

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna

na lata 2026-2035



Projekt z dnia 16.05.2026

Opracowanie:



Idenea Consulting sp. z o.o.
ul. M. C. Skłodowskiej 3 lok. 63
15-094 Białystok
www.idenea.pl

Urząd Miasta Kętrzyn
ul. Wojska Polskiego 11
11-400 Kętrzyn
www.miastoketrzyn.pl

Kętrzyn 2026

Spis treści

Wstęp	4
1. Wnioski z diagnozy.....	8
1.1. Sylwetka miasta.....	8
1.2. Wymiar przestrzenny, klimatyczno-środowiskowy, infrastruktura.....	9
1.3. Wymiar społeczny	15
1.4. Wymiar gospodarczy	21
2. Wizja, misja, cele strategiczne i kierunki działań	25
2.1. Wizja i misja rozwoju	25
2.2. Cele strategiczne i kierunki działań.....	27
3. Opis celów strategicznych i kierunków działań	28
3.1. Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G).....	29
3.2. Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P).....	31
3.3. Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B).....	34
3.4. Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S).....	36
3.5. Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)	38
3.6. Kierunki priorytetowe	40
4. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej, zasady kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej	45
4.1. Dokumenty planistyczne	45
4.2. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej	49
4.3. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej.....	62
4.3.1. Zasady ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu.....	62
4.3.2. Zasady ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej.....	63
4.3.3. Kierunki zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenia szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej	64
4.3.4. Zasady lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego.....	64
4.3.5. Zasady lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego.....	65
4.3.6. Kierunki rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej	65

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

4.3.7. Zasady lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW	66
4.3.8. Zasady lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko	66
4.3.9. Zasady kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej	66
4.3.10. Zasady kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji	67
5. Obszary strategicznej interwencji	68
5.1. Obszary strategicznej interwencji w strategii województwa	68
5.2. Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy	71
6. Zgodność ze strategią rozwoju kraju i województwa.....	72
7. System realizacji	75
7.1. Zasady realizacji.....	75
7.2. System wdrażania.....	76
7.3. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, monitoring i ewaluacja	78
7.4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych	84
8. Ramy finansowe i źródła finansowania.....	86
8.1. Ramy finansowe	86
8.2. Źródła finansowania	91
9. Spis rysunków i tabel	92

Wstęp

Dokument przygotowano pod kątem zakresu oraz trybu opracowania i konsultacji zgodnie z zapisami następujących aktów prawnych:

- Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz.U. 2025 poz. 198, 1846),
- Ustawa o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1153, 1436),
- Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1112, 1881, 1940, z 2025 r. poz. 1535).

Strategia jest podstawowym dokumentem planowania strategicznego na poziomie lokalnym, określającym kierunki i cele rozwoju miasta w wymiarze społecznym, gospodarczym oraz przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym w perspektywie do 2035 roku. Dokument pełni funkcję nadrzędną wobec pozostałych programów i polityk sektorowych realizowanych na poziomie gminy.

Prace nad Strategią poprzedziło sporządzenie diagnozy, która została opracowana zgodnie z art. 10a Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju i zawiera charakterystykę sytuacji społecznej, gospodarczej, przestrzennej i klimatyczno-środowiskowej gminy z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych. Miasto Kętrzyn nie jest objęta żadnym obszarem funkcjonalnym.

Badania i analizy objęły szerokie spektrum obszarów działania miasta oraz liczne źródła danych. Diagnoza strategiczna i Strategia zostały opracowane na podstawie czterech grup źródeł danych.

1. Dane wtórne: ogólnodostępne dane statystyczne, dostarczone przez miasto, informacje i dokumenty o charakterze strategicznym, analitycznym. Podstawowymi kryteriami ich wykorzystania były: merytoryczny związek z problematyką diagnozy oraz wiarygodność zawartych danych i wniosków. Były to m.in.:

- Raport o stanie Gminy Miejskiej Kętrzyn za 2023 r., Raport o stanie Gminy Miejskiej Kętrzyn za 2024 r.,
- Program Ochrony Środowiska dla Gminy Miejskiej Kętrzyn na lata 2022-2025 z perspektywą do roku 2029,
- Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Kętrzyna, 2023,
- Plan Ogólny Miasta Kętrzyna,
- Strategia Rozwoju Powiatu Kętrzyńskiego na lata 2021-2027,
- Bezrobotni zarejestrowani w powiecie Kętrzyńskim z podziałem na jednostki administracyjne stan na 31.12.2023 r.,
- Bezrobotni zarejestrowani w powiecie Kętrzyńskim z podziałem na jednostki administracyjne stan na 31.12.2024 r.,
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
- Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2030,

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

- Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Kętrzyn na lata 2026–2035,
- Gminny Program Rewitalizacji Miasta Kętrzyn na lata 2024-2032,
- inne dokumenty.

2. Bazy danych innych instytucji:

- Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/>),
- Monitor Rozwoju Lokalnego (<https://gminy.monitorrozwoju.pl/>,
<https://analizy.monitorrozwoju.pl/>),
- Polska w Liczbach - statystyka w przyjaznej formie (<https://www.polskawliczbach.pl/>),
- Urząd Miasta Kętrzyn (<https://www.miastoketrzyn.pl/>),
- Centrum Informatyczne Edukacji (<https://mapa.wyniki.edu.pl/>),
- Główny Urząd Geodezji i Kartografii (<https://www.geoportal.gov.pl/>),
- System Ewidencji Wypadków i Kolizji (<https://sewik.pl/>),
- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, CORINE Land Cover (<https://clc.gios.gov.pl/>),
- Atlas Warmii i Mazur (<https://atlas.warmia.mazury.pl/>),
- Bank Danych o Lasach (<https://www.bdl.lasy.gov.pl/>),
- Hydroportal (<https://wody.isok.gov.pl/>),
- Baza Azbestowa (<https://bazaazbestowa.gov.pl/>),
- Baza Danych BTSearch (<http://beta.btsearch.pl/>),
- Miejskie Wodociągi i Kanalizacja Spółka z o.o. w Kętrzynie (<https://mwik.ketrzyn.pl/>),
- Kętrzyńskie Centrum Kultury w Kętrzynie (<https://kck.ketrzyn.pl/>),
- Dom Pomocy Społecznej w Kętrzynie (<http://dpsketrzyn.pl/>),
- Związek Gmin „Barcja” w Kętrzynie (<http://www.barcja.org.pl/>),
- Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Olsztynie (<https://www.warminskomazurskiebazarek.pl/>),
- i inne.

3. Wyniki ilościowych badań społecznych.

Przygotowanie diagnozy i Strategii zbiegło się w czasie z przygotowaniem przez Miasto Kętrzyn Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Kętrzyn oraz wniosku o dofinansowanie w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast, w ramach których także przeprowadzono liczne badania i spotkania oraz debaty.

Przeprowadzono m.in. badania ankietowe wśród mieszkańców: badanie na temat potrzeb młodzieży w Kętrzynie; badanie planów edukacyjnych i zawodowych młodzieży; badanie ankietowe liderów opinii; badanie przedsiębiorców.

Na potrzeby opracowania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Kętrzyn przeprowadzono także badania potrzeb organizacji społecznych Miasta Kętrzyn. Celem badań było określenie potrzeb organizacji społecznych oraz ich zdolności do realizacji usług społecznych.

Wyżej wymienione badania były projektowane w celu wykorzystania przy opracowaniu Strategii.

4. Badania jakościowe: warsztaty wewnętrzne, spotkania i debaty kluczowych osób odpowiedzialnych za planowanie strategiczne.

Strategia zawiera wnioski z diagnozy, o której mowa w art. 10a ust. 1 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz zakres zgodny z art. 10e ust. 3 Ustawy o samorządzie gminnym, tj.:

1. cele strategiczne rozwoju gminy w wymiarze społecznym, gospodarczym, przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym,
2. kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych,
3. oczekiwane rezultaty planowanych działań w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia,
4. model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy, rozumiany jako docelowy układ elementów składowych przestrzeni, w tym a) strukturę sieci osadniczej wraz z rolą i hierarchią jednostek osadniczych, b) system powiązań przyrodniczych, c) główne korytarze i elementy sieci transportowych, w tym pieszych i rowerowych, d) główne elementy infrastruktury technicznej i społecznej,
5. ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie dotyczące: a) zasad ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu, b) zasad ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej, c) kierunków zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenia szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej, d) zasad lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1130, 1907 i 1940, z 2025 r. poz. 527, 680, 1668, 1847, z 2026 r. poz. 24), e) zasad lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego, f) kierunków rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej, g) zasad lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW, h) zasad lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko, i) zasad kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej, j) zasad kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji.
6. obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2025 r. poz. 581, 1535), wraz z zakresem planowanych działań,
7. obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań;
8. system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych,
9. ramy finansowe i źródła finansowania.

Strategia została opracowana w formie tekstowej oraz graficznej i pozostaje spójna z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu, w szczególności ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2030 i Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz dokumentami krajowymi.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

W związku z tym, że prace nad Strategią były skoordynowane z pracami nad Planem Ogólnym Miasta Kętrzyna, Strategia jest spójna z tym dokumentem.

Dokument stanowi podstawę prowadzenia skoordynowanej, długofalowej polityki rozwoju lokalnego, ukierunkowanej na poprawę jakości życia mieszkańców oraz wzmacnianie potencjałów społecznych, gospodarczych i przestrzennych Kętrzyna.

Stosowane w niniejszym dokumencie zwroty: Gmina Miejska Kętrzyn, gmina, miasto Kętrzyn lub Kętrzyn oznaczają Miasto Kętrzyn.

1. Wnioski z diagnozy

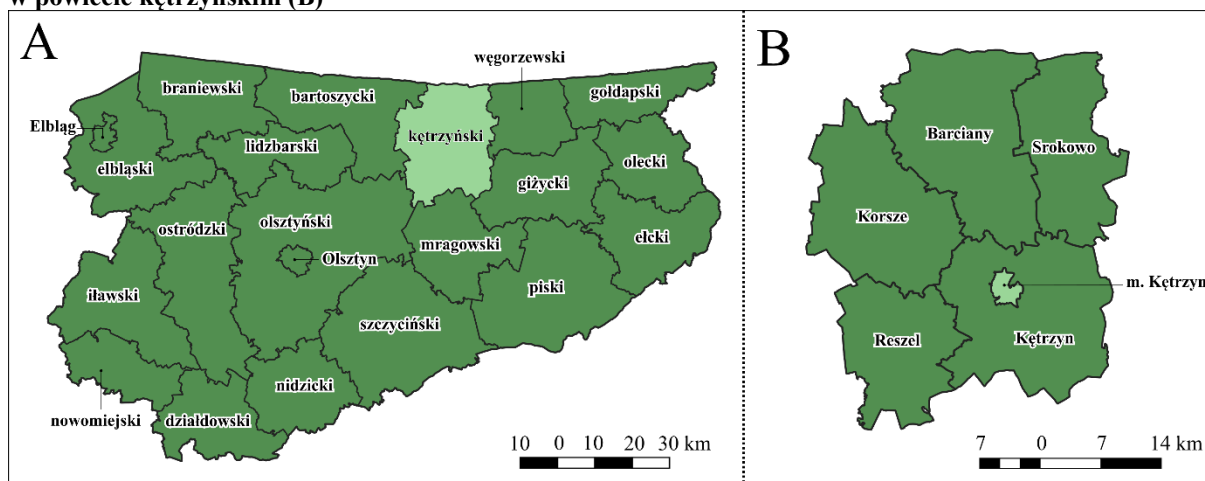
Niniejszy rozdział opracowano w postaci wniosków sformułowanych na podstawie diagnozy oraz wyników z badań uzupełnionych spostrzeżeniami i uwagami wynikającymi ze spotkań i dyskusji zrealizowanych w kolejnych etapach opracowania Strategii. Wyniki badań oraz Diagnoza Miasta Kętrzyna nie są załącznikami do niniejszej Strategii. Są publicznie dostępne na stronach gminy.

1.1. Sylwetka miasta

Miasto Kętrzyn położone jest w północnej części województwa warmińsko-mazurskiego. Jest ono siedzibą powiatu kętrzyńskiego, w skład którego wchodzi: miasto Kętrzyn, gmina Kętrzyn, miasto i gmina Reszel, miasto i gmina Korsze, gmina Barciany i gmina Srokowo. Miasto Kętrzyn rozciąga się na powierzchni 1 034 ha.

Kętrzyn graniczy tylko z jedną gminą – gminą Kętrzyn, która otacza miasto ze wszystkich stron. Kętrzyn oddalony jest od stolicy województwa, Olsztyna, o około 90 km, położony jest natomiast w sąsiedztwie Mrągowa i Giżycka (odległość od tych miejscowości wynosi ok. 30 km) oraz leży na szlaku turystycznym Gierłoż – Święta Lipka.

Rysunek 1. Położenie powiatu kętrzyńskiego w województwie warmińsko-mazurskim (A) i miasta Kętrzyn w powiecie kętrzyńskim (B)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Główny Urząd Geodezji i Kartografii.

Według danych dostępnych w GUS w Kętrzynie na koniec 2024 roku mieszkało 24 795 (wg ewidencji miasta – 24 017) mieszkańców, co przełożyło się na gęstość zaludnienia wynoszącą 2 398 osób na 1 km².

Zgodnie z klasyfikacją gmin wg profesorów: P. Śleszyńskiego i T. Komornickiego, Kętrzyn jest gminą miejską typu „E – Miasta ośrodki wielofunkcyjne”¹.

Według typologii miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze (powiększających lub pogłębiających swój dystans rozwojowy względem innych miast) w okresie 2008-2018+

¹ P. Śleszyński, T. Komornicki, Klasyfikacja funkcjonalna gmin Polski na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego, Przegląd Geograficzny, 2016, 88, 4, s. 469-488.

Kętrzyn należy do grupy miast stagnujących – umiarkowanie powiększających niekorzystny dystans ze złą sytuacją społeczno-gospodarczą².

W strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego „*Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego*” wyznaczono tzw. obszary strategicznej interwencji (OSI), czyli obszary istotne z punktu widzenia priorytetów polityki rozwoju województwa. OSI to obszar o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do którego kierowana jest interwencja publiczna łącząca inwestycje finansowane z różnych źródeł, w tym w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne i w zasoby ludzkie, lub rozwiązania regulacyjne.

Miasto Kętrzyn należy do OSI: „Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze”. W strategii województwa zidentyfikowano 12 takich miast: Bartoszyce, Braniewo, Działdowo, Elbląg, Ełk, Giżycko, Kętrzyn, Lidzbark Warmiński, Mrągowo, Olecko, Pisz, Szczytno³.

1.2. Wymiar przestrzenny, klimatyczno-środowiskowy, infrastruktura

1. Powiązania komunikacyjne miasta z otoczeniem

Kętrzyn pełni istotną rolę w systemie osadniczym północnej części województwa warmińsko-mazurskiego jako ośrodek powiatowy oraz lokalne centrum usług publicznych. Miasto posiada stosunkowo dobre powiązania komunikacyjne z innymi ośrodkami regionu, takimi jak Giżycko, Mrągowo, Bartoszyce czy Olsztyn.

Układ drogowy miasta opiera się przede wszystkim na sieci dróg wojewódzkich, w tym drogi nr 591, 592 oraz 594, które zapewniają powiązania komunikacyjne z innymi miastami regionu oraz z obszarami przygranicznymi. Drogi te stanowią podstawę układu transportowego miasta oraz zapewniają obsługę ruchu lokalnego i regionalnego. Aktualnie realizowana jest budowa obwodnicy Kętrzyna, która okalając miasto od wschodu po południowy zachód połączy drogi wojewódzkie nr 591, 592 oraz 594 (zgodnie z rysunkiem nr 6 w modelu funkcjonalno-przestrzennym – rozdz. 4.2.).

Dodatkowym elementem systemu transportowego jest linia kolejowa relacji Olsztyn – Ełk – Białystok, która przebiega przez Kętrzyn i zapewnia połączenia kolejowe z większymi ośrodkami miejskimi regionu. Na terenie miasta funkcjonuje stacja kolejowa obsługująca ruch pasażerski i towarowy.

Pomimo stosunkowo dobrych powiązań komunikacyjnych część infrastruktury drogowej wymaga dalszej modernizacji i poprawy standardu technicznego. W szczególności dotyczy to poprawy przepustowości dróg, bezpieczeństwa ruchu drogowego oraz rozwoju infrastruktury dla ruchu pieszego i rowerowego.

² Śleszyński P. 2019. Aktualizacja Delimitacji Miast Średnich Tracących Funkcje Społeczno-Gospodarcze (Powiększających Dystans Rozwojowy), Warszawa.

³ Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego.

2. Przyroda

Jednym z istotnych uwarunkowań rozwoju Kętrzyna jest jego położenie w regionie o wysokich walorach przyrodniczych i krajobrazowych. Miasto znajduje się w północnej części województwa warmińsko-mazurskiego, w bezpośrednim sąsiedztwie obszarów o znaczących walorach przyrodniczych i turystycznych związanych z systemem Wielkich Jezior Mazurskich oraz rozległymi kompleksami leśnymi regionu. Położenie to stanowi ważny potencjał rozwojowy, szczególnie w kontekście rozwoju turystyki, rekreacji oraz funkcji wypoczynkowych. Bliskość takich ośrodków jak Giżycko, Mrągowo oraz liczne kompleksy leśne powoduje, że Kętrzyn znajduje się w przestrzeni regionu o wysokiej atrakcyjności środowiskowej. Umożliwia to branży turystycznej łączenie potencjału przyrodniczego otoczenia z potencjałem dziedzictwa kulturowego miasta.

Jednocześnie analiza warunków przyrodniczych wskazuje, że atrakcyjność przyrodnicza samego miasta jest stosunkowo ograniczona. Lesistość Kętrzyna wynosi jedynie około 1,1%, co jest wartością bardzo niską zarówno w odniesieniu do średniej krajowej, jak i województwa warmińsko-mazurskiego, które należy do najbardziej zalesionych regionów Polski. Niewielka liczba naturalnych terenów przyrodniczych w granicach miasta powoduje, że większość atrakcyjnych terenów rekreacyjnych znajduje się poza jego granicami administracyjnymi.

