terytorialnego oraz Powiatowego Urzędu Pracy.

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cele operacyjne:**

- a) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji / współpracy pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a samorządem terytorialnym (na poziomie miasta, gmin sąsiedzkich, powiatu).
- b) Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.
- c) Opracowanie strategii promocji gospodarczej miasta Kętrzyn jako przyjaznego miejsca dla rozwoju przedsiębiorczości.
- d) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.
- e) Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta.
- f) Osiąganie zdecydowanej poprawy w zakresie dostępności komunikacyjnej miasta warunkującej między innymi rozwój gospodarczy.
- g) Stałe polepszanie jakości infrastruktury technicznej na terenie miasta.

3. CEL STRATEGICZNY**TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNIE****Cele operacyjne:**

- a) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.
- b) Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta
- c) Powołanie Centrum Promocji Gospodarczej w Kętrzynie o zasięgu powiatowym.
- d) Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.
- e) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a samorządem terytorialnym.

4. CEL STRATEGICZNY**PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSĘ NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cele operacyjne:**

- a) Opracowanie strategii promocji gospodarczej miasta Kętrzyn jako przyjaznego miejsca dla rozwoju przedsiębiorczości.
- b) Opracowanie systemu informacji gospodarczej o mieście wraz z określeniem kanałów / sposobów dystrybucji tejże informacji.

- c) Prowadzenie stałych działań w celu pozyskiwania i utrzymywania kontaktów z miastami bliźniaczymi partnerskimi na świecie zwłaszcza w aspekcie współpracy gospodarczej.
- d) Osiąganie zdecydowanej poprawy w zakresie dostępności komunikacyjnej miasta warunkującej między innymi rozwój gospodarczy.
- e) Stałe polepszanie jakości infrastruktury technicznej na terenie miasta.
- f) Określenie stref działalności gospodarczych na terenie miasta oraz opracowanie pakietu ofert promocyjnych dla tychże obszarów.
- g) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.
- h) Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta.
- i) Inicjowanie tworzenia się instytucji / organizacji wsparcia dla biznesu w Kętrzynie.

IV. ZADANIA REALIZACYJNE, WYNIKAJĄCE Z PRZYJĘTYCH CELÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH DLA DOMENY STRATEGICZNEJ: MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO.

I. CEL STRATEGICZNY				
OGRANICZENIE POZIOMU BEZROBOCIA POPRZEZ ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ MIESZKAŃCÓW				
Cel operacyjny:				
a) Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.				
Odpowiedzialność: Wydział Oświaty (WO), powiat, Związek Gmin „Barcja” (ZGB), Powiatowy Urząd Pracy (PUP), Stowarzyszenie Gospodarcze Przedsiębiorców (SGP), Urząd Miasta (UM)				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przeprowadzenie analizy (badania ankietowe) sytuacji gospodarczej lokalnych przedsiębiorstw pod kątem zapotrzebowania pracowników o określonych kwalifikacjach w perspektywie 3 lat oraz określenie bieżących i przyszłych profili produkcyjnych tych firm.	do XII. 2001	UM	WO, Powiat, SGP
2.	Przekwalifikowanie profili szkół w oparciu o wyniki analizy zapotrzebowania na określonych pracowników.	IX. 2002	organ prowadzący szkoły	Organ prowadzący szkoły
3.	Opracowanie i wydanie kwartalnika „Powiatowa Informacja Gospodarcza”, którego treścią będzie: zbieranie informacji o przedsiębiorstwach, przedstawianie statystyki dotyczących firm działających na rynku lokalnym, doradztwo w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej.	do XII. 2001	samorządy gmin, powiat, miasto	WO, UM, SGP, ZGB
4.	Zorganizowanie przy Powiatowym Urzędzie Pracy w oparciu o zasady działania agencji pośrednictwa pracy / doradztwo komórki zajmującej się realizacją zleceń przedsiębiorców w zakresie poszukiwania pracowników o określonych kwalifikacjach.	do XII. 2001	Powiatowy Urząd Pracy, przedsiębiorcy	PUP, przedsiębiorcy, org. Pozarządowe
5.	Przygotowanie kompleksowej informacji o osobach poszukujących zatrudnienia skierowanej do wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie miasta. Publikacja informacji w kwartalniku „Powiatowa Informacja Gospodarcza”.	do XII. 2001	Powiatowy Urząd Pracy, przedsiębiorcy	PUP

I. CEL STRATEGICZNY
OGRANICZENIE POZIOMU BEZROBOCIA POPRZEZ ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ MIESZKAŃCÓW
Cel operacyjny:
b) Prowadzenie systemowych działań w celu tworzenia postaw pro przedsiębiorczych wśród mieszkańców Kętrzyna.
Odpowiedzialność: Kętrzyńskie Stowarzyszenie Kupców (KSK), Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO), Związek Gmin „Barcja”(ZGB)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przygotowanie programu oraz opracowanie procedur organizacyjnych dla wprowadzenia do gimnazjum lekcji przedsiębiorczości.	od IX. 2001, działania stałe	środki pomocowe	KSK
2.	Wyznaczenie terenów miejskich przeznaczonych pod inwestycje, połączone z prowadzeniem akcji promocyjnych np. „grunt za złotówkę”.	do XII. 2001	budżet miasta	UM
3.	Tworzenie aktualnej bazy danych grupującej informacje o działaniach gospodarczych, dobrych praktykach prowadzonych w okolicznych gminach w celu pozyskania wzorców nowych rozwiązań.	działania stałe	środki pomocowe	Stowarzyszenia gospodarcze, UM
4.	Przygotowanie i stała, cykliczna organizacja konkursu gospodarczego” – Przedsiębiorca Roku	działania stałe	stowarzyszenia gospodarcze, UM	Stowarzyszenia gospodarcze, UM

1. CEL STRATEGICZNY**OGRANICZENIE POZIOMU BEZROBOCIA POPRZEZ ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ MIESZKAŃCÓW****Cel operacyjny:**

c) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców, samorządu terytorialnego oraz Powiatowego Urzędu Pracy.

Odpowiedzialność: Związek Gmin „Barcja”(ZGB), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO), Urząd Miasta (UM), Forum Inicjatyw Lokalnych (FIL), Powiatowy Urząd Pracy (PUP)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Serwis gospodarczy – opracowanie systemu zbierania pełnej informacji gospodarczej z firm i przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym oraz przekazywanie tych informacji do upowszechnienia mediom lokalnym.	III kwartał 2001, Działania stałe	Związek Gmin „Barcja”	ZGB, WO
2.	Zorganizowanie cyklu spotkań gospodarczych przedstawicieli: samorządu lokalnego, lokalnych przedsiębiorstw oraz Powiatowego Urzędu Pracy, celem którego będzie wymiana informacji gospodarczej.	II. 2001, (pierwsze spotkanie)	budżet miasta	Burmistrz Miasta, FIL,

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji / współpracy pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a samorządem terytorialnym (na poziomie miasta, gmin sąsiedzkich, powiatu) - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 1c*

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu. - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 1a*

