

***Strategia rozwoju
społeczno-gospodarczego
Gminy Gołdap do roku 2025***

Warszawa-Gołdap, lipiec 2013 r.

Osoby uczestniczące w procesie budowania Strategii

1. Pracownicy Magistratu

- Justyna Charkiewicz
- Jarosław Duchnowski
- Beata Kołakowska
- Marek Miros
- Jacek Morzy

2. Radni, przedstawiciele organizacji i instytucji działających na terenie Gminy

- Wioletta Anuszkiewicz – Gołdapski Fundusz Lokalny
- Antoni Banel – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Jarosław Dzienis – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Wojciech Hołdyński – przewodniczący Rady Miejskiej w Gołdapi
- Zdzisław Jańczuk – Zarząd Osiedla nr 4
- Marta Jurgiełan – Dom Kultury w Gołdapi
- Maciej Kordjak – Stowarzyszenie „Fabryka Cudów”
- Mariusz Kowalczyk – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Marek Kuskowski – Ośrodek Sportu i Rekreacji w Gołdapi
- Małgorzata Lenarczyk – Gołdapskie Stowarzyszenie Kobiet Aktywnych
- Tomasz Luto – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Dorota Łasica – Stowarzyszenie „Partnerstwo Sztuk”
- Zbigniew Mieruński – Gołdapski Fundusz Lokalny
- Ewelina Modzalewska – Zarząd Osiedla nr 3
- Beata Otto – Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap
- Piotr Rant – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Czesław Rawinis – Zarząd Osiedla nr 3
- Marian Skiba – radny Rady Miejskiej w Gołdapi
- Mirosław Słapik – Biblioteka Publiczna w Gołdapi
- Jan Steć – radny Rady Miejskiej w Gołdapi

3. Eksperti zewnętrzni

Proces budowania Strategii był wspierany przez zespół firmy Geoprofit:

- dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. UW
- dr Katarzyna Szmigiel-Rawska
- Wojciech Samulowski
- dr Paulina Nowicka
- dr Wojciech Jarczewski
- Nina Baczyńska
- Klaudia Peszat

1. Wizja rozwoju gminy	4
2. Gołdap – w świetle sił konkurencyjności.....	7
3. Hierarchia celów	11
3.1. Cel główny	12
3.2. Cele strategiczne	12
3.3. Zależności pomiędzy celami	15
3.4. Cele operacyjne	16
3.5. Schemat hierarchii celów dla Gołdapi (bez celu głównego)	18
4. Wzrost poziomu inwestycji w całoroczną ofertę turystyczną i jej spopularyzowanie .	19
4.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników <i>Diagnozy strategicznej</i>	20
4.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań	22
4.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu.....	28
5. Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego otwartość społeczną	30
5.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników <i>Diagnozy strategicznej</i>	31
5.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań	33
5.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu.....	37
6. Wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym.....	38
6.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników <i>Diagnozy strategicznej</i>	39
6.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań	41
6.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu.....	45
7. Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców	46
7.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników <i>Diagnozy strategicznej</i>	47
7.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań	48
7.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu.....	52
8. Strategia rozwoju Gołdapi a Strategia rozwoju województwa warmińsko mazurskiego do roku 2025	54
9. Zarys systemu monitorowania i oceny postępów w realizacji Strategii	57
10. Załącznik	59

1. Wizja rozwoju gminy

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Gołdap do roku 2025 zaczyna się od przedstawienia wizji rozwojowej. Wizja określa pożądany stan docelowy, który władze lokalne chciałyby osiągnąć właśnie w wyniku realizacji Strategii.

Wizja strategiczna sformułowana jest następująco:

„Uzdrowisko Gołdap” – wielokulturowa zorganizowana wspólnota, z dynamiczną gospodarką opartą na turystyce i dobrze płatnych miejscach pracy, z rozwiniętą bazą dla rozwoju kapitału ludzkiego.

Taki kształt wizji wynika przede wszystkim z aspiracji rozwojowych władz lokalnych, a poszczególne elementy wizji można interpretować następująco:

- **„Uzdrowisko Gołdap”** – Gołdap jest wciąż jedyną gminą uzdrowską w województwie warmińsko-mazurskim. Jednak jest na początku drogi budowania marki uzdrowskiej, a ponadto już wkrótce mogą pojawić się konkurenci. Zatem wykreowanie i umocnienie marki uzdrowskiej staje się dużym wyzwaniem konkurencyjnym. Jednocześnie ta unikatowość uzdrowska bardzo dobrze komponuje się z warunkami przyrodniczymi, rozwiniętymi rodzajami działalności gospodarczej, a w szczególności z turystyką. Uzdrowisko powinno być traktowane jako dźwignia rozwojowa Gminy;
- **wielokulturowa zorganizowana wspólnota** – odwołuje się zarówno do uwarunkowań wynikających z przygranicznego położenia i napływu turystów i kuracjuszy, jak i konieczności tworzenia więzi społecznych. Każdy mieszkaniec Gminy powinien czuć się członkiem wspólnoty, ale jej organizacja bazująca na współpracy władze samorządowe – organizacje pozarządowe – przedsiębiorcy powinna dawać poczucie współwłasności i współodpowiedzialności w realizacji Strategii;
- **dynamiczna gospodarka oparta na turystyce** – rozwój gospodarczy jest gwarantem poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, pozwala spokojnie budować plany. Gospodarka Gołdapi powinna rozwijać się w sposób możliwie swobodny, wolny od barier – przynajmniej na poziomie lokalnym. Dotychczasowe doświadczenia wyraźnie pokazują, że turystyka jest sektorem gospodarki, który w Gołdapi ma zarówno doświadczenie, potencjał rozwojowy, jak i nagromadzenie różnych podmiotów i instytucji;
- **dobre płatne miejsca pracy** – pod tym pojęciem kryją się miejsca pracy w konkurencyjnych firmach, które wykorzystują i będą wykorzystywały wysokie kwalifikacje, a nie tylko niskie płace. Z reguły takie firmy kształtują myślenie wśród młodzieży o możliwościach pracy w gminie, ale także wpływają na pozytywne zmiany na rynku edukacji i rynku pracy;

- **rozwinięta baza dla rozwoju kapitału ludzkiego** – w istocie to człowiek jest najważniejszy. Rozwój kapitału ludzkiego oznacza wzrost kwalifikacji mieszkańców (niezależnie od wieku), a zatem i większą ich konkurencyjność na rynkach pracy. Jednak cel taki wymaga licznych działań inwestycyjnych i organizacyjnych.

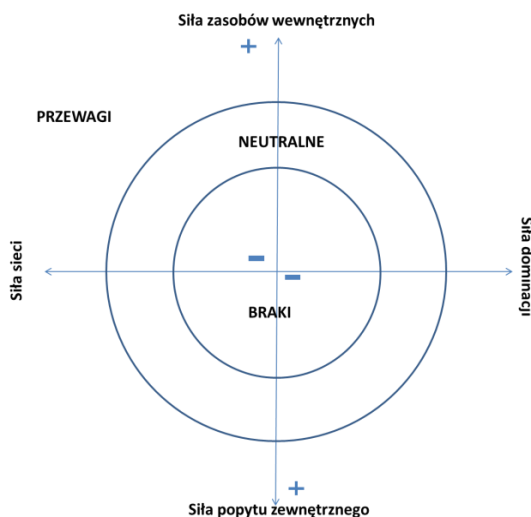
2. Gołdap – w świetle sił konkurencyjności

Przeprowadzona diagnoza Gołdapi (dalej: Diagnoza strategiczna)¹ oparta była o analizę czterech sił konkurencyjności²:

1. **Siła zasobów wewnętrznych**, która kładzie nacisk na umiejętne wykorzystanie możliwości i przewag podmiotów znajdujących się na jej terenie. Kluczem jest zidentyfikowanie przewag rozpoznanych, jako czynniki sprzyjające długotrwałemu, stabilnemu rozwojowi. We współczesnej gospodarce za takie czynniki uważany jest rozwój wysokich technologii i wiedzy, ale również rozwój działalności wykorzystujących lokalne i regionalne specjalizacje.
2. **Siła dominacji**, która zakłada wykorzystywanie przewagi nad innymi jednostkami. Dominacja może przejawiać się w bogactwie gminy, w dużej liczbie zaangażowanego kapitału lub obecności specjalistów. Siłę tę najlepiej oddają analizy wskazujące na dynamiczny przyrost jakiegoś zjawiska – osób pracujących, wartości inwestycji lub innych.
3. **Siła sieci**, która polega na wykorzystywaniu przez gminę korzyści wynikających ze współpracy i funkcjonowania w różnych układach relacji – wewnętrznych i zewnętrznych. Zależy od poziomu zaufania i wewnętrznej integracji, ale może również zależeć od poziomu dostępności poprzez sieci infrastruktury – drogowej, internetowej itp.
4. **Siła popytu zewnętrznego**, która uzależniona jest od występowania dobra albo rozwoju działalności, której produkty osoby lub organizacje pozostające na zewnątrz gminy chcą kupować. Może to być na przykład przemysł wydobywczy, atrakcyjne turystycznie miejsce, albo popularny produkt żywnościowy. Rozwój tej jednej działalności może, przy sprzyjających okolicznościach, być motorem rozwoju pozostałych branż w gminie.

Wszystkie istotne cechy Gminy poddawano ocenie, czy można je uznać za przewagi, bariery, czy też elementy neutralne (nie stanowią obecnie problemu gminy, ale nie należy również oczekiwać, że będą

Rysunek 1. Schemat układu sił konkurencyjności gminy



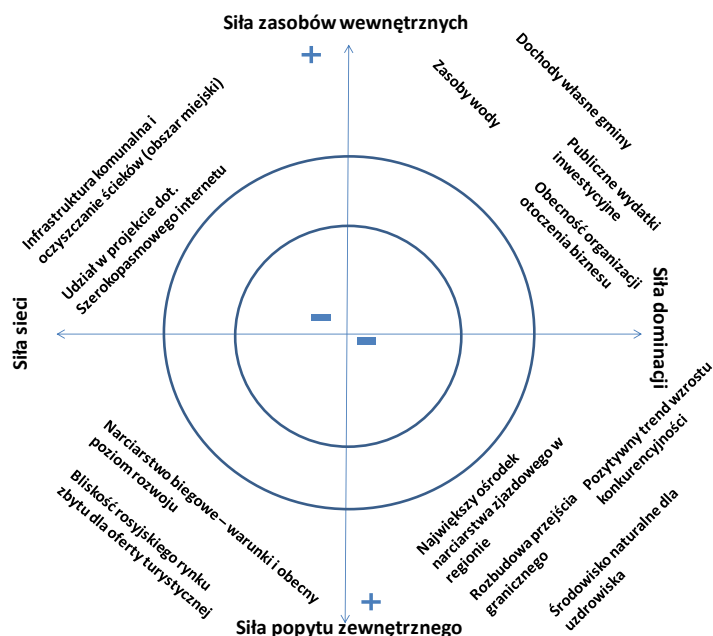
Źródło: na podstawie Dziemianowicz 2008.

¹ Opracowanie pt. *Diagnoza gminy Gołdap* przygotował zespół w składzie: K. Szmigiel-Rawska, W. Dziemianowicz, W. Samulowski, W. Jarczewski, P. Nowicka, N. Baczyńska i K. Peszat.

² Zob. W. Dziemianowicz (2008), *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

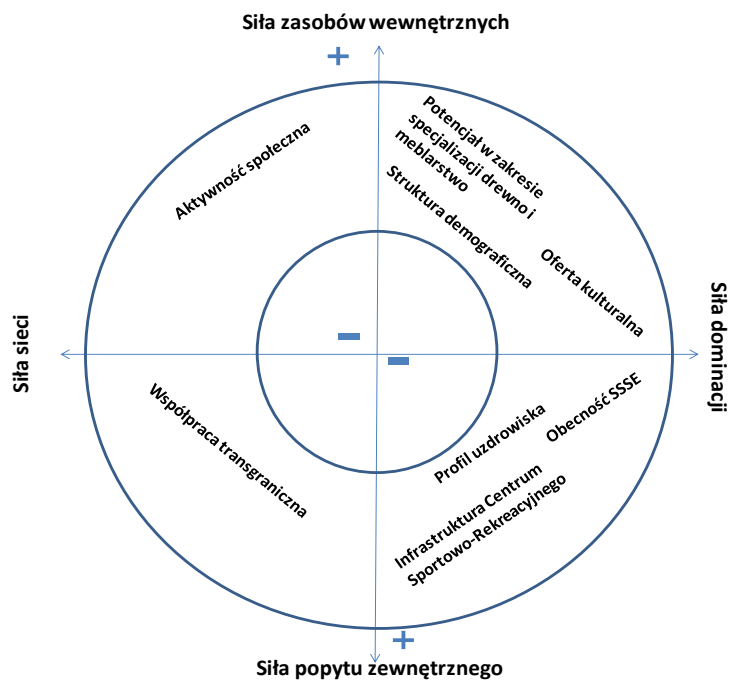
one w stanie wygenerować przewagę konkurencyjną gminy bez istotnych działań na rzecz ich wzmocnienia) (**Error! Reference source not found.**). Syntetyczne wyniki analizy (Rysunek 2; Rysunek 3; Rysunek 4) pozwoliły sformułować odpowiedniej cele strategiczne oraz operacyjne i kierunki działań.

Rysunek 2. Przewagi rozwojowe Gołdapi w podziale na siły konkurencyjności



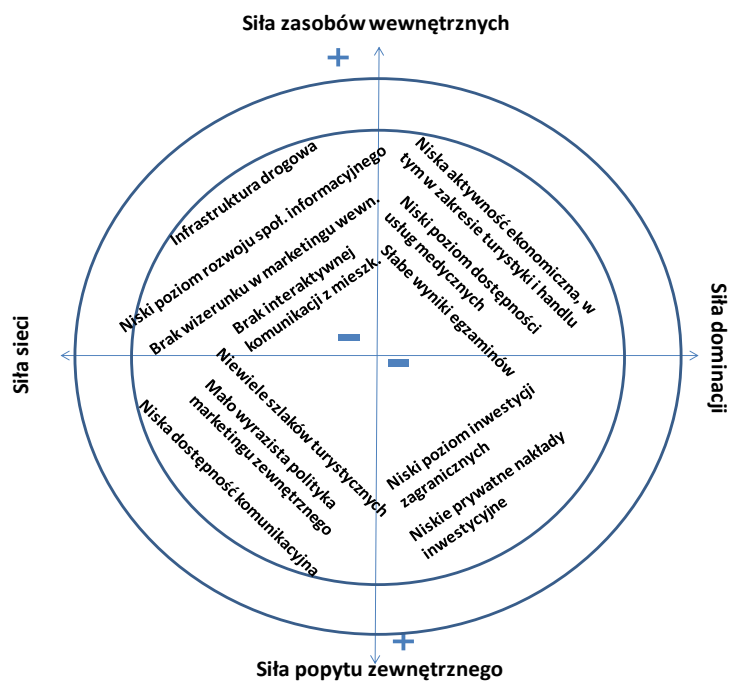
Źródło: Diagnoza Gminy Gołdap.

Rysunek 3. Zasoby rozwojowe Gołdapi w podziale na siły konkurencyjności



Źródło: Diagnoza Gminy Gołdap.

Rysunek 4. Braki rozwojowe Gołdapi w podziale na siły konkurencyjności



Źródło: Diagnoza Gminy Gołdap.

3. Hierarchia celów

3.1. Cel główny

Za główny cel rozwoju do roku 2025 władze gminy Gołdap stawiają sobie:

poprawę jakości życia mieszkańców Gołdapi poprzez rozwój uzdrowiskowej funkcji gminy.