Pomimo tego w strukturze przyrodniczej miasta występują elementy mające istotne znaczenie dla jego systemu ekologicznego i krajobrazowego. Należą do nich przede wszystkim dolina rzeki Guber, która pełni funkcję korytarza ekologicznego oraz elementu systemu przyrodniczego miasta. Ważną rolę odgrywają także zbiorniki wodne oraz tereny zieleni parkowej i osiedlowej, które w warunkach miejskich pełnią funkcję rekreacyjną i środowiskową.

3. Gęstość zaludnienia i wykorzystanie przestrzeni miejskiej

Kętrzyn jest miastem stosunkowo niewielkim pod względem powierzchni, zajmującym około 10 km², przy jednoczesnej liczbie mieszkańców przekraczającej 24 tys. osób. Powoduje to wysoką gęstość zaludnienia, która jest charakterystyczna dla miast o zwartej strukturze przestrzennej i znacznym udziale zabudowy wielorodzinnej. Kętrzyn jest drugim (po Ełku) miastem w województwie pod względem gęstości zaludnienia.

Wysoka koncentracja zabudowy powoduje intensywne wykorzystanie przestrzeni miejskiej oraz zwiększoną presję na środowisko i infrastrukturę techniczną. Szczególnie widoczne jest to w obszarach osiedli mieszkaniowych oraz w centralnej części miasta, gdzie koncentrują się funkcje usługowe, administracyjne i handlowe.

Z jednej strony zwarta struktura przestrzenna miasta sprzyja efektywnemu funkcjonowaniu infrastruktury miejskiej oraz zapewnia dobrą dostępność usług publicznych, instytucji edukacyjnych, kultury czy administracji. Z drugiej jednak strony powoduje ograniczoną dostępność terenów zielonych oraz niewielką powierzchnię przestrzeni rekreacyjnych w niektórych częściach miasta.

W związku z tym jednym z istotnych kierunków działań w przyszłości powinno być zwiększanie dostępności terenów zieleni, poprawa jakości przestrzeni publicznych oraz tworzenie nowych miejsc rekreacji i wypoczynku dla mieszkańców. W związku z tym istotne znaczenie mają działania związane z rozwojem zielono-niebieskiej infrastruktury, obejmującej m.in.: ogrody deszczowe, zbiorniki retencyjne, zazielenianie ulic i przestrzeni publicznych, rozwój parków np. kieszonkowych i skwerów miejskich.

Działania te mogą przyczynić się do poprawy jakości środowiska miejskiego, zwiększenia odporności miasta na zmiany klimatu oraz poprawy komfortu życia mieszkańców.

4. Niska emisja oraz emisje komunikacyjne

Jednym z najważniejszych wyzwań środowiskowych miasta jest problem jakości powietrza, związany przede wszystkim z tzw. niską emisją oraz emisjami komunikacyjnymi. Zjawisko to wynika głównie z funkcjonowania indywidualnych źródeł ciepła w budynkach mieszkalnych oraz z ruchu drogowego.

W mieście jest relatywnie duża liczba pieców opalanych paliwami stałymi, które stanowią jedno z głównych źródeł zanieczyszczeń powietrza w sezonie grzewczym. Problem ten jest szczególnie widoczny w starszej zabudowie mieszkaniowej oraz w obszarach o większej koncentracji budynków jedno- i wielorodzinnych.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na stan środowiska jest ruch drogowy oraz emisje komunikacyjne. Ruch pojazdów generuje zanieczyszczenia powietrza oraz wpływa na poziom hałasu w przestrzeni miejskiej. Problem hałasu komunikacyjnego, wg dokumentów środowiskowych, jest szczególnie widoczny wzdłuż głównych tras komunikacyjnych, gdzie koncentruje się ruch samochodowy – dróg wojewódzkich przebiegających przez miasto. W przyszłości, dzięki budowie obwodnicy miasta, natężenie ruchu nie powinno być tak uciążliwe, jak dotychczas. Istnieje potrzeba stałego monitorowania hałasu komunikacyjnego i emisji zanieczyszczeń z ruchu komunikacyjnego. Badania takie są realizowane.

W związku z tym istotne znaczenie mają działania związane z ograniczaniem emisji zanieczyszczeń, modernizacją systemów ogrzewania, poprawą efektywności energetycznej budynków oraz rozwojem zieleni izolacyjnej wzdłuż ciągów komunikacyjnych tam, gdzie jest to technicznie możliwe.

5. Infrastruktura sieciowa

Istotnym elementem funkcjonowania miasta jest dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna, obejmująca systemy wodociągowe, kanalizacyjne, energetyczne, gazowe oraz ciepłownicze. Wskaźniki dostępności infrastruktury w Kętrzynie należą do wysokich w skali kraju.

Dostęp do sieci wodociągowej posiada praktycznie 100% budynków mieszkalnych, natomiast z kanalizacji korzysta ponad 98% mieszkańców miasta. Oznacza to bardzo wysoki poziom wyposażenia w podstawową infrastrukturę komunalną.

Rozwinięta jest także infrastruktura gazowa – z gazu sieciowego korzysta ponad 93% mieszkańców, co stanowi wartość wyższą niż średnia krajowa.

Istotnym elementem infrastruktury energetycznej miasta jest także system ciepłowniczy obsługiwany przez przedsiębiorstwo Komunalna Energetyka Ciepła „Komec” Sp. z o.o., który dostarcza energię ciepłą dla około 60% budynków mieszkalnych i użyteczności publicznej.

Wysoki poziom wyposażenia w infrastrukturę techniczną stanowi ważny czynnik wpływający na jakość życia mieszkańców oraz atrakcyjność inwestycyjną miasta.

Jednocześnie część infrastruktury, m.in. wyeksploatowana, wybudowana w latach powojennych, wymaga modernizacji oraz dostosowania do nowych wyzwań związanych z transformacją energetyczną, zmianami klimatu oraz rosnącymi wymaganiami środowiskowymi.

6. Struktura przestrzenna miasta

Struktura przestrzenna Kętrzyna jest zróżnicowana i obejmuje kilka obszarów o odmiennym charakterze funkcjonalnym.

Centralna część miasta pełni funkcję głównego ośrodka usługowego, administracyjnego i społecznego. W tej strefie zlokalizowane są najważniejsze instytucje publiczne, obiekty kultury, przestrzenie publiczne oraz znaczna część działalności gospodarczej w zakresie usług i drobnego handlu. Obszar ten posiada duże znaczenie miastotwórcze i koncentruje aktywność społeczną oraz gospodarczą mieszkańców.

W strukturze przestrzennej miasta wyróżnić można również:

- strefy zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej,
- strefy zabudowy jednorodzinnej,
- tereny usługowo-handlowe i przemysłowe,
- tereny rekreacyjne oraz zieleni miejskiej.

W ramach analiz delimitacyjnych wskazano również obszar rewitalizacji obejmujący część centrum miasta, zamieszkały przez ok. 5 tys. mieszkańców, co stanowi ponad 20% ludności miasta. Obszar ten charakteryzuje się koncentracją funkcji społecznych, gospodarczych oraz przestrzeni publicznych, ale jednocześnie występują w nim negatywne zjawiska społeczne (wyższe niż średnie w mieście bezrobocie, ubóstwo i skala korzystania z pomocy społecznej, wysoki wskaźnik interwencji Policji, duża liczba seniorów i osób z niepełnosprawnościami) i funkcjonalno-przestrzenne (grupowanie się małoletnich zagrożonych demoralizacją, zła organizacja ruchu, nieprawidłowe parkowanie, przekraczanie prędkości, spożywanie alkoholu w miejscach niedozwolonych, duża liczba wypadków ponad średnią dla miasta, zabytki wymagające interwencji konserwatorskiej) wymagające interwencji rewitalizacyjnej.

7. Historyczne centrum miasta i dziedzictwo kulturowe

Istotnym elementem struktury przestrzennej Kętrzyna jest historyczne centrum miasta oraz obszary objęte ochroną konserwatorską. Historyczny układ urbanistyczny oraz liczne zabytki stanowią ważny element tożsamości miasta oraz jego potencjału turystycznego.

W centrum miasta znajdują się m.in.:

- zamek krzyżacki,
- zabytkowa zabudowa śródmiejska,
- obiekty sakralne,
- historyczny układ urbanistyczny ulic i placów,
- Loża masońska.

Jednocześnie część zabudowy historycznej wymaga renowacji, np. mury staromiejskie, drożdżownia, a nieużytkowane budynki zabytkowe mogą być zaadaptowane do nowych funkcji. Część budynków zabytkowych jest własnością prywatną, w związku z tym istnieje potrzeba współpracy i koordynacji działań w zakresie ich adaptacji na cele rozwoju miasta.

W analizach rewitalizacyjnych wskazuje się również na występowanie niewykorzystanych lokali użytkowych i pustostanów w centrum miasta, które obniżają atrakcyjność przestrzeni miejskiej oraz ograniczają aktywność gospodarczą i społeczną w tej części miasta.

Rewitalizacja historycznego centrum miasta, w szczególności renowacja murów staromiejskich oraz adaptacja zabytków do nowych funkcji (kulturalnych, społecznych lub turystycznych) może stanowić jeden z kluczowych kierunków rozwoju przestrzennego Kętrzyna.

8. Tereny wymagające przekształceń funkcjonalnych

W strukturze przestrzennej miasta występują także tereny i obiekty o niewykorzystanym potencjale rozwojowym, (np. ul. Wileńska i jej otoczenie, pierzeja przy ul. Zjazdowej i otoczenia ulicy, Gimnazjum księcia Albrechta, zespół schronów przy Bałtyckiej, teren – stado ogierów, tereny zielone w okolicach ul. Składowej, tereny wzdłuż rzeki Guber), w tym tereny przemysłowe (np. drożdżownia, cukrownia). Obszary te często posiadają dobre powiązania komunikacyjne oraz znajdują się w korzystnej lokalizacji w strukturze miasta. Tereny o niewykorzystanym potencjale rozwojowym są zarówno własnością podmiotów publicznych, jak i prywatnych. Ich wykorzystanie do rozwoju miasta, wymaga szerokiej współpracy, także z właścicielami terenów sąsiadujących.

Ich ponowne zagospodarowanie może stanowić ważną rezerwę terenów pod rozwój funkcji gospodarczych, mieszkaniowych lub usługowych, w tym rekreacyjnych, kulturalnych i turystycznych. Przekształcanie takich terenów może również przyczynić się do poprawy ładu przestrzennego oraz zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej miasta.

9. Adaptacja miasta do skutków zmian klimatu

W ostatnich latach obserwuje się nasilanie zjawisk klimatycznych, takich jak okresy wysokich temperatur, intensywne opady deszczu czy okresowe niedobory wody. Zjawiska te coraz częściej oddziałują także na funkcjonowanie miast średniej wielkości, w tym Kętrzyna.

W warunkach miejskich szczególnie widoczne są skutki zjawiska miejskiej wyspy ciepła, które powoduje wzrost temperatury w obszarach o dużym udziale powierzchni utwardzonych i niewielkim udziale zieleni. Problem ten może być szczególnie odczuwalny w centrum miasta oraz na osiedlach o zwartej zabudowie wielorodzinnej.

Jednocześnie obserwowane są okresowe intensywne opady deszczu, które w warunkach dużego udziału powierzchni uszczelnionych mogą powodować przeciążenie systemów odprowadzania wód opadowych i lokalne podtopienia.

W miastach o dużym udziale powierzchni utwardzonych obserwuje się jednocześnie szybkie odprowadzanie wód opadowych do systemów kanalizacyjnych, co ogranicza ich naturalną retencję w środowisku, a jednocześnie tworzy zagrożenie lokalnych podtopień.

W Kętrzynie istotnym elementem systemu hydrologicznego jest rzeka Guber, która może pełnić rolę elementu systemu retencji. Rozwój małej retencji, zbiorników retencyjnych, ogrodów deszczowych oraz powierzchni przepuszczalnych może przyczynić się do zwiększenia odporności miasta na skutki suszy oraz ograniczenia ryzyka podtopień.

1.3. Wymiar społeczny

1. Procesy demograficzne i struktura ludności

Spadek liczby mieszkańców miasta

Jednym z najważniejszych procesów społecznych zachodzących w Kętrzynie jest systematyczne zmniejszanie się liczby ludności. W latach 2013–2024 liczba mieszkańców wg GUS spadła z 28 051 do 24 795 osób (wg ewidencji miasta w 2024 było 24 017 mieszkańców; w 2025 – 23 570), co oznacza spadek o ponad 3,2 tys. mieszkańców (ok. 11%) w ciągu dekady. Tendencja ta jest zgodna z procesami obserwowanymi w wielu średnich miastach Polski, jednak w Kętrzynie ma ona szczególnie wyraźny charakter.

Zmniejszająca się liczba ludności ogranicza potencjał rozwojowy miasta – wpływa na rynek pracy, liczbę uczniów w szkołach, zapotrzebowanie na usługi publiczne oraz dochody budżetu samorządu.

Starzenie się społeczeństwa

Jednym z najbardziej widocznych trendów demograficznych w Kętrzynie jest postępujące starzenie się populacji. Udział osób w wieku poprodukcyjnym wynosił w 2024 r. 29,4%, co jest poziomem znacząco wyższym niż średnia dla Polski (23,8%) oraz województwa warmińsko-mazurskiego (23,8%). Jednocześnie odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym wynosi 15,7%, czyli mniej niż w kraju (18%) i regionie (17,7%).

Dodatkowo rośnie liczba mieszkańców w wieku 70 lat i więcej – ok. 170 osób na 1000 mieszkańców (2024 r.), co jest wartością wyraźnie wyższą niż w województwie – ok. 131 osób na 1000. Oznacza to, że struktura demograficzna miasta jest bardziej zaawansowana pod względem starzenia się populacji niż w skali kraju i regionu.

Starzenie się społeczeństwa będzie w kolejnych latach zwiększać zapotrzebowanie na usługi zdrowotne, opiekuńcze oraz działania wspierające aktywność społeczną seniorów. Struktura wieku ludności w Kętrzynie wskazuje na zaawansowany proces starzenia się populacji oraz ograniczone możliwości jego naturalnego odwrócenia w najbliższych latach. Zjawisko to stanowi poważne wyzwanie dla lokalnej polityki społecznej i rozwojowej, wymagające dostosowania infrastruktury oraz usług publicznych do potrzeb coraz liczniejszej grupy seniorów.

Utrzymujący się odpływ mieszkańców, w szczególności ludzi młodych

Na sytuację demograficzną miasta wpływa także ujemne saldo migracji, które utrzymuje się od wielu lat. W 2024 roku saldo migracji dla Kętrzyna wyniosło minus 145, na co złożyło się 217 zameldowań w ruchu wewnętrznym oraz 320 wymeldowań, w wyniku czego saldo migracji wewnętrznych wyniosło dla Kętrzyna minus 103, zaś saldo migracji zagranicznych minus 42.

Szczególnie niekorzystnym zjawiskiem jest odpływ osób młodych. Wskaźnik migracji osób w wieku 15-39 lat wynosił ok. minus 15, średnio w latach 2022-2024, co oznacza przewagę emigracji nad napływem w tej grupie wiekowej.

Tego rodzaju migracje mają istotny wpływ na strukturę demograficzną miasta. Wyjazdy osób młodych i w wieku produkcyjnym prowadzą do zmniejszania się liczby potencjalnych pracowników na lokalnym rynku pracy oraz przyspieszenia procesu starzenia się społeczeństwa. Jednocześnie ograniczają one potencjał rozwojowy miasta, ponieważ młodsze pokolenia są kluczowe dla rozwoju gospodarczego, innowacyjności oraz zakładania rodzin.

W dłuższej perspektywie utrzymywanie się ujemnego salda migracji może pogłębiać proces depopulacji oraz prowadzić do dalszego osłabienia dynamiki demograficznej miasta. Dlatego przeciwdziałanie odpływowi młodych mieszkańców oraz tworzenie warunków sprzyjających ich pozostaniu lub powrotowi stanowi jedno z ważniejszych wyzwań dla polityki rozwoju lokalnego w Kętrzynie, aby w przyszłości takie korelacje nie miały wpływu na potencjał gospodarczy miasta.

Niska atrakcyjność miasta dla młodych dorosłych

Wyniki badań społecznych wskazują, że młodzi mieszkańcy relatywnie krytycznie oceniają perspektywy życia w mieście. Jedynie niewielka część badanych deklaruje chęć pozostania w Kętrzynie po zakończeniu edukacji. W przypadku osób w wieku 20–25 lat aż około 78% respondentów ocenia miasto jako raczej niekorzystne miejsce do życia, natomiast w grupie 16–19 lat odsetek ocen negatywnych wynosi około 57%.

Mniejsze miasta, takie jak Kętrzyn, często tracą mieszkańców na rzecz większych ośrodków miejskich, które oferują szerszy rynek pracy, dostęp do szkolnictwa wyższego oraz większe możliwości rozwoju zawodowego. Zjawisko to wskazuje na potrzebę wzmocnienia atrakcyjności miasta dla młodych dorosłych poprzez rozwój oferty edukacyjnej, zawodowej, mieszkaniowej oraz kulturalnej. Władze miasta stoją przed wyzwaniem przeciwdziałania negatywnym skutkom depopulacji. Może to obejmować działania ukierunkowane na poprawę jakości życia mieszkańców, wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, tworzenie nowych miejsc pracy oraz rozwój infrastruktury społecznej i rekreacyjnej. Istotne znaczenie może mieć również polityka mieszkaniowa oraz działania mające na celu zatrzymanie młodych mieszkańców w mieście.

2. Edukacja i kapitał ludzki

Relatywnie niski poziom wykształcenia mieszkańców

Struktura wykształcenia mieszkańców wskazuje na stosunkowo niski udział osób z wykształceniem wyższym. Według Narodowego Spisu Powszechnego z 2021 r. 16,4% mieszkańców Kętrzyna posiada wykształcenie wyższe, co jest wynikiem niższym niż średnia dla kraju.

Jednocześnie znaczący udział mieszkańców posiada wykształcenie zawodowe i średnie zawodowe, co wskazuje na znaczenie rozwijania kształcenia zawodowego oraz wzmocnienia powiązań systemu edukacji z lokalnym rynkiem pracy.

Stabilna sytuacja systemu edukacji i dobre wyniki uczniów

Pomimo niekorzystnych trendów demograficznych system edukacji w mieście funkcjonuje stabilnie. Wyniki egzaminu ósmoklasisty w ostatnich latach (2022-2024) są zbliżone lub nieco wyższe od średnich krajowych. Wyniki te wskazują na stosunkowo dobrą jakość kształcenia na poziomie podstawowym i stanowią potencjał rozwojowy miasta.