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

c) Opracowanie strategii promocji gospodarczej miasta Kętrzyn jako przyjaznego miejsca dla rozwoju przedsiębiorczości.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny (WO)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie Strategii Promocji Gospodarczej kreującej miasto Kętrzyn jako atrakcyjny region dla rozwoju przedsiębiorczości.	2001	budżet miasta	UM, WO
2.	Opracowanie pakietu ofert inwestycyjnych w preferowanych przez miasto kierunkach działalności gospodarczej.	2001	budżet miasta, budżety sąsiadujących gmin	UM

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

d) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta, Dział Informacyjny (DI)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przygotowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników Urzędu Miasta w zakresie rozwoju przedsiębiorczości oraz prowadzenia działalności gospodarczej.	do XII. 2001	Urząd Miasta	UM, DI
2.	Stworzenie Kętrzyńskiego Forum Gospodarczego.	do XII. 2001	Urząd Miasta	UM, stow. gospod.
3.	Opracowanie i wdrożenie systemu oceny kompetencji pracowniczych w Urzędzie Miasta Kętrzyn.	do XII.2001,	środki zewnętrzne	zewnętrzne firmy
4.	Opracowanie i przeprowadzanie analizy jakości usług komunalnych w Urzędzie Miasta.	do XII. 2001	środki zewnętrzne	zewnętrzne firmy

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

e) Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta,

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Stworzenie i propagowanie systemu zachęt inwestycyjnych i ulg podatkowych dla firm inwestujących na rynku lokalnym oraz tworzących nowe miejsca pracy.	do XII. 2001	Urząd Miasta	UM
2.	Powołanie do życia Stowarzyszenia Przemysłowo-Handlowego.	2001	środki zewnętrzne	UM, stow. Gospod.

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

f) Osiąganie zdecydowanej poprawy w zakresie dostępności komunikacyjnej miasta warunkującej między innymi rozwój gospodarczy.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Komunikacji (WO)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przygotowanie i wdrożenie Porozumienia Miasta Kętrzyn i Powiatu Kętrzyńskiego w celu pracowania strategii rozwoju komunikacji.	2001	UM, Starostwo Powiatowe, środki zewnętrzne	UM
2.	Budowa ulicy Struga w Kętrzynie	2001	Urząd Miasta	UM
3.	Budowa ulicy Cichej, Nowego Osiedla Kętrzynie	2001	Urząd Miasta	UM

4.	Wykonanie dojazdów do zespołów garażowych przy ulicy: Skłodowskiej, Limanowskiego, Wilczej.	2001	Urząd Miasta	UM
5.	Budowa ulicy Dąbrowskiego w Kętrzynie.	2001	Urząd Miasta, Starostwo Powiatowe	UM, Starostwo, Powiatowe

2. CEL STRATEGICZNY**ZACHOWANIE DOTYCHCZASOWEJ FUNKCJI MIASTA JAKO ZNACZĄCEGO OŚRODKA GOSPODARCZEGO O ZNACZENIU PONADREGIONALNYM****Cel operacyjny:**

g) Stałe polepszanie jakości infrastruktury technicznej na terenie miasta.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Komunikacji (WO)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Budowa ulicy Struga w Kętrzynie	2001	Urząd Miasta	UM
2.	Budowa ulicy Cichej, Nowego Osiedla w Kętrzynie	2001	Urząd Miasta	UM
3.	Rozbudowa infrastruktury technicznej dla zabudowy wielorodzinnej TBS na osiedlu Poznańska.	2001	Urząd Miasta	UM
4.	Modernizacja skrzyżowania ulic Wojska Polskiego, Chrobrego, Jagielly, Skłodowskiej i Obrońców Westerplatte. Modernizacja ulic Kaszubskiej, Lanca, Piwna i Rybna.	2001	Urząd Miasta	UM, Starostwo Powiatowe
5.	Wykonanie dojazdów do zespołów garażowych przy ulicy: Skłodowskiej, Limanowskiego, Wilczej.	2001	Urząd Miasta	UM
6.	Budowa ulicy Dąbrowskiego w Kętrzynie.	2001	Urząd Miasta	UM, Starostwo Powiatowe
7.	Modernizacja ulic Kaszubskiej, Lanca, Piwna i Rybna	2001	Urząd Miasta	UM
8.	Rozbudowa kanalizacji sanitarnej ul. Lokietka.	2001	Urząd Miasta	UM
9.	Rozbudowa oświetlenia ulicznego.	2001	Urząd Miasta	UM

3. CEL STRATEGICZNY**TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNIE****Cel operacyjny:**

a) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Stworzenie i propagowanie systemu zachęt inwestycyjnych i ulg podatkowych dla firm inwestujących na rynku lokalnym oraz tworzących nowe miejsca pracy.	do XII. 2001	Urząd Miasta	UM
2.	Przygotowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników Urzędu Miasta w zakresie rozwoju przedsiębiorczości oraz prowadzenia działalności gospodarczej.	do XII. 2001	Urząd Miasta	UM, WO
3.	Przyjazny Urząd Miasta dla przedsiębiorców – opracowanie projektu usprawnienia funkcjonowania Urzędu Miasta Kętrzyn.	XII.2001,	środki zewnętrzne	UM, WO
4.	Powołanie do życia Stowarzyszenia Przemysłowo-Handlowego.	2001	środki zewnętrzne	UM, stow. gospod.

5.	Opracowanie i wdrożenie systemu oceny kompetencji pracowniczych w Urzędzie Miasta Kętrzyn.	do XII.2001,	środki zewnętrzne	firmy zewnętrzne
6.	Opracowanie i przeprowadzanie analizy jakości usług komunalnych w Urzędzie Miasta.	do XII. 2001	środki zewnętrzne	firmy zewnętrzne

3. CEL STRATEGICZNY**TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNI****Cel operacyjny:**Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 2 e***3. CEL STRATEGICZNY****TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNI****Cel operacyjny:**

c) Powołanie Centrum Promocji Gospodarczej w Kętrzynie o zasięgu powiatowym.

Odpowiedzialność: Burmistrz Miasta

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Powołanie Centrum Promocji Gospodarczej; Przykładowe zadania: - Gromadzenie i udostępnianie informacji gospodarczej o zasięgu powiatowym, - Opracowanie i wydawanie biuletynu informacyjnego, - Opracowanie i aktualizacja strony internetowej miasta Kętrzyn zawierającej ważne informacje gospodarcze, - Integrowanie środowiska przedsiębiorców, - Świadczenie usług doradczych i szkoleniowych.	2001	środki zewnętrzne	UM, stowarzyszenia gospodarcze

3. CEL STRATEGICZNY**TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNI****Cel operacyjny:**d)Przystosowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu. - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 1 a***3. CEL STRATEGICZNY****TWORZENIE PRZYJAZNEGO KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KĘTRZYNI****Cel operacyjny:**e) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a samorządem terytorialnym. - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 1 c***4.CEL STRATEGICZNY****PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNI WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**a) Opracowanie strategii promocji gospodarczej miasta Kętrzyn jako przyjaznego miejsca dla rozwoju przedsiębiorczości. - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 2 c***4.CEL STRATEGICZNY****PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNI WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**

b) Opracowanie systemu informacji gospodarczej o mieście wraz z określeniem kanałów / sposobów dystrybucji tejże informacji.