Układ celów strategicznych i operacyjnych zgodny jest z podejściem czterech sił konkurencyjności zastosowanym w *Diagnozie Gminy Gołdap* przeprowadzonej w procesie budowy Strategii. Ułatwia to zaplanowanie działań, które powinny być podjęte dla realizacji poszczególnych celów, gdyż pozwala odnieść cele bezpośrednio do zdiagnozowanych atutów i barier rozwoju gminy Gołdap.

Cel główny realizowany będzie za pomocą czterech celów strategicznych i podporządkowanych im celów operacyjnych, w ramach których wytyczono potencjalne kierunki działań. Poza wskaźnikami opisującymi cele strategiczne za miarę realizacji celu głównego uznano **syntetyczny wskaźnik jakości życia opisany w części dotyczącej monitoringu Strategii.**

3.2. Cele strategiczne

Na podstawie siły popytu zewnętrznego, która uzależniona jest od występowania dobra albo rozwoju działalności, której produkty osoby lub organizacje pozostające na zewnątrz gminy chcą kupować (może to być na przykład przemysł wydobywczy, atrakcyjne turystycznie miejsce, albo popularny produkt żywnościowy) a rozwój tej jednej działalności może, przy sprzyjających okolicznościach, być motorem rozwoju pozostałych branż w gminie postawiono cel strategiczny nr 1:

Wzrost poziomu inwestycji w całoroczną ofertę turystyczną i jej spopularyzowanie

Dla realizacji tego celu wykorzystane zostaną następujące atuty Gołdapi:

- walory środowiska naturalnego umożliwiające rozwój funkcji uzdrowiskowej gminy oraz wynikające z istnienia Puszczy Rominckiej,
- potencjał rozwoju sportów zimowych, czyniący z Gołdapi największy tego typu ośrodek w Polsce Północno-Wschodniej,
- obecność przejścia granicznego z Obwodem Kaliningradzkim;
- bliskość rosyjskiego rynku zbytu dla produktów uzdrowiskowych i oferty sportowo-rekreacyjnej oraz

- obecny poziom i warunki (krajobrazowe i klimatyczne) do rozwoju narciarstwa biegowego i zjazdowego.

oraz przewyżnione zostaną następujące bariery:

- niewystarczająca długość szlaków turystycznych,
- mało wyrazista polityka marketingu zewnętrznego,
- niska dostępność komunikacyjna,
- niski poziom prywatnych nakładów inwestycyjnych.

W ramach realizacji tego celu samorząd wykorzystywał będzie również istnienie na terenie gminy Podstrefy Gołdap Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Jej wykorzystanie wymagało będzie jednak podjęcia dodatkowych działań promocyjnych.

Cel strategiczny drugi wyznaczono na podstawie, siły zasobów wewnętrznych, która kładzie nacisk na umiejętne wykorzystanie możliwości i przewag podmiotów znajdujących się na terenie gminy. Kluczem jest zidentyfikowanie przewag rozpoznanych, jako czynniki sprzyjające długotrwałemu, stabilnemu rozwojowi. We współczesnej gospodarce za takie czynniki uważany jest rozwój wysokich technologii i wiedzy, ale również rozwój działalności wykorzystujących lokalne i regionalne specjalizacje. Cel strategiczny nr 2 brzmi:

Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego otwartość społeczną

Dla realizacji tego celu wykorzystane zostaną następujące atuty gminy:

- wysokie dochody własne,
- wysokie publiczne wydatki inwestycyjne (w tym sprawność w pozyskiwaniu środków UE),
- obecność organizacji otoczenia biznesu,
- udział w przedsięwzięciu budowy szerokopasmowego internetu w Polsce Wschodniej.

oraz przewyżnione zostaną następujące bariery:

- niski poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego,
- brak wizerunku gminy w marketingu wewnętrznym,
- brak interaktywnej komunikacji z mieszkańcami,
- niski poziom dostępności usług medycznych,
- niski poziom wyników egzaminów szkolnych.

Na podstawie siły dominacji, która zakłada wykorzystywanie przewagi nad innymi jednostkami (dominacja może przejawiać się w bogactwie gminy, w dużej liczbie zaangażowanego kapitału lub obecności specjalistów. Siłę tę najlepiej oddają analizy

wskazujące na dynamiczny przyrost jakiegoś zjawiska – osób pracujących, wartości inwestycji lub innych) wyznaczono cel nr 3:

Wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym

Dla realizacji tego celu wykorzystane zostaną następujące atuty Gołdapi:

- wysokie dochody własne gminy,
- wysokie publiczne wydatki inwestycyjne (w tym sprawność w pozyskiwaniu środków UE),
- walory środowiska naturalnego umożliwiające rozwój funkcji uzdrowiskowej gminy,
- potencjał rozwoju sportów zimowych, czyniący z Gołdapi największy tego typu ośrodek w Polsce Północno-Wschodniej,
- zasoby wody,
- trend wzrostu konkurencyjności gminy Gołdap na tle województwa,
- obecność i rozbudowę przejścia granicznego z Obwodem Kaliningradzkim,
- obecność organizacji otoczenia biznesu

oraz przezwyciężone następujące bariery:

- niski poziom inwestycji prywatnych, w tym inwestycji zagranicznych,
- niska aktywność ekonomiczna mieszkańców, w tym w zakresie handlu i turystyki,
- niski poziom dostępności usług medycznych,
- niski poziom wyników egzaminów szkolnych.

Na podstawie siły sieci, która polega na wykorzystywaniu przez gminę korzyści wynikających ze współpracy i funkcjonowania w różnych układach relacji – wewnętrznych i zewnętrznych (zależy ona od poziomu zaufania i wewnętrznej integracji, ale może również zależeć od poziomu dostępności poprzez sieci infrastruktury – drogowej, internetowej itp.) wyznaczono cel nr 4:

Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców

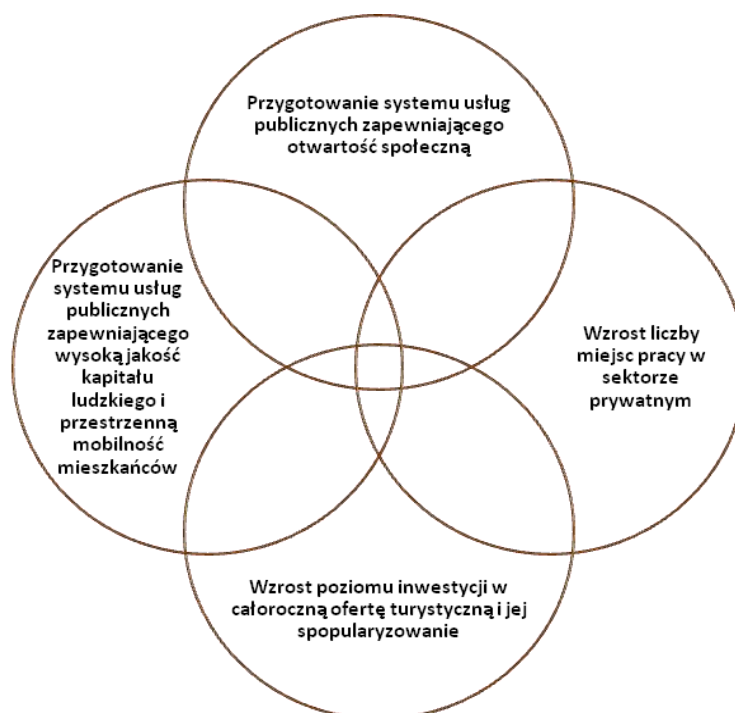
Dla realizacji tego celu wykorzystane zostanie atut udziału gminy w przedsięwzięciu budowy szerokopasmowego internetu w Polsce Wschodniej oraz przezwyciężone zostaną następujące bariery:

- niska jakość infrastruktury drogowej,
- niska dostępność komunikacyjna,
- niski poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Prezentowany układ celów zakłada naturalne zależności pomiędzy nimi – niektóre realizowane cele operacyjne a tym samym również zadania będą w oczywisty sposób przyczyniały się do realizacji więcej niż jednego celu strategicznego (Schemat 1.3).

3.3. Zależności pomiędzy celami

Cele strategiczne wyznaczone w Strategii są wzajemnie powiązane. Realizacja jednego celu przyczynia się bezpośrednio lub pośrednio do osiągnięcia pozostałych celów.



Wzrost poziomu inwestycji w całoroczną ofertę turystyczną i jej spopularyzowanie da szansę na zwiększenie liczby miejsc pracy w branży turystycznej, w tym również powiązanych z funkcją uzdrowską gminy. Publiczne inwestycje stymulować będą rozwój przedsiębiorczości – powstawanie nowych oraz rozwój już istniejących firm. Wprowadzanie nowych usług, rozbudowywanie oferty sprzyjać będzie zwiększaniu zatrudnienia, nie tylko w turystyce, ale również w branżach powiązanych, np. gastronomii, co będzie wynikało z tworzenia małych firm w usługach towarzyszących.

Ponadto **wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym** oznacza więcej i lepiej prosperujących przedsiębiorstw zapewniających większe wpływy z CIT czy podatku od nieruchomości, które z kolei umożliwią realizację kolejnych celów strategicznych – przygotowywania systemu usług publicznych, które zapewniać będą otwartość społeczną oraz wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców.

Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców, zwiększy szansę na zatrudnienie

mieszkańców na lokalnym rynku pracy. Dbłość o wysokie kwalifikacje mieszkańców (odpowiednie, zgodne z profilem gospodarczym gminy wykształcenie) oraz stałe podnoszenie umiejętności pracowników jest kluczem do rozwoju gospodarczego w oparciu o funkcję uzdrowiskową oraz inteligentne specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego. Zapewnienie przestrzennej mobilności poprzez planowe i skoordynowane inwestycje drogowe wpływa na atrakcyjność w wymiarach inwestycyjnym, turystycznym i mieszkaniowym.

Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego otwartość społeczną obejmujące wykorzystanie i wzmacnianie potencjału kulturowego sprzyjać będzie uatrakcyjnianiu oferty turystycznej gminy, przyciągając nowych turystów. Stały napływ turystów, w tym kuracjuszy będzie gwarantował utrzymanie i tworzenie nowych miejsc pracy. Działania w sferze kultury, sprzyjające budowaniu lokalnej tożsamości łączącej mieszkańców w trwałą wspólnotę, w połączeniu z budowaniem mechanizmów współpracy i zaangażowania obywatelskiego oraz tworzenia sieci wymiany informacji i współdziałania z partnerami z innych regionów i krajów, wpływają również na takie aspekty rozwoju gospodarczego jak: rozszerzanie rynków zbytu na towary i usługi, zwiększanie dochodów, podnoszenie innowacyjności a w konsekwencji również na konkurencyjność przedsiębiorstw.

3.4. Cele operacyjne

Równomierna realizacja wszystkich celów strategicznych przyczyni się do realizacji celu głównego Strategii. Dla każdego celu strategicznego zaplanowano cele operacyjne oraz kierunki działań. Cel strategiczny **Wzrost poziomu inwestycji w całoroczną ofertę turystyczną i jej spopularyzowanie** będzie realizowany za pomocą następujących celów operacyjnych:

1. Dokończenie procesu inwestycyjnego w produkty uzdrowiskowe i ich spopularyzowanie, w szczególności w Obwodzie Kaliningradzkim i na Litwie
2. Zwiększenie poziomu inwestycji prywatnych w sektorze turystycznym
3. Intensyfikacja działań na rzecz rozwoju infrastruktury turystyki zimowej i wodnej
4. Zwiększenie poziomu inwestycji i intensyfikacja działań miękkich estetyzujących gminę
5. Podniesienie jakości środowiska naturalnego poprzez monitoring, działania inwestycyjne i edukacyjne

Cel strategiczny **Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego otwartość społeczną** będzie realizowany za pomocą następujących celów operacyjnych:

1. Zapewnienie równomiernie dostępnej i rozproszonej oferty kulturalnej i opieki zdrowotnej
2. Upowszechnienie wizerunku Gołdapi, jako uzdrowiska poprzez organizację wydarzeń kulturalnych i sportowych o zasięgu ponadlokalnym
3. Stworzenie narzędzi elektronicznych w komunikacji samorządu z mieszkańcami
4. Aktywizacja kontaktów transgranicznych społeczności w zakresie sportu, kultury i oświaty

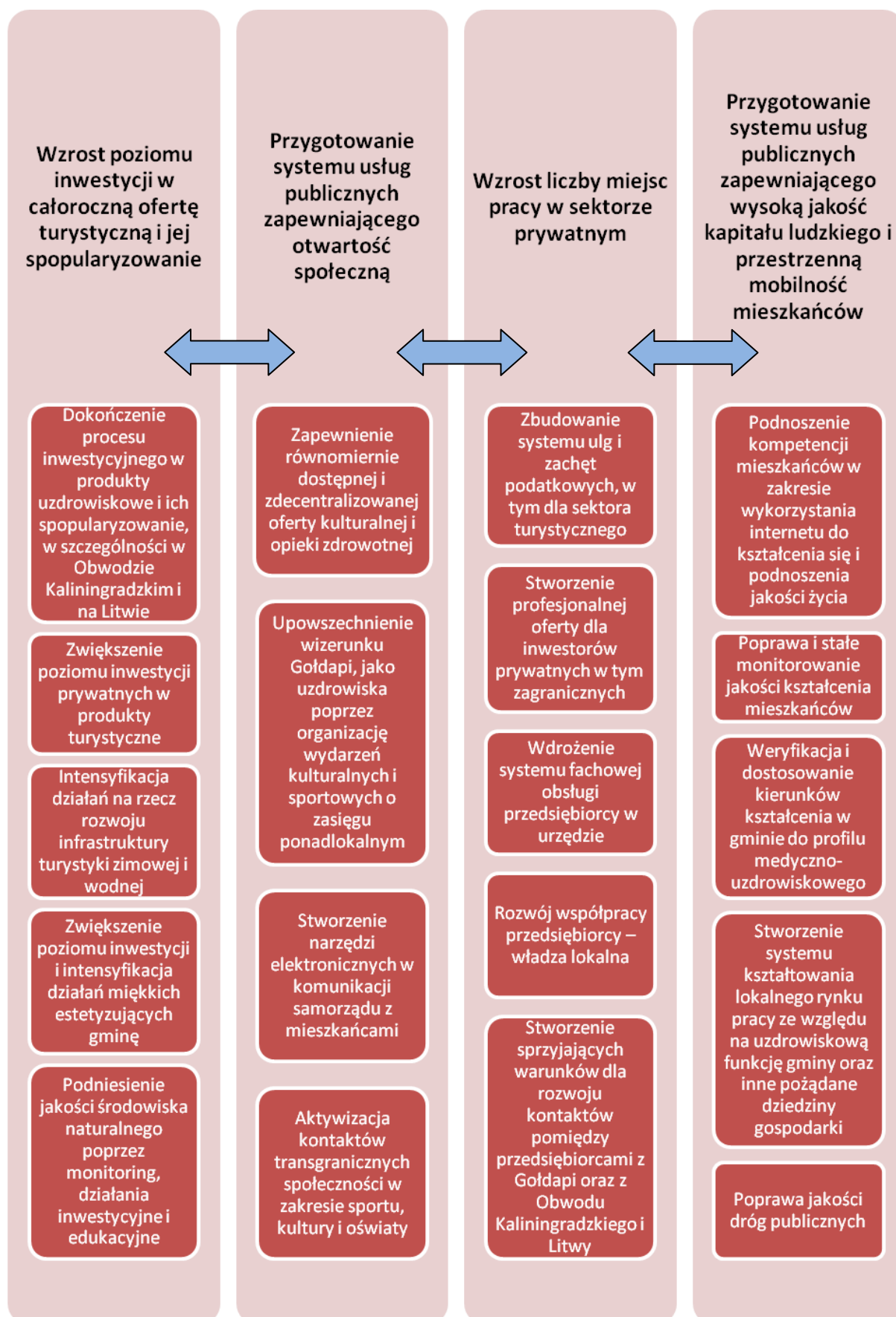
Cel strategiczny **Wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym** będzie realizowany za pomocą następujących celów operacyjnych:

1. Zbudowanie systemu ulg i zachęt podatkowych, w tym dla sektora turystycznego
2. Stworzenie profesjonalnej oferty dla inwestorów prywatnych, w tym zagranicznych
3. Wdrożenie systemu fachowej obsługi przedsiębiorcy w urzędzie
4. Rozwój współpracy przedsiębiorcy – władza lokalna
5. Stworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami z Gołdapi oraz z Obwodu Kaliningradzkiego i Litwy

Cel strategiczny **Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców** będzie realizowany za pomocą następujących celów operacyjnych:

1. Podniesienie kompetencji mieszkańców w zakresie wykorzystania internetu do kształcenia się i podnoszenia jakości życia
2. Poprawa i stałe monitorowanie jakości kształcenia dzieci i młodzieży
3. Weryfikacja i dostosowanie kierunków kształcenia w gminie do profilu medyczno-uzdrowiskowego
4. Stworzenie systemu kształtowania lokalnego rynku pracy ze względu na uzdrowiskową funkcję gminy oraz inne pożądane dziedziny gospodarki
5. Poprawa jakości dróg publicznych

3.5. Schemat hierarchii celów dla Gołdapi (bez celu głównego)



4. Wzrost poziomu inwestycji w całoroczną ofertę turystyczną i jej spopularyzowanie

4.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników *Diagnozy strategicznej*

W ostatnich latach w gminie Gołdap podjęto niespotykany w Polskich gminach wysiłek inwestycyjny skierowany na stworzenie konkretnej i kompletnej oferty turystyczno-uzdrowskiej dla mieszkańców i turystów. Wysiłek ten, wspierany aktywnością w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych powinien w najbliższych latach przełożyć się na przekształcenia gospodarcze, przestrzenne i społeczne w gminie Gołdap. Aby tak się stało, niezbędne jest dokończenie procesów inwestycyjnych a następnie rozpowszechnienie informacji o nowej ofercie gminy.

Podstawę rozwoju turystyki w gminie stanowią walory środowiska naturalnego, walory kulturowe mają znaczenie uzupełniające. Na bazie zasobów naturalnych – złóż borowinowych oraz mikroklimatu – funkcjonuje od 2000 roku uzdrowisko. Jego oferta jest skierowana do kuracjuszy cierpiących na schorzenia reumatologiczne, ortopedyczno-urazowe, dolnych dróg oddechowych, kardiologiczne i nadciśnienie, układu nerwowego, układu trawienia i choroby kobiece. Profil uzdrowiska może stanowić cenny zasób w kontekście postępującego zjawiska starzenia się społeczeństwa w Polsce.

Rozwój Gołdapi, jako uzdrowiska wymaga jednak uzupełnienia inwestycji. Na terenie gminy działa „Sanatorium Uzdrowskie WITAL”, dysponujące 480 miejscami hotelowymi oraz „Szpital uzdrowski WITAL”. W ramach sanatorium funkcjonuje również Centrum Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży – „Marzenia”, zlokalizowane w Niedzwicy. Oferta uzdrowiska obejmuje ponadto park zdrojowy z pijalnią wód mineralnych i leczniczych, a w najbliższym czasie wzbogacą ją czwarta w Polsce tężnia. Planowana chłonność uzdrowiska, po rozbudowie tzw. Dzielnicy Uzdrowskiej, ma wynosić około 3000 pacjentów. Dlatego też strefa „A” ochrony uzdrowskiej obejmuje 141,5 ha ze wskaźnikiem zieleni wynoszącym 82%.

Nowoczesne uzdrowisko powinno posiadać szeroką ofertę uzupełniającą w zakresie rekreacji, sportu, kultury, mogącą zawierać oddzielne, acz niesprzeczne pod względem grup klientów produkty. Różnorodność atrakcji turystycznych wymaga przemyślanego działania na rzecz budowania kompleksowego i spójnego produktu turystycznego oraz przekazu medialnego, którego rdzeniem będzie uzdrowisko. Gołdap posiada ponadto dobre warunki do rozwoju oferty dla turystyki zimowej, do czego predysponują ją ukształtowanie terenu oraz warunki klimatyczne. Jest określana mianem „Zakopanego północy”, jest jedynym takim miejscem w regionie i największym ośrodkiem narciarstwa zjazdowego w Polsce Północno-Wschodniej.

W Gołdapi dostępna jest również oferta dla osób uprawiających turystykę aktywną poza sezonem zimowym. Miasto stanowi bazę wypadową do pobliskiej Puszczy Rominckiej. Na terenie PKPR (Parku Krajobrazowego Puszczy Rominckiej) wytyczone zostały szlaki piesze (z czego dwa rozpoczynają się w Gołdapi), rowerowe oraz ścieżki edukacyjne pozwalające na korzystanie z uroków przyrody i krajobrazu.

Aktywny wypoczynek zapewnia też jezioro Gołdap, przez które biegnie granica z Rosją. Wymaga ono większego zagospodarowania oraz oczyszczenia. Znajduje się nad nim plaża miejska z niezbędną infrastrukturą oraz wypożyczalnia sprzętu wodnego. Potencjał turystyczny do wykorzystania w przyszłości posiada również zbiornik przeciwpowodziowy małej retencji o powierzchni niemal 24 ha zlokalizowany na terenie miasta, a także małe jeziora w pozostałych częściach gminy. Dopełnieniem oferty związanej z wodą jest rzeka Gołdapa, po której odbywają się spływy kajakowe na trasie liczącej 38 km z Gołdapi do Bań Mazurskich. Ze względu na dużą liczbę naturalnych przeszkód oraz na górski charakter z licznymi przełomami, rzeka nadaje się raczej do wykorzystania przez osoby posiadające doświadczenie w spływach kajakowych³. Docelowo warto byłoby udrożnić cały odcinek rzeki Gołdapy i połączyć ją z Wielkimi Jeziorami Mazurskimi.

W latach 2004-2011 wśród podobnych samorządów (szczegóły porównania dostępne są w *Diagnozie Gminy Gołdap*) samorząd Gołdapi charakteryzował się najwyższym udziałem wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem. Wynika to ze zdecydowanie większych dotacji z UE, jakie pozyskała gmina w tym czasie, co pozwoliło na realizację szerszego frontu inwestycyjnego. Było to możliwe z dwóch powodów: po pierwsze ze względu na specyficzną kombinację cech, jakie łączy w sobie Gołdap, które powodują, że szanse pozyskania środków są większe. Gołdap leży w Polsce Wschodniej, jest uzdrowiskiem oraz przeważającą część jej powierzchni zajmują tereny wiejskie, co sprawia, że może czerpać praktycznie ze wszystkich źródeł środków unijnych. Drugim powodem jest sprawność instytucjonalna, bez której nie byłoby możliwości wykorzystania tego potencjału.

W latach 2004-2006 w gminie Gołdap zrealizowano 24 projekty dofinansowane z funduszy europejskich⁴. Poza inwestycjami komunalnymi największe znaczenie odegrały projekty z zakresu rewitalizacji terenów powojennych w centrum miasta, częściowo rozpoczęte jeszcze przed 2004 r. W miejscu koszar wojskowych powstał kompleks sportowy z pływalnią i halą widowiskowo-sportową, stadion oraz placówki kultury i edukacji (gimnazjum, szkoła muzyczna z nowoczesną salą koncertową, biblioteka publiczna, biblioteka pedagogiczna, centrum dydaktyczno-szkoleniowe z bazą noclegową oraz muzeum, w którym organizowane są stałe ekspozycje o tematyce regionalnej, ale też różne wystawy cykliczne). Łącznie inwestycje te kosztowały ponad 19 mln zł, ale dzięki nim obszar ten stał się głównym centrum rekreacyjno-edukacyjnym przyciągającym zarówno mieszkańców gminy, jak i gmin

³<http://www.kajaki.pl/rzeka,goldapa,pl,81.html>.

⁴ <http://www.mapadotacji.gov.pl/> (26.04.2013r.)

sąsiednich i który poprawiając wizerunek gminy ułatwia politykę na rzecz przyciągania turystów.

W perspektywie finansowej 2007-2013 na terenie gminy Gołdap zrealizowano lub realizuje się 61 projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej⁵. Sumaryczna wartość zrealizowanych projektów wyniosła 182,2 mln zł, w tym 113 mln stanowiły środki UE. Najczęściej beneficjentami dofinansowania byli przedsiębiorcy (25 projektów), ale realizował je także samorząd gminny (11), fundacje (4) oraz spółdzielnie mieszkaniowe (3). Na terenie gminy były też realizowane projekty powiatowe (7) oraz wojewódzkie (11). Największe projekty realizowane były przez władze gminy i były związane z rozwojem jej funkcji uzdrowiskowej: urządzenie plaży i budowa parków zdrojowego i kinezyterapeutycznego (18,3 mln zł dofinansowania), wykonanie odwiertu solankowego i budowa tężni w parku zdrojowym w Gołdapi (8,8 mln zł) oraz budowa pijalni wód mineralnych w uzdrowisku Gołdap wraz z wykonaniem podziemnego ujęcia wód leczniczych (5,7 mln zł).

Taki układ potencjału obszaru gminy Gołdap i aktywności organizacji na nim zlokalizowanych skłania do postawienia celu w zakresie kontynuacji wysiłku inwestycyjnego na rzecz „budowy” uzdrowiska. Cel ten postawiono w oparciu o siłę popytu zewnętrznego, czyli również o analizę potencjału, możliwego do wykorzystania, zainteresowania gminą aktorów zewnętrznych – turystów i inwestorów. W związku z powyższym sukces w realizacji tego celu strategicznego i celów operacyjnych uzależniony jest w dużym stopniu od wysiłku podjętego na rzecz promocji zewnętrznej. Działania promocyjne, które należy podjąć zaplanowano bardzo szczegółowo a ich opis w postaci *Planu działań promocyjnych* stanowi Załącznik do Strategii rozwoju.

4.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań

4.2.1. Dokończenie procesu inwestycyjnego w produkty uzdrowiskowe i ich spopularyzowanie, w szczególności w Obwodzie Kaliningradzkim i na Litwie

Dokończenie trwających inwestycji jest oczywistym kierunkiem działania, warunkującym sukces dotychczasowych działań. Dotyczy on głównie inwestycji w infrastrukturę uzdrowiska. Nie mniej jednak, dla zapewnienia sukcesu tych inwestycji potrzebne jest również przygotowanie oferty uzupełniającej związanej z wykorzystaniem zasobów kulturowych, z przygotowaniem infrastruktury rekreacyjnej w oparciu o zasoby środowiska przyrodniczego i klimatu oraz z wydłużeniem sezonu turystycznego.

Kierunek działania: dokończenie publicznych inwestycji w produkt „Uzdrowisko Gołdap”

⁵ Dane na 31 marca 2013 r., pochodzące z bazy Krajowego Systemu Informatycznego SIMIK 2007-2013.

Gminie potrzebna jest dokładna inwentaryzacja zasobu kulturowego a następnie ocena możliwości jego wykorzystania w formie oferty uzupełniającej dla osób z Polski i z zagranicy odwiedzających uzdrowisko oraz dla osób przyjeżdżających do Gołdapi na narty.

Kierunek działania: wykorzystanie zasobów kulturowych do wzmocnienia oferty uzdrowskiej gminy

Obecnie potencjalnymi elementami takiej oferty wydają się być pozostałości ulokowanej w Puszczy Rominckiej, po ataku Niemiec na ZSRR, głównej kwatery wojennej dowództwa (niem. *Oberbefehlshaber der Luftwaffe-Hauptquartier*) oraz pozostałości kultury Jaćwingów, ponadto kulinaria, związane głównie z kartaczami. Ten kierunek działania wymaga pogłębienia wiedzy na temat przewag Gołdapi w zakresie zasobów kulturowych, nie mniej jednak w *Planie działań promocyjnych* zapisano pierwsze działania w tym kierunku.

Istotnym problemem gmin uzdrowskich jest zaoferowanie interesującej palety możliwości spędzania wolnego czasu. Tego typu działania służą nie tylko kuracjom, ale również samym mieszkańcom oraz turystom poszukującym aktywnych form wypoczynku.

Kierunek działania: rozwój oferty rekreacyjno-sportowej uzupełniającej funkcje uzdrowskie w gminie Gołdap

Rozwój infrastruktury sportowej (np. wielofunkcyjny stadion sportowy z obiektami towarzyszącymi, jak: korty tenisowe, boisko do gier zespołowych, boisko piłkarskie; trasa nartorolkowa) otworzy również szersze możliwości zaliczenia Gołdapi do miejsc treningowych dla różnych dyscyplin sportowych.

Ten cel operacyjny zakłada również spopularyzowanie oferty turystycznej w kraju i poza granicami. Z przeprowadzonej *Diagnozy* wynika, że są trzy główne obszary, na których informacja na temat oferty Gołdapi powinna

Kierunek działania: promocja produktu „Uzdrowisko Gołdap” w Obwodzie Kaliningradzkim, na Litwie, w Północno-Wschodniej Polsce oraz na Mazowszu

być upowszechniona – Obwód Kaliningradzki, Litwa oraz Północno-Wschodnia Polska (województwo pomorskie, warmińsko-mazurskie i podlaskie). Są to obszary, na których oferta Gołdapi ma szansę na uzyskanie największej przewagi konkurencyjnej. Szczegóły tego kierunku działań zawarte zostały w dołączonym do Strategii *Planie działań promocyjnych*.

4.2.2. Zwiększenie poziomu inwestycji prywatnych w produkty turystyczne

Gmina inwestuje w infrastrukturę turystyki dla wywołania pozytywnego sprzężenia zwrotnego w zakresie inwestycji, które ma przyczynić się do zwiększenia liczby miejsc pracy dla mieszkańców Gołdapi oraz do zwiększenia ich zamożności poprzez nowe możliwości inwestycyjne.

Obecny poziom inwestycji prywatnych w Gołdapi jest niski, podobnie jak poziom rozwoju przedsiębiorczości. Jest to problem na tyle istotny, że w Strategii zaplanowano odrębny cel

strategiczny mający przeciwdziałać konsekwencjom tej sytuacji – wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym. Jednak również w ramach inwestycji publicznych podjęte zostaną działania mające sprzyjać zwiększaniu skłonności do inwestowania w Gołdapi.

Narzędziem wykorzystywanym do tego celu będzie partnerstwo publiczno-prywatne. Zadaniem stawianym sobie przez samorząd jest wyjście naprzeciw potrzebom i pomysłom sektora prywatnego i przygotowanie systemu współpracy sprzyjającego podejmowaniu inicjatyw w formule PPP. Jako, że sztandarowym polem działania samorządu Gołdapi jest sektor turystyczny pierwsze, pilotażowe projekty tego typu wdrożone zostaną w celu wzmocnienia oferty uzdrowiskowej.