Szkoły ponadpodstawowe jako ważny potencjał miasta

Kętrzyn pełni istotną funkcję edukacyjną w skali powiatu dzięki funkcjonowaniu szkół ponadpodstawowych, w tym liceów oraz techników kształcących młodzież także z gmin ościennych. Stabilna liczba placówek oraz rozwijająca się oferta kształcenia zawodowego stanowią ważny element lokalnego kapitału ludzkiego.

Szczególne znaczenie ma rozwój kształcenia technicznego i branżowego, które może odpowiadać na potrzeby lokalnego rynku pracy i wspierać rozwój kompetencji zawodowych młodych mieszkańców.

Rosnący potencjał organizacji pozarządowych i aktywności społecznej mieszkańców

Istotnym elementem kapitału społecznego miasta jest rozwijająca się aktywność organizacji pozarządowych. W Kętrzynie obserwowany jest wzrost liczby fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych działających na rzecz mieszkańców, co wskazuje na rosnące zaangażowanie obywatelskie i rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje te mają ambicję odgrywać ważną rolę w realizacji działań społecznych, kulturalnych, sportowych oraz edukacyjnych, a także w świadczeniu usług społecznych.

Rozwój sektora pozarządowego stanowi istotny potencjał miasta, który może wspierać realizację polityk publicznych oraz wzmacniać współpracę między samorządem a mieszkańcami. Jednocześnie organizacje społeczne wskazują na potrzebę dalszego wsparcia w zakresie stabilnego finansowania działań, dostępu do infrastruktury oraz rozwoju kompetencji organizacyjnych.

Potencjał przedsiębiorczości i aktywności młodych mieszkańców

Ważnym elementem kapitału społecznego miasta jest potencjał przedsiębiorczości i aktywności młodych mieszkańców. Młode pokolenie dysponuje znacznym potencjałem kreatywnym, technologicznym oraz społecznym, który może przyczynić się do rozwoju gospodarczego i społecznego miasta.

Jednocześnie badania społeczne wskazują na potrzebę tworzenia warunków sprzyjających rozwijaniu inicjatyw młodych ludzi – zarówno w obszarze przedsiębiorczości, jak i aktywności społecznej czy kulturalnej. Dotyczy to w szczególności wsparcia dla inicjatyw oddolnych, rozwoju przestrzeni do współpracy i realizacji projektów młodzieżowych, a także tworzenia warunków do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przez młodych mieszkańców.

Wzmacnianie przedsiębiorczości młodych oraz tworzenie warunków do rozwoju ich inicjatyw może stanowić jeden z istotnych czynników przeciwdziałania odpływowi młodych ludzi z miasta.

3. Kultura, dziedzictwo i aktywność społeczna

Bogate dziedzictwo historyczne i kulturowe

Kętrzyn posiada znaczący potencjał kulturowy wynikający z jego historii oraz zachowanego dziedzictwa materialnego. Do najważniejszych obiektów należą m.in. zamek krzyżacki, bazylika św. Jerzego (Kolegiata, Bazylika Mniejsza), fragmenty murów staromiejskich, Łoża masonska.

Dziedzictwo historyczne stanowi ważny element tożsamości miasta oraz potencjał rozwoju turystyki kulturowej i historycznej. W połączeniu z bliskością takich atrakcji jak Wilczy Szaniec czy Święta Lipka może ono stanowić jeden z ważniejszych zasobów rozwojowych miasta dzięki budowaniu szerszej oferty turystycznej wykorzystującej otoczenia miasta.

Aktywne życie kulturalne i rola Kętrzyńskiego Centrum Kultury

Istotną rolę w życiu społecznym miasta odgrywa działalność instytucji kultury, w szczególności Kętrzyńskiego Centrum Kultury, które jest głównym animatorem życia kulturalnego w mieście. Organizowane są liczne wydarzenia artystyczne, koncerty, spektakle oraz projekcje filmowe.

Przykładem skali działalności kulturalnej jest funkcjonowanie kina „Gwiazda”, w którym w 2024 r. odbyło się ponad 1000 seansów filmowych, które obejrzało ponad 34,5 tys. widzów. Muzeum im. Wojciecha Kętrzyńskiego odwiedziło w tym samym roku ponad 31,4 tys. osób.

Jednocześnie wyniki badań społecznych (Badania potrzeb młodzieży w Kętrzynie, 2024) wskazują na potrzebę dalszego rozwijania i lepszego dopasowania oferty kulturalnej do oczekiwań mieszkańców, szczególnie młodzieży i młodych dorosłych. Badania społeczne wskazują, że młodzież stosunkowo krytycznie ocenia ofertę kulturalną i rekreacyjną miasta. Jedynie 26% respondentów oceniło ją pozytywnie, natomiast 47% negatywnie.

Najczęściej wskazywanymi barierami uczestnictwa młodzieży w zajęciach są:

- brak różnorodnej oferty dopasowanej do wieku i aktualnych trendów,
- niewystarczająca liczba miejsc i wydarzeń,
- słaba promocja wydarzeń,
- koszty uczestnictwa w zajęciach.

4. Sport, rekreacja i aktywność fizyczna mieszkańców

Istotnym atutem Kętrzyna jest dobrze rozwinięta infrastruktura sportowa i rekreacyjna. Na terenie miasta funkcjonują m.in.:

- stadion miejski i obiekty lekkoatletyczne,
- hale sportowe i sale gimnastyczne,
- pływalnia,
- basen odkryty, tężnia, korty,
- lodowisko (sezonowo),
- boiska sportowe i obiekty rekreacyjne.

W mieście działa 21 klubów i organizacje sportowych, a rocznie organizowanych jest około 45 wydarzeń sportowych, w tym w skali ponadmiejskiej, co wskazuje na stosunkowo wysoką aktywność mieszkańców w tym obszarze.

Rozwinięta infrastruktura sportowa stanowi ważny element jakości życia mieszkańców oraz potencjał dalszego rozwoju aktywności fizycznej i wydarzeń sportowych.

5. Pomoc społeczna i wsparcie mieszkańców

Skala korzystania z pomocy społecznej

Pomimo stopniowej poprawy sytuacji społecznej część mieszkańców nadal korzysta z systemu pomocy społecznej. Wskaźnik osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej wynosi w Kętrzynie ok. 50 osoby na 1000 mieszkańców (średnia z lat 2022-2024), co jest wartością dość wysoką i zbliżoną do innych miast regionu.

Jednocześnie w ostatnich latach obserwowany jest spadek liczby rodzin korzystających z zasiłków – z 924 rodzin w 2013 r. do 603 w 2020 i do 279 w 2024 r., co oznacza zmniejszenie skali korzystania z pomocy społecznej o około 69,8% w latach 2013-2024 i o około 53,7% w latach 2020-2024.

Najczęstszymi przyczynami korzystania z pomocy społecznej są:

- niepełnosprawność i długotrwała choroba,
- ubóstwo,
- bezrobocie lub niska aktywność zawodowa.

W kontekście starzenia się społeczeństwa można oczekiwać wzrostu zapotrzebowania na usługi opiekuńcze i wsparcie dla osób niesamodzielnych.

Rozbudowany system instytucji wsparcia społecznego

Na terenie Kętrzyna funkcjonuje rozbudowana sieć instytucji wsparcia społecznego. Kluczową rolę pełni Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, który realizuje zadania z zakresu pomocy społecznej, pracy socjalnej, świadczeń rodzinnych oraz wsparcia osób starszych i bezrobotnych.

System wsparcia uzupełniają także m.in.:

- Dom Pomocy Społecznej,
- Środowiskowy Dom Samopomocy,
- Centrum Opiekuńczo-Mieszkalne „Kętrzyński Dom Wsparcia”,
- Warsztaty Terapii Zajęciowej,
- Centrum Integracji Społecznej,
- Zakład Aktywności Zawodowej.

Instytucje te tworzą podstawę lokalnego systemu usług społecznych, który w przyszłości będzie wymagał dalszego rozwoju, zwłaszcza w zakresie usług środowiskowych i opiekuńczych.

6. Bezpieczeństwo publiczne i zdrowie

Bezpieczeństwo publiczne

Poziom bezpieczeństwa publicznego stanowi jeden z istotnych elementów jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności miasta jako miejsca zamieszkania. W Kętrzynie funkcjonują instytucje odpowiedzialne za bezpieczeństwo publiczne, w tym Komenda Powiatowa Policji, Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej oraz Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej, wspierane przez jednostki ochotniczej straży pożarnej z terenu miasta i powiatu oraz Straż Miejską.

Analizy prowadzone w ramach diagnozy wskazują, że zagadnienia bezpieczeństwa mają istotne znaczenie dla funkcjonowania miasta, a niektóre zjawiska – takie jak zakłócenia porządku publicznego czy drobne wykroczenia – występują częściej w wybranych częściach miasta. W szczególności większa koncentracja niekorzystnych zjawisk społecznych i bezpieczeństwa obserwowana jest w centralnej części miasta, gdzie kumulują się m.in. problemy społeczne, ubóstwo oraz większa gęstość zamieszkania osób starszych.

Jednocześnie funkcjonujący system instytucjonalny oraz działania podejmowane przez służby publiczne zapewniają podstawowy poziom bezpieczeństwa mieszkańców. W przyszłości istotne będzie dalsze wzmacnianie działań profilaktycznych, poprawa bezpieczeństwa w przestrzeni publicznej, m.in. poprzez rozwój monitoringu miejskiego oraz integracja działań z zakresu polityki społecznej, rewitalizacji i zarządzania przestrzenią miejską.

Dostępność infrastruktury ochrony zdrowia jako element bezpieczeństwa społecznego

Istotnym elementem systemu bezpieczeństwa społecznego mieszkańców jest dostęp do usług ochrony zdrowia. W Kętrzynie funkcjonuje szpital powiatowy, który zapewnia mieszkańcom miasta i powiatu dostęp do podstawowych świadczeń medycznych, w tym opieki szpitalnej, diagnostyki oraz specjalistycznych usług medycznych.

Obecność szpitala w mieście stanowi ważny element infrastruktury społecznej i podnosi poziom bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców, zwłaszcza w kontekście starzejącego się społeczeństwa oraz rosnącego zapotrzebowania na usługi medyczne i opiekuńcze.

Jednocześnie wśród części mieszkańców widoczne są krytyczne oceny dotyczące jakości i dostępności niektórych usług zdrowotnych oraz funkcjonowania opieki szpitalnej. Rosnące oczekiwania społeczne wobec systemu ochrony zdrowia powodują, że kwestia poprawy jakości świadczeń medycznych staje się jednym z istotnych wyzwań rozwojowych w obszarze polityki społecznej i zdrowotnej.

W przyszłości istotne będzie rozwijanie współpracy samorządu, podmiotów ochrony zdrowia oraz innych interesariuszy na rzecz poprawy dostępności świadczeń, jakości opieki szpitalnej oraz dostosowania systemu ochrony zdrowia do rosnących potrzeb mieszkańców.

1.4. Wymiar gospodarczy

1. Poziom przedsiębiorczości lokalnej gospodarki

Gospodarka Kętrzyna opiera się przede wszystkim na działalności małych przedsiębiorstw. W mieście, zarejestrowanych w systemie REGON jest ok. 2890 podmiotów gospodarczych (2024 rok), co oznacza wzrost o ok. 12% w ciągu ostatniej dekady. Wskaźnik liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców wynosi 117, co jest wartością nieco wyższą niż średnia dla województwa warmińsko-mazurskiego, ale niższy niż w wielu miastach regionu o podobnej wielkości. Pomimo wzrostu liczby przedsiębiorstw w ostatnich latach poziom aktywności gospodarczej mieszkańców pozostaje umiarkowany.

Struktura lokalnej gospodarki jest silnie zdominowana przez mikroprzedsiębiorstwa – stanowią one ponad 96% wszystkich podmiotów gospodarczych, jest 81 małych przedsiębiorstw (10 – 49 zatrudnionych), natomiast średnie duże przedsiębiorstwa są nieliczne: 21 średnich przedsiębiorstw (50 – 249 zatrudnionych), 5 dużych przedsiębiorstw (250 i więcej zatrudnionych). Oznacza to, że lokalna gospodarka ma charakter rozproszony i opiera się głównie na drobnej przedsiębiorczości usługowej i handlowej.

Jednocześnie relatywnie niewielka liczba dużych podmiotów gospodarczych ogranicza możliwości tworzenia nowych miejsc pracy o wysokiej produktywności oraz wpływa na poziom wynagrodzeń w regionie.

2. Struktura gospodarki

Struktura gospodarki miasta wskazuje na to, że znacząca część przedsiębiorstw działa w sektorach takich jak handel, usługi dla ludności, budownictwo oraz transport.

Struktura gospodarki Kętrzyna jest powiązana z charakterem gospodarczym całego powiatu kętrzyńskiego. Na poziomie powiatowym istotną rolę odgrywa rolnictwo oraz działalność związana z gospodarką rolno-spożywczą, co wynika z dużego udziału terenów rolniczych w otoczeniu miasta. Kętrzyn pełni w tym układzie funkcję lokalnego ośrodka usługowego i administracyjnego dla obszarów wiejskich powiatu.

Taka struktura gospodarki sprzyja elastyczności lokalnego rynku pracy, jednak ogranicza możliwości tworzenia miejsc pracy w sektorach o wysokiej wartości dodanej oraz mniejszej podatności na wahania koniunktury gospodarczej.

W przyszłości istotne będzie wzmocnienie bardziej zróżnicowanej struktury gospodarczej, obejmującej rozwój:

- usług turystycznych i czasu wolnego,
- działalności związanej z obsługą ruchu turystycznego,
- usług związanych ze srebrną gospodarką,
- usług opartych na wiedzy i technologiach cyfrowych,
- lokalnych inicjatyw gospodarczych i przedsiębiorczości mieszkańców.

Dywersyfikacja struktury gospodarki może przyczynić się do zwiększenia odporności lokalnej gospodarki na wahania koniunktury oraz poprawy sytuacji na rynku pracy.

3. Poziom wynagrodzeń i ograniczona atrakcyjność rynku pracy

Jednym z istotnych wyzwań rozwojowych miasta jest stosunkowo niski poziom wynagrodzeń. Średnie wynagrodzenie w powiecie kętrzyńskim w 2024 roku wynosiło około 7,0 tys. zł brutto, co jest poziomem około 5% niższym niż średnia w województwie warmińsko-mazurskim oraz aż o około 20% niższym niż średnia krajowa.

Niższy poziom wynagrodzeń może ograniczać atrakcyjność miasta jako miejsca pracy i zamieszkania, szczególnie dla młodych i wykwalifikowanych pracowników. W połączeniu z ujemnym saldem migracji może to prowadzić do dalszego odpływu kapitału ludzkiego.

4. Poziom bezrobocia

Rynek pracy w Kętrzynie i jego otoczeniu charakteryzuje się stosunkowo wyższym poziomem bezrobocia w porównaniu do średniej krajowej. Stopa bezrobocia rejestrowanego w powiecie kętrzyńskim wynosiła w 2025 około 17,6%, podczas gdy w kraju – 5,7% a w województwie – 9,3%.

Wyższy poziom bezrobocia wskazuje na ograniczoną liczbę atrakcyjnych miejsc pracy oraz strukturalne wyzwania lokalnego rynku pracy. Jednocześnie część mieszkańców podejmuje pracę poza miastem lub regionem, co dodatkowo wpływa na proces migracji zarobkowych.

5. Potencjał rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

Pomimo ograniczeń strukturalnych gospodarki miasta widoczny jest potencjał rozwoju przedsiębiorczości lokalnej. W ostatnich latach liczba podmiotów gospodarczych stopniowo rośnie, co wskazuje na aktywność przedsiębiorczą mieszkańców.

Rozwój lokalnej przedsiębiorczości może być wspierany poprzez działania takie jak rozwój terenów inwestycyjnych, rozwój inkubacji przedsiębiorczości oraz wsparcie dla start-upów i inicjatyw gospodarczych młodych mieszkańców.

Ważnym elementem może być również wzmocnienie lokalnych sieci współpracy między przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi oraz organizacjami społecznymi.

Jednym z ważnych wyzwań rozwojowych miasta jest tworzenie warunków sprzyjających przedsiębiorczości młodych mieszkańców. W kontekście odpływu młodych ludzi do większych ośrodków miejskich szczególnego znaczenia nabiera rozwój lokalnych inicjatyw gospodarczych oraz tworzenie nowych miejsc pracy w sektorach o wysokim potencjale rozwoju.

6. Niewykorzystany potencjał turystyczny miasta

Pomimo znaczących walorów historycznych i kulturowych, potencjał turystyczny Kętrzyna pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Miasto posiada atrakcyjne zasoby dziedzictwa kulturowego oraz położone jest w bezpośrednim sąsiedztwie ważnych atrakcji regionu, takich jak Wilczy Szaniec czy sanktuarium w Świętej Lipce.

Analiza struktury przedsiębiorstw wskazuje również na relatywnie niewielki udział podmiotów działających w sektorze turystycznym i gastronomicznym. Liczba przedsiębiorstw w sekcji

I (zakwaterowanie i gastronomia)) jest niższa niż w wielu miastach regionu o podobnej wielkości, co wskazuje na ograniczony rozwój usług związanych z obsługą ruchu turystycznego. Udział % sekcji I działalności gospodarczej (zakwaterowanie i gastronomia), zgodnie z klasyfikacją PKD, w roku 2024 wyniósł 1,9%, przy wartościach 2,25 dla powiatu i 3,31 dla województwa.

Baza turystyczna miasta jest stosunkowo niewielka. W Kętrzynie funkcjonuje 6 obiektów hotelowych oferujących łącznie około 510 miejsc noclegowych, co jest liczbą wyraźnie niższą niż w innych miastach regionu, takich jak Giżycko czy Mrągowo, które pełnią rolę ważnych ośrodków turystycznych.

Oznacza to, że pomimo korzystnego położenia i atrakcyjnych zasobów historycznych miasto w niewielkim stopniu wykorzystuje swój potencjał turystyczny. W przyszłości rozwój turystyki kulturowej, historycznej oraz aktywnej może stanowić jeden z ważnych kierunków dywersyfikacji lokalnej gospodarki.