Odpowiedzialność: Związek Gmin „Barcja” (ZGB), Wydział Organizacyjny (WO), Stowarzyszenie Gospodarcze Przedsiębiorców (SGP)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	pracowanie i wydanie kwartalnika Powiatowa Informacja Gospodarcza”, którego adaniem b)oby: zbieranie informacji o atrudnieniu, przedstawia-nie statystyk otyczących firm działających na rynku okalnym, doradztwo w zakresie rozpoczęcia snej działalności gospodarczej.	do XII. 2001	Samorządy gmin, powiat, miasto	WO, UM, SGP, ZGB
2.	Serwis gospodarczy – opracowanie systemu zbierania pełnej informacji gospodarczej z firm i przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym oraz przekazywanie tych informacji mediom lokalnym i regionalnym.	III kwartał 2001, działania stałe	Związek Gmin „Barcja”	ZGB, WO

4.CEL STRATEGICZNY**PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**

- a) Prowadzenie stałych działań w celu pozyskiwania i utrzymywania kontaktów z miastami bliźniaczymi partnerskimi na świecie zwłaszcza w aspekcie współpracy gospodarczej.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta, stowarzyszenia gospodarcze

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Pozyskanie kontaktów z miastem bliźniaczym w zakresie współpracy gospodarczej.	2003	śr. zewnętrzne, UM	UM, stow. gospod.
2.	Przygotowanie i przeprowadzenie targów gospodarczych przedsiębiorców działających na terenie Kętrzyna oraz na obszarze miasta bliźniaczego.	2003	UM, stow. gosp.	UM, stow. gospod.

4.CEL STRATEGICZNY**PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**

- b) Osiąganie zdecydowanej poprawy w zakresie dostępności komunikacyjnej miasta warunkującej między innymi rozwój gospodarczy. - *Zadanie to zostało opisane w punkcie 2 f*

4.CEL STRATEGICZNY**PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**

- c) Stałe polepszanie jakości infrastruktury technicznej na terenie miasta.

Zadanie to zostało opisane w punkcie 2g

4.CEL STRATEGICZNY**PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO****Cel operacyjny:**

- f) Określenie stref działalności gospodarczych na terenie miasta oraz opracowanie pakietu ofert promocyjnych dla tychże obszarów.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO),

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie pakietu ofert inwestycyjnych w preferowanych przez miasto kierunkach działalności gospodarczej.	2001	budżet miasta, budżety sąsiadujących gmin	UM, WO
2.	Powołanie do życia Stowarzyszenia Przemysłowo-Handlowego.	2001	środki zewnętrzne	UM, stow. gosp.

4.CEL STRATEGICZNY

PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO

Cel operacyjny:

g) Eliminacja barier instytucjonalnych i usprawnianie procedur formalnych (organizacyjnych) dla lokalnego biznesu i inwestorów zewnętrznych.

Zadanie to zostało opisane w punkcie 3 a

4.CEL STRATEGICZNY

PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO

Cel operacyjny:

h) Opracowanie i przyjęcie zasad pro przedsiębiorczej polityki gospodarczej miasta.

Zadanie to zostało opisane w punkcie 2 e

4.CEL STRATEGICZNY

PROWADZENIE SYSTEMOWYCH DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH SZANSE NA INWESTOWANIE W KĘTRZYNIE WIARYGODNYCH FUNDUSZY ZEWNĘTRZNYCH ORAZ AKTYWIZACJĘ KAPITAŁU LOKALNEGO

Cel operacyjny:

i) Inicjowanie tworzenia się instytucji / organizacji wsparcia dla biznesu w Kętrzynie.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta, stowarzyszenia gospodarcze

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Powołanie do życia Stowarzyszenia Przemysłowo-Handlowego.	2001	środki zewnętrzne	UM, stow. gosp.
2.	Powołanie Centrum Promocji Gospodarczej. Przykładowe zadania: - gromadzenie i udostępnianie informacji gospodarczej o zasięgu powiatowym, - opracowanie i wydawanie biuletynu informacyjnego, - opracowanie i aktualizacja strony internetowej miasta Kętrzyn zawierającej ważne informacje gospodarcze, - integrowanie środowiska przedsiębiorców, - świadczenie usług doradczych i szkoleniowych.	2001	środki zewnętrzne	UM, stow. gosp.

V. PRIORYTETOWE ZADANIA DO REALIZACJI WSKAZANE PRZEZ GRUPĘ ZAJMUJĄCĄ SIĘ POWYŻSZĄ DOMENĄ STRATEGICZNĄ.

1. Przygotowanie i przeprowadzenie spotkania Związku Gmin „Barcja”, władz samorządowych Kętrzyna oraz Komisji ds. Strategii Rozwoju celem prezentacji wyników działalności ZGB Komisji ds. Strategii Rozwoju oraz zaproponowania przez Komisję wspólnych działań w ramach wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn.
2. Stworzenie i propagowanie systemu zachęt inwestycyjnych i ulg podatkowych dla firm inwestujących na rynku lokalnym oraz tworzących nowe miejsca pracy.
3. Opracowanie Strategii Promocji Gospodarczej kreującej miasto Kętrzyn jako atrakcyjny region dla rozwoju przedsiębiorczości.
4. Opracowanie i wdrożenie systemu oceny kompetencji pracowniczych w Urzędzie Miasta Kętrzyn.
5. Opracowanie i przeprowadzanie analizy jakości usług komunalnych w Urzędzie Miasta.
6. Przygotowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników Urzędu Miasta w zakresie rozwoju przedsiębiorczości oraz prowadzenia działalności gospodarczej.
7. Zorganizowanie cyklu spotkań gospodarczych przedstawicieli: samorządu lokalnego, lokalnych przedsiębiorstw oraz Powiatowego Urzędu Pracy, celem którego będzie wymiana informacji gospodarczej pomiędzy tymi podmiotami.

8. Powołanie **Centrum Promocji Gospodarczej**.
9. Opracowanie **pakietu ofert inwestycyjnych** w preferowanych przez miasto kierunkach działalności gospodarczej.
10. **Przeprowadzenie analizy** (badania ankietowe) **sytuacji gospodarczej** lokalnych przedsiębiorstw pod kątem zapotrzebowania na pracowników o określonych kwalifikacjach w perspektywie 3 lat oraz określenie bieżących i przyszłych profili produkcyjnych tych firm.
11. **Zmiana profili nauczania w szkołach** w oparciu o wyniki analizy zapotrzebowania na określonych pracowników zgłaszanych przez lokalnych pracodawców.
12. Przygotowanie programu oraz opracowanie procedur organizacyjnych dla wprowadzenia do gimnazjum **lekcji przedsiębiorczości**.
13. Zorganizowanie przy Powiatowym Urzędzie Pracy w oparciu o zasady działania agencji pośrednictwa pracy / doradztwo komórki zajmującej się realizacją zleceń przedsiębiorców w zakresie **poszukiwania pracowników o określonych kwalifikacjach**.
14. **Serwis gospodarczy** – opracowanie systemu zbierania pełnej informacji gospodarczej z firm i przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym oraz przekazywanie tych informacji do upowszechnienia mediom lokalnym i regionalnym.
15. Opracowanie i wydanie kwartalnika „**Powiatowa Informacja Gospodarcza**”, którego zadaniem byłoby: zbieranie informacji o zatrudnieniu, przedstawianie statystyk dotyczących firm działających na rynku lokalnym, doradztwo w zakresie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