Kierunek działania: realizacja inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego

Uzupełnieniem działań będzie korzystanie z zewnętrznych instrumentów finansowych skłaniających do inwestycji prywatnych realizujących również cele publiczne. Przykładami takich instrumentów są Inicjatywy JESSICA i JEREMIE⁶. Są one tu jednak przytoczone jedynie jako przykład, bowiem zakładanym przez samorząd kierunkiem działania jest wykorzystywanie różnorodnych, nowoczesnych instrumentów finansowych podnoszących skłonność inwestycyjną przedsiębiorców poprzez łączenie funduszy publicznych i prywatnych oraz dotacji z pożyczkami i kredytami. W przypadkach, w których potencjał samorządu Gołdapi będzie niewystarczający dla samodzielnego uczestnictwa w takich instrumentach rozwoju podjęte zostaną próby współpracy z innymi organizacjami (w tym samorządami) i/lub włączania się w inicjatywy szczebla wojewódzkiego. Dla realizacji tego kierunku działania samorząd wykorzysta również dotychczasową współpracę z Fundacją Wspierania Przedsiębiorczości Regionalnej zlokalizowaną w Gołdapi.

Kierunek działania: wykorzystanie nowoczesnych instrumentów finansowych dla działań podejmowanych na terenie gminy

Powszechnie wykorzystywanym narzędziem wzmacniania przedsiębiorczości jest sektor organizacji otoczenia biznesu. Sektor ten w Gołdapi powinien zostać wyspecjalizowany w kierunku rozwoju sektora turystycznego oraz specjalizacji regionalnych – wodnej i drzewno-meblarskiej. W tym celu niezbędna będzie analiza potencjału instytucji otoczenia biznesu zlokalizowanych w samej Gołdapi i jej najbliższym otoczeniu. Sektor organizacji otoczenia biznesu, jeżeli jego obecny potencjał

Kierunek działania: monitoring działania sektora instytucji otoczenia biznesu pod kątem dopasowania do turystycznej specjalizacji gminy i jego ewentualne wsparcie organizacyjno-finansowe

⁶ W obecnej perspektywie finansowej – 2007-2013 – te Inicjatywy UE nie są wdrażane w województwie warmińsko-mazurskim. Wszystko wskazuje jednak na to, że instrumenty tego typu będą coraz powszechniej oferowane w ramach polityki regionalnej.

okaże się niewystarczający dla realizacji celów zakładanych przez samorząd Gołdapi, otrzyma wsparcie organizacyjne i ewentualnie finansowe od samorządu.

W ramach tego celu operacyjnego samorząd przewiduje również wsparcie dla działalności agroturystycznej. W gminie tego rodzaju działalność jest podejmowana, gdyż stanowi ona alternatywne źródło dochodu dla mieszkańców terenów wiejskich. Może ona być również uzupełnieniem oferty turystycznej opartej o promocję zdrowego stylu życia i aktywnego wypoczynku na łonie przyrody. W założeniu kwatery agroturystyczne będą uzupełniały ofertę miejsc noclegowych w gminie. W ramach wsparcia tego rodzaju działalności samorząd przewiduje dalszą aktywność w ramach Lokalnej Grupy Działania „Lider w EGO”, które przekłada się na działalność informacyjną i wsparcie finansowe wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich. Działalność agroturystyczna zostanie ponadto włączona w *Plan działań promocyjnych* Gołdapi.

Kierunek działania: *wsparcie organizacyjne poprzez promocję i finansowe poprzez udział w wydatkowaniu środków na Wspólną Politykę Rolną działalności agroturystycznej*

4.2.3. Intensyfikacja działań na rzecz rozwoju infrastruktury turystyki zimowej i wodnej

Potencjał Gołdapi w zakresie infrastruktury potrzebnej dla uprawiania sportów zimowych wyróżnia ją na tle Polski Północno-Wschodniej. Gmina posiada również potencjał w zakresie organizacji wypoczynku związanego z zasobami wody. Intensyfikacja działań wspomagających uzupełnienie tej infrastruktury stanowi niezbędne uzupełnienie polityki na rzecz zwiększenia udziału sektora turystycznego w gospodarce gminy.

W Gołdapi brakuje szlaków turystycznych – oznakowanych dróg pieszych, rowerowych, konnych, kajakowych, narciarskich i innych podnoszących wiedzę korzystających z nich osób i umożliwiających dotarcie do różnorodnych atrakcji turystycznych lub umożliwiających aktywny wypoczynek, a najlepiej jedno, drugie i trzecie. Tego rodzaju kierunek inwestowania wymaga kompleksowego podejścia. Szlaki turystyczne w Gołdapi stanowić będą połączony ze sobą system, charakteryzujący się wspólnym sposobem oznakowania, dysponujący wspólnym opisem (mapy, przewodniki, informatory), zapewniający dostęp do najważniejszych i różnorodnych atrakcji turystycznych w gminie (rekreacyjno-sportowych, kulturowych, uzdrowiskowych). Ponadto system ten zostanie włączony w sieci zewnętrzne – lokalne, ale również regionalne i międzyregionalne. Jego elementem będą także okazjonalne wydarzenia promujące wykorzystywanie wszystkich możliwości systemu. Załącznikiem tego systemu będą istniejące szlaki turystyczne w tym przede wszystkim szlaki narciarskie.

Kierunek działania: *budowa systemu szlaków turystycznych*

4.2.4. Zwiększenie poziomu inwestycji i intensyfikacja działań miękkich estetyzujących gminę

Oferta dla turystów przygotowywana przez różne miejsca w Polsce i na świecie jest bardzo bogata i niezwykle zróżnicowana. Przyciągnąć turystę mogą miejsca, które dysponują niezwykle, niespotykanym zasobem lub dysponujące zasobem podobnym, ale lepiej przygotowanym do wykorzystania turystycznego. Oferta musi być przygotowana całościowo, tak aby osoby odwiedzające dane miejsce czuły się w nim dobrze. W przypadku kierunków turystyki, w które inwestuje Gołdap, ważny jest klimat i krajobraz gminy. Ich elementami są ład, porządek i jakość środowiska przyrodniczego.

Dlatego podejmowane będą działania mające na celu szczególną troskę o wygląd i zagospodarowanie przestrzenne gminy. Troska ta przejawiać się będzie w podkreślaniu priorytetu ład przestrzennego przy planowaniu inwestycji publicznych i prywatnych. Część z tych działań jest i będzie oparta o przyjęty przez gminę Statut Uzdrowiska, z którego wynika szereg ograniczeń niezbędnych dla realizacji tego celu⁷. Planuje się ponadto wprowadzenie instrumentu o nazwie budżet partycypacyjny, który przeznaczony będzie na inwestycje w miejsca wymagające uporządkowania lub zmiany wizerunku. Miejsca te, zgodnie z logiką działania budżetu partycypacyjnego będą wybrane na podstawie społecznych konsultacji.

Kierunek działania: stworzenie budżetu partycypacyjnego przeznaczonego na inwestycje w miejsca wymagające uporządkowania i/lub zmiany wizerunku

Nie mniej jednak, z wprowadzonego przez gminę Statutu Uzdrowiska wynika szereg ograniczeń dla działalności inwestycyjnej i gospodarczej. W gminach o poziomie rozwoju Gołdapi tego rodzaju ograniczenia mogą w istotny sposób wpływać na wybrane segmenty aktywności ekonomicznej mieszkańców, w tym aktywności rolniczej. W związku z powyższym, w gminie prowadzony będzie monitoring konfliktów wynikających z funkcjonujących ograniczeń Statutu oraz z przepisów ochrony przyrody. W założenia tego systemu wpisane zostanie podsumowanie wyników monitoringu przeprowadzane raz na dwa lata, uzupełniane konsultacjami z mieszkańcami. W wyniku monitoringu podjęte zostaną działania, których celem będzie zdobycie wiedzy na temat możliwych rozwiązań zaistniałych sytuacji konfliktowych i kosztów ich ewentualnego wdrożenia.

Kierunek działania: monitoring konfliktów wynikających na styku: aktywność ekonomiczna – planowanie przestrzenne – ochrona przyrody

Równolegle prowadzone będą działania na rzecz podnoszenia świadomości mieszkańców na temat znaczenia ład przestrzennego oraz

Kierunek działania: edukacja w zakresie dbałości o przestrzeń publiczną

⁷ Zgodnie z tzw. ustawą uzdrowiskową (Dz.U. 2005 Nr 167 poz. 1399, ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych).

porządku w miejscach publicznych. Te działania skierowane będą przede wszystkim do dzieci i młodzieży. Elementem tego kierunku działań będą również konkursy sprzyjające promowaniu postawy przyjaznej przestrzeni publicznej, między innymi konkursy architektoniczne (skierowane do projektantów przy wykonywaniu nowych inwestycji publicznych oraz skierowane do prywatnych właścicieli dokonujących nowych inwestycji lub modernizacji w tym termomodernizacji) oraz konkursy promujące dbałość o porządek i krajobraz wiejski.

4.2.5. Podniesienie jakości środowiska naturalnego poprzez monitoring, działania inwestycyjne i edukacyjne

W zakresie dbałości o jakość środowiska samorząd Gołdapi podejmował będzie trzy kierunki działań – monitoring, edukację i wybrane inwestycje. Po pierwsze w gminie prowadzone będą działania skierowane na zdobywanie wiedzy w zakresie jakości środowiska naturalnego i najważniejszych zagrożeń wynikających z różnych sposobów jego użytkowania, w tym działalności inwestycyjnej, gospodarczej i turystyki. Zgromadzona wiedza posłuży planowaniu działań inwestycyjnych i prorozwojowych w gminie z zachowaniem jakości środowiska przyrodniczego.

Kierunek działania: monitoring poziomu jakości środowiska przyrodniczego i najważniejszych zagrożeń

Planowane jest również podjęcie działań edukacyjnych promujących postawę przyjazną środowisku naturalnemu i podnoszących świadomość na temat zagrożeń wynikających z nienależytego wykorzystywania zasobów naturalnych. W ramach tego kierunku działania podjęta zostanie współpraca z partnerami społecznymi działającymi na polu edukacji i ochrony przyrody, w tym nadleśnictwami, zarządami parków i rezerwatów, przedsiębiorcami inwestującymi w sport i rekreację oraz organizacjami pozarządowymi.

Kierunek działania: edukacja promująca postawę przyjazną środowisku naturalnemu i podnosząca świadomość na temat zagrożeń wynikających z nienależytego wykorzystywania zasobów naturalnych

W gminie podjęty zostanie wysiłek inwestycyjny uzupełniający sieć kanalizacyjną i wodociągową. Gmina Gołdap w porównaniu do podobnych gmin ma wysoki poziom zwodociągowania i skanalizowania. Panuje jednak dysproporcja pomiędzy terenami miejskimi i terenami wiejskimi. Tego rodzaju inwestycje na terenach wiejskich są trudniejsze ze względu na niższą gęstość zaludnienia. Nie mniej jednak, jeżeli Gołdap będzie dalej się rozwijała należy spodziewać się wzrostu poziomu inwestycji mieszkaniowych na terenach wiejskich. Temu trendowi musi towarzyszyć rozwój tej podstawowej infrastruktury, jeżeli czystość środowiska w gminie ma zostać zachowana. Planuje się więc zwiększenie dostępności sieci wodociągowej i kanalizacyjnej na terenach wiejskich, w tym promowanie budowy oczyszczalni przydomowych, tam gdzie budowanie sieci jest zbyt kosztowne ze względu na niską gęstość zaludnienia. Samorząd gminy podejmie działania na rzecz włączenia się w działania ogólnowojewódzkie związane z promocją oczyszczalni przydomowych.

Kierunek działania: zwiększenie dostępności sieci wodociągowej i kanalizacyjnej na terenach wiejskich, w tym promowanie budowy oczyszczalni przydomowych

4.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu

Poziom realizacji tego celu mierzony będzie na podstawie następujących wskaźników, powiązanych bezpośrednio z kierunkami działań w ramach celów operacyjnych:

1. *Wielkość środków finansowanych zainwestowanych w produkt „Uzdrowisko Gołdap” jako procent budżetu gminy*
2. *Liczba działań podjętych na rzecz wykorzystywania potencjału kulturowego gminy na rzecz budowy produktu „Uzdrowisko Gołdap”*
3. *Liczba działań promocyjnych podjętych w Obwodzie Kaliningradzkim, na Litwie i w Północno-Wschodniej Polsce*
4. *% realizacji działań zapisanych w Planie działań promocyjnych w Celu 1*
5. *Liczba projektów zrealizowanych w formule PPP*
6. *Liczba projektów zrealizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów finansowych*
7. *Liczba badań i analiz sektora IOB*
8. *Liczba turystów korzystających z infrastruktury turystycznej jako % liczby roku poprzedniego*
9. *Długość wybudowanych/stworzonych szlaków turystycznych*
10. *Liczba działań miękkich służących budowie systemu szlaków turystycznych*
11. *Wielkość budżetu partycypacyjnego jako procent budżetu gminy*
12. *Liczba działań monitoringowych na rzecz monitoringu konfliktów wynikających na styku aktywność ekonomiczna – planowanie przestrzenne – ochrona przyrody*

- 13. Wielkość średniej opłaty za wywóz śmieci jako % procent średniej stawki z poprzedniego roku*
- 14. Liczba wydarzeń związanych z edukacją w zakresie dbałości o przestrzeń publiczną*
- 15. Liczba działań monitoringowych na rzecz monitoringu poziomu jakości środowiska przyrodniczego i najważniejszych zagrożeń*
- 16. Liczba wydarzeń związanych z edukacją promująca postawy przyjazne środowisku naturalnemu i podnosząca świadomość na temat zagrożeń wynikających z nienależytego wykorzystywania zasobów naturalnych*
- 17. Stopień zwodociągowania i skanalizowania terenów wiejskich jako procent poziomu z roku poprzedniego*

Proponowane wskaźniki mogą zostać zmienione lub uzupełnione w toku prac nad szczegółami systemu monitoringu.

5. Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego otwartość społeczną

5.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników *Diagnozy strategicznej*

Zasoby ludzkie są kluczowym zasobem wewnętrznym gminy. Ze względu na przygraniczne położenie gminy oraz inwestycje w turystykę niezwykle ważne jest stworzenie, w ramach tego zasobu, otwartości społecznej. Otwartość społeczna rozumiana jest tu jako łatwość w przekazywaniu i przyswajaniu informacji pomiędzy mieszkańcami Gołdapi oraz pomiędzy mieszkańcami Gołdapi a mieszkańcami innych państw i regionów, a także poprzez śmiałość w manifestowaniu swoich poglądów i rozumienie poglądów innych. Otwartość społeczna sprzyja podnoszeniu jakości życia mieszkańców poprzez większe i bardziej świadome ich włączenie w procesy rozwojowe Polski i Świata. Procesy komunikacji w Gołdapi a także instytucjonalne narzędzia zwiększania wrażliwości społecznej, świadomości własnej i innych kultury oraz kreowania wartości w życiu indywidualnym i społecznym wymagają przeorganizowania.

Na terenie gminy działa 11 instytucji kultury, a głównym organizatorem życia kulturalnego w gminie Gołdap jest Dom Kultury, prowadzący sieć sześciu wiejskich świetlic. W latach 2007-2011, ośrodek organizował corocznie kilkadziesiąt wydarzeń kulturalnych (32-60), takich jak: wystawy, występy zespołów artystycznych amatorskich i zawodowych, wydarzenia kulturalne, turystyczne, sportowo-rekreacyjne.