Analiza wskaźników turystycznych wskazuje, że powiat kętrzyński – a tym samym miasto Kętrzyn jako jego główny ośrodek – charakteryzuje się znacznie niższą intensywnością ruchu turystycznego niż inne powiaty regionu. Szczególnie widoczne jest to w przypadku wskaźnika liczby udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców.

W 2024 roku wskaźnik ten wynosił w powiecie kętrzyńskim ok. 800 noclegów na 1000 mieszkańców. Intensywność ruchu turystycznego w powiecie kętrzyńskim jest ponad 10-krotnie niższa, niż w powiecie giżyckim i około 20-krotnie niższa, niż w powiecie mrągowskim, które należą do głównych ośrodków turystycznych regionu Wielkich Jezior Mazurskich.

Różnice te wynikają przede wszystkim z:

- słabiej rozwiniętej bazy noclegowej,
- mniejszej liczby podmiotów gospodarczych w sektorze turystycznym (sekcja I PKD),
- słabszego wykorzystania potencjału dziedzictwa kulturowego i turystyki historycznej,
- koncentracji głównego ruchu turystycznego regionu wokół jezior mazurskich.

7. Znaczenie sektora usług publicznych dla lokalnej gospodarki

Istotnym elementem lokalnej gospodarki jest sektor usług publicznych związany z funkcjonowaniem instytucji administracyjnych, edukacyjnych, zdrowotnych oraz społecznych. Jako miasto powiatowe Kętrzyn pełni funkcję lokalnego centrum usług publicznych dla mieszkańców powiatu.

Funkcjonowanie instytucji publicznych – takich jak szkoły ponadpodstawowe, szpital powiatowy, jednostki administracji czy instytucje kultury – generuje miejsca pracy oraz wpływa na stabilność lokalnej gospodarki.

Jednocześnie znaczący udział sektora publicznego w strukturze zatrudnienia wskazuje na potrzebę dalszego wzmocnienia sektora prywatnego oraz tworzenia nowych miejsc pracy w działalności gospodarczej.

8. Konieczność wzmacniania powiązań między edukacją a rynkiem pracy

Rozwój gospodarczy miasta będzie w dużej mierze zależał od jakości kapitału ludzkiego oraz dopasowania systemu edukacji do potrzeb rynku pracy. W Kętrzynie funkcjonują szkoły ponadpodstawowe, w tym technika i szkoły branżowe, które mogą odgrywać ważną rolę w przygotowaniu młodych mieszkańców do pracy w lokalnej gospodarce.

Istotnym wyzwaniem pozostaje jednak tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy dla absolwentów szkół oraz ograniczenie odpływu młodych ludzi do większych ośrodków miejskich.

W przyszłości ważne będzie rozwijanie współpracy między szkołami, przedsiębiorstwami oraz instytucjami rynku pracy, w tym rozwój praktyk zawodowych, klas patronackich oraz programów wspierających przedsiębiorczość młodych ludzi.

2. Wizja, misja, cele strategiczne i kierunki działań

2.1. Wizja i misja rozwoju

Wizja i misja stanowią kluczowe elementy strategii, określające długookresowy kierunek rozwoju oraz sposób jego realizacji.

Wizja rozwoju opisuje **pożądany stan docelowy gminy** w perspektywie objętej strategią. Odpowiada na pytanie: *jakie ma być miasto w przyszłości, jak będzie postrzegane przez mieszkańców i otoczenie oraz jakie cechy mają je wyróżniać*. Wizja ma charakter syntetyczny i aspiracyjny, wskazując wspólny cel działań rozwojowych.

Misja rozwoju określa **sposób osiągnięcia wizji**, czyli to, *jak miasto zamierza realizować przyjęty ogólny kierunek rozwoju*. Odnosi się do roli samorządu lokalnego, zasad działania, wartości, współpracy z mieszkańcami i partnerami oraz wykorzystywania lokalnych zasobów i potencjałów.

Wizja i misja stanowią punkt odniesienia dla formułowania **celów strategicznych**, które konkretyzują wizję i przekładają ją na mierzalne i operacyjne obszary interwencji publicznej.

WIZJA ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Kętrzyn w 2035 roku jest miastem aktywnej społeczności, rozwijającej się gospodarki oraz wysokiej jakości przestrzeni życia – miastem bezpiecznym, nowoczesnym i odpornym na wyzwania współczesności.

To miasto, w którym silna wspólnota mieszkańców, rozwinięta edukacja, kultura oraz aktywność społeczna sprzyjają budowaniu kapitału społecznego, współpracy i integracji międzypokoleniowej.

Kętrzyn jest miejscem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorczości, nowych technologii i lokalnych miejsc pracy, wykorzystującym potencjał lokalnych firm, dziedzictwa kulturowego oraz turystyki regionu.

Miasto oferuje nowoczesną infrastrukturę techniczną i społeczną oraz wysoką jakość środowiska, rozwija zielone rozwiązania, efektywnie gospodaruje zasobami i konsekwentnie dostosowuje się do zmian klimatu oraz innych wyzwań środowiskowych.

Kętrzyn jest miastem funkcjonalnej, estetycznej i bezpiecznej przestrzeni, które wzmacnia swoją odporność na kryzysy, nieoczekiwane zdarzenia i szoki gospodarcze lub społeczne, zapewniając stabilne warunki do życia, pracy i rozwoju mieszkańców.

Kętrzyn aktywnie współpracuje z samorządami, instytucjami i partnerami społecznymi w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej, wzmacniając swój potencjał rozwojowy oraz wykorzystując możliwości wynikające z partnerstw i wspólnych inicjatyw rozwojowych.

MISJA ROZWOJU MIASTA KĘTRZYN

Misją miasta Kętrzyna jest prowadzenie rozwoju opartego na dialogu społecznym, szacunku dla różnorodności poglądów oraz aktywnym zaangażowaniu mieszkańców w sprawy lokalnej wspólnoty.

Rozwój miasta budowany będzie poprzez wyzwalać energię społeczną mieszkańców, wzmacnianie lokalnej tożsamości, pielęgnowanie dziedzictwa historycznego i kulturowego miasta, a jednocześnie poprzez otwartość na nowoczesność, innowacje oraz nowe idee sprzyjające rozwojowi społecznemu i gospodarczemu.

Fundamentem działań samorządu jest także odpowiedzialność za wspólną przestrzeń i środowisko naturalne, troska o zrównoważony rozwój oraz budowanie miasta odpornego na wyzwania współczesności i przyszłe zmiany, które pozostaje dobrym miejscem do życia, pracy i rozwoju dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Realizacja misji opiera się na następujących zasadach i wartościach:

- dialog społeczny i współpraca między mieszkańcami, samorządem, organizacjami społecznymi i przedsiębiorcami,
- szacunek dla różnorodności poglądów oraz otwartość na różne potrzeby i aspiracje mieszkańców,
- aktywność obywatelska i wzmacnianie kapitału społecznego,
- pielęgnowanie lokalnej tożsamości, historii i dziedzictwa kulturowego miasta,
- otwartość na nowoczesność, innowacje i rozwój gospodarczy,
- odpowiedzialność za środowisko naturalne i przestrzeń miasta,
- dążenie do zrównoważonego i odpornego rozwoju miasta.

Misja podkreśla, że rozwój miasta Kętrzyna ma charakter ciągłości i zmiany – opiera się na lokalnych zasobach, tożsamości i dziedzictwie kulturowym, a jednocześnie wykorzystuje wiedzę, doświadczenia i możliwości wynikające z funkcjonowania miasta w szerszym kontekście regionalnym, krajowym i europejskim.

2.2. Cele strategiczne i kierunki działań

Przyjęta wizja rozwoju miasta Kętrzyna wyznacza ramy merytoryczne dla celów strategicznych, które stanowią jej uszczegółowienie w kluczowych obszarach rozwoju. Cele strategiczne odpowiadają na główne wyzwania i aspiracje zawarte w wizji oraz przekładają ją na konkretne kierunki działań w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej, infrastrukturalnej i przestrzennej.

Oznacza to, że:

- każdy cel strategiczny realizuje określony fragment wizji,
- łączne wdrożenie celów strategicznych prowadzi do osiągnięcia stanu docelowego opisanego w wizji,
- misja określa sposób i zasady, według których cele strategiczne będą realizowane.

W trakcie prac nad Strategią przyjęto pięć strategicznych celów rozwoju, które stanowią operacjonalizację wizji rozwoju miasta. Cele są sobie równe pod względem wagi i znaczenia. Numeracja zaś spełnia wyłącznie funkcję porządkującą. Cele strategiczne zostały określone następująco.

Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)

Miasto Kętrzyn jako ośrodek sprzyjający rozwojowi przedsiębiorczości, innowacji i nowych miejsc pracy, wykorzystujący potencjał lokalnych firm, turystyki oraz dziedzictwa kulturowego, przyciągający inwestorów i tworzący atrakcyjne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej.

Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)

Miasto Kętrzyn z nowoczesną i dobrze rozwiniętą infrastrukturą techniczną oraz społeczną, zapewniającą wysoką jakość życia mieszkańców, sprawną mobilność i dostęp do usług społecznych i komercyjnych, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony środowiska przyrodniczego, racjonalnym gospodarowaniu zasobami oraz przystosowaniem do zmian klimatu.

Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)

Miasto Kętrzyn zapewniające wysoki poziom bezpieczeństwa publicznego i społecznego, rozwijające system usług zdrowotnych, opiekuńczych i profilaktycznych oraz wzmacniające zdolność miasta i jego instytucji do reagowania na kryzysy, zagrożenia i nieoczekiwane zdarzenia.

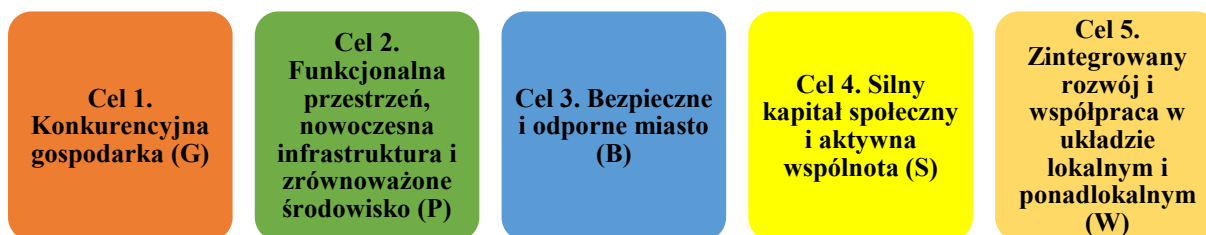
Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)

Miasto Kętrzyn jako wspólnota aktywnych mieszkańców, rozwijająca edukację, kulturę, sport i inicjatywy społeczne, wspierająca współpracę organizacji społecznych, samorządu i lokalnych liderów oraz budująca poczucie tożsamości i odpowiedzialności za rozwój miasta.

Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)

Miasto Kętrzyn jako aktywny partner współpracy samorządowej, społecznej i gospodarczej, rozwijający partnerstwa w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej, wzmacniający powiązania funkcjonalne z otoczeniem oraz realizujący wspólne inicjatywy sprzyjające zintegrowanemu rozwojowi miasta i jego obszaru.

Rysunek 2. Cele strategiczne



Źródło: opracowanie własne.

Wybór celów strategicznych oraz odpowiadających im kierunków działań w strategii jest wynikiem kompleksowej diagnozy uwarunkowań społecznych, gospodarczych, infrastrukturalnych, środowiskowych i przestrzennych miasta, a także efektów badań ankietowych mieszkańców i procesu konsultacyjnego. Przyjęty układ celów i kierunków działań stanowi bezpośrednią operacjonalizację wizji rozwoju miasta i odzwierciedla jego specyfikę, w której rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny musi być prowadzony w sposób zintegrowany i wzajemnie się wzmacniający.

3. Opis celów strategicznych i kierunków działań

Zaplanowane działania nie stanowią zamkniętego katalogu, są przykładami grup przedsięwzięć, które mogą być realizowane w ramach danego kierunku działań. Na etapie wdrażania miasto może zrealizować działania wskazane lub inne, w zależności od zmian otoczenia, ale mieszczące się w zapisach danego kierunku działań, który realizuje przypisany mu cel strategiczny.

Strategia określa przede wszystkim długofalowe cele rozwoju miasta oraz obszary aktywności samorządu, natomiast nie wskazuje szczegółowego i wyczerpującego wykazu konkretnych inwestycji.

Takie podejście wynika z charakteru dokumentu strategicznego, który wyznacza ramy i kierunki polityki rozwojowej miasta w perspektywie wieloletniej. W okresie realizacji strategii mogą pojawiać się nowe potrzeby rozwojowe, zmiany w uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych lub prawnych, a także nowe możliwości finansowania inwestycji ze środków krajowych lub europejskich. W związku z tym wskazywanie zamkniętej listy konkretnych projektów inwestycyjnych mogłoby ograniczać zdolność samorządu do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rozwoju.

Na etapie wdrażania strategii miasto może realizować zarówno działania wskazane w dokumencie, jak również inne przedsięwzięcia, które będą odpowiadały aktualnym potrzebom mieszkańców oraz możliwościom finansowym samorządu, o ile będą one zgodne z przyjętymi celami strategicznymi i kierunkami działań. Konkretnie projekty i inwestycje będą identyfikowane i uszczegóławiane przede wszystkim w dokumentach wykonawczych, takich jak programy sektorowe, plany inwestycyjne czy wieloletnia prognoza finansowa.

Przyjęcie takiej konstrukcji strategii zwiększa jej elastyczność i odporność na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Doświadczenia ostatnich lat, w tym pandemia COVID-19, kryzysy gospodarcze, rosnąca niepewność geopolityczna czy zjawiska migracyjne, pokazują, że samorządy muszą posiadać możliwość dostosowywania swoich działań do dynamicznie zmieniających się warunków.

Dlatego strategia koncentruje się na określeniu celów rozwojowych oraz głównych kierunków działań, pozostawiając przestrzeń do podejmowania konkretnych przedsięwzięć w trakcie jej realizacji. Takie podejście pozwala zachować spójność polityki rozwoju miasta, a jednocześnie umożliwia elastyczne reagowanie na nowe wyzwania i pojawiające się szanse rozwojowe.

3.1. Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)

Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)

Rozwój konkurencyjnej gospodarki lokalnej stanowi jeden z kluczowych warunków poprawy jakości życia mieszkańców Kętrzyna oraz zwiększenia atrakcyjności miasta jako miejsca zamieszkania, pracy i inwestowania. Mimo rosnącej liczby podmiotów gospodarczych oraz obecności wielu mikroprzedsiębiorstw, gospodarka miasta wciąż charakteryzuje się relatywnie niską dynamiką rozwoju, ograniczoną liczbą większych inwestorów oraz niższymi wynagrodzeniami w porównaniu do średniej krajowej i regionalnej. Jednocześnie stopa bezrobocia pozostaje wyższa, niż w wielu innych częściach kraju.

Istotnym wyzwaniem jest także odpływ młodych mieszkańców oraz ograniczona liczba atrakcyjnych miejsc pracy, co wpływa na pogłębiające się procesy demograficzne i migracyjne. Wzmocnienie lokalnej gospodarki jest więc kluczowym elementem przeciwdziałania depopulacji oraz budowania trwałych podstaw rozwoju miasta.

Realizacja celu będzie opierała się przede wszystkim na wspieraniu lokalnej przedsiębiorczości, rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz tworzeniu korzystnych warunków dla nowych inwestycji. Istotną rolę odegra rozwój instytucjonalnych form wsparcia przedsiębiorców, w tym doradztwa biznesowego, programów szkoleniowych oraz inicjatyw sprzyjających powstawaniu nowych firm. Wsparcie przedsiębiorczości powinno obejmować zarówno osoby planujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, jak również firmy już funkcjonujące na rynku, które planują rozwój lub wprowadzanie nowych produktów i usług.

Kolejnym ważnym elementem realizacji celu jest rozwój terenów inwestycyjnych oraz poprawa ich dostępności i atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów. Wymaga to prowadzenia aktywnej polityki przestrzennej oraz współpracy z samorządami sąsiednich gmin i powiatem w zakresie przygotowania i promocji terenów inwestycyjnych. Istotne będzie

również rozwijanie lokalnego systemu obsługi inwestora oraz promocja miasta jako miejsca przyjaznego dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Duży potencjał rozwojowy posiada także sektor turystyczny. Kętrzyn dysponuje znaczącymi walorami kulturowymi i historycznymi, w tym zabytkami architektury oraz bliskością ważnych atrakcji regionu, takich jak Wilczy Szaniec czy Święta Lipka. Pomimo tego potencjału baza noclegowa oraz liczba turystów pozostają stosunkowo niewielkie w porównaniu do innych miast regionu. Rozwój turystyki kulturowej, historycznej oraz aktywnej może stać się jednym z istotnych impulsów gospodarczych miasta.

Istotnym elementem realizacji celu będzie również rozwój współpracy pomiędzy lokalnym biznesem a systemem edukacji. Dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, rozwój kształcenia zawodowego oraz organizacja praktyk i staży dla młodzieży mogą zwiększyć szanse młodych mieszkańców na znalezienie zatrudnienia w mieście i ograniczyć ich migrację.

W dłuższej perspektywie rozwój gospodarczy miasta będzie również powiązany z wdrażaniem nowoczesnych technologii oraz rozwiązań proekologicznych, w tym cyfryzacji usług, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Dzięki temu możliwe będzie budowanie nowoczesnej i zrównoważonej gospodarki lokalnej, która zwiększy konkurencyjność Kętrzyna w skali regionu.

Kierunek G1. Wsparcie przedsiębiorczości lokalnej

- Powołanie inkubatora przedsiębiorczości i centrum doradztwa biznesowego.
- Wspieranie rozwoju instytucji otoczenia biznesu.
- Programy dotacyjne i szkoleniowe dla mikro- i małych firm, start-upów.
- Edukacja dla przedsiębiorczości w szkołach.
- Wspieranie programów stypendialnych dla młodych innowatorów.
- Promocja i wsparcie ekonomii społecznej i spółdzielni socjalnych.
- Monitorowanie poziomu rozwoju przedsiębiorczości.

Kierunek G2. Przyciąganie inwestorów zewnętrznych i rozwój terenów inwestycyjnych

- Uzbieranie i promocja terenów inwestycyjnych, także we współpracy z innymi samorządami i instytucjami.
- Utworzenie lokalnego centrum obsługi inwestora.
- Oferta ulg podatkowych i zachęt dla inwestorów strategicznych.
- Rozwój koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego.