Domena strategiczna:

WYSOKI STANDARD ŻYCIA

I. NAJISTOTNIEJSZE ELEMENTY SILNYCH I SŁABYCH STRON MIASTA W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: WYSOKI STANDARD ŻYCIA.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Duże zaplecze dydaktyczne	• Brak perspektyw dla młodzieży
• Korzystne warunki geograficzne	• Zła sytuacja na rynku pracy
• Dobrze rozwinięta sieć handlowo-usługowa	• Niedogodności komunikacyjne
• Dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna	• Niewystarczająca oferta kulturalna

Zródło: pełna analiza SWOT (patrz str.27-38)

II. POŻĄDANY STAN DOCELOWY.

Miasto Kętrzyn będzie liczyło około 40 tysięcy obywateli. Z uwagi na jego atrakcyjność chętnie wracają tu młodzi, przedsiębiorcy i wykształceni ludzie. Duże zainteresowanie młodzieży pozostaniem w mieście spowodowane jest łatwym dostępem do mieszkań. Jest tak dzięki tanim kredytom mieszkaniowym, a także dużej liczbie mieszkań czynszowych i komunalnych.

W Kętrzynie zarówno mieszkańcy, jak i turyści mogą atrakcyjnie spędzić czas. Miasto posiada ciekawą i bogatą ofertę kulturalną. Dużo tu różnego rodzaju imprez kulturalnych poświęconych pielęgnowaniu kultury regionalnej. Miasto przyciąga również zawodami sportowymi. Wydarzenia te są znane w całym województwie, a nawet kraju. Dzięki temu, jak również dzięki lokalnym walorom przyrodniczym i historycznym przyjeżdża tu wielu turystów, aby się zrelaksować i wypocząć. W centrum miasta znajduje się deptak; istnieje gęsta sieć ścieżek rowerowych.

Miasto na wysokim poziomie zaspokaja potrzeby bytowe swoich mieszkańców poprzez dobrze rozwiniętą sferę usługową i handlową, infrastrukturę techniczną (miejską), duże zaplecze dydaktyczne. Mieszkańcy Kętrzyna czują się bezpiecznie. Ulice miasta są dobrze oświetlone, brak tu ciemnych zaułków rodzących poczucie zagrożenia u przechodniów. Niski jest poziom przestępczości godzącej w zdrowie i życie oraz mienie obywateli miasta. Dodatkowo komfort życia w Kętrzynie podnosi łatwy dostęp do usług medycznych: szpitala, otwartych placówek opieki medycznej oraz prywatnych gabinetów lekarskich.

W Kętrzynie podejmowane są różnorodne działania na rzecz rozwoju rynku pracy. Dzięki zachętom kredytowym i podatkowym dla inwestorów rośnie liczba miejsc pracy. Także budżet miasta jest przychylny inwestycjom. Co roku około 20% środków finansowych miasta jest przeznaczane na ten cel.

Na prężny rozwój lokalnej społeczności wpływa pozytywnie obecność i działalność organizacji pozarządowych. Szczególnie ważna jest ich działalność edukacyjna w zakresie tworzenia własnych przedsiębiorstw i zdobywania środków na inwestycje. Dobrze układa się współpraca tego rodzaju instytucji z samorządem Kętrzyna.

III. CELE STRATEGICZNE ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: WYSOKI STANDARD ŻYCIA.

1. STOPNIOWA INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ KĘTRZYNA.
2. ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH.
3. DOPROWADZENIE W KĘTRZYNIE W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA.

IV. CELE OPERACYJNE MIASTA KĘTRZYN W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: WYSOKI STANDARD ŻYCIA.

1. CEL STRATEGICZNY:

STOPNIOWA INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ KĘTRZYNA

Cele operacyjne:

- a) Zwiększenie i doskonalenie form współpracy pomiędzy samorządem, instytucjami, organizacjami i mieszkańcami miasta.
- b) Promowanie lokalnych programów działań, inicjatyw lokalnych oraz liderów przedsięwzięć.
- c) Kulturowanie tradycji miasta Kętrzyn, propagowanie jego historii, dobrych doświadczeń, promowanie sukcesów aktualnych.

2. CEL STRATEGICZNY:

ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH.

Cele operacyjne:

- a) Tworzenie możliwości powstawania atrakcyjnych form spędzania czasu wolnego – Kętrzyn regionalne centrum kulturalno-sportowe.
- b) Zapewnienie mieszkańcom Kętrzyna możliwości samo rozwoju – szeroka oferta kulturalna i edukacyjna.
- c) Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa mieszkańcom miasta – programy profilaktyki społecznej i monitoringu stref zagrożeń, likwidacja niedogodności komunikacyjnych.
- d) Tworzenie systemowych programów mieszkaniowych, zapewniających wysoką jakość zamieszkania i likwidację stref ubóstwa mieszkaniowego.
- e) Zapewnienie ekologicznych standardów zamieszkiwania w Kętrzynie.

3. CEL STRATEGICZNY:

DOPROWADZENIE W KĘTRZYNIE W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA.

Cele operacyjne:

- a) Przygotowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.
- b) Prowadzenie systemowych działań w celu tworzenia postaw pro przedsiębiorczych wśród mieszkańców Kętrzyna.
- c) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców i samorządem.
- d) Stworzenie instytucji potrafiącej wykorzystać zewnętrzne programy pomocowe oraz lokalną aktywność tworzenie nowych miejsc pracy.

V. ZADANIA REALIZACYJNE, WYNIKAJĄCE Z PRZYJĘTYCH CELÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH W ODNIESIENIU DO DOMENY STRATEGICZNEJ: WYSOKI STANDARD ŻYCIA.

1. CEL STRATEGICZNY:

STOPNIOWA INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ KĘTRZYNA

Cel operacyjny:

- a) Zwiększenie i doskonalenie form współpracy pomiędzy samorządem, instytucjami, organizacjami i mieszkańcami miasta.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta(UM), Forum Inicjatyw Lokalnych (FIL), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO), instytucje lokalne (inst. lok.)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Stworzenie warunków organizacyjnych i finansowych umożliwiających młodzieży utworzenie Młodzieżowej Rady Miasta.	VI. 2001	Urząd Miasta	UM, FIL
2.	Doprowadzenie do powstania Rad Osiedlowych na całym obszarze miasta Kętrzyn.	2002	Urząd Miasta	WO
3.	Powołanie Senatu Miasta Kętrzyn - Społecznej Rady Autorytetów.	2001-2002	Urząd Miasta, środki zewnętrzne	UM, inst.lok.
4.	Utworzenie Zespołu ds. Koordynacji działań jednostek samorządu lokalnego celem udoskonalenia współpracy między samorządem (porozumienie: powiat-miasto-gmina)	2001	Samorzady	Samorzady (UM)