Do najważniejszych wydarzeń, które na trwałe wpisały się do kalendarza i które cieszą się największym zainteresowaniem, należą:

- wydarzenia o randze ponadlokalnej, w tym najważniejszy Regionalny Festiwal Pogranicza „Kartaczewo” – promujący regionalne tradycje kulinarne, obejmujący m.in. konkurs w przygotowywaniu i jedzeniu kartaczy, który organizowany jest od 14 lat i przyciąga zarówno mieszkańców gminy i powiatu, jak i turystów z całej Polski;
- wydarzenia mające znaczenie dla integracji mieszkańców gminy i powiatu:
 - „Kierunek Gołdap” – spotkanie kulturalne przeznaczone dla miłośników muzyki, poezji, filmu, sztuk plastycznych oraz krajoznawstwa, organizowane zimą przez Dom Kultury i Bibliotekę Publiczną w Gołdapi, w 2013 r. odbyła się już V edycja tego wydarzenia, podczas którego organizowane są różne tematyczne wystawy, spotkania, koncerty, spektakle;
 - „Świąteczno-Noworoczny Koncert Charytatywny” – organizowany od 14 lat, z którego dochód przeznaczany jest na stypendia Gołdapskiego Funduszu Stypendialnego dla wybitnych oraz niezamożnych uczniów i studentów powiatu gołdapskiego. Poza wymiarem materialnym koncert ze względu na swoją formułę pozwala na zbliżenie władz oraz lokalnej elity do mieszkańców – przedstawiciele samorządu, księża, nauczyciele, policjanci, urzędnicy, dziennikarze, zespoły

taneczne i muzyczne wcielają się w role wokalistów, aktorów, kabareciarzy dla realizacji wspólnego celu.

- „Dni Gołdapi” – kilkudniowe wydarzenie, w programie którego znajdują się koncerty, wystawy, zabawy dla dzieci, często towarzyszą mu również wydarzenia sportowe. Opinie o tym *evencie* na gołdapskich forach są jednak silnie zróżnicowane.

W organizację wydarzeń kulturalnych, jako partnerzy Domu Kultury, włączają się również inne jednostki publiczne i prywatne – m.in. Ośrodek Sportu i Rekreacji (Dni Gołdapi), Biblioteka Publiczna („Kierunek Gołdap”), Muzeum Ziemi Gołdapskiej im. M. Ratasiewicza (Dni Gołdapi) czy Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap (Regionalny Festiwal Pogranicza „Kartaczewo”). Przy czym centrum kulturalnym gminy jest miasto – to w Gołdapi odbywają się wszystkie wydarzenia i spotkania kół i klubów.

Ważnym elementem jakości życia a tym samym charakterystyką decydującą o jakości kapitału ludzkiego jest stan zdrowia mieszkańców. Na terenie gminy w 2011 r. działało 10 zakładów opieki zdrowotnej (ZOZ), w ciągu trzech lat ich liczba wzrosła 3-krotnie. Przeliczając na 10 tys. mieszkańców, liczba ZOZ-ów nie należy do najwyższych, ale jest nieco większa niż przeciętnie w innych miejsko-wiejskich gminach, zamieszkiwanych przez 15-25 tys. osób. Większym problemem jest natomiast dostępność aptek oraz punktów aptecznych, która w Gołdapi jest najniższa spośród diagnozowanych gmin referencyjnych i od kilku lat utrzymuje się na stałym poziomie. Przy czym, sytuacja w gminach sąsiadujących jest gorsza (mniejsza jest zarówno liczba ZOZ-ów, jak i aptek i punktów aptecznych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców). Wiele uciążliwości związanych z opieką zdrowotną wynika z wad ogólnokrajowego systemu zapewniania tej opieki i samorząd lokalny nie może samodzielnie zaradzić dużej ich części.

Aktywność społeczna mieszkańców gminy jest relatywnie wysoka, ale objawia się przede wszystkim uczestnictwem w wydarzeniach organizowanych przez lokalne instytucje kultury oraz członkostwem w kołach i klubach. Nie przybiera ona form zinstytucjonalizowanych i nie przekłada się na tworzenie organizacji pozarządowych (fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych), których liczba na tle analizowanych grup gmin jest przeciętna. Może to wskazywać na brak umiejętności mieszkańców w zakresie instytucjonalizacji tego typu zadań, na braki kompetencyjne w zakresie tworzenia i prowadzenia stowarzyszeń i fundacji, które hamują rozwój aktywności społecznej.

Gmina Gołdap w zakresie kontaktów z sąsiadami współpracuje z Gusiewem (miasto partnerskie) położonym w Obwodzie Kaliningradzkim. W ramach tej współpracy odbywa się Międzynarodowy Bieg Gusiew-Gołdap (jedyne biegi transgraniczne Polska – Rosja, w którym co roku uczestniczy coraz większa liczba Rosjan), Dni Gołdapi w Gusiewie i w Gołdapi Dni Gusiewa. Są to powszechnie podejmowane inicjatywy w przypadku obszarów pogranicza, poprzez które przebiega dość szczelna granica. Granica w Gołdapi to granica będąca na

etapie koegzystencji (po etapie wrogości, ale przed etapem współpracy). Etap ten charakteryzuje się wymianą informacji pomiędzy współpracującymi stronami – służy poznawaniu systemu prawno-organizacyjnego sąsiadów, w tym administracyjnego, upowszechnianiu znajomości języka sąsiadów wśród mieszkańców oraz przełamywaniu stereotypów.

Od lat gmina Gołdap aktywnie współpracuje trójstronnie ze swoimi innymi dwoma miastami bliźniaczymi: Stade (Niemcy) i Givat Shmuel (Izrael)⁸. Co roku organizowane są spotkania w kolejnych miastach bliźniaczych, w których uczestniczy najzdolniejsza młodzież z liceów w cyklach dwuletnich.

Obraz potencjału współpracy uzupełnia działalność gminy Gołdap w Stowarzyszeniu Powiatów, Miast i Gmin EGO, w skład którego wchodzi jednostki samorządu terytorialnego powiatów ełckiego, gołdapskiego i oleckiego oraz członkostwo w międzynarodowej sieci miast Cittaslow.

5.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań

5.2.1. Zapewnienie równomiernie dostępnej i zdecentralizowanej oferty kulturalnej i opieki zdrowotnej

Wiele wydarzeń kulturalnych w gminie odbywa się na terenie miasta. Jest to zjawisko naturalne, które zapewnia porównywalną dostępność przestrzenną tych wydarzeń dla wszystkich mieszkańców gminy. Nie mniej jednak może to powodować niewykorzystywanie całego potencjału kulturowego dostępnego w gminie. W związku z powyższym planuje się intensyfikację działań na rzecz wielowymiarowego wykorzystywania świetlic lokalnych. W tym zakresie planuje się dofinansowywanie i wsparcie organizacyjne wydarzeń powiązanych z wzmacnianiem lokalnej tożsamości i aktywizacją lokalnych artystów, twórców, producentów i rzemieślników. Między innymi lokalne pikniki, kiermasze, wernisaże, wystawy, dni miejscowości i inne tego rodzaju wydarzenia stymulowane przez mieszkańców poszczególnych miejscowości.

Kierunek działania: wsparcie finansowe i organizacyjne wielowymiarowego wykorzystania świetlic na terenach wiejskich

Jako element decentralizowania działań związanych z wydarzeniami kulturalnymi w Gołdapi planowany jest konkurs, którego przedmiotem będzie wyłonienie organizacji pozarządowej lub prywatnej, która zaproponuje

Kierunek działania: konkurs na wydarzenie kulturalne roku

⁸ Ponadto miastami bliźniaczymi Gołdapi są: Sakai (Litwa), Ano Syros (Grecja) i Dubna (Rosja).

zorganizowanie najciekawszego wydarzenia kulturalnego na terenie gminy. Nagrodą w konkursie będzie dofinansowanie takiego wydarzenia ze strony gminy lub/i wsparcie organizacyjne/finansowe w pozyskaniu zewnętrznego finansowania wymyślonego i zaplanowanego wydarzenia. Wydarzenie takie powinno obejmować swym zasięgiem jak największy obszar gminy oraz być powiązane z zasobami kulturowymi i kapitałem ludzkim gminy, a także mieć wymiar promocyjny obejmujący swym zasięgiem osoby spoza terenu Gołdapi.

W zakresie opieki zdrowotnej planuje się prowadzenie monitoringu zadowolenia mieszkańców z usług medycznych oferowanych na terenie Gminy. Działania związane z monitoringiem przeprowadzane będą raz na trzy lata. Będą one obejmowały analizę dostępnych danych statystycznych związanych z sektorem opieki medycznej i uzdrowiskowej, badanie opinii mieszkańców i turystów oraz badanie dobrych praktyk wdrażanych w innych miejscach w Polsce i na świecie na szczeblu lokalnym w zakresie świadczenia usług medycznych i uzdrowiskowych. Wyniki monitoringu staną się przedmiotem debaty, do której włączeni zostaną radni, osoby kierujące jednostkami świadczącymi usługi zdrowotne i uzdrowiskowe na terenie gminy, zaproszeni eksperci oraz władze wykonawcze samorządu.

Kierunek działania: monitoring zadowolenia mieszkańców z usług medycznych i uzdrowiskowych oferowanych na terenie Gminy

5.2.2. Upowszechnienie wizerunku Gołdapi, jako uzdrowiska poprzez organizację wydarzeń kulturalnych i sportowych o zasięgu ponadlokalnym

Kierunki działań w tym celu opisane są szczegółowo w *Planie działań promocyjnych*. Dotyczą one przede wszystkim usprawnienia pracy urzędu i samorządu na rzecz integracji działań dotyczących rozwoju gospodarczego i rozwoju kultury i sportu oraz podnoszenia jakości i zasięgu działań promocyjnych. Integracja działań na rzecz gospodarki, kultury i sportu powiązana będzie z usprawnianiem przepływu informacji pomiędzy różnymi Komisjami Rady oraz pomiędzy Radą a Urzędem, władzą wykonawczą i organizacjami zewnętrznymi. Sprawna realizacja Strategii i wynikających z niej planów, programów i kierunków działania również przyczyni się do integracji omawianych działań. Elementem realizacji tych działań będzie również podnoszenie kompetencji urzędników i radnych w zakresie zarządzania strategicznego oraz marketingu terytorialnego.

Kierunek działania: integracja działań na rzecz gospodarki i kultury

Na rzecz podnoszenia jakości i zwiększania zasięgu gołdapskich wydarzeń kulturalnych i sportowych podjęte zostaną działania włączania najważniejszych wydarzeń w gminie

Kierunek działania: podnoszenie jakości i zasięgu gołdapskich wydarzeń kulturalnych i sportowych

w sieci międzynarodowe i ogólnopolskie układające je w całoroczny kalendarz i docierające do szerokiego grona odbiorców. Informacja na temat najważniejszych gminnych wydarzeń będzie upowszechniana pomiędzy osobami uznanymi za autorytety w dziedzinie, w jakiej organizowane jest przedsięwzięcie oraz podjęte zostaną wysiłki na rzecz zapraszania gości, którzy swoją obecnością podnosić będą rangę organizowanych wydarzeń.

5.2.3. Stworzenie narzędzi elektronicznych w komunikacji samorządu z mieszkańcami

Rozwój elektronicznej komunikacji władz z mieszkańcami wymaga skupienia się zarówno na narzędziach e-samorządu, e-demokracji i e-usług, jak i na ich użytkownikach. W ramach rozwoju elektronicznej demokracji

Kierunek działania: wdrożenie narzędzi elektronicznej demokracji

zaplanowano rozszerzenie zakresu oraz zmianę architektury treści udostępnionych na stronie internetowej gminy. Obejmie ona nie tylko elementy wymagane przez polskie prawo, ale przede wszystkim te wynikające z potrzeb użytkowników oraz ich wiedzy o samorządzie i procesach rozwojowych. Dlatego podstawowym zadaniem będzie wyposażenie portalu w przejrzyste i zrozumiałe dla mieszkańców informacje dotyczące m.in. zasad funkcjonowania samorządu gminnego, planów rozwojowych czy kwestii finansowych. Planuje się ponadto zwiększenie dostępności kanałów zapośredniczonej interakcji mieszkańców z władzami gminy poprzez udostępnianie poczty elektronicznej jako narzędzia komunikacji z radnymi oraz przeprowadzanie cyklicznych czatów z burmistrzem. Wprowadzone zostaną również narzędzia konsultacji społecznych – zostanie uruchomione moderowane forum, na którym mieszkańcy będą mogli wyrazić swoje opinie na temat realizowanych czy planowanych polityk, działań i projektów. Portal gminy będzie także wykorzystywany do przeprowadzania cyklicznych i okazjonalnych badań ankietowych oraz głosowań na oddolnie zgłaszane propozycje przedsięwzięć do realizacji w partnerstwie władz i mieszkańców.

Rozwój elektronicznych usług w pierwszej kolejności będzie polegał na dostosowaniu architektury oraz formatowania strony internetowej do potrzeb i umiejętności użytkowników. Mając na uwadze istniejące prawne uwarunkowania świadczenia e-usług, planowane zadania będą ukierunkowane na

Kierunek działania: zwiększenie dostępności i zapewnienie wysokiej jakości usług elektronicznych

zapewnienie klientom dostępu do możliwie najwyższego poziomu rozwoju e-usług – od dostępności informacji, poprzez interakcję jedno- i dwustronną po transakcję. Rozbudowany zostanie system kart usług, uporządkowany według charakteru sprawy. Dostępne na stronie internetowej gminy usługi zostaną zintegrowane z platformą ePuap. Poza usługami administracyjnymi rozwinięty zostanie również dostęp do pozostałych usług publicznych świadczonych przez podmioty gminne, m.in. w zakresie gospodarki komunalnej, kultury, sportu czy zdrowia. Skuteczna realizacja celu operacyjnego wymagać będzie podjęcia działań na rzecz informowania i zachęcenia mieszkańców gminy do korzystania z udostępnianych

przez władze form e-demokracji i e-usług. Przeprowadzana będzie cyklicznie (raz w roku) akcja informacyjna skierowana do dwóch grup odbiorców – systematycznych użytkowników lokalnych stron internetowych i mediów (samorządowych i prywatnych) – oraz pozostałych mieszkańców. W pierwszym przypadku wykorzystane zostaną media elektroniczne, w drugim zaś tradycyjne kanały komunikacji, jak artykuły prasowe, plakaty i ulotki informacyjne.

5.2.4. Aktywizacja kontaktów transgranicznych społeczności w zakresie sportu, kultury i oświaty

Kontakty międzynarodowe mogą być skutecznym narzędziem budowania otwartości społecznej – poprzez naukę oraz poprzez zwiększanie wrażliwości na inną kulturę, język czy wartości. Mieszkańcy Gołdapi położonej przy zewnętrznej granicy Unii Europejskiej mają utrudnione kontakty przez granicę w porównaniu do mieszkańców obszarów przygranicznych położonych wewnątrz strefy Schengen. Nie mniej jednak, na tego rodzaju współpracę również przeznaczane są środki finansowe Unii Europejskiej, ponadto Gołdap położona jest również w strefie programów współpracy przygranicznej z Litwą oraz wokół Morza Bałtyckiego. Samorząd planuje więc większą aktywność w pozyskiwaniu środków finansowych na wspieranie kontaktów transgranicznych Polaków i Rosjan. W szczególności aktywność ta będzie dotyczyła działań szkół, klubów sportowych, organizacji społecznych w mieście i na wsi oraz wydarzeń kulturalnych. Podniesieniu skuteczności tych działań będzie służyła inwentaryzacja działań podejmowanych w przeszłości przez organizacje zlokalizowane na terenie gminy oraz wsparcie przez samorząd prób zdobycia zewnętrznego finansowania przez organizacje mające doświadczenie we współpracy.