Kierunek G3. Rozwój sektora turystycznego opartego na dziedzictwie kulturowym, przyrodniczym i transgranicznym

- Rozwój turystyki kulturowej i sportowej.
- Kreowanie nowych produktów turystycznych.
- Trasy rowerowe i piesze łączące atrakcje Kętrzyna z regionem.
- Rozwój bazy noclegowej i gastronomicznej (szczególnie dla turystyki weekendowej i rodzinnej).

- Kampanie promocyjne oparte na wielokulturowości miasta.
- Wspieranie inicjatyw dążących do wydłużania sezonu turystycznego.

Kierunek G4. Współpraca biznesu z systemem oświaty

- Klasy patronackie w szkołach średnich (branże techniczne, IT, turystyka, inne).
- Rozwój programów praktyk, staży i dualnego kształcenia we współpracy z lokalnymi firmami.
- Rozwój doradztwa zawodowego powiązanego z lokalnym rynkiem pracy.
- Kształcenie ustawiczne.

Kierunek G5. Rozwój gospodarki opartej na innowacyjności

- Wsparcie rozwoju e-biznesu i pracy zdalnej.
- Zachęty dla firm wdrażających rozwiązania OZE i gospodarki obiegu zamkniętego.
- Rozwój kompetencji cyfrowych mieszkańców i przedsiębiorców.
- Wspieranie transferu wiedzy i technologii.
- Promocja innowacji i konkurencyjności.

3.2. Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)

Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)

Zapewnienie wysokiej jakości przestrzeni miejskiej oraz nowoczesnej infrastruktury stanowi jeden z podstawowych warunków rozwoju społeczno-gospodarczego miasta. Kętrzyn posiada stosunkowo dobrze rozwiniętą infrastrukturę techniczną, jednak część jej elementów wymaga modernizacji i dalszej rozbudowy. Istotne znaczenie ma także poprawa estetyki przestrzeni publicznej oraz lepsze wykorzystanie istniejących zasobów urbanistycznych.

Jednym z ważniejszych wyzwań jest konieczność prowadzenia aktywnej i długofalowej polityki przestrzennej. Dotyczy to przede wszystkim uporządkowania struktury funkcjonalnej miasta, lepszego wykorzystania terenów przemysłowych i zdegradowanych oraz tworzenia nowych przestrzeni mieszkaniowych i usługowych. Planowanie przestrzenne powinno umożliwiać równoważenie funkcji gospodarczych, mieszkaniowych i rekreacyjnych oraz zapewniać wysoką jakość przestrzeni życia mieszkańców.

Istotnym kierunkiem działań będzie również rozwój infrastruktury transportowej i komunikacyjnej. Obejmuje to modernizację dróg lokalnych, rozwój infrastruktury pieszej i rowerowej oraz poprawę dostępności transportu publicznego. Rozwój zrównoważonego systemu transportowego może przyczynić się do poprawy mobilności mieszkańców oraz ograniczenia negatywnego wpływu transportu na środowisko.

Kolejnym ważnym elementem realizacji celu jest rewitalizacja przestrzeni miejskiej, szczególnie w obszarach śródmieścia oraz terenów o dużym znaczeniu historycznym i kulturowym. Rewitalizacja powinna obejmować zarówno modernizację infrastruktury

technicznej, jak również poprawę estetyki przestrzeni publicznych, w tym placów, skwerów i parków. Działania te przyczynią się do zwiększenia atrakcyjności miasta dla mieszkańców, przedsiębiorców i turystów.

Szczególne znaczenie w kontekście rozwoju miasta ma także ochrona środowiska oraz adaptacja do zmian klimatu. W Kętrzynie obserwowane są wyzwania związane z jakością powietrza oraz ograniczoną powierzchnią terenów zielonych w granicach miasta.

Dlatego istotne będzie podejmowanie działań związanych z zazielenianiem przestrzeni miejskiej, tworzeniem nowych terenów rekreacyjnych oraz wdrażaniem rozwiązań sprzyjających retencji wody i ograniczaniu skutków zmian klimatu.

Realizacja celu będzie również obejmowała rozwój odnawialnych źródeł energii oraz poprawę efektywności energetycznej budynków publicznych i mieszkalnych. Działania te pozwolą na ograniczenie emisji zanieczyszczeń oraz poprawę jakości środowiska naturalnego.

Kierunek P1. Aktywna polityka przestrzenna

- Aktualizacja planów miejscowych zgodnie z potrzebami rozwoju miasta.
- Wspieranie wykorzystania terenów przemysłowych.
- Planowanie przestrzenne pod kątem inwestorów i mieszkańców (łączenie funkcji: mieszkaniowej, usługowej, rekreacyjnej).
- Rozwój terenów zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej i jednorodzinnej.
- Dostosowanie budynków i przestrzeni miejskiej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Kierunek P2. Modernizacja i rozwój infrastruktury transportowej i komunikacji

- Rozwój transportu publicznego, w tym ekologicznych autobusów.
- Rozbudowa i remont dróg gminnych i osiedlowych.
- Rozwój infrastruktury rowerowej i parkingów „park&ride”.
- Wspieranie modernizacji dróg ponadgminnych.

Kierunek P3. Modernizacja i rozwój infrastruktury technicznej

- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci i urządzeń wodociągowych i urządzeń sanitarnych.
- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci i urządzeń kanalizacji deszczowej.
- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci teleinformatycznej, umożliwiającej powszechny, szybki dostęp do Internetu.
- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci gazowej.
- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci elektroenergetycznej, w tym infrastruktury służącej elektromobilności.
- Rozbudowa, przebudowa, remont i modernizacja sieci ciepłowniczej.
- Wspieranie rozwoju automatyzacji, cyfryzacji i monitoringu sieci technicznych.
- Zastosowanie rozwiązań dotyczących odzysku energii i ciepła z komunalnych systemów sieci technicznych (ścieki, odpady, ciepłownictwo, inne)

- Rozbudowa systemu monitoringu miejskiego.

Kierunek P4. Rewitalizacja techniczna (zabytki i przestrzeń)

- Rewitalizacja starego miasta – śródmieścia i obszarów zabytkowych.
- Rewitalizacja podwórek i przestrzeni osiedlowych.
- Remont i adaptacja zabytków do nowych funkcji (np. kulturalnych, społecznych, turystycznych).
- Rewitalizacja innych obszarów zdegradowanych.

Kierunek P5. Estetyzacja i podnoszenie jakości przestrzeni miejskiej

- Nowe place, skwery i mała architektura w centrum i na osiedlach.
- Likwidacja pustostanów i wprowadzanie nowych funkcji (mieszkalnych, usługowych, społecznych).
- Rozwój iluminacji i identyfikacji wizualnej miasta.

Kierunek P6. Adaptacja miasta do zmian klimatu i zagrożeń środowiskowych

- Budowa i modernizacja parków, skwerów i terenów sportowo-rekreacyjnych.
- Tworzenie systemu małej retencji wodnej (stawy, zbiorniki, ogrody deszczowe).
- Zazielenianie ulic i osiedli.
- Rozwój ochrony przeciwpowodziowej i ochrona przed podtopieniami.
- Ochrona istniejących cieków i zbiorników wodnych.

Kierunek P7. Ochrona środowiska i poprawa jakości powietrza

- Wymiana pieców i programy dotacyjne dla mieszkańców.
- Redukcja emisji zanieczyszczeń powietrza, w szczególności z niskich źródeł emisji.
- Rozwój odnawialnych i niskoemisyjnych źródeł energii w zasobach miejskich.
- Poprawa systemu gospodarki odpadami z naciskiem na selektywną zbiórkę i recykling.
- Tworzenie nowoczesnych efektywnych węzłów ciepłowniczych oraz modernizacja nieefektywnych.
- Termomodernizacja i poprawa efektywności energetycznej obiektów użyteczności publicznej oraz budynków mieszkalnych.
- Działania w zakresie ochrony bioróżnorodności.
- Podnoszenie świadomości ekologicznej społeczeństwa.
- Modernizacja i wymiana oświetlenia ulicznego na energooszczędne.
- Monitoring środowiska.

3.3. Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)

Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)

Zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców oraz zwiększenie odporności miasta na różnego rodzaju zagrożenia stanowi istotny element polityki rozwojowej Kętrzyna. Współczesne miasta muszą być przygotowane zarówno na zagrożenia społeczne, jak i zdrowotne, klimatyczne czy technologiczne. W związku z tym rozwój systemów bezpieczeństwa publicznego oraz usług społecznych stanowi jeden z ważniejszych kierunków działań strategicznych.

Jednym z kluczowych wyzwań jest starzenie się społeczeństwa. W Kętrzynie odsetek osób w wieku poprodukcyjnym jest znacząco wyższy niż średnia krajowa, co wskazuje na konieczność rozwoju usług zdrowotnych, opiekuńczych oraz rehabilitacyjnych. Starzenie się populacji powoduje zwiększone zapotrzebowanie na usługi wsparcia dla seniorów oraz osób z niepełnosprawnościami. Realizacja celu będzie polegała m.in. na rozwoju usług opiekuńczych, rehabilitacyjnych i zdrowotnych, a także na wdrażaniu nowych form wsparcia, takich jak teleopieka czy usługi asystenckie. Istotne będzie również podejmowanie działań profilaktycznych w zakresie zdrowia publicznego oraz promocji zdrowego stylu życia.

Drugim ważnym obszarem działań jest rozwój systemu bezpieczeństwa publicznego. Obejmuje on m.in. rozbudowę monitoringu miejskiego, poprawę współpracy z policją i służbami ratowniczymi oraz prowadzenie programów profilaktycznych skierowanych do różnych grup mieszkańców, szczególnie dzieci i młodzieży oraz seniorów.

Istotnym elementem budowania odporności miasta jest również rozwój systemów zarządzania kryzysowego. Współczesne zagrożenia, takie jak kryzysy klimatyczne, migracyjne czy epidemiologiczne, wymagają odpowiedniego przygotowania instytucjonalnego oraz organizacyjnego. Dlatego ważne będzie opracowywanie planów reagowania kryzysowego oraz rozwój infrastruktury umożliwiającej szybkie reagowanie w sytuacjach nadzwyczajnych.

Kolejnym elementem realizacji celu jest rozwój cyfryzacji usług publicznych. Rozwój e-usług administracyjnych może zwiększyć dostępność usług dla mieszkańców oraz poprawić efektywność funkcjonowania administracji publicznej. Jednocześnie konieczne będzie wzmacnianie bezpieczeństwa cyfrowego oraz podnoszenie kompetencji mieszkańców w zakresie korzystania z nowych technologii.

Kierunek B1. Wzmocnienie systemu ochrony zdrowia i usług opiekuńczych

- Rozwój placówek opiekuńczo-rehabilitacyjnych.
- Teleopieka i usługi asystenckie dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami.
- Przyciąganie lekarzy specjalistów do lokalnego szpitala i przychodni.
- Wspieranie rozwoju infrastruktury opieki medycznej.

Kierunek B2. Rozwój systemu bezpieczeństwa publicznego i społecznego

- Rozbudowa monitoringu miejskiego.
- Wzrost bezpieczeństwa w ruchu drogowym i pieszym.
- Modernizacja straży pożarnej i wsparcie służb ratowniczych.
- Wspieranie Policji, Straży Granicznej i innych służb mundurowych w zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego.
- Ochrona przed skutkami zmian klimatycznych (powodzie, susze, gwałtowne zjawiska atmosferyczne, pożary).

Kierunek B3. Cyfryzacja usług publicznych i cyberbezpieczeństwo

- Rozbudowa e-usług miejskich.
- Program edukacji mieszkańców z zakresu bezpieczeństwa cyfrowego.
- System szybkiego powiadamiania SMS i online o zagrożeniach.

Kierunek B4. Profilaktyka zdrowotna i społeczna

- Programy profilaktyczne dla młodzieży i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- Programy szczepień, badań profilaktycznych, rehabilitacji i konsultacji medycznych.
- Kampanie antyalkoholowe, antynarkotykowe i antynikotynowe.
- Programy wsparcia psychologicznego i psychiatrycznego.

Kierunek B5. Reagowanie na kryzysy i zagrożenia

- Plany awaryjne na wypadek kryzysów (wojennych, uchodźczych, klimatycznych).
- Magazyny kryzysowe i punkty szybkiego wsparcia mieszkańców.
- Szkolenia z zakresu obrony cywilnej i pierwszej pomocy.
- Budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury bezpieczeństwa.

3.4. Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)

Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)

Kapitał społeczny stanowi jeden z najważniejszych czynników rozwoju lokalnego. Obejmuje on poziom aktywności mieszkańców, jakość relacji społecznych, poziom zaufania oraz zdolność społeczności lokalnej do współpracy i podejmowania wspólnych działań. W przypadku Kętrzyna rozwój kapitału społecznego ma szczególne znaczenie w kontekście przeciwdziałania procesom depopulacyjnym oraz wzmacniania lokalnej tożsamości.

Istotnym wyzwaniem jest zatrzymanie młodych mieszkańców w mieście. Badania wskazują, że zdecydowana większość młodych osób nie planuje w przyszłości mieszkać w Kętrzynie, co jest związane m.in. z ograniczonymi możliwościami rozwoju zawodowego oraz niewystarczającą ofertą spędzania wolnego czasu.

Dlatego ważnym kierunkiem działań będzie rozwój oferty edukacyjnej, kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej skierowanej do różnych grup wiekowych, w szczególności dzieci i młodzieży. Inwestycje w nowoczesną edukację, rozwój zajęć pozalekcyjnych oraz wspieranie aktywności młodzieżowej mogą przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności miasta jako miejsca życia dla młodych ludzi.

Istotną rolę w budowaniu kapitału społecznego odgrywają również organizacje pozarządowe oraz inicjatywy obywatelskie. W Kętrzynie obserwowany jest wzrost liczby organizacji społecznych, które realizują różnorodne działania na rzecz mieszkańców. Wspieranie ich działalności oraz rozwój mechanizmów współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami społecznymi może przyczynić się do zwiększenia aktywności społecznej i integracji mieszkańców.

Kolejnym ważnym obszarem działań jest rozwój oferty kulturalnej oraz wzmacnianie lokalnej tożsamości i dziedzictwa kulturowego. Kętrzyn posiada bogate tradycje historyczne oraz znaczące zasoby kulturowe, które mogą stanowić ważny element budowania tożsamości lokalnej oraz promocji miasta.

Ważnym elementem realizacji celu będzie również rozwój usług społecznych skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dotyczy to m.in. osób starszych, osób z niepełnosprawnościami, rodzin w trudnej sytuacji życiowej czy osób zagrożonych ubóstwem. Rozwój usług społecznych oraz integracja społeczna mogą przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców oraz budowania spójności społecznej miasta.

Kierunek S1. Rozwój edukacji, kwalifikacji i kompetencji

- Modernizacja szkół i placówek oświatowych.
- Rozwój zajęć pozalekcyjnych, w tym artystycznych i technicznych.
- Wsparcie programów stypendialnych i partnerskich projektów edukacyjnych.
- Wspieranie i promocja osób utalentowanych.
- Doskonalenie kwalifikacji nauczycieli.
- Wspieranie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności mieszkańców w gospodarce cyfrowej.
- Promocja idei uczenia się przez całe życie.

- Wspieranie działań rozwijających kompetencje kluczowe wśród mieszkańców.
- Podnoszenie kompetencji pracowników administracji samorządowej i jednostek organizacyjnych.
- Działania z zakresu poprawy dostępności cyfrowej do usług społecznych.

Kierunek S2. Aktywizacja społeczna i obywatelska mieszkańców

- Rozwój budżetu obywatelskiego i budżetu młodych inicjatyw.
- Promocja wolontariatu i wsparcie dla organizacji pozarządowych.
- Szkoły liderów lokalnych i programy integracji międzypokoleniowej.
- Wspieranie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości społecznej.
- Wspieranie rozwoju infrastruktury sprzyjającej aktywizacji społecznej.
- Wspieranie wykorzystania nowoczesnych technologii do wzrostu aktywności społecznej.
- Wspieranie inicjatyw służących rozwojowi indywidualnych zainteresowań wśród mieszkańców.

Kierunek S3. Rozwój oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej

- Modernizacja ośrodków i placówek kultury.
- Rozwój oferty kulturalnej dostosowanej do potrzeb mieszkańców.
- Rozwój infrastruktury i oferty sportowej i rekreacyjnej.
- Programy „kultura na osiedlach” – mikro inicjatywy lokalne.

Kierunek S4. Wsparcie osób i grup zagrożonych wykluczeniem

- Rozwój usług społecznych: żłobki, świetlice, domy dziennego pobytu.
- Integracja cudzoziemców i migrantów.
- Programy aktywizacji zawodowej i społecznej osób z niepełnosprawnościami.
- Przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet i mężczyzn.
- Działania na rzecz równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji społeczności mniejszościowych.
- Wdrożenie systemu deinstytucjonalizacji usług społecznych.
- Rozwój budownictwa czynszowego, komunalnego i socjalnego dostępnego także dla osób z niepełnosprawnościami.
- Wspieranie działań mających na celu wyprowadzenie ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych poprzez przywrócenie lub nadanie im nowych funkcji społecznych.

Kierunek S5. Integracja wielokulturowa i promocja dziedzictwa

- Festiwale i wydarzenia podkreślające wielokulturowość Kętrzyna.
- Digitalizacja i ochrona zabytków.
- Współpraca z partnerami z Polski i zagranicy w zakresie wymiany kulturowej.
- Działania na rzecz zachowania i popularyzacji dziedzictwa niematerialnego.

3.5. Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)

Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)

Zintegrowany rozwój oraz współpraca z partnerami zewnętrznymi stanowią ważny element skutecznej polityki rozwoju miasta. Współczesne procesy społeczno-gospodarcze coraz rzadziej ograniczają się wyłącznie do granic administracyjnych jednej gminy. Wiele wyzwań rozwojowych, takich jak rynek pracy, mobilność mieszkańców, rozwój turystyki czy ochrona środowiska, ma charakter ponadlokalny i wymaga współpracy pomiędzy różnymi jednostkami samorządu terytorialnego oraz instytucjami publicznymi i prywatnymi.