I.CEL STRATEGICZNY:**STOPNIOWA INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ KĘTRZYNA****Cel operacyjny:**

b) Promowanie lokalnych programów działań, inicjatyw lokalnych oraz liderów przedsięwzięć.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO), Wydział Informacyjny (DI), Komisja ds. Strategii Rozwoju (KSR), Wydział Informacji i Promocji (WIP), Wydział Współpracy (WW)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Reaktywowanie gazety, biuletynu informującego o działaniach samorządu miejskiego i powiatowego.	IV kwartał 2001	z reklam firm umieszczonych w biuletynie	UM
2.	Stała praktyka konsultowania programów lokalnych w celu pozyskania ich opinii bądź poparcia dla przyszłych przedsięwzięć poprzez: umieszczenie informacji o zamierzonych działaniach władz lokalnych w gazecie lokalnej, informacje na stronie internetowej, spotkania w Radach.	działania ciągłe	Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta	UM, WO, DI
3.	Dokonywanie przeglądów strategicznych co 4 lata oraz formułowanie programów średnioterminowych wspólnie z opozycją (zawsze w drugim roku trwania kadencji Rady Miasta)	za 3 lata - 2004	budżet miasta	KSR
4.	Doprowadzenie do powstania i funkcjonowania strony internetowej miasta, na łamach której zamieszczanoby istotne dokumenty miasta np.: Strategii Rozwoju, Profilu itp., utworzenie kawiarenki internetowej, powstanie grup dyskusyjnych.	III. 2001	Urząd Miasta	WIP
5.	Prowadzenie stałego konkursu ofert dla organizacji pozarządowych (system grantów).	raz do roku	budżet miasta	WW
6.	Stale, cykliczne konkursy organizowane pod patronatem Burmistrza Miasta: <ul style="list-style-type: none"> - Kętrzanin Roku, - Najlepsza Instytucja, Organizacja Roku, - Inicjatywa Roku, - Ośmiu Wspaniałych 	raz do roku	budżet miasta	UM, powiat

I.CEL STRATEGICZNY:**STOPNIOWA INTEGRACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ KĘTRZYNA****Cel operacyjny:**

c) Kultywowanie tradycji miasta Kętrzyn, propagowanie jego historii, dobrych doświadczeń, promowanie sukcesów aktualnych.

Odpowiedzialność: Wydział Oświaty Kultury i Sportu (WOKS),

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Wykreowanie imprezy kulturalnej i sportowej o zasięgu ogólnokrajowym	2001	Urząd Miasta, środki komercyjne, środki pomocowe	WKS
2.	Organizowanie corocznego święta – Dni Kętrzyna, połączonego z cyklem imprez kulturalnych i sportowych.	VII. 2001, co rok	Urząd Miasta, środki komercyjne, środki pomocowe	WKS
3.	Zorganizowanie weekendowych imprez dla mieszkańców miasta.	działania ciągłe	Urząd Miasta, środki komercyjne, środki pomocowe	WKS

2.CEL STRATEGICZNY:**ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH****Cel operacyjny:**

- a) Tworzenie możliwości powstawania atrakcyjnych form spędzania czasu wolnego – Kętrzyn regionalne centrum kulturalno-sportowe.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Starostwo Powiatowe (SP), Nadleśnictwo (N)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Zagospodarowanie terenu wokół Jeziora Miejskiego (budowa amfiteatru, sali widowiskowo-sportowej na około 300-400 miejsc, przy nowej szkole na os. Dąbrowskiego).	2002-2004	Inwestorzy zewnętrzni, Urząd Miasta, Totalizator Sportowy	UM
2.	Pozyskanie i modernizacja sali widowiskowej (obecnie należącej do Straży Granicznej) i utworzenie „Powiatowego” Ponadmiejskiego Domu Kultury.	2001-2002	Urząd Miasta, Starostwo Powiatowe	UM, powiat
3.	Współpraca miasta ze stowarzyszeniem „ARNO HOLZA” w celu wytworzenia całościowej koncepcji zagospodarowania i wykorzystania Łoży-Mickiewicza I.	realizacja bieżąca	środki zewnętrzne	UM (Wydział Oświaty)
4.	Zaadoptowanie terenu Górki Poznańskiej, łącznie z terenami przyległymi tj. las, dolina rzeki Guber, rozlewisko „Wopławka”, jako atrakcyjnego miejsca sprzyjającego aktywnemu wypoczynkowi.	2002	Urząd Miasta, Nadleśnictwo	UM, N,

2.CEL STRATEGICZNY:**ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH****Cel operacyjny:**

- b) Zapewnienie mieszkańcom Kętrzyna możliwości samo rozwoju – szeroka oferta kulturalna i edukacyjna.

Odpowiedzialność: Ministerstwo Edukacji Narodowej, samorząd województwa (woj.), powiat, Urząd Miasta (UM)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Utworzenie na terenie miasta Kętrzyn filii Wyższej Szkoły Zawodowej.	realizacja bieżąca	środki zewnętrzne	woj., powiat, UM
2.	Rozszerzenie oferty edukacyjnej na podstawie badań rynku pracy w zakresie ponadlokalnym	realizacja bieżąca	środki zewnętrzne	Samorządy Lokalne

2.CEL STRATEGICZNY:**ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH****Cel operacyjny:**

- c) Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa mieszkańcom miasta – programy profilaktyki społecznej i monitoringu stref zagrożeń, likwidacja niedogodności komunikacyjnych.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Starostwo Powiatowe, Marszałek Województwa, Służby Porządkowe (SP), Kasa Chorych (KCH), Komenda Powiatowa Policji (KPP)

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie strategii wykorzystania i rozwoju układu komunikacyjnego miasta Kętrzyn, której celem będzie: - efektywne wykorzystanie istniejącego układu drogowego, - projektowanie nowych rozwiązań komunikacyjnych (przebudowa skrzyżowania Wojska Polskiego, Marii Skłodowskiej-Curie, Chrobrego, Jagiełły, Obrońców Westerplatte), - zwiększenie ilości miejsc parkingowych, - wprowadzenie ruchu rowerowego na obszarze miasta.	2001	środki zewnętrzne, UM	UM, powiat, KP, SP
2.	Porozumienie z Kasą Chorych i Starostwem Powiatowym w zakresie poprawy dostępności usług specjalistycznych w oparciu o rozwój i wykorzystanie istniejącej bazy.	realizacja bieżąca	Deklaracja finansowa Urzędu Miasta na zakup sprzętu medycznego	UM, powiat, KCH,
3.	Opracowanie i wprowadzenie stałej procedury zapewniającej bezpieczeństwo imprez masowych.	realizacja bieżąca	Organizatorzy imprez, Sponsorzy	Organizator imprez, SP
4.	Rozbudowa systemu monitoringu wizyjnego miasta, mająca na celu poprawę bezpieczeństwa w mieście.	realizacja bieżąca, działania ciągle	Fundusze Zewnętrzne	KP, UM, powiat
5.	Stworzenie i wdrożenie zintegrowanego systemu ratowniczego.	realizacja bieżąca	Organizatorzy imprez, Sponsorzy	SP, UM, powiat

2.CEL STRATEGICZNY:**ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA – ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH****Cel operacyjny:**

d) Tworzenie systemowych programów mieszkaniowych, zapewniających wysoką jakość zamieszkania likwidację stref ubóstwa mieszkaniowego.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Zarząd Budynków Mieszkalnych (ZBM), Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej „Komunalnik” (PGK), wspólnoty mieszkaniowe