Kierunek działania: intensyfikacja działań na rzecz pozyskania zewnętrznych środków finansowych na wspieranie kontaktów transgranicznych Polaków i Rosjan

Jednym z priorytetów Strategii UE dla Regionu Morza Bałtyckiego jest *utrzymanie i wzmocnienie atrakcyjności Regionu, w szczególności poprzez edukację, turystykę i poziom zdrowotności*. Samorząd planuje podjęcie próby włączenia się w działania międzynarodowe wynikające z realizacji tego priorytetu.

Kierunek działania: włączenie się w działania międzynarodowe wynikające z realizacji priorytetu „utrzymanie i wzmocnienie atrakcyjności Regionu, w szczególności poprzez edukację, turystykę i poziom zdrowotności” Strategii UE dla RMB

Planuje się również utworzenie gminnego funduszu małych projektów, którego źródłem finansowania będą środki zewnętrzne przeznaczone na współpracę transgraniczną a jego celem będzie aktywizacja mieszkańców Gołdapi w kontaktach przygranicznych i międzynarodowych.

Kierunek działania: utworzenie gminnego funduszu małych projektów na rzecz aktywizacji mieszkańców w kontaktach przygranicznych i międzynarodowych

5.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu

Poziom realizacji tego celu mierzony będzie na podstawie następujących wskaźników, powiązanych bezpośrednio z kierunkami działań w ramach celów operacyjnych:

1. *Liczba wydarzeń kulturalnych zorganizowanych z wykorzystaniem świetlic wiejskich*
2. *Zorganizowanie konkursu na wydarzenie kulturalne roku (wskaźnik 0/1)*
3. *Liczba badań monitoringowych przeprowadzonych w gminie dotyczących zadowolenia mieszkańców z usług medycznych i uzdrowiskowych oferowanych na terenie Gminy (wskaźnik mierzony raz na trzy lata)*
4. *Liczba odbytych godzin szkoleniowych przez pracowników urzędu*
5. *Liczba odbytych godzin szkoleniowych przez radnych*
6. *Liczba gminnych wydarzeń kulturalnych włączonych w sieci krajowe i międzynarodowe*
7. *Liczba osób uznanych za autorytety biorących udział w wydarzeniach kulturalnych i sportowych w gminie*
8. *Liczba spraw, które mieszkaniec może zrealizować drogą elektroniczną*
9. *Liczba postów umieszczonych w portalu internetowym gminy przez zewnętrznych użytkowników, jako % liczby postów roku poprzedniego*
10. *Wartość projektów realizowanych na terenie gminy w formule współpracy transgranicznej, jako procent wartości ogółu projektów realizowanych na terenie gminy i finansowanych ze środków Unii Europejskiej*
11. *Wartość projektów realizowanych na terenie gminy w formule współpracy ponadnarodowej, jako procent wartości ogółu projektów realizowanych na terenie gminy i finansowanych ze środków Unii Europejskiej*
12. *Wartość środków wydatkowanych z gminnego funduszu małych projektów na rzecz aktywizacji mieszkańców w kontaktach przygranicznych i międzynarodowych, jako procent wydatków gminy na kulturę i oświatę*

Proponowane wskaźniki mogą zostać zmienione lub uzupełnione w toku prac nad szczegółami systemu monitoringu.

6. Wzrost liczby miejsc pracy w sektorze prywatnym

6.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników *Diagnozy strategicznej*

Gołdap zdecydowanie przewyższa wszystkie grupy jednostek referencyjnych biorąc pod uwagę wysokość zaabsorbowanych środków z UE w analizowanym na potrzeby *Diagnozy strategicznej* okresie (266 zł per capita). Natomiast zaangażowanie kapitału prywatnego w gminie, szczególnie w sektorach, w których dokonywane są inwestycje publiczne wymaga zwiększenia. Zaangażowanie kapitału zagranicznego w Gołdapi, w porównaniu do gmin referencyjnych, nie jest duże. W 2011 r. na 10 000 mieszkańców przypadły 4 spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego, podczas gdy w podobnych gminach przygranicznych aż 15 spółek. Znacznie lepiej wyglądała też sytuacja w gminach, w których funkcjonuje specjalna strefa ekonomiczna lub istnieje uzdrowisko (w obu około 12 spółek). Ta dysproporcja może negatywnie wpływać na liczbę miejsc pracy dostępnych w Gołdapi i wymaga zbalansowania poprzez zwiększenie aktywności sektora prywatnego w oferowanej liczbie miejsc pracy.

Ogólnie liczba podmiotów prywatnych przypadających na 1000 mieszkańców w Gołdapi jest niższa niż w innych gminach porównawczych. Gmina znacznie lepiej wypada jedynie na tle innych jednostek podobnych z województwa warmińsko-mazurskiego, jednakże biorąc pod uwagę jej specyficzne cechy, jak przygraniczne położenie czy uzdrowiskowy charakter można zaryzykować stwierdzenie, że wyniki te powinny być wyższe. Niepokojąca jest również niska dynamika zmian w porównaniu do innych gmin referencyjnych (wzrost zaledwie o 3 punkty procentowe w latach 2004-2011, gdy w województwie wynosił on ponad 8).

W związku z turystyczną funkcją gminy Gołdap można oczekiwać, że liczba podmiotów prowadzących działalność związaną z zakwaterowaniem lub usługami gastronomicznymi będzie wysoka. Dotychczas, na tle gmin referencyjnych, Gołdap wypada stosunkowo słabo. W 2011 r. zarejestrowane były 44 firmy z tej sekcji (2,5% wszystkich podmiotów gospodarczych), podczas gdy średnio w innych gminach uzdrowiskowych – 94 (4,8% wszystkich podmiotów) a gminach przygranicznych – 90 (4,7%). Symptomatyczny jest również stosunkowo niski udział podmiotów związanych z handlem, w szczególności w kontekście przygranicznego położenia gminy i dużej roli transgranicznych przyjazdów zakupowych. W 2011 r. w Gołdapi wskaźnik ten osiągnął wartość 21,6%, podczas gdy w innych gminach przygranicznych 27,2%.

Pod względem liczby pracujących na 1000 mieszkańców gmina Gołdap wypada przeciętnie na tle pozostałych gmin referencyjnych. W 2011 r. wskaźnik ten wynosił 184 osoby, co plasowało gminę w okolicach średniej dla podobnych gmin w kraju, ale było znacznie niższą wartością w porównaniu do gmin przygranicznych i posiadających strefę ekonomiczną. Pozytywnie Gołdap wyróżnia się na tle gmin z województwa warmińsko-mazurskiego, na co wpływ może mieć kombinacja jej specyficznych cech, przede wszystkim przygranicznego

położenia oraz lokalizacji na jej terenie strefy ekonomicznej, która daje ponad 800 miejsc pracy. Warto również podkreślić, że w latach 2004-2011 w Gołdapi nastąpił największy wzrost liczby pracujących (o ok. 26 punktów proc.).

W gminie Gołdap występuje wysokie bezrobocie – w 2011 r. wynosiło 21%. W połączeniu z problemami z systemem edukacji oraz relatywnie niską aktywnością ekonomiczną mieszkańców stanowi ono element obniżający atrakcyjność inwestycyjną oraz barierę funkcjonowania przedsiębiorstw już zlokalizowanych na terenie gminy.

Sytuację na lokalnym rynku pracy utrudnia niedostosowanie efektów działania organizacji oświatowych i edukacyjnych do wymogów gospodarki. Wysoko wykwalifikowane i specjalistyczne kadry są jednym z potencjałów przyciągających nowoczesne technologie. Na terenie gminy Gołdap funkcjonuje łącznie 25 placówek edukacyjnych. Szkoły zawodowe działające w Gołdapi kształcą w 14 kierunkach. Od 1999 roku możliwości kształcenia zawodowego zostały znacząco ograniczone. Jest to tendencja ogólnopolska związana z likwidacją szkół zawodowych, obecnie działania te uważane są za błędne i powraca się do edukacji w konkretnych zawodach. Jednak podstawowe profile kształcenia w gminie pozostają niezmiennie. Większość z zawodów obecnie znajdujących się w ofercie Zespołu Szkół Zawodowych jest dość typowa i niepowiązana z profilem gospodarczym gminy (np. technik mechanik, technik budownictwa czy ślusarz). Część kierunków kształcenia dostosowanych jest do potrzeb rynku pracy oraz do turystyczno-uzdrowiskowego charakteru gminy (np. technik obsługi turystycznej, opiekun medyczny). Ponadto część z uczonych zawodów można powiązać z jedną z inteligentnych specjalizacji, które będą wspierane w województwie (kucharz, technik żywienia i usług gastronomicznych).

Ze względu na położenie gminy szczególne znaczenie ma umiejętność posługiwania się językiem rosyjskim wśród mieszkańców, która może sprzyjać rozszerzeniu rynków zbytu gołdapskich firm o klientów zza wschodniej granicy. O poziomie znajomości tego języka świadczą wyniki egzaminów gimnazjalnego i maturalnego. W przypadku egzaminu kończącego edukację na poziomie gimnazjalnym wyniki w gminie w stosunku do gmin podobnych w województwie warmińsko-mazurskim są relatywnie niskie (47,7%, niższe jedynie w Dobrym Mieście – 36,7%, a najwyższe w gminie Węgorzewo – 64,9%). Dużo lepsze wyniki z egzaminu pisemnego na poziomie podstawowym z języka rosyjskiego osiągają natomiast gołdapscy maturzyści – wśród 8 gmin podobnych z Warmii i Mazur, gmina Gołdap zajmuje 3 miejsce (69,1%, najlepsze wyniki osiągnęli uczniowie z gmin Węgorzewo – 73,5% i Pasłęk – 83,2%).

Należy mieć jednak na względzie, że język rosyjski jest dość rzadko wybieranym językiem (w 2012 r. w gminie Gołdap wybrało go ok. 10% gimnazjalistów). Dane są zatem w dużym stopniu przybliżeniem i nie można na ich podstawie wnioskować o powszechności znajomości języka rosyjskiego wśród mieszkańców gminy. Natomiast w ocenie

przedstawicieli władz znajomość tego języka jest dość dobra wśród mieszkańców gminy. Z *Diagnozy strategicznej* wynika ponadto, że potencjał gospodarczego wykorzystania przygranicznego położenia gminy jest jak dotychczas niewykorzystany w stopniu przekładającym się w sposób pozytywny na rozwój ekonomiczny gminy, stąd znaczenie znajomości języka rosyjskiego nie przekłada się na wskaźniki rozwoju.

6.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań

6.2.1. Zbudowanie systemu ulg i zachęt podatkowych, w tym dla sektora turystycznego

Samorząd planuje opracowanie systemu zachęt i ulg podatkowych, który będzie pozytywnie wpływał na skłonność do inwestowania w Gołdapi w ogóle a do inwestowania w sektorze turystycznym w szczególności. System zostanie skonsultowany ze specjalistami od finansów publicznych na poziomie lokalnym i informacja o nim będzie rozpowszechniona wśród mieszkańców.

Przedmiotem zastanowienia będzie wysokość, zakres i częstotliwość uiszczania podatku od nieruchomości przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa działające w inteligentnych

Kierunek działania: zbudowanie systemu ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorach inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego.

specjalizacjach województwa (ekonomia wody, drewno i meblarstwo oraz żywność wysokiej jakości). Sektor turystyczny należy do specjalizacji ekonomia wody i powinien być szeroko rozumiany również przez pryzmat organizacji działających w sferze sportu, rekreacji, zdrowia i kultury. System zwolnień i

ulg powiązany będzie ze wzrostem w poziomie zatrudnienia w przedsiębiorstwach nowych (liczba tworzonych miejsc pracy) i już funkcjonujących. Pod rozagę wzięty zostanie również schemat warunków, na jakich będzie można starać się o odraczanie płatności w związku z sezonowym charakterem świadczonych usług na rzecz turystów.

Ważną częścią działań będzie dostępność informacji na temat polityki podatkowej gminy. Informacje będą dostępne na stronie internetowej, natomiast do dystrybucji informacji o zmianach na ten temat wykorzystywane będą zbudowane stałe kanały komunikacji między władzą samorządową a przedsiębiorcami.

6.2.2. Stworzenie profesjonalnej oferty dla inwestorów prywatnych, w tym zagranicznych

Szczegóły na temat działań podejmowanych w ramach tego celu operacyjnego zawarte zostały w *Planie działań promocyjnych*. Będą one podążały w kierunku szerokiej, ale celowej dystrybucji informacji o potrzebach inwestycyjnych Gołdapi poza granicami gminy oraz

przygotowania profesjonalnych produktów dla przedsiębiorców zainteresowanych inwestowaniem w Gołdapi.

Informacja na temat możliwości inwestowania w Gołdapi, która będzie rozpowszechniana poza granicami gminy będzie miała charakter informacji dedykowanej. Dla każdego typu wyznaczonych potencjalnych inwestorów przygotowany zostanie specjalnie opracowany materiał promocyjny.

Kierunek działania: opracowanie dedykowanej informacji marketingowej rozpowszechnianej poza granicami gminy wśród potencjalnych inwestorów

W celu skutecznego upowszechnienia informacji na temat potencjału rozwojowego Gołdapi podjęta zostanie współpraca z różnego rodzaju organizacjami działającymi na polu promocji oraz organizacjami, które mają potencjał dotarcia do najważniejszych dla Gołdapi grup inwestorów – będą to między innymi PALiIZ, regionalne centra obsługi inwestora, przedstawicielstwa zagranicznych regionów zlokalizowane w Polsce, biuro przedstawicielskie województwa warmińsko-mazurskiego w Brukseli (ewentualnie w innym zagranicznym mieście, jeżeli takie biuro powstanie), władze najbliższej zlokalizowanych euroregionów, samorząd gospodarczy i inne organizacje o potencjale dotarcia do przedsiębiorców.

Kierunek działania: współpraca z organizacjami pośredniczącymi w kontaktach z różnymi grupami przedsiębiorców

Elementem tego celu jest również dokończenie inwestycji publicznych w uzdrowisko oraz przygotowanie, poprzez uzbrojenie, ustalenie sytuacji prawnej i własnościowej oraz zapewnienie dostępności komunikacyjnej, terenów dla potencjalnych inwestorów prywatnych. Przewagą Gołdapi w tym zakresie jest zlokalizowanie na jej terenie podstrefy Suwalskiej SSE. Nie mniej jednak gmina zakłada kompleksowe działanie na rzecz przyciągania inwestorów do Strefy oraz inwestorów zainteresowanych inwestycjami poza Strefą, w tym przede wszystkim związanymi z ofertą uzdrowiskową.