W przypadku Kętrzyna współpraca ta ma szczególne znaczenie ze względu na położenie miasta w strukturze osadniczej regionu oraz jego rolę jako ośrodka powiatowego. Miasto pełni funkcję centrum usługowego dla mieszkańców powiatu kętrzyńskiego oraz ważnego ośrodka administracyjnego, edukacyjnego i gospodarczego. Jednocześnie Kętrzyn funkcjonuje w powiązaniach z innymi miastami regionu, takimi jak Mrągowo, Giżycko czy Olsztyn, a także z gminami sąsiednimi, które tworzą naturalne zaplecze funkcjonalne miasta.

Z punktu widzenia rozwoju lokalnego szczególnie istotne jest wzmocnienie współpracy z gminą wiejską Kętrzyn oraz pozostałymi samorządami powiatu kętrzyńskiego. Współdziałanie w zakresie planowania przestrzennego, infrastruktury transportowej, rozwoju gospodarczego czy promocji turystycznej może przynieść korzyści zarówno miastu, jak i całemu regionowi. Dzięki wspólnym działaniom możliwe jest efektywniejsze wykorzystanie zasobów oraz realizacja przedsięwzięć o większej skali.

Istotnym elementem realizacji celu jest także rozwój partnerstw międzysektorowych. Współpraca samorządu z przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami kultury, szkołami oraz innymi podmiotami może przyczynić się do tworzenia nowych inicjatyw społecznych i gospodarczych. Partnerstwa lokalne pozwalają na lepsze rozpoznanie potrzeb mieszkańców oraz bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów i potencjałów rozwojowych.

Ważnym obszarem działań jest również aktywne uczestnictwo miasta w inicjatywach regionalnych, krajowych i międzynarodowych. Współpraca z partnerami z innych regionów i krajów może sprzyjać wymianie doświadczeń, pozyskiwaniu nowych pomysłów oraz realizacji wspólnych projektów rozwojowych. Szczególne znaczenie ma także skuteczne korzystanie z dostępnych źródeł finansowania zewnętrznego, w tym funduszy europejskich oraz programów krajowych i międzynarodowych.

Realizacja celu będzie polegała m.in. na rozwijaniu współpracy międzygminnej w zakresie planowania strategicznego i realizacji wspólnych projektów inwestycyjnych, wzmocnieniu współpracy z organizacjami społecznymi i sektorem gospodarczym, a także budowaniu partnerstw umożliwiających realizację inicjatyw o charakterze ponadlokalnym. Działania te będą sprzyjały zwiększeniu efektywności polityki rozwoju miasta oraz lepszemu wykorzystaniu jego potencjałów społecznych, gospodarczych i przestrzennych.

Zintegrowany rozwój miasta oznacza również koordynację różnych polityk publicznych realizowanych na poziomie lokalnym, takich jak polityka społeczna, gospodarcza, przestrzenna czy środowiskowa. Dzięki temu możliwe będzie prowadzenie spójnej i długofalowej polityki rozwoju, która odpowiada na najważniejsze wyzwania stojące przed Kętrzynem oraz umożliwi skuteczne wykorzystanie jego potencjałów.

W efekcie realizacji celu Kętrzyn będzie miastem aktywnie współpracującym z partnerami lokalnymi, regionalnymi i międzynarodowymi, skutecznie pozyskującym środki na rozwój oraz realizującym wspólne projekty wzmacniające jego pozycję w regionie i poprawiające jakość życia mieszkańców.

Kierunek W1. Współpraca z gminą Kętrzyn i innymi samorządami regionu

- Wspólne inwestycje w infrastrukturę i transport.
- Zintegrowane planowanie przestrzenne i transportowe.
- Partnerstwa na rzecz usług społecznych i zdrowotnych.
- Budowanie partnerstw wewnątrzregionalnych.

Kierunek W2. Rozwój współpracy z partnerami krajowymi i międzynarodowymi

- Programy wymiany gospodarczej, kulturalnej i edukacyjnej z innymi krajami.
- Rozwój turystyki transgranicznej.
- Rozwój współpracy z uczelniami, instytucjami naukowymi i analitycznymi.
- Rozwój współpracy z instytucjami państwowymi i samorządowymi.
- Aktywne uczestnictwo w sieciach współpracy i partnerstwach wspierających promocję dziedzictwa kulturowego, rozwój turystyki oraz budowanie atrakcyjności miasta i regionu.

Kierunek W3. Wzmacnianie roli Kętrzyna jako centrum powiatowego

- Rozwój usług administracyjnych, zdrowotnych i edukacyjnych o zasięgu ponadlokalnym.
- Budowanie marki Kętrzyna jako powiatowego centrum kultury i sportu.

Kierunek W4. Budowa marki i promocja miasta

- Wzmacnianie spójnej marki miasta Kętrzyna.
- Kampanie promujące miasto jako dobre miejsce do życia i inwestycji.
- Program współpracy z diasporą kętrzyńską – powracający mieszkańcy i ich kapitał.
- Wykreowanie nowych marek (inicjatyw) o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

3.6. Kierunki priorytetowe

W ramach Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyna wyodrębniono priorytetowe kierunki działań, które mają szczególne znaczenie dla osiągnięcia długofalowych celów rozwojowych miasta. Działania te odpowiadają na najważniejsze wyzwania zidentyfikowane w diagnozie społeczno-gospodarczej oraz jednocześnie pozwalają wykorzystać kluczowe potencjały rozwojowe Kętrzyna.

Wskazane kierunki działań mają oddziaływania przekrojowe na wiele obszarów funkcjonowania miasta. Ich realizacja wpływa nie tylko na obszary bezpośrednio z nimi związane, ale także wzmacnia skuteczność innych kierunków działań, przyczyniając się do budowania spójnego i zrównoważonego modelu rozwoju miasta.

Kierunek G1. Wsparcie przedsiębiorczości lokalnej

Rozwój przedsiębiorczości lokalnej stanowi jeden z najważniejszych czynników wzmacniania potencjału gospodarczego miasta oraz poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej jego mieszkańców. Z tego względu kierunek działań związany ze wsparciem przedsiębiorczości lokalnej został uznany za jeden z kluczowych priorytetów strategii rozwoju Kętrzyna.

Zakres działań w ramach tego kierunku obejmuje przede wszystkim tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią podstawę lokalnej gospodarki. Wsparcie przedsiębiorczości może obejmować m.in. rozwój usług doradczych i szkoleniowych dla przedsiębiorców, tworzenie programów wsparcia dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, promowanie lokalnych produktów i usług, a także rozwijanie współpracy pomiędzy samorządem, przedsiębiorcami i instytucjami otoczenia biznesu. Ważnym elementem jest również rozwój kompetencji przedsiębiorczych wśród mieszkańców, szczególnie młodzieży i osób wchodzących na rynek pracy.

Priorytetowy charakter tego kierunku wynika przede wszystkim z wyzwań gospodarczych zidentyfikowanych w diagnozie miasta. Kętrzyn, podobnie jak wiele średnich miast w Polsce, doświadcza problemów związanych z relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń, ograniczoną liczbą dużych pracodawców oraz odpływem młodych i aktywnych zawodowo mieszkańców do większych ośrodków miejskich. Wzmacnianie lokalnej przedsiębiorczości jest jednym z najważniejszych sposobów przeciwdziałania tym procesom, ponieważ pozwala tworzyć nowe miejsca pracy, zwiększać dochody mieszkańców oraz poprawiać atrakcyjność gospodarczą miasta.

Rozwój przedsiębiorczości lokalnej ma również istotny wpływ na realizację wielu innych kierunków działań wskazanych w strategii. Silna i dynamiczna gospodarka lokalna generuje bowiem dodatkowe dochody mieszkańców oraz wpływy do budżetu miasta, które mogą być przeznaczane na rozwój infrastruktury, usług społecznych czy działań kulturalnych. Wspiera także rozwój turystyki, usług oraz inicjatyw społecznych, ponieważ aktywni przedsiębiorcy często angażują się w życie lokalnej społeczności.

Kierunek ten jest również powiązany z działaniami dotyczącymi edukacji oraz aktywizacji społecznej mieszkańców. Współpraca przedsiębiorców ze szkołami i instytucjami edukacyjnymi może przyczynić się do lepszego dopasowania kompetencji młodych ludzi do potrzeb lokalnego rynku pracy, a tym samym zwiększyć szanse na ich pozostanie w mieście po

zakończeniu edukacji. W dłuższej perspektywie może to ograniczyć procesy depopulacyjne oraz wzmocnić potencjał demograficzny miasta.

Jednocześnie rozwój przedsiębiorczości pozwala wykorzystać ważne potencjały Kętrzyna, takie jak korzystne położenie w regionie, zasoby dziedzictwa kulturowego oraz rosnący sektor usług i drobnej działalności gospodarczej. Lokalne firmy mogą odgrywać istotną rolę w rozwoju turystyki, usług czasu wolnego czy gospodarki opartej na lokalnych produktach i usługach.

Realizacja tego kierunku pozwoli więc nie tylko wzmocnić gospodarkę miasta, ale także stworzyć stabilne podstawy dla rozwoju społecznego, poprawy jakości życia mieszkańców oraz zwiększenia atrakcyjności Kętrzyna jako miejsca pracy i prowadzenia działalności gospodarczej.

Kierunek B1. Wzmocnienie systemu ochrony zdrowia i usług opiekuńczych

Wzmocnienie systemu ochrony zdrowia oraz rozwój usług opiekuńczych stanowi jeden z najważniejszych priorytetów polityki rozwoju miasta, szczególnie w kontekście zmian demograficznych zachodzących w Kętrzynie. Diagnoza wskazuje bowiem na wyraźne procesy starzenia się społeczeństwa, rosnący udział osób w wieku poprodukcyjnym oraz zmniejszającą się liczbę osób w wieku produkcyjnym.

W związku z tym zapewnienie odpowiedniej dostępności usług zdrowotnych, opiekuńczych i rehabilitacyjnych staje się jednym z kluczowych warunków utrzymania wysokiej jakości życia mieszkańców. Kierunek ten obejmuje rozwój infrastruktury i usług związanych z opieką nad osobami starszymi, osobami z niepełnosprawnościami oraz osobami wymagającymi wsparcia w codziennym funkcjonowaniu.

Zakres działań w ramach tego kierunku może obejmować m.in. rozwój usług opieki domowej, tworzenie dziennych domów opieki, rozwój usług asystenckich oraz wdrażanie nowoczesnych rozwiązań takich jak teleopieka czy usługi zdalnego monitorowania zdrowia. Ważnym elementem jest również wspieranie profilaktyki zdrowotnej oraz działań promujących zdrowy styl życia wśród mieszkańców.

Priorytetowy charakter tego kierunku wynika z faktu, że kwestie zdrowia i opieki społecznej mają bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo społeczne mieszkańców oraz na funkcjonowanie całej wspólnoty lokalnej. Dostępność usług zdrowotnych i opiekuńczych jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o jakości życia w mieście, szczególnie dla osób starszych i rodzin z dziećmi.

Rozwój systemu usług opiekuńczych wpływa także na realizację innych kierunków działań strategii. Zapewnienie odpowiedniego systemu wsparcia dla osób starszych i wymagających opieki umożliwia aktywizację zawodową ich rodzin oraz opiekunów, co ma pozytywny wpływ na lokalny rynek pracy i sytuację gospodarczą miasta. Dodatkowo rozwój sektora usług opiekuńczych może generować nowe miejsca pracy w obszarze usług społecznych i zdrowotnych.

Kierunek ten jest również powiązany z działaniami dotyczącymi aktywizacji społecznej mieszkańców oraz wzmocnienia kapitału społecznego. Rozwój usług opiekuńczych często opiera się na współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi, wolontariuszami oraz

lokalnymi instytucjami społecznymi, co sprzyja integracji społecznej oraz budowaniu więzi międzyludzkich.

Jednocześnie działania w tym obszarze pozwalają wykorzystać potencjał rozwijającego się sektora usług społecznych oraz zaangażowanie organizacji społecznych działających na rzecz mieszkańców. Dzięki temu możliwe jest tworzenie bardziej zintegrowanego systemu wsparcia społecznego, który odpowiada na rzeczywiste potrzeby lokalnej społeczności.

Wzmocnienie systemu ochrony zdrowia i usług opiekuńczych jest więc nie tylko odpowiedzią na wyzwania demograficzne, ale także ważnym elementem budowania miasta przyjaznego mieszkańcom, zapewniającego bezpieczeństwo społeczne oraz wysoką jakość życia w każdym wieku.

Kierunek S1. Rozwój edukacji, kwalifikacji i kompetencji

Rozwój edukacji, kwalifikacji oraz kompetencji mieszkańców stanowi jeden z najważniejszych warunków długofalowego rozwoju społecznego i gospodarczego miasta. Współczesne procesy rozwojowe coraz silniej opierają się na wiedzy, umiejętnościach oraz zdolności mieszkańców do adaptacji do zmieniających się warunków gospodarczych i technologicznych. Dlatego inwestowanie w kapitał ludzki jest jednym z kluczowych elementów budowania konkurencyjności miasta oraz poprawy jakości życia jego mieszkańców.

W przypadku Kętrzyna szczególne znaczenie ma wzmacnianie systemu edukacji oraz rozwijanie kompetencji mieszkańców w kontekście wyzwań demograficznych i gospodarczych. Diagnoza wskazuje bowiem na procesy starzenia się społeczeństwa oraz odpływ młodych mieszkańców do większych ośrodków miejskich. Jednym z czynników wpływających na te procesy jest ograniczona liczba atrakcyjnych miejsc pracy oraz niedopasowanie części kompetencji młodych ludzi do potrzeb rynku pracy.

Zakres działań w ramach tego kierunku obejmuje przede wszystkim podnoszenie jakości edukacji na wszystkich etapach kształcenia, rozwój kompetencji przyszłości oraz wspieranie edukacji przez całe życie. Ważnym elementem jest modernizacja infrastruktury edukacyjnej oraz wyposażenie placówek w nowoczesny sprzęt i pomoce naukowe, rozwój nowoczesnych metod nauczania oraz wprowadzanie programów edukacyjnych rozwijających kompetencje cyfrowe, techniczne, językowe i społeczne. Istotną rolę odgrywa również rozwój zajęć pozalekcyjnych, programów stypendialnych oraz inicjatyw wspierających rozwój talentów dzieci i młodzieży.

Priorytetowy charakter tego kierunku wynika z faktu, że poziom wykształcenia oraz kompetencji mieszkańców ma bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy miasta. Wykwalifikowana kadra jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o atrakcyjności inwestycyjnej miasta oraz możliwościach rozwoju lokalnych przedsiębiorstw. Wzmacnianie kompetencji mieszkańców może przyczynić się do powstawania nowych firm, rozwoju innowacyjnych usług oraz zwiększenia konkurencyjności lokalnej gospodarki.

Rozwój edukacji i kompetencji mieszkańców ma także istotny wpływ na realizację innych kierunków działań strategii. Jest on silnie powiązany z działaniami dotyczącymi wspierania przedsiębiorczości lokalnej, ponieważ dobrze wykształceni mieszkańcy częściej podejmują działalność gospodarczą oraz angażują się w rozwój innowacyjnych inicjatyw. Jednocześnie

rozwój kompetencji zawodowych zwiększa możliwości zatrudnienia mieszkańców w lokalnych przedsiębiorstwach, co sprzyja stabilizacji sytuacji demograficznej miasta.

Kierunek ten ma również istotne znaczenie dla rozwoju kapitału społecznego oraz aktywizacji społecznej mieszkańców. Edukacja sprzyja bowiem budowaniu postaw obywatelskich, rozwijaniu umiejętności współpracy oraz wzmacnianiu zaangażowania mieszkańców w życie lokalnej społeczności. Dzięki temu możliwe jest tworzenie bardziej aktywnej i zintegrowanej wspólnoty lokalnej.

Jednocześnie działania w tym obszarze pozwalają wykorzystać potencjały rozwojowe Kętrzyna związane z funkcjonowaniem placówek edukacyjnych, rozwijającym się szkolnictwem zawodowym oraz rosnącą liczbą uczniów w szkołach technicznych. Wzmocnienie współpracy pomiędzy szkołami, przedsiębiorcami oraz instytucjami publicznymi może przyczynić się do lepszego dopasowania systemu edukacji do potrzeb lokalnej gospodarki.

W dłuższej perspektywie rozwój edukacji, kwalifikacji i kompetencji mieszkańców może przyczynić się do zatrzymania części młodych ludzi w mieście oraz zwiększenia atrakcyjności Kętrzyna jako miejsca do życia i pracy. Miasto oferujące wysoką jakość edukacji, możliwości rozwoju zawodowego oraz szeroką ofertę kształcenia staje się bardziej konkurencyjne w stosunku do innych ośrodków miejskich.

Dlatego rozwój edukacji i kompetencji mieszkańców został uznany za jeden z kluczowych priorytetów strategii rozwoju miasta. Działania w tym obszarze stanowią fundament budowania nowoczesnej, innowacyjnej i aktywnej społeczności lokalnej, która będzie w stanie sprostać wyzwaniom przyszłości oraz wykorzystać pojawiające się szanse rozwojowe.

Kierunek S2. Aktywizacja społeczna i obywatelska mieszkańców

Aktywizacja społeczna i obywatelska mieszkańców stanowi jeden z kluczowych warunków trwałego i zrównoważonego rozwoju miasta. Silna i zaangażowana społeczność lokalna jest bowiem nie tylko odbiorcą działań samorządu, ale również ważnym partnerem w procesie planowania i realizacji polityk publicznych.

W przypadku Kętrzyna rozwój aktywności społecznej mieszkańców ma szczególne znaczenie w kontekście wyzwań demograficznych oraz potrzeby wzmacniania lokalnej tożsamości i integracji społecznej. W wielu średnich miastach obserwuje się zjawisko malejącego zaangażowania obywatelskiego oraz ograniczonego uczestnictwa mieszkańców w życiu publicznym. Wzmacnianie aktywności społecznej może przeciwdziałać tym procesom oraz sprzyjać budowaniu silnej wspólnoty lokalnej.

Zakres działań w ramach tego kierunku obejmuje przede wszystkim wspieranie inicjatyw oddolnych, rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi, promocję wolontariatu oraz tworzenie mechanizmów umożliwiających mieszkańcom aktywne uczestnictwo w procesach decyzyjnych. Istotnym narzędziem mogą być m.in. budżet obywatelski, konsultacje społeczne czy programy wspierające lokalnych liderów.