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła Finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie programu wspierania rozwoju mieszkalnictwa wielorodzinnego poprzez: stwarzanie dobrych warunków nabycia gruntów, dofinansowanie i informację.	2002	Urząd Miasta	UM
2.	Opracowanie programu sprzedaży mieszkań komunalnych.	realizacja bieżąca	Urząd Miasta	UM
3.	Stworzenie programu rozwoju budownictwa komunalnego, który zawierał będzie: - metody pozyskiwania środków finansowych na budowę nowych mieszkań, - możliwości organizowania Towarzystw Budownictwa Społecznego, - sposoby uzyskania dogodnych warunków kredytowania.	2002	Urząd Miasta	UM
4.	Nawiązanie współpracy z prężnie działającymi wspólnotami mieszkaniowymi, celem zagospodarowania ogródków jordanowskich, skwerów.	2002-2005	Urząd Miasta sponsorzy,	UM, wspólnoty mieszk., PGK,

2.CEL STRATEGICZNY:				
ZWIĘKSZENIE - DLA MIESZKAŃCÓW MIASTA - ATRAKCYJNOŚCI KĘTRZYNA W JEGO SZEROKO POJĘTYCH FUNKCJACH ŻYCIOWYCH I MIESZKALNYCH				
Cel operacyjny:				
e) Zapewnienie ekologicznych standardów zamieszkiwania w Kętrzynie.				
Odpowiedzialność: Urząd Miasta (UM), Komunalna Energetyka Ciepła „KOMEĆ”, Zarząd Budynków Mieszkalnych (ZBM), indywidualni właściciele, wspólnoty mieszkaniowe, Straż Miejska (SM)				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Program konsekwentnego modernizowania systemów grzewczych indywidualnych i osiedlowych związany ze zmianą nośnika energii.	od 2001	KOMEĆ, środki zewnętrzne	UM, wspólnoty mieszk., „KOMEĆ”
2.	Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej przez wybudowanie przyłączy, odstojników, pod-oczyszczalni z obiektów przemysłowych.	realizacja bieżąca	środki zewnętrzne	UM, ZBM, Indyw. Właściciele.
3.	Edukacja i prewencja w zakresie utrzymania czystości otoczenia, organizowanie konkursów np. na najczystsza posesję, wprowadzenie kar za zaśmiecanie miasta.	realizacja bieżąca	UM	UM, SM, wspólnoty mieszk.
4.	Wprowadzenie selektywnej zbiórki odpadów u źródeł ich powstawania.	realizacja bieżąca	środki zewnętrzne	UM,

3.CEL STRATEGICZNY:				
DOPROWADZENIE W KĘTRZYNI W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA				
Cel operacyjny:				
a) Przygotowanie systemu edukacyjnego do perspektywicznych potrzeb rozwijającego się gospodarczo miasta i regionu.				
Odpowiedzialność: Urząd Miasta				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Powołanie zespołu ds. określenia kierunków kształcenia szkołach średnich i policealnych, którego głównymi zadaniami będzie: - zbieranie informacji od przedsiębiorców dotyczących zapotrzebowania na pracowników o określonych kwalifikacjach, - ustalenie profilu kształcenia adekwatnego do potrzeb lokalnego rynku.	2001-2002	Subwencje	UM
2.	Wdrożenie reformy oświaty odnośnie do szkół ponadpodstawowych poprzez: wprowadzenie do szkół nowego przedmiotu – przedsiębiorczość (jak radzić sobie na rynku pracy, utoprezentacja itp.), wypożyczenie szkół w odpowiednie pomoce dydaktyczne tj. komputery, dostęp do internetu i in.	IX.2001	subwencje, środki pozabudżetowe, fundacje	UM
3.	Położenie dużego nacisku na edukację regionalną, współpraca szkół ponadpodstawowych ze szkołami zagranicznymi.	2001, działania ciągłe	budżet miasta	UM

3.CEL STRATEGICZNY:				
DOPROWADZENIE W KĘTRZYNI W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA				
Cel operacyjny:				
b) Prowadzenie systemowych działań w celu tworzenia postaw pro przedsiębiorczych wśród mieszkańców Kętrzyna.				
Odpowiedzialność: Powiatowy Urząd Pracy (PUP), Urząd Miasta, sektor prywatny – przedsiębiorcy				
Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Przeprowadzanie szkoleń bezrobotnych odpowiednich do potrzeb rynku	2001, działania ciągłe	PUP	PUP

2.	Powołanie fundacji wspierania lokalnych przedsiębiorstw (rodzinnych, nowo powstałych), stworzenie preferencji finansowych: uproszczenie procedury administracyjnej, zwolnienia z części podatków itp.	2001 działania ciągłe	środki zewnętrzne	UM
3.	Określenie zasad bezprzetargowego przekazywania działek budowlanych i budynków dla nowopowstałych firm oraz dla tych firm, które chcą inwestować w mieście.	2001 działania ciągłe	budżet miasta	UM

3.CEL STRATEGICZNY:

DOPROWADZENIE W KĘTRZYNIE W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA

Cel operacyjny:

c) Opracowanie na poziomie organizacyjno-wykonawczym mechanizmów stałej wymiany informacji pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców i samorządem.

Odpowiedzialność: Związek Gmin „Barcja”, Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta (WO), Urząd Miasta, Forum Inicjatyw Lokalnych (FIL), Powiatowy Urząd Pracy

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Opracowanie systemu zbierania pełnej informacji gospodarczej z firm i przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym, przekazywanie tych informacji w postaci „serwerów gospodarczych” do upowszechnienia mediom.	III kwartał 2001, działania stałe	Związek Gmin „Barcja”	Związek Gmin „Barcja”, WO
2.	Przygotowanie spotkania (jednego na kwartał), którego uczestnikami będą przedstawiciele: samorządu lokalnego, lokalnych przedsiębiorstw i firm, Powiatowego Urzędu Pracy w celu wymiany informacji gospodarczej między tymi podmiotami.	II. 2001, (pierwsze spotkanie)	budżet miasta	Burmistrz Miasta, FIL

3.CEL STRATEGICZNY:

DOPROWADZENIE W KĘTRZYNIE W PERSPEKTYWIE KILKUNASTU LAT DO ZRÓWNOWAŻONEGO RYNKU PRACY, DAJĄCEGO SZANSE NA REALIZACJĘ ZAWODOWĄ DLA „PRZYGOTOWANYCH” Z ASPIRACJAMI MIESZKAŃCÓW MIASTA

Cel operacyjny:

c) Stworzenie instytucji potrafiącej wykorzystać zewnętrzne programy pomocowe oraz lokalną aktywność na tworzenie nowych miejsc pracy.