Kierunek działania: przygotowanie, poprzez uzbrojenie, ustalenie sytuacji prawnej i własnościowej oraz zapewnienie dostępności komunikacyjnej, terenów dla potencjalnych inwestorów prywatnych

6.2.3. Wdrożenie systemu fachowej obsługi przedsiębiorcy w urzędzie

W zakresie tego celu strategicznego istotne jest elastyczne podejście do pojawiających się propozycji inwestycyjnych, w tym elastyczne podejście do wymagań różnego rodzaju inwestorów – małych i dużych, zainteresowanych wykorzystaniem przede wszystkim zasobów ludzkich, przede wszystkim terenu, czy zasobów naturalnych. Zbudowanie

elastycznego podejścia do obsługi przedsiębiorców nie jest łatwe w polskich uwarunkowaniach prawno-administracyjnych. Mimo tego zakładamy stworzenie systemu

Kierunek działania: przygotowanie systemu obsługi przedsiębiorcy, którego podstawą jest rzetelna informacja na temat potrzeb przedsiębiorców oraz aktywna współpraca z różnymi organizacjami otoczenia procesów inwestycyjnych i zatrudnienia

obsługi gołdapskich przedsiębiorców, który wychodził będzie poza popularny slogan odnoszący się do administracji – *byle nie przeszkadzali*. Samorząd Gołdapi stawia sobie za cel przełamanie tej opinii poprzez upraszczanie procesu inwestycyjnego oraz procesu zatrudniania nowych pracowników w przedsiębiorstwach. W tym celu (w systemie dwuletnim) przeprowadzana będzie cyklicznie

kwerenda wśród 30 przedsiębiorców, którzy w czasie ją poprzedzającym dokonali inwestycji w infrastrukturę produkcyjną lub usługową w Gołdapi oraz 30 którzy kontaktowali się z powiatowym urzędem pracy. Wiedza zdobyta w ten sposób będzie weryfikowana przez ekspertów z organizacji zlokalizowanych w Gołdapi zajmujących się wspieraniem działalności biznesowej – między innymi ze Związku Pracodawców Prywatnych oraz Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości Regionalnej. Na jej podstawie ustalone będą bariery inwestycyjne i bariery związane ze zwiększaniem zatrudnienia wynikające z funkcjonowania organizacji administracyjnych na terenie Gołdapi. W następnej kolejności samorząd podejmie działania zmierzające do usunięcia tych barier o ile będzie to leżało w kompetencjach władzy lokalnej. Trudności wynikające z ograniczonej kompetencji samorząd Gołdapi postara się usuwać poprzez aktywną współpracę z starostwem powiatowym, urzędem pracy, służbami urzędów skarbowych, zakładem ubezpieczeń społecznych, organizacjami prywatnymi zajmującymi się planowaniem przestrzennym i architekturą, obsługą prawną i księgową oraz innymi organizacjami biorącymi udział w procesie inwestycyjnym i procesie zatrudniania pracowników a także instytucjami otoczenia biznesu. Dla realizacji tego kierunku działań wykorzystane zostaną również mechanizmy współpracy wypracowane przez gminę w kontaktach z innymi samorządami, między innymi Stowarzyszenie EGO.

Dla zapewnienia efektywności działania systemu opracowany zostanie również sposób badania poziomu zadowolenia przedsiębiorców z obsługi w urzędzie, który na bieżąco monitorował będzie satysfakcję klientów.

6.2.4. Rozwój współpracy przedsiębiorcy – władza lokalna

Dla efektywnej realizacji tego celu ważny jest dwukierunkowy przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorcami, organizacjami reprezentującymi przedsiębiorców oraz organizacjami otoczenia biznesu a przedstawicielami władzy lokalnej.

Dwukierunkowy przepływ informacji wymaga stabilnych – stale podtrzymywanych relacji. Służyły temu będą opisane dokładnie w *Planie działań promocyjnych*, działania związane z przygotowaniem i wypromowaniem marki Gołdapi oraz stworzeniem narzędzi promocji zewnętrznej i wewnętrznej, w tym portalu internetowego i innych narzędzi elektronicznej komunikacji. Jednym z „kanałów” komunikacji jest i będzie Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap, a w jej ramach infrastruktura Centrum Dydaktyczno-Szkoleniowego oraz Centrum Promocji Regionu Gołdap.

Kierunek działania: wykorzystanie narzędzi promocji wewnętrznej i zewnętrznej, jako kanałów komunikacji z przedsiębiorcami

6.2.5. Stworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami z Gołdapi oraz z Obwodu Kaliningradzkiego i Litwy

Rola samorządu terytorialnego w kreowaniu powiązań gospodarczych powinna ograniczać się do tworzenia okazji do spotkań pomiędzy przedsiębiorcami z konkretnych branż. Samorząd Gołdapi nie zamierza rezygnować z tej roli, gdyż predestynuje go do niej przygraniczne położenie Gołdapi. Współpraca gospodarcza przez granicę generuje różnego rodzaju bariery, ale równocześnie stwarza wyjątkowe, w porównaniu do reszty kraju, możliwości ekonomiczne. Samorząd planuje zaangażować się w przełamywanie barier współpracy związanych z ograniczeniami informacyjnymi i w miarę możliwości administracyjnymi, tej współpracy.

W pierwszej kolejności samorząd planuje przeprowadzanie okresowych akcji informacyjnych wśród przedsiębiorców Gołdapskich i pozostałych zainteresowanych mieszkańców na temat tego, jakie są uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej na Litwie i w Obwodzie Kaliningradzkim (na przykład jak otworzyć firmę, jak działa system podatkowy, jak wygląda proces inwestycyjny i inne podobne informacje).

Kierunek działania: upowszechnianie informacji na temat warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Obwodzie Kaliningradzkim i na Litwie

Działania tego typu mają większe oddziaływanie, jeśli mają branżową specjalizację. Dlatego planuje się kontynuację działań realizowanych dotychczas pod hasłem „Biznes ponad granicami”, przy czym podjęte zostaną działania na rzecz branżowej specjalizacji tego rodzaju spotkań oraz rozszerzenie działania o przedsiębiorców litewskich.

Kierunek działania: branżowa specjalizacja działań sprzyjających kontaktom przedsiębiorców gołdapskich z przedsiębiorcami rosyjskimi i litewskimi

6.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu

Poziom realizacji tego celu mierzony będzie na podstawie następujących wskaźników, powiązanych bezpośrednio z kierunkami działań w ramach celów operacyjnych:

1. *Liczba nowoutworzonych przedsiębiorstw działających w sektorach specjalizacji regionalnych oraz turystyce, rekreacji, sporcie, zdrowiu i kulturze*
2. *Liczba nowych inwestorów zewnętrznych w gminie*
3. *Liczba opublikowanych ofert inwestycyjnych gminy zawierających przeznaczony dla inwestora teren inwestycyjny*
4. *Poziom zadowolenia przedsiębiorców z obsługi w urzędzie*
5. *Liczba międzynarodowych wydarzeń gospodarczych w gminie*

Proponowane wskaźniki mogą zostać zmienione lub uzupełnione w toku prac nad szczegółami systemu monitoringu.

7. Przygotowanie systemu usług publicznych zapewniającego wysoką jakość kapitału ludzkiego i przestrzenną mobilność mieszkańców

7.1. Uzasadnienie celu na podstawie wyników *Diagnozy strategicznej*

Wyniki egzaminów szkolnych w gminie Gołdap należą do najsłabszych nie tylko w regionie, ale również w kraju oraz na tle jednostek porównawczych. W roku szkolnym 2011/2012 przeciętny wynik gimnazjalistów uczęszczających do szkół na terenie gminy był gorszy o ok. 3-10% (w zależności od części). Poziom kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych również pozostawia sporo do życzenia. Zdawalność matury w ostatnich latach spada, ale nadal Gołdap utrzymuje się na przeciętnym poziomie w stosunku do jednostek porównywanych. Drastyczny spadek nastąpił w 2010 roku, jednak zjawisko to dotknęło niemal wszystkie polskie szkoły i wiązało się z wprowadzeniem obowiązkowego egzaminu maturalnego z matematyki. W kolejnych latach trend spadkowy w Gołdapi utrzymał się – w 2011 roku egzaminu maturalnego nie zdał co piąty abiturient, w kolejnym roku odsetek ten był jeszcze wyższy. W dużej mierze na tę sytuację wpływa dramatycznie niska zdawalność w szkołach uzupełniających (jedynie ok. 20% uczniów tych placówek kończy je uzyskaniem świadectwa dojrzałości). Na domiar złego, osiągnięcia edukacyjne gołdapskich maturzystów z matematyki są najgorsze na tle gmin porównawczych i oscylują na granicy zdawalności (30-31%). Zatem w gminie jest przeciętnie nieco więcej absolwentów posiadających świadectwo dojrzałości, ale ich wiedza i umiejętności są niższe niż w gminach porównawczych. Co zmniejsza szansę dalszego kształcenia (ogranicza możliwość dostania się na wyższą uczelnię) i jednocześnie może wywoływać częstsze poczucie niezrealizowanych ambicji i braku możliwości rozwoju. Sytuację tę częściowo można by łagodzić poprzez ofertę szkoleniową podnoszącą kompetencje i umiejętności, jednak gminne jednostki (domy i ośrodki kultury, kluby czy świetlice) w okresie 2007-2011 nie oferowały mieszkańcom żadnych sposobów doksztalcenia (np. kursów komputerowych czy językowych). Wobec tego prostszą i tańszą alternatywą mogłoby być wykorzystanie możliwości oferowanych przez internet. Jednak w tym celu konieczne jest odpowiednie wyposażenie sal lekcyjnych w szkołach stanowiące podstawę rozwoju kompetencji cyfrowych powszechnie wymaganych przez pracodawców oraz dające szansę na pokazywanie młodym ludziom innych niż konsumpcyjno-rozrywkowe, funkcji internetu. Tymczasem w przypadku gimnazjów, liczba uczniów przypadająca na 1 komputer z dostępem do internetu przeznaczony do użytku uczniów jest najwyższa na tle gmin podobnych – na 1 komputer przypadało w Gołdapi w 2011 r. 17 uczniów, czyli o 3 więcej niż w najlepszych pod tym względem gminach ze specjalną strefą ekonomiczną. Niższa dostępność komputerów w szkołach gimnazjalnych jest szczególnie niekorzystna, ogranicza bowiem, w większym stopniu niż szkołach podstawowych, możliwości promowania podnoszenia kwalifikacji mieszkańców z wykorzystaniem narzędzi internetowych. Jednym z najpoważniejszych problemów gminy jest również niska jakość infrastruktury drogowej, przekładająca się na słabą dostępność komunikacyjną, która z kolei prowadzi do zjawiska peryferyzacji. W wymiarze zewnętrznym sytuacja ta może przekładać się na osłabienie

przewagi konkurencyjnej uzdrowiska, ale również zmniejszenie atrakcyjności inwestycyjnej i atrakcyjności gminy jako miejsca zamieszkania. Dla mieszkańców oznacza ponadto częściowe ograniczenie mobilności przestrzennej oraz zmniejszenie dostępności usług kulturalnych, medycznych i innych naturalnie koncentrujących się w mieście. W ostatnich latach wiele się pod tym względem zmieniło – zbudowano obwodnicę, wyprowadzając ruch tranzytowy z centrum miasta (droga krajowa nr 65), realizowane są prace modernizacyjne na odcinkach dróg wojewódzkich prowadzących do miasta – nr 650 i 651 w ramach *Programu usprawnienia połączenia komunikacyjnego w północnej części województwa warmińsko-mazurskiego*, co w najbliższej przyszłości zwiększy wewnętrzną i zewnętrzną dostępność komunikacyjną gminy. W samej Gołdapi władze gminne, samodzielnie oraz wspólnie z samorządem powiatowym, remontują kolejne ulice lub ich fragmenty. Jednak wobec obecnego stanu tej infrastruktury, potrzeby w zakresie poprawy jakości dróg publicznych nadal są duże.

7.2. Cele operacyjne i planowane w ich ramach kierunki działań

7.2.1. Podniesienie kompetencji mieszkańców w zakresie wykorzystania internetu do kształcenia się i podnoszenia jakości życia

W związku z niedawno rozpoczętą realizacją na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, w tym na obszarze gminy, projektu budowy sieci szerokopasmowego internetu, w ciągu najbliższych dwóch lat przed mieszkańcami otworzą się nowe możliwości⁹. Ten czas oraz lata bezpośrednio po otwarciu nowej infrastruktury zostaną wykorzystane przez władze lokalne do promowania wśród mieszkańców nowoczesnych form kształcenia oraz podnoszenia jakości życia z wykorzystaniem internetu. Wskazaniu innych niż cele konsumpcyjno-rozrywkowe, sposobów jego wykorzystania – np. do zwiększania zatrudnienia (telepraca), rozwijania zainteresowań czy podnoszenia kwalifikacji (kursy *e-learningowe*).

Kierunek działania: promocja wykorzystania internetu w celu podnoszenia kwalifikacji i zwiększania zatrudnienia wśród mieszkańców i przedsiębiorców

Kierunek działania: wprowadzenie w szkołach autorskich programów nauczania informatyki

Skuteczność działań promocyjnych będzie uwarunkowana kompetencjami cyfrowymi – zdolnościami do umiejętnego korzystania z możliwości internetu, które kształtowane powinny być od najmłodszych lat. Dlatego też władze zapewnią możliwie wysoką dostępność do komputerów dla uczniów i zadbają o

Kierunek działania: doposażenie szkół w komputery oraz sprzęt multimedialny wykorzystywany w prowadzeniu zajęć lekcyjnych/ komputeryzacja/cyfryzacja szkół

⁹ <http://goldap.org.pl/2013/02/na-mazurach-powstanie-internet-szerokopasmowy/>, dostęp: 01.07.2013 r.

wykorzystywanie innych multimedialnych narzędzi do prowadzenia zajęć lekcyjnych, np. tablic multimedialnych. W dalszej kolejności przewiduje się opracowanie i wprowadzenie autorskiego programu nauczania informatyki w szkołach uwzględniającego i poszerzającego zagadnienia związane ze stosowaniem internetu jako narzędzia służącego do uczenia się w oparciu o rzetelne źródła wiedzy i informacji oraz przedstawiający młodzieży możliwość kształcenia przez internet (kursy *e-learningowe*).

Realizacja tego celu operacyjnego nie będzie koncentrowała się wyłącznie na działaniach skierowanych do dzieci i młodzieży. Konieczne jest również uwzględnienie przedsięwzięć, których odbiorcami będą mieszkańcy w wieku 50+. Gmina we współpracy z odpowiednimi organizacjami zadba o organizację kursów komputerowych dla tych osób. Priorytetem będą szkolenia dla osób bezrobotnych.

Kierunek działania: *wspieranie organizacji kursów komputerowych dla osób w wieku 50+, ze szczególnym uwzględnieniem osób bezrobotnych*

7.2.2. Poprawa i stałe monitorowanie jakości kształcenia dzieci i młodzieży

W związku z niskimi wynikami egzaminów szkolnych planuje się prowadzenie monitoringu osiągnięć edukacyjnych uczniów. Pomocne będą w tym zakresie dane gromadzone przez Okręgową Komisję Edukacyjną w Łomży oraz bezpośrednio przez placówki oświatowe. Monitoring prowadzony będzie na bieżąco, natomiast raz na trzy lata przeprowadzone będzie badanie ewaluacyjne pogłębiające wiedzę na temat usług edukacyjnych świadczonych na terenie gminy, którego wyniki zostaną poddane pod publiczną debatę.

Kierunek działania: *monitorowanie osiągnięć edukacyjnych uczniów*

W celu poprawy jakości kształcenia podjęte zostaną również działania skierowane do kadry nauczycielskiej. Gmina stworzy program szkoleniowy, w ramach którego stworzony zostanie trzyletni kalendarz szkoleń dla nauczycieli w gminie m.in. z zakresu motywowania uczniów, nowoczesnych sposobów uczenia się czy radzenia sobie z uczniami agresywnymi. Kalendarz opracowany zostanie wspólnie z dyrektorami szkół.

Kierunek działania: *stworzenie programu szkoleniowego dla nauczycieli*

W gminie funkcjonuje już fundusz stypendialny jednak planuje się jeszcze wprowadzenie dodatkowego systemu nagradzającego uczniów osiągających wysokie wyniki w nauce. Jego znakiem będzie „Karta dobrego ucznia”, która uprawniała będzie najlepszych uczniów szkół gołdapskich do zniżek w obiektach sportowo-rekreacyjnych gminy oraz z gminą współpracującymi.