Priorytetowy charakter tego kierunku wynika z faktu, że aktywność społeczna mieszkańców wpływa na skuteczność realizacji wielu innych działań strategicznych. Zaangażowani mieszkańcy częściej uczestniczą w inicjatywach kulturalnych, sportowych i edukacyjnych,

wspierają rozwój lokalnych instytucji oraz angażują się w działania na rzecz poprawy jakości przestrzeni miejskiej.

Aktywizacja społeczna sprzyja również budowaniu kapitału społecznego, który jest jednym z najważniejszych zasobów rozwojowych współczesnych miast. Wysoki poziom zaufania społecznego, współpracy oraz identyfikacji z miejscem zamieszkania sprzyja powstawaniu nowych inicjatyw gospodarczych, społecznych i kulturalnych.

Kierunek ten ma także istotne znaczenie dla realizacji działań związanych z rozwojem usług społecznych, zdrowotnych czy opiekuńczych. W wielu przypadkach organizacje pozarządowe oraz lokalni liderzy społeczni odgrywają kluczową rolę w realizacji programów społecznych oraz wsparciu osób potrzebujących pomocy.

Jednocześnie aktywizacja społeczna pozwala wykorzystać ważny potencjał rozwojowy Kętrzyna, jakim jest rosnąca liczba organizacji społecznych oraz inicjatyw obywatelskich. Wspieranie ich działalności może przyczynić się do tworzenia nowych projektów społecznych, kulturalnych i edukacyjnych, które wzmacniają atrakcyjność miasta oraz poprawiają jakość życia mieszkańców.

W dłuższej perspektywie rozwój aktywności obywatelskiej może również przyczynić się do zwiększenia skuteczności zarządzania miastem. Dialog pomiędzy samorządem a mieszkańcami pozwala bowiem lepiej identyfikować potrzeby lokalnej społeczności oraz tworzyć rozwiązania bardziej dopasowane do rzeczywistych oczekiwań mieszkańców.

Dlatego aktywizacja społeczna i obywatelska mieszkańców została uznana za jeden z kluczowych priorytetów strategii rozwoju Kętrzyna, stanowiący fundament budowania silnej, zaangażowanej i odpowiedzialnej wspólnoty lokalnej.

4. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej, zasady kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej

Integralną częścią Strategii zgodnie z Ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1153, 1436, z 2026 r. poz. 252) jest model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy. Zgodnie z aktualnymi przepisami model rozumiany jest jako docelowy układ elementów składowych przestrzeni, w tym:

- struktura sieci osadniczej wraz z rolą i hierarchią jednostek osadniczych,
- system powiązań przyrodniczych,
- główne korytarze i elementy sieci transportowych, w tym pieszych i rowerowych,
- główne elementy infrastruktury technicznej i społecznej.

Strategia zawiera również ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie zgodnie z art. 10e) ust.3 p.5 ustawy o samorządzie gminnym.

Strategia odnosi się również do dokumentów planistycznych lokalnych (Plan Ogólny Miasta Kętrzyna i Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego) oraz regionalnych.

4.1. Dokumenty planistyczne

Wojewódzki Plan Zagospodarowania Przestrzennego (WPZP)

Kętrzyn to jeden z ośrodków ponadlokalnych I rzędu – zaliczony do miast powiatowych o zdolnościach rozwojowych – obsługujący potrzeby ponadlokalne i lokalne, wpływający także na procesy rozwojowe w skali województwa lub jego części; koncentruje funkcje gospodarcze, dąży do tworzenia funkcji pozarolniczych, zapewnia dostęp do usług publicznych podstawowych i średniego rzędu; pełni funkcje uzupełniające w stosunku do ośrodka regionalnego i subregionalnego.

W województwie warmińsko-mazurskim procesy suburbanizacji zachodzą w otoczeniu największych miast i ośrodków powiatowych, przy czym skala tego zjawiska jest skorelowana z wielkością miasta. Zjawisko suburbanizacji dotyczy również Kętrzyna.

Do obiektów zabytkowych o wyróżniających się walorach i wartościach kulturowych na tle województwa i kraju w Kętrzynie należą: Kolegiata i zespół pokoszarowy. Istotnym wyróżnikiem w sferze infrastruktury społecznej jest funkcjonujący stadion piłkarski oraz amfiteatr. Kętrzyn jest zaliczony do lokalnych ośrodków gospodarczych – jest wśród miast wyróżniających się nasyceniem podmiotami gospodarczymi.

W WPZP wymieniony jest szereg zadań o znaczeniu ponadlokalnym zaplanowanych do realizacji m.in. na terenie Kętrzyna. Część z nich została już zrealizowana:

- usprawnienie połączenia transgranicznego pomiędzy Polską i Rosją poprzez przebudowę drogi wojewódzkiej nr 591 granica państwa – Barciany – Kętrzyn – Mrągowo, etap I (zrealizowano),
- rozbudowa drogi wojewódzkiej nr 591 na odcinku Stara Różanka – Kętrzyn wraz z ulicami Bałtycką i Traugutta w Kętrzynie (zrealizowano),

- rozbudowa i przebudowa dróg wojewódzkich, m.in. DW 592 na odcinku Kętrzyn – Giżycko (projektowana, w trakcie realizacji),
- elektryfikacja linii kolejowej na odcinku Korsze – Ełk, linii nr 38 (obecnie trwają prace),
- przebudowa linii elektroenergetycznej 110 kV Kętrzyn – Reszel, modernizacja linii 110 kV Kętrzyn – Giżycko (planowane),
- budowa i modernizacja sieci kanalizacji sanitarnej (inwestycje o charakterze ciągłym),
- rozbudowa Punktu Selektywnego Zbierania Odpadów Komunalnych (PSZOK) (zrealizowano),
- modernizacja sortowni odpadów, instalacji do odzysku i recyklingu odpadów budowlanych i rozbiórkowych – budowa, rozbudowa i modernizacja (planowane).

Gminne dokumenty planistyczne

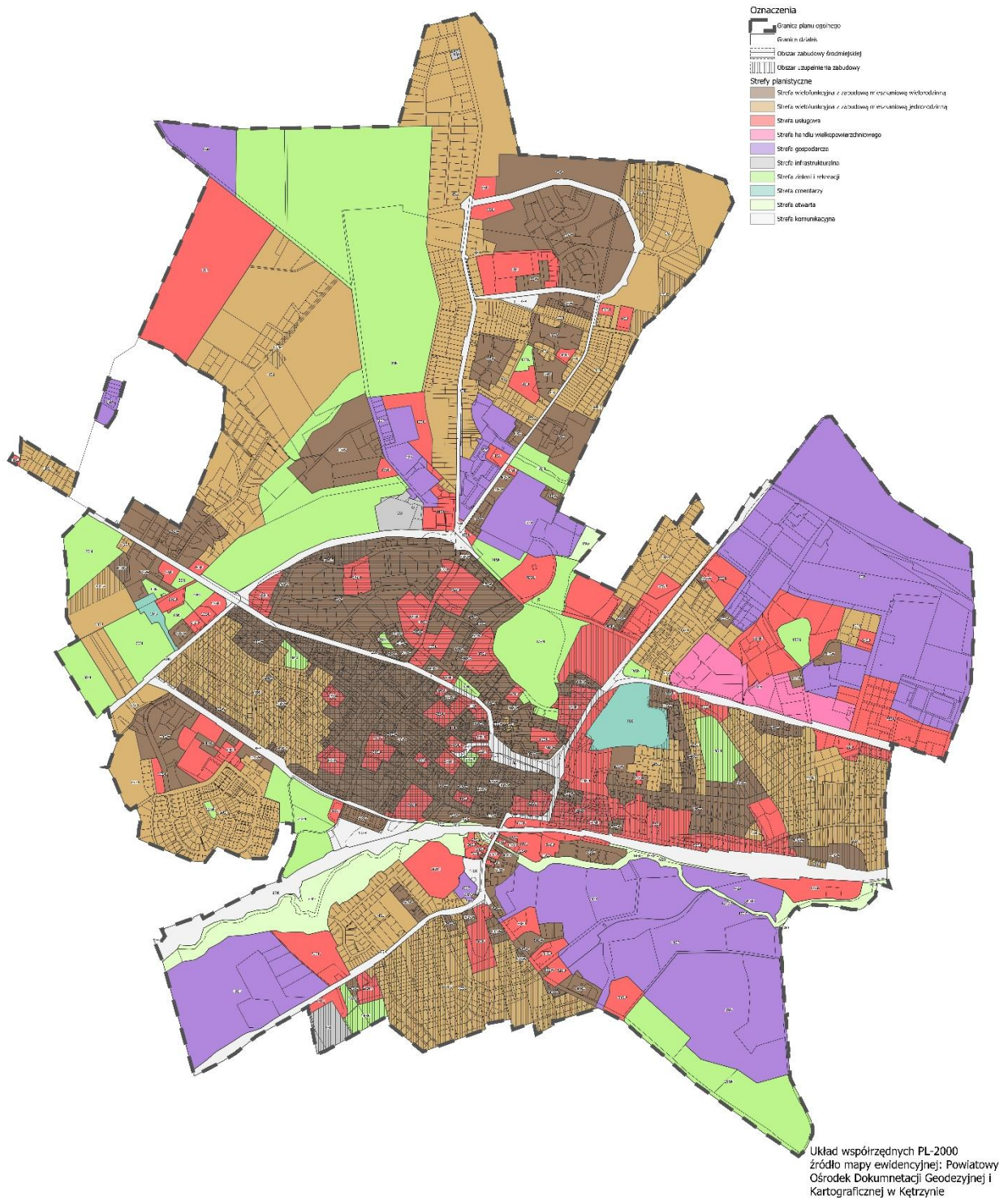
Plan Ogólny Miasta Kętrzyna

Plan ogólny gminy (POG) to nowy dokument planistyczny. Zgodnie z Ustawą z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 538) jego uchwalenie jest obowiązkowe. Zastępuje on dotychczasowe studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (SUiKZP) i staje się aktem prawa miejscowego. Każdy nowy miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (MPZP) oraz każda decyzja o warunkach zabudowy (WZ) muszą być z nim zgodne.

Plan ogólny Miasta Kętrzyna przyjęto Uchwałą nr XXXI/189/2026 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 26 lutego 2026 r. w sprawie uchwalenia planu ogólnego miasta Kętrzyna. Dokument dotyczy obszaru miasta z wyłączeniem terenów zamkniętych wyznaczonych na potrzeby Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej. Strefy planistyczne mieszkaniowe zostały określone przy uwzględnieniu terenów dopuszczających realizację zabudowy mieszkaniowej określonych w MPZP oraz obszarów uzupełnienia zabudowy. Wyznaczenie pozostałych stref planistycznych w dużej mierze także opierało się na ustaleniach planów miejscowych, jednak zostały one zmodyfikowane i dostosowane do formy planu ogólnego, przy uwzględnieniu faktycznego zagospodarowania, składanych wniosków, a także w ramach kontynuacji polityki przestrzennej określonej wcześniej w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego.

Wyznaczone zostały obszary uzupełnienia zabudowy, na których nie ma sporządzonych planów miejscowych. Obejmują one głównie centrum miasta oraz dopełnienie osiedla na południu miasta. Dodatkowo, w związku z przekształceniem struktury przestrzennej, obszar uzupełnienia zabudowy został rozszerzony na kilka terenów, na których obowiązujące plany nie przewidują zabudowy mieszkaniowej. Nowe działki pod zabudowę jednorodziną, zlokalizowane są głównie na obrzeżach istniejącej zabudowy i charakteryzują się powierzchnią od 700 m² do 1500 m², z tendencją w kierunku większych działek.

Rysunek 3. Plan Ogólny Miasta Kętrzyna

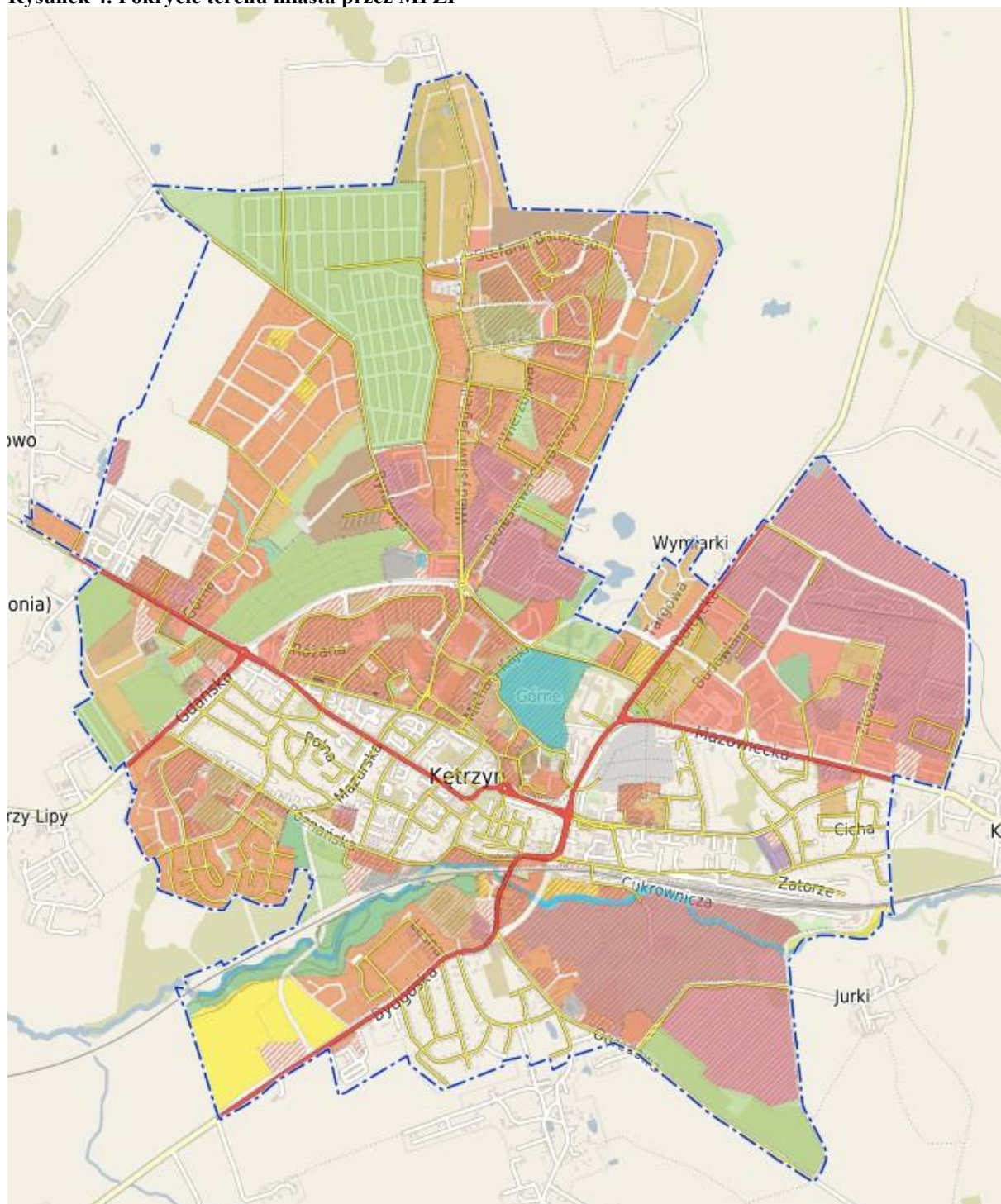


Źródło: Plan Ogólny [Miasta Kętrzyna](#) – załącznik 2.

Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP)

Na terenie Kętrzyna obowiązuje 25 miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Łączna powierzchnia terenu miasta, który został objęty aktami prawa miejscowego wynosi ok. 820 ha, co przekłada się na ok. 80% powierzchni Kętrzyna. Brak jest MPZP na terenie zwartej zabudowy centrum miasta, strefy zamkniętej Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej i jej okolic oraz osiedla mieszkaniowego na południu miasta.

Rysunek 4. Pokrycie terenu miasta przez MPZP



Źródło: <https://mkeczyn.e-mapa.net/> stan z 29.04.2026 r.

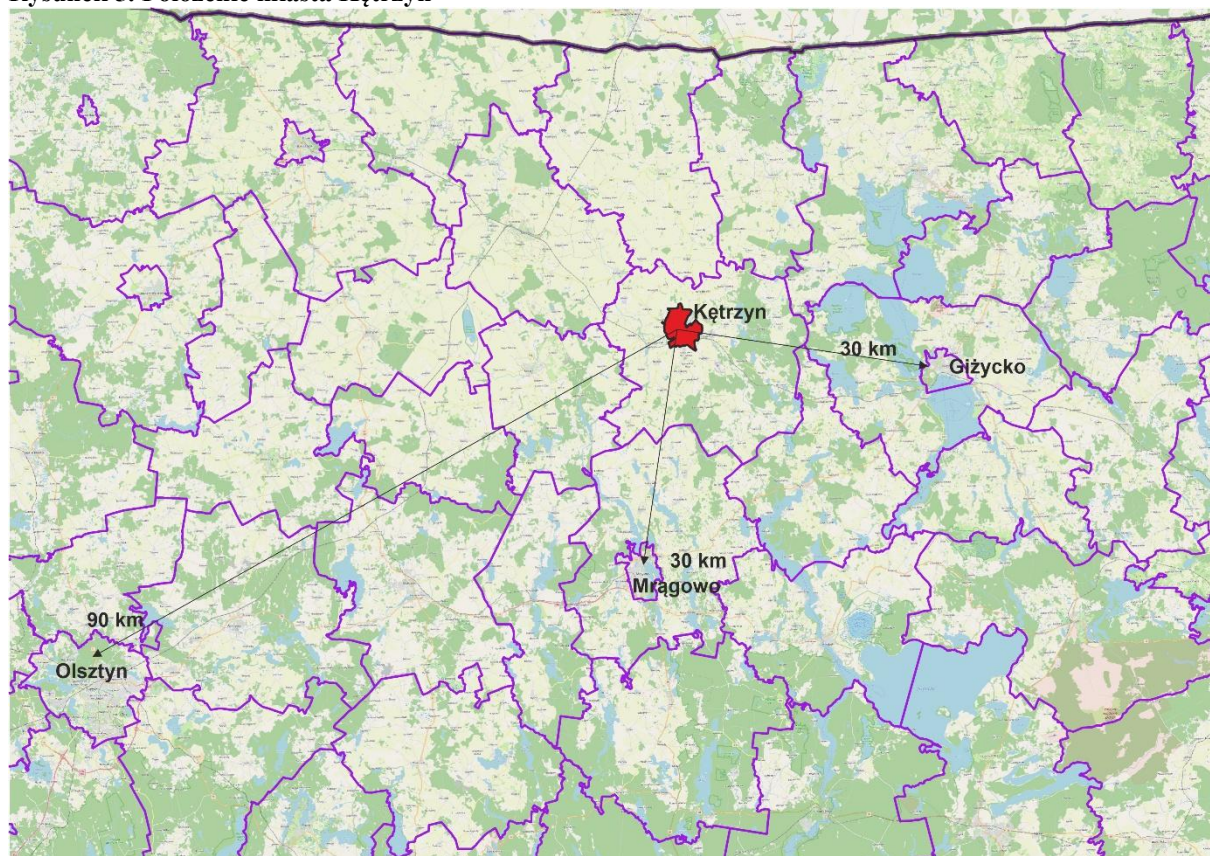
4.2. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej

Koncepcja modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej została opracowana w oparciu o istniejące uwarunkowania, zapisy Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, z uwzględnieniem spójności z projektem Planu Ogólnego. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej przedstawia docelową organizację kluczowych elementów przestrzeni miasta, istotnych dla jego rozwoju.

Miasto Kętrzyn położone jest w północnej części województwa warmińsko-mazurskiego i zajmuje powierzchnię 1 034 ha. Jest ono siedzibą powiatu kętrzyńskiego. Gmina wiejska Kętrzyn jest gminą obwarzankową w stosunku do Kętrzyna – otacza miasto ze wszystkich stron. Kętrzyn oddalony jest od stolicy województwa, Olsztyna, o około 90 km, najbliższe miasta, porównywalne pod względem liczby mieszkańców, to Mrągowo i Giżycko (odległość od tych miast wynosi ok. 30 km).

Pod względem fizyczno-geograficznym Kętrzyn leży prawie w całości na obszarze Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, na styku z krainami: Równiny Sępopolskiej, Pojezierza Mrągowskiego. Przez teren Kętrzyna przepływa rzeka Guber stanowiąca prawy dopływ rzeki Łyny. Zlokalizowane jest również Jezioro Kętrzyńskie o powierzchni 8,2 ha, które posiada status zbiornika przepływowego i inne mniejsze zbiorniki.

Rysunek 5. Położenie miasta Kętrzyn



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PRG (Państwowy Rejestr Granic).

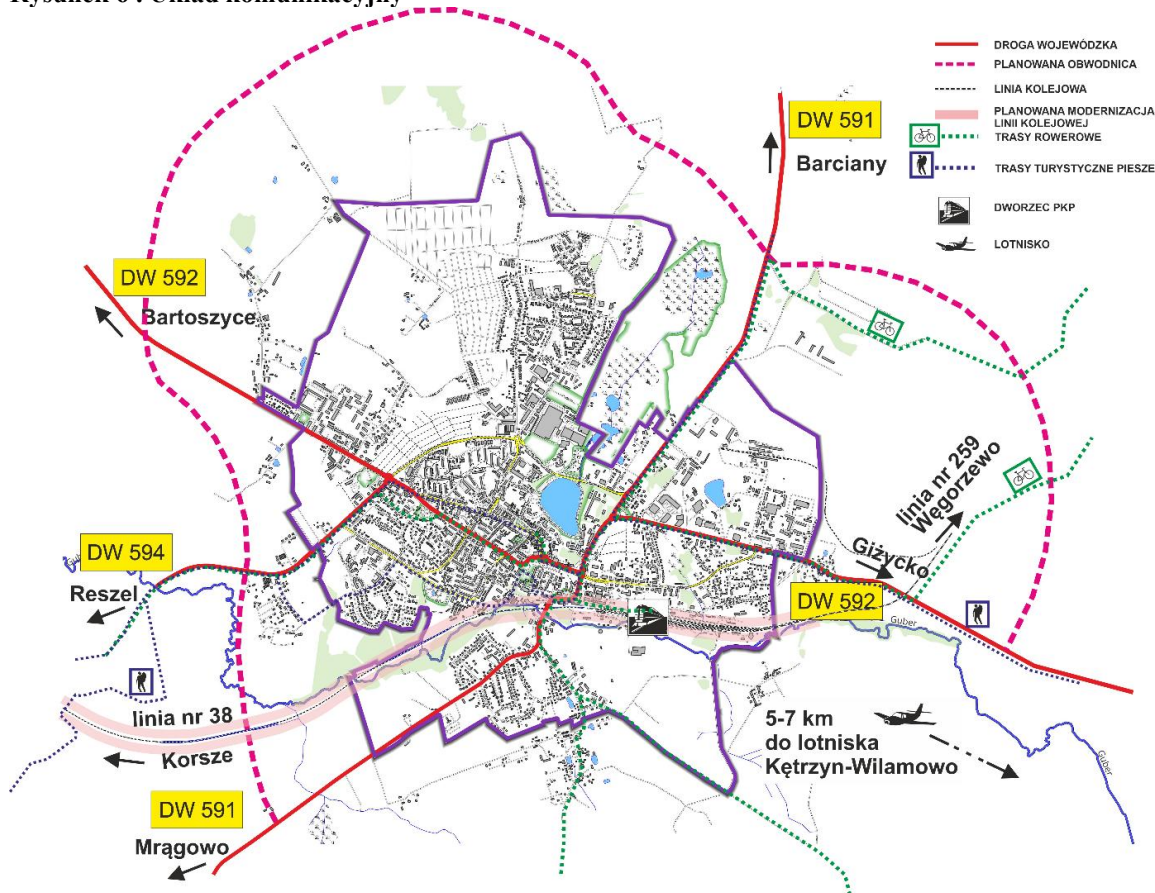
Układ komunikacyjny

Szkielet komunikacyjny stanowią drogi wojewódzkie: nr 591, 592 i 594, uzupełnione drogami powiatowymi i gminnymi. Kętrzyn nie ma bezpośredniego dostępu do dróg krajowych ani ekspresowych. Przez teren miasta przebiega trasa kolejowa Giżycko-Korsze (linia nr 38), na której trwają prace modernizacyjne związane m.in. z elektryfikacją. W Kętrzynie znajduje się dworzec PKP będący własnością miasta Kętrzyn oraz bocznicę kolejową. W związku z uciążliwością ruchu kołowego zaplanowana jest przebudowa dróg wojewódzkich w związku z obwodnicą (DW 591, 592 i 594), trwa budowa obwodnicy Kętrzyna łącząca poza miastem (na terenie gminy Kętrzyn) drogi wojewódzkie.

Około 5-7 km na południowy wschód od Kętrzyna znajduje się Lotnisko Kętrzyn Wilamowo. Na lotnisku funkcjonuje Aeroklub Krainy Jezior. Najbliższy port lotniczy znajduje się w Olsztynie (Port Lotniczy Olsztyn-Mazury w Szymanach) w odległości około 87 km.

Z układem komunikacyjnym powiązane są szlaki turystyczne (głównie samochodowe, częściowo rowerowe), zaś alternatywną sieć komunikacyjną mogą stanowić drogi i szlaki rowerowe, piesze, konne, kajakowe, przy czym nie wszystkie rodzaje aktualnie występują w Kętrzynie. Najdłuższą oznakowaną trasą w województwie jest regionalna część Szlaku św. Jakuba (353 km, Olecko – Kętrzyn – Olsztyn – Lipowiec). Ponadto w granicach miasta i najbliższym sąsiedztwie wytyczone są liczne szlaki turystyczne piesze, samochodowe i rowerowe: Samochodowy Szlak Fortyfikacji Mazurskich, Szlak rowerowy z Kętrzyna do Węgorzewa, Trasa Rowerowa im. Zofii Licharewej, Szlak Rowerowy Grodzisk Pruskich, Szlak Rowerowy Herbowy.

Rysunek 6 . Układ komunikacyjny



Źródło: Opracowanie własne na podst. OSM, Geoportal.

Struktura osadnicza i podstawowe usługi społeczne

Sieć osadniczą miasta tworzą wzajemnie powiązane jednostki (strefy) o różnej roli i hierarchii: strefa śródmiejska – jako centralna jednostka administracyjna i usługowa, a także strefy mieszkalne, przemysłowe i usługowo-handlowe, które tworzą funkcjonalno-przestrzenną strukturę miasta.

Hierarchia i rola jednostek osadniczych w mieście jest następująca:

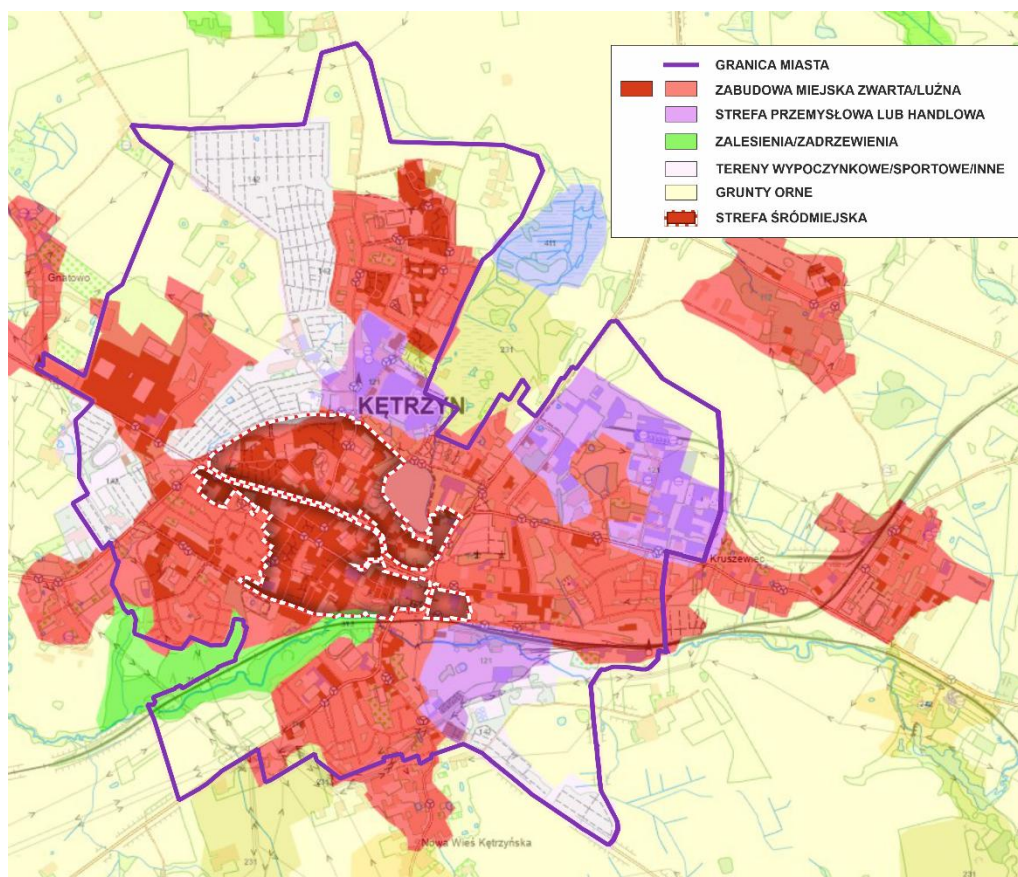
- **Jednostka centralna (strefa śródmiejska)**

Skupiająca główne funkcje administracyjne, handlowe, usługowe i kulturalne. Pełni funkcję węzła sieci, koncentrując wysokiej klasy usługi, administrację i centra decyzyjne oraz zabytki. To najstarsza część miasta, wokół której narastała tkanka miejska.

- **Jednostki peryferyjne (osiedla mieszkalne, strefy przemysłowe, handlowo-usługowe)**

Strefy o charakterze głównie mieszkalnym lub przemysłowym, powiązane z centrum, które pełnią funkcje uzupełniające, np. mieszkalne, przemysłowe i produkcyjne. Zlokalizowane są tu rezerwy uzupełnienia zabudowy oraz tereny jeszcze niezainwestowane.

Rysunek 7. Struktura osadnicza

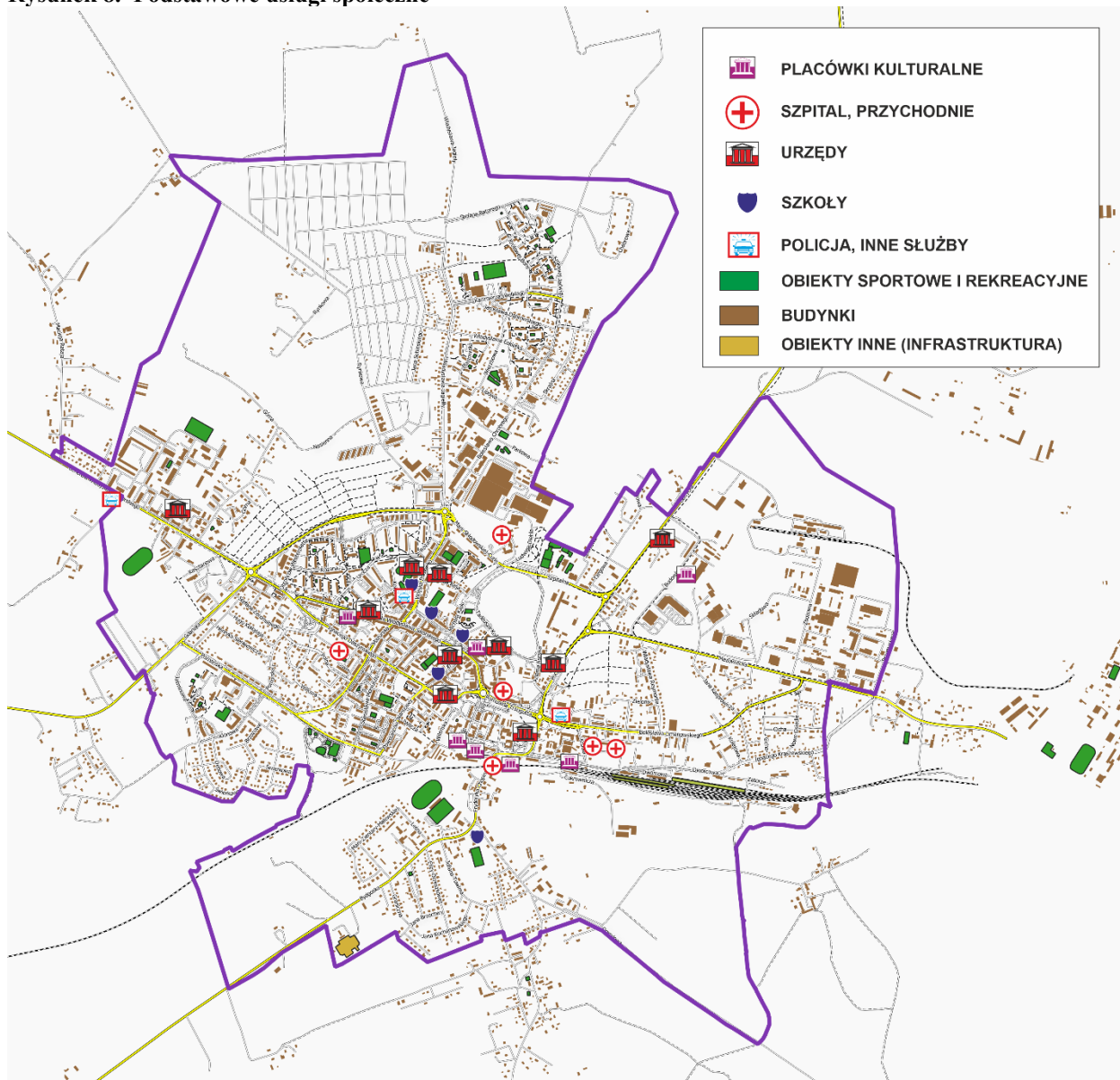


Źródło: Opracowanie własne na podst. Corin Land Cover, Plan Ogólny Miasta Kętrzyna.

Kętrzyn posiada bogaty zasób infrastruktury społecznej. Są to obiekty administracji publicznej (urząd miasta, starostwo powiatowe, urząd gminy – siedziba gminy wiejskiej Kętrzyn), siedziby policji i innych służb, placówki oświatowe (szkoły podstawowe, ponadpodstawowe, wyższa). Znajdują się tu placówki opieki zdrowotnej: szpital powiatowy, przychodnie podstawowej opieki i specjalistyczne.

Wśród placówek kultury najważniejsze to: Kętrzyńskie Centrum Kultury w Kętrzynie, Muzeum im. Wojciecha Kętrzyńskiego w Kętrzynie, Miejska Biblioteka Publiczna. Dla działań kulturalnych kluczowe są też obiekty kulturalne np. amfiteatr, kino, w których organizowane są koncerty, spotkania itp. Rekreacja i sport realizowane są w licznych obiektach MOSiR, m.in. Stadion Miejski, Park Rozrywki, hale sportowe.

Rysunek 8. Podstawowe usługi społeczne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie geoportal.gov.pl.

Środowisko przyrodnicze

Kętrzyn pod względem występowania form ochrony przyrody i bioróżnorodności biologicznej jest terenem dość ubogim. Na obszarze miasta znajdują się: Obszar Chronionego Krajobrazu Doliny Rzeki Guber oraz użytek ekologiczny Rozlewisko Wopławka i 8 pomników przyrody.

Obszar Chronionego Krajobrazu Doliny Rzeki Guber – położony jest w południowej części miasta. Głównym przedmiotem ochrony jest rzeka Guber, wzdłuż której znajdują się ślady bytowania bobrów. Na rzece (poza miastem) funkcjonuje kilka elektrowni wodnych.

Kolejną formą ochrony przyrody jest rozlewisko Wopławka graniczące od wschodu z miastem i tylko fragmentem wchodzące na teren Kętrzyna. Jest to użytek ekologiczny, składający się z oczka wodnego, trzcinowiska i podmokłej łąki. Użytek powstał na potrzeby ochrony miejsc gniazdowania i żerowania ptaków, głównie wodnych i błotnych. Objęty ochroną na podstawie Rozporządzenia Nr 26 Wojewody Warmińsko-Mazurskiego z dnia 30 lipca 2009 w sprawie ustanowienia użytku ekologicznego "Rozlewisko Wopławka".

Pomniki przyrody zlokalizowane są w centralnej części miasta, połowa z nich znajduje się w okolicy jeziora. Są to: 1 dąb szypułkowy, grupa 2 klonów srebrzystych w tym jeden o kilku pniach, klon jawor, klon