Odpowiedzialność: Urząd Miasta

Lp	Zadania	Termin realizacji	Źródła finansowania	Odpowiedzialność
1.	Powołanie Centrum Doradztwa Zawodowego, które będzie odpowiedzialne za zbieranie i przekazywanie społeczeństwu informacji dotyczących programów pomocowych oraz ogłoszeń dla osób szukających zatrudnienia o wolnych miejscach pracy. Informacje te byłyby umieszczane w prasie, telewizji kablowej, w miejscach publicznych (tablice ogłoszeń).	I. 2002	środki zewnętrzne	UM
2.	Uaktywnienie działań Stowarzyszenia Bezrobotnych, które mogłoby wykorzystywać zewnętrzne programy pomocowe.	I. 2002	środki zewnętrzne	UM

VI. PRIORYTETOWE ZADANIA DO REALIZACJI WSKAZANE PRZEZ GRUPĘ ZAJMUJĄCĄ SIĘ POWYŻSZĄ DOMENĄ STRATEGICZNĄ.

1. Powołanie Centrum Doradztwa Zawodowego, które będzie odpowiedzialne za zbieranie i przekazywanie społeczeństwu informacji dotyczących programów pomocowych oraz ogłoszeń dla osób szukających zatrudnienia o wolnych miejscach pracy. Informacje te byłyby umieszczane w prasie, telewizji kablowej, w miejscach publicznych (tablice ogłoszeń).
2. Uaktywnienie działań Stowarzyszenia Bezrobotnych, które mogłoby wykorzystywać zewnętrzne programy pomocowe.
3. Pełne wdrożenie reformy oświaty odnośnie do szkół ponadpodstawowych poprzez: wprowadzenie do szkół nowego przedmiotu – przedsiębiorczość (jak radzić sobie na rynku pracy, autoprezentacja itp.), wyposażenie szkół w odpowiednie pomoce dydaktyczne tj. komputery, dostęp do internetu i in.
4. Położenie dużego nacisku na edukację regionalną, współpraca szkół ponadpodstawowych ze szkołami zagranicznymi.
5. Powołanie fundacji wspierania lokalnych przedsiębiorstw (rodzinnych, nowo powstałych), stworzenie preferencji finansowych: uproszczenie procedury administracyjnej, zwolnienia z części podatków itp.
6. Przebudowa skrzyżowania Wojska Polskiego, Marii Skłodowskiej-Curie, Chrobrego, Jagiełły, Obrońców Westerplatte.
7. Rozszerzenie oferty edukacyjnej na podstawie badań rynku pracy w zakresie ponadlokalnym
8. Zagospodarowanie terenu wokół Jeziorka Miejskiego (budowa amfiteatru, sali widowiskowo-sportowej na około 300-400 miejsc, przy nowej szkole na os. Dąbrowskiego).

REKOMENDACJE DO WDROŻENIA STRATEGII ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Wdrożenie Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn nastąpi na trzech poziomach:

- poziomie merytorycznym,
- poziomie organizacyjnym,
- poziomie społecznym.

Poniżej przedstawiamy rekomendacje wdrożeniowe zawierające szczegółowy zapis działań, odpowiedzialności oraz terminy realizacji.

POZIOM MERYTORYCZNY

Poziom merytoryczny wdrożenia strategii rozwoju obejmuje następujące obszary:

1. **STRATEGIE** – programy prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych w wybranej dziedzinie życia miasta. W ramach Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn odpowiada to precyzyjnym zapisom planów działań (actions plan) w następujących obszarach strategicznych:
 - ROZWÓJ TURYSTYKI,
 - MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO I PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO,
 - WYSOKI STANDARD ŻYCIA.
2. **NARZĘDZIA REALIZACJI STRATEGII:**
 - Zgodność z budżetem - za opracowanie budżetu odpowiada Skarbnik Miasta oraz Zarząd. Do 15 listopada każdego roku Skarbnik przedstawia budżet na rok następny, posilkując się zadaniami ze strategii i określając poziom środków finansowych przeznaczanych na realizację strategii w danym roku.
 - Możliwość zastosowania Wieloletniego Planu Inwestycyjnego – jego utworzenie następuje w oparciu o zapisy Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn. Przygotowanie planu spoczywa na Zarządzie Miasta, zaś uchwalenie – na Radzie Miasta.
3. **OPRACOWANIE SZCZEGÓŁOWYCH PLANÓW REALIZACJI STRATEGII BRANŻOWYCH:**
Turystyka
Odpowiedzialność:
 - Urząd Miasta - *Wydział Oświaty, Kultury i Sportu, Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)* w porozumieniu z powiatem i sąsiednimi gminami,

Partnerzy:

- Centrum Informacji Turystycznej
- Stowarzyszenie "Cross"
- przedsiębiorcy sektora prywatnego z branży turystycznej

Przedsiębiorczość*Odpowiedzialność:*

- Wydział Oświaty, Kultury i Sportu Urzędu Miasta
- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)

Partnerzy:

- Powiatowy Urząd Pracy
- Związek Gmin "Barcja"
- Kętrzyńskie Stowarzyszenie Kupców

Jakość życia*Odpowiedzialność:*

- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)
- Wydział Oświaty, Kultury i Sportu Urzędu Miasta

Partnerzy:

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
- Forum Inicjatyw Lokalnych

4. SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII MIASTA KĘTRZYN ZE STRATEGIĄ POWIATU KĘTRZYŃSKIEGO

Przekazanie dokumentu Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn powiązane powinno być z propozycją możliwych do wspólnej realizacji zadań.

Odpowiedzialność:

- Zarząd Miasta

5. SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII MIASTA KĘTRZYN ZE STRATEGIĄ WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

Przekazanie dokumentu Strategii Miasta Kętrzyn Sejmikowi Wojewódzkiemu.

Odpowiedzialność:

- Przewodniczący Rady Miasta

Koordinacja:

- Biuro rady Miasta
- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)

6. POZYSKIWANIE FUNDUSZY NA REALIZACJĘ ZADAŃ ZAWARTYCH W STRATEGII**POZIOM ORGANIZACYJNY**

Poziom organizacyjny wdrożenia strategii mógłby obejmować następujące obszary:

1. ORGANIZACJA NA POZIOMIE URZĘDU

(koordynacja realizacji zapisów Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn)

- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta), celem którego byłoby:
 - koordynowanie realizacji strategii,
 - pozyskiwanie środków na realizację zadań zawartych w strategii,
 - prowadzenie działań promocyjnych miasta,
 - opracowywanie ofert gospodarczych i turystycznych.

2. ORGANIZACJA NA POZIOMIE MIASTA

(koordynacja realizacji zapisów Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn)

Odpowiedzialność:

- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)

Partnerzy:

- Związek Gmin „Barcja”

- Kętrzyńskie Stowarzyszenie Kupców
- Kętrzyńska Izba Gospodarcza
- Forum Inicjatyw Lokalnych
- inne: organizacje pozarządowe, prasa lokalna

3. DOKONYWANIE COROCZNYCH PRZEGLĄDÓW STRATEGICZNYCH

Etap 1:

Opracowanie corocznego sprawozdania z realizacji strategii (połączonego z oceną realizacji zadań) i przekazanie go Komisji ds. Strategii Rozwoju, Zarządowi Miasta oraz Komisjom Rady Miejskiej.

Przygotowywanie:

- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)

Proponowany termin:

- do 30 kwietnia każdego roku

Etap 2:

Spotkanie Komisji ds. Strategii Rozwoju i przedstawienie propozycji kolejnych zadań do realizacji

Organizacja:

- Burmistrz

Proponowany termin:

- do 30 czerwca każdego roku

Etap 3:

Przygotowanie propozycji zadań do realizacji zaproponowanych przez Komisję ds. Strategii Rozwoju dla właściwych Komisji Rady Miasta celem zaopiniowania

Przygotowanie:

- Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich (lub powstały Wydział Informacji i Promocji Urzędu Miasta)

Proponowany termin:

- do 15 września każdego roku

Etap 4:

Przygotowanie przez Zarząd Miasta projektu budżetu z uwzględnieniem zadań wynikających ze strategii

Przygotowanie:

- Zarząd Miasta

Proponowany termin:

- do 15 listopada każdego roku

Etap 5:

Przyjęcie proponowanych zadań do realizacji przez Radę Miasta

Proponowany termin:

- w następnych latach – na sesjach budżetowych

POZIOM SPOŁECZNY

Poziom społeczny wdrażania strategii obejmuje:

◆ STAŁE UPOWSZECHNIANIE ZAPISÓW STRATEGII

Forma:

- Programy informacyjne w telewizji lokalnej,
- Informacja na łamach lokalnej prasy,
- Umieszczanie informacji na tablicach miejskich,
- Informacje w parafiach o pracach nad strategią i jej postanowieniach
- Wydanie broszury zawierającej dokument strategii i przekazanie jej instytucjom i organizacjom działającym na terenie miasta,
- Organizacja spotkań z przedstawicielami różnych środowisk społecznych (np. przedsiębiorcami, nauczycielami itp.),
- Internet – informacje na stronach internetowych miasta Kętrzyn.

Kalendarium:

- Lokalna telewizja – stała, ciągła informacja,
- Zebrania z mieszkańcami, spotkania Rad Osiedlowych - wrzesień/październik 2001 r.,
- Prasa: "Gazeta w Kętrzynie", "Gazeta Olsztyńska" - stała, ciągła informacja ,
- Ciągła aktualizacja stron internetowych,
- Informacje na tablicach ogłoszeniowych - październik każdego roku.

Wykonanie:

- Merytoryczne - Wydziały Urzędu Miasta Kętrzyn
 - Szkoły, przedszkola - edukacja ekologiczna
 - Zarządy Osiedli - Rady Osiedlowe
 - Organizacje: Związek Gmin "Barcja", Forum Inicjatyw Lokalnych, Kętrzyńskie Stowarzyszenie Kupców
- Odpowiedzialność:*
- Zarząd i Rada Miasta Kętrzyn
 - Naczelnicy Wydziałów Urzędu Miasta
 - Dyrektorzy szkół i przedszkoli

ANEKS**SPOTKANIA PUBLICZNE**

W dniu 27 lutego 2001 roku odbyło się 2 godzinne spotkanie publiczne z młodzieżą szkół gimnazjalnych i średnich, mające na celu zapoznanie młodych mieszkańców miasta z dotychczasowymi efektami prac Komisji ds. Strategii Rozwoju nad dokumentem Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn. W spotkaniu zorganizowanym w budynku gimnazjum mieszczącym się na ul. Wojska Polskiego 9 w Kętrzynie, oprócz około 200 uczniów ze wszystkich kętrzyńskich szkół ponadpodstawowych, uczestniczyli także przedstawiciele władz Kętrzyna: Tadeusz Mordasiewicz - Burmistrz Miasta, Wice Burmistrz oraz członkowie Zarządu. Spotkanie prowadzili Dagmara Bieńkowska i Cezary Ulasiński - konsultanci Centrum Doradztwa Strategicznego z Krakowa.

Po krótkim przedstawieniu celu spotkania konsultanci Centrum Doradztwa Strategicznego wyjaśnili, dlaczego konieczna jest strategia rozwoju miasta, omówili także założenia procesu planowania strategicznego oraz pokrótce przedstawili dotychczasowe efekty prac. W dalszej części spotkania poproszono młodzież o zgłoszenie własnych propozycji oraz pomysłów, jakie ich zdaniem powinny znaleźć się w dokumencie strategii. Zaproponowane rozwiązania zostały przedyskutowane w grupach, a następnie zaprezentowane na forum publicznym.

Konsultanci Centrum Doradztwa Strategicznego zobowiązali się publicznie do zamieszczenia pomysłów młodych mieszkańców miasta w dokumencie strategicznym. Poniżej przedstawiamy zapis, który jest zbiorczym zestawieniem propozycji zgłaszanych przez młodzież w ramach trzech domen strategicznych.

Domena strategiczna:**TURYSTYKA**

- Współpraca z pobliskimi miejscowościami, gminami, powiatami w celu rozwoju turystyki;
- Rozwój infrastruktury sportowej i rekreacyjnej umożliwiającej uprawianie turystyki kwalifikowanej: skate park, hala sportowa, przystań żeglarska, klub szybocowy;
- Utworzenie ośrodka wypoczynkowego nad jeziorem w Czernikach;
- Zagospodarowanie Jeziora Miejskiego – wybudowanie kawiarni na wodzie, fontanny;
- Organizowanie imprez kulturalno-rozrywkowych dla młodzieży i seniorów o znaczeniu ponadlokalnym;
- Zagospodarowanie lotniska w celach turystycznych – przeloty balonów, paratownie;
- Odnowienia oraz zaadoptowanie „muszli”, celem organizowania na jej deskach koncertów dla uzdolnionej młodzieży;
- Wybudowanie obiektów szybkiej gastronomii – KFC, Mc Donald's;

Domena strategiczna:**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ**

- Zwiększenie liczby zajęć pozalekcyjnych dla młodych ludzi w zakresie przedsiębiorczości;
- Zorganizowanie wymiany młodzieży z młodzieżą z krajów europejskich, celem pozyskania nowych doświadczeń;
- Zwiększenie nakładów na edukację młodzieży i możliwości podnoszenia ich kwalifikacji;

Domena strategiczna:**WYSOKI STANDARD ŻYCIA**

- Zlikwidowanie wysypiska śmieci w Mazanach;
- Poprawa oświetlenia miasta - większa ilość lamp, latarni;
- Utworzenie filii szkoły wyższej na terenie miasta;
- Polepszenie stanu dróg oraz sygnalizacji świetlnej;
- Utworzenie kawiarenki internetowej dla młodzieży, posiadającej szybkie łącze;
- Zorganizowanie świetlic dla biednych dzieci wspomaganych przez młodzież;
- Wzrost poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców poprzez zwiększenie liczby patroli policyjnych;

W dniu 27 lutego na Zamku w Kętrzynie miało miejsce spotkanie z mieszkańcami miasta, celem którego było zaprezentowanie prac związanych z opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn. Na początku spotkania Burmistrz Miasta przedstawił prowadzących spotkanie: Dagmarę Bieńkowską oraz Cezarego Ułasińskiego, konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego z Krakowa, którzy wraz z Mikołajskim Stowarzyszeniem Wspierania Inicjatyw Lokalnych wygrali przetarg ogłoszony przez Zarząd Miasta na opracowanie dokumentu Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn. W dalszej części spotkania prowadzący przedstawili założenia oraz metodykę procesu planowania strategicznego, a także przybliżyli wyniki wspólnie prowadzonych warsztatów strategicznych. Zaprezentowano również deklarację misji, wybrane domeny strategiczne oraz przykładowe "ścieżki dostępu", a więc zapisy celów strategicznych, operacyjnych i zadań do realizacji. Podjęto także dyskusję, w której koncentrowano się głównie na konieczności wdrażania strategii po jej przyjęciu przez Radę Miasta, tak aby stała się ona przydatnym dokumentem, będącym "przewodnikiem" dla prac samorządowych.

PRZEWODNICZĄCY
Rady Miejskiej
w Kętrzynie
T. Kowalewski
Tadeusz Kowalewski