Kierunek działania: *wprowadzenie systemu nagradzającego uczniów osiągających najlepsze wyniki w nauce*

7.2.3. Weryfikacja i dostosowanie kierunków kształcenia w gminie do profilu medyczno-uzdrowiskowego

Istotnym wsparciem przyjętego modelu rozwoju gminy, opierającego się na wykorzystaniu naturalnych atutów środowiska, będą działania w sferze edukacyjnej ukierunkowane na budowanie potencjału kapitału ludzkiego w branżach powiązanych z funkcją medyczno-uzdrowiskową.

Podstawą tych działań będzie zbadanie zapotrzebowania na pracowników wśród lokalnych przedsiębiorstw. Badaniem objęte będą firmy z branży medyczno-uzdrowiskowej oraz turystycznej. Na podstawie

Kierunek działania: zbadanie zapotrzebowania na pracowników wśród lokalnych przedsiębiorców z branży medyczno-uzdrowiskowej i turystycznej

przeprowadzonej analizy przedsiębiorców i pogłębionej analizy kierunków kształcenia w gołdapskich szkołach ponadgimnazjalnych stworzony zostanie i upubliczniony ranking deficytowych zawodów w tych branżach oraz jego prognoza na najbliższe 5 lat.

Następnie podjęte zostaną działania na rzecz otwarcia deficytowych kierunków kształcenia w gminie w szkołach publicznych lub niepublicznych. Do tego celu podjęta zostanie współpraca ze starostwem powiatowym, kuratorium oświaty, placówkami edukacyjnymi oraz organizacjami zatrudniającymi ekspertów powiązanych z systemem oświaty.

Kierunek działania: wprowadzenie we współpracy z samorządem powiatowym deficytowych kierunków kształcenia oraz ich promowanie wśród młodzieży

7.2.4. Stworzenie systemu kształtowania lokalnego rynku pracy ze względu na uzdrowiskową funkcję gminy oraz inne pożądane dziedziny gospodarki

W ramach tego celu samorząd Gołdapi podejmie próbę stworzenia aktywnych relacji pomiędzy sektorem edukacyjnym i sektorem przedsiębiorców. Zgodnie z nowymi trendami w polityce europejskiej kluczowym elementem przełamywania negatywnych zjawisk gospodarczych jest angażowanie w rynek pracy ludzi młodych – do 26 roku życia. Jednym z najważniejszych narzędzi tego działania będzie aktywna współpraca pomiędzy przedsiębiorcami a szkołami, której efektem będzie dostosowanie programów nauczania do potrzeb lokalnych przedsiębiorców oraz opracowanie programów stażowych dla młodzieży uczącej się w Gołdapi. Dla skutecznej realizacji tego celu samorząd podejmie się próby stworzenia partnerstwa pomiędzy urzędem pracy, placówkami edukacyjnymi i przedstawicielami sektora biznesu moderowanego przez urząd miasta. Urząd weźmie na siebie odpowiedzialność za przepływ informacji pomiędzy

Kierunek działania: stymulowanie relacji pomiędzy przedsiębiorcami, placówkami edukacyjnymi oraz służbami publicznymi przeciwdziałającymi bezrobociu

stronami partnerstwa oraz podjęcie próby zdobycia dofinansowania jego działań ze środków publicznych przeznaczonych na walkę z bezrobociem w perspektywie budżetowej UE na lata 2014-2020 i późniejsze. Organizacją aktywnie działającą dla realizacji tych zadań będzie Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap, ponadto podjęta zostanie próba włączenia w nie Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości Regionalnej.

Kształtowanie lokalnego rynku pracy w kierunku zgodnym z funkcją uzdrowiskową obejmie również działania skierowane do pozostałych osób bezrobotnych. W związku z rozwojem tego sektora, korzystne jest

Kierunek działania: szkolenia dla bezrobotnych umożliwiające przekwalifikowanie się w kierunku zgodnym z profilem gospodarczym

wprowadzenie szkoleń, które umożliwią przekwalifikowanie się. Samorząd podejmie działania na rzecz organizacji na terenie gminy kursów obejmujących zawody deficytowe z branży medyczno-uzdrowiskowej oraz branż uzupełniających. Dbając o skuteczną realizację działań w ramach tego celu podjęty zostanie wysiłek na rzecz ścisłej współpracy ze Starostwem Powiatowym i Powiatowym Urzędem Pracy, jako podmiotami ustawowo odpowiadającymi za przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizację lokalnego rynku pracy¹⁰.

7.2.5. Poprawa jakości dróg publicznych i dostępności komunikacyjnej

Pomimo systematycznie podejmowanych prac modernizacyjnych na drogach publicznych – krajowych, wojewódzkich, powiatowych i gminnych przebiegających przez teren gminy, nadal jakość infrastruktury drogowej jest daleka od stanu zadowalającego, pozwalającego na szybkie i komfortowe podróżowanie z i do Gołdapi oraz pomiędzy miejscowościami w gminie.

Konieczne są dalsze inwestycje, które muszą przebiegać w sposób skoordynowany i planowy zgodnie z opracowanym programem inwestycji drogowych. Ze względu na różną własność dróg publicznych program musi uwzględniać zasady współpracy z podmiotami zarządzającymi niegminnymi drogami publicznymi. Ważne jest również, aby kolejność realizacji zadań inwestycyjnych była przygotowana w taki sposób, aby utrudnienia dla mieszkańców były możliwie najmniejsze. W związku z powyższym planuje się opracowanie długoterminowego programu realizacji inwestycji drogowych, który uwzględnił będzie również konieczność budowy lub modernizacji istniejących chodników i ścieżek rowerowych, zapewniających bezpieczeństwo wszystkim uczestnikom ruchu drogowego.

Kierunek działania: stworzenie długoterminowego programu realizacji inwestycji drogowych

¹⁰ Zgodnie z Ustawą o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r. z późn. zm. (art. 4 ust. 1. pkt. 17).

Ważnym działaniem, z punktu widzenia potrzeb wzrostu dostępności komunikacyjnej, będzie utworzenie i uruchomienie lądowiska w Botkunach, które było używane jako lądowisko samolotów rolniczych. Atutem tego terenu jest położenie przy drodze Gołdap – Żytkiejmy (droga wojewódzka). Lądowisko w Botkunach już w 2003 r. było uwzględniane jako jedno z lądowisk będących w sieci lokalnych lotnisk sportowych i turystycznych¹¹. Oferta w postaci czynnego lądowiska będzie podnosiła dostępność turystyczną i biznesową całego powiatu.

Kierunek działania: utworzenie i uruchomienie lądowiska w Botkunach

Mając na uwadze istotność infrastruktury drogowej dla mieszkańców oraz lokalnych przedsiębiorców planuje się stworzenie i wdrożenie procedury umożliwiającej monitorowanie jakości dróg publicznych we współpracy z mieszkańcami. W procedurę tę zostaną włączeni sołtysi oraz organy zarządzające osiedlami, którzy odpowiadali będą za gromadzenie wniosków oraz opinii mieszkańców dotyczących jakości dróg i potrzeb inwestycyjnych.

Kierunek działania: stworzenie i wdrożenie procedury monitorowania jakości dróg publicznych we współpracy z mieszkańcami

7.3. Sposób mierzenia postępów w realizacji celu

Postęp w realizacji celu strategicznego będzie monitorowany za pomocą następujących wskaźników, które przyporządkowane zostały kierunkom działań zaplanowanych w ramach celów operacyjnych:

1. *Liczba działań promocyjnych dotyczących upowszechniania internetu jako narzędzia do kształcenia i podnoszenia jakości życia.*
2. *% wydatków na wyposażenie szkół w sprzęt komputerowy i/lub multimedialny, jako % wydatków oświatowych w gminie w porównaniu do roku poprzedzającego*
3. *Liczba uczniów, uczących się według autorskiego programu nauczania informatyki*
4. *Liczba uczestników kursów komputerowych dla osób w wieku 50+, w tym bezrobotnych*
5. *Liczba działań podjętych na rzecz monitoringu jakości kształcenia w gminie*
6. *Liczba godzin szkoleń odbytych przez nauczycieli*
7. *Poziom bezrobocia w gminie wśród osób do 26 roku życia*
8. *Liczba uczniów korzystających z „Karty dobrego ucznia”*
9. *Liczba wprowadzonych nowych kierunków kształcenia zgodnych z profilem medyczno-uzdrowiskowym gminy*
10. *Liczba uczniów i/lub absolwentów objętych programem praktyk i staży*

¹¹ Antonowicz (2003), Koncepcja sieci lokalnych lotnisk sportowych i turystycznych na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, WMBPR, Olsztyn.

- 11. Liczba bezrobotnych, którzy uczestniczyli w szkoleniach kwalifikujących do zawodów z branży medyczno-uzdrowiskowej i/lub branż uzupełniających*
- 12. Długość wybudowanych i/lub zmodernizowanych dróg publicznych w gminie*
- 13. Liczba zgłoszonych potrzeb inwestycyjnych przez mieszkańców, które uwzględnione zostały w programie inwestycji drogowych*

W toku prac nad szczegółowym opracowaniem zasad i metod monitorowania Strategii zaproponowane wskaźniki mogą zostać zmodyfikowane lub zmienione.

8. Strategia rozwoju Gołdapi a Strategia rozwoju województwa warmińsko mazurskiego do roku 2025

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 roku stanowi wyraz polityki rozwojowej samorządu wojewódzkiego. Dokument ten ma bardzo duże znaczenie również dla władz lokalnych, głównie ze względu na to, iż:

- stanowi podstawę przygotowania Regionalnego Programu Operacyjnego;
- stanowi punkt odniesienia dla władz lokalnych, chcących ubiegać się o zewnętrzne środki publiczne z różnych źródeł.

Aktualna Strategia Warmii i Mazur zawiera liczne zapisy odnoszące się do Gołdapi i szerzej wschodniej części województwa. W kontekście przyjętych przez Gminę Gołdap celów strategicznych szczególnie ważne są następujące fakty:

- Gmina Gołdap zaliczana jest do kilku **obszarów strategicznej interwencji (OSI)**:
 - **OSI – Nowoczesna wieś** – z możliwością wspierania wielofunkcyjnego rozwoju rolnictwa. Celem działań w tym obszarze ma być rozwój specjalizacji „żywność wysokiej jakości”, wzrost dochodów mieszkańców, a także wzrost współpracy biznesowej;
 - **OSI – Obszary przygraniczne** – w skład tego OSI wchodzi cały powiat gołdapski. Istotne są w tym przypadku ożywione relacje międzynarodowe społeczne i gospodarcze. Ważnym skutkiem interwencji ma być – oczekiwany również w Gołdapi – wzrost przedsiębiorczości oraz poprawa powiązań komunikacyjnych. Samorząd województwa dostrzega również potrzebę stworzenia w całym pasie graniczącym z Obwodem Kaliningradzkim FR produktów turystycznych;
 - **OSI – Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji**, obejmujące miasta i gminy miejsko-wiejskie, w których miasta liczą ponad 5000 mieszkańców. Gołdap powinna zatem liczyć na możliwości realizacji instrumentów służących wzrostowi kapitału społecznego, poprawie jakości kształcenia, czy też poprawie jakości życia. W przypadku tego OSI ważne będą również działania zwiększające dostępność komunikacyjną oraz atrakcyjność inwestycyjną;
 - **OSI – Obszary o ekstremalnie niskiej dostępności komunikacyjnej** – ten typ obszaru obejmuje gminy ze wschodniej części województwa, ponieważ istotne są w tym przypadku połączenia komunikacyjne z Olsztynem.
- Gmina Gołdap posiada potencjał, by włączyć się aktywnie w rozwój tzw. **inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur**. Strategia wojewódzka wyznacza trzy specjalizacje oraz jeden obszar o znaczeniu horyzontalnym, przy czym istotą tych specjalizacji jest szeroka współpraca między biznesem, nauką, administracją i organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami otoczenia biznesu:
 - **ekonomia wody** – specjalizacja oparta na bardzo bogatych zasobach wody powierzchniowej, co charakteryzuje również Gołdap. Szereg przedsiębiorstw z tej

specjalizacji już funkcjonuje w Gołdapi, zaś uzdrowiskowy kierunek myślenia strategicznego jest literalnie wymienionych jako jeden z elementów tej specjalizacji;

- **żywność wysokiej jakości** – elementy tej specjalizacji już są widoczne w Gołdapi i dostrzegane w szerokim otoczeniu („Kartaczewo”). Kierunek nawiązywania współpracy między wielofunkcyjnymi gospodarstwami a organizatorami ruchu turystycznego jak najbardziej wpisuje się w myślenie o tej specjalizacji na poziomie województwa;
- **drewno i meblarstwo** – ta specjalizacja relatywnie najślabiej odpowiada profilowi gospodarczemu Gołdapi, co nie oznacza, że gmina, a w szczególności aktywni przedsiębiorcy nie mają możliwości rozwoju właśnie w oparciu o instrumenty, które będą przygotowywane w regionie. Nie bez znaczenia może w tym przypadku być bliskie położenie względem Rosji i Litwy;
- obszar horyzontalny obejmujący pięć rodzajów działalności: **ICT, finansowanie, bezpieczeństwo, logistykę oraz targi i promocję**. W tym przypadku Strategia Gołdapi zmierza w kierunku wzmocnienia w szczególności możliwości rozwoju ICT oraz działalności marketingowej.

9. Zarys systemu monitorowania i oceny postępów w realizacji Strategii

Monitoring jest elementem niezbędnym, aby Strategia stanowiła dokument żywy – realizowany wspólnie, nie tylko przez urzędników, ale również inne lokalne podmioty (przedsiębiorców, mieszkańców, instytucje otoczenia biznesu) oraz odpowiadający na potrzeby i wyzwania rozwojowe. Zgromadzone dane poddane analizie i interpretacji, pozwolą na ocenę stopnia realizacji Strategii. Na podstawie tych informacji, w dalszej kolejności, możliwe będzie także wskazanie kierunków działań nierealizowanych, wymagających zmiany lub korekty.

Monitoring i ocena realizacji Strategii przeprowadzana będzie corocznie, zgodnie z zaproponowanym uproszczonym schematem postępowania:



Podstawą monitoringu dokumentu będzie system wskaźników, który ostatecznie zostanie określony na dalszym etapie prac. Wstępna propozycja zakłada monitorowanie realizacji Strategii w oparciu o wskaźniki celów strategicznych przyporządkowanych kierunkom działań wyznaczonym w ramach celów operacyjnych. Wskaźniki te zostały przedstawione na końcu rozdziałów przedstawiających cele strategiczne.

W tym momencie, nie określa się szczegółowo kompetencji oraz sposobu organizacji procesu monitorowania, których doprecyzowanie nastąpi po ostatecznym sformułowaniu i zaakceptowaniu listy wskaźników. Przygotowana zostanie wewnętrzna procedura gromadzenia danych i informacji na potrzeby monitoringu Strategii, która uwzględniać będzie przypisanie wskaźników do Wydziałów Urzędu Miejskiego odpowiadających za realizację poszczególnych celów i zadań zgodnie z kompetencjami wynikającymi z regulaminu organizacyjnego Urzędu. Ponadto skonkretyzowany zostanie sposób i dokładny termin ich przekazywania do jednostki koordynującej realizację Strategii oraz forma prezentacji i udostępniania wyników monitoringu.

Ze względu na kompleksowość i interdyscyplinarność kierunków działań ważne jest, aby w budowanie ostatecznego kształtu systemu monitoringu włączono pracowników wszystkich Wydziałów Urzędu Miejskiego oraz jednostek podległych.

10. Załącznik

Plan działań promocyjnych na lata 2013-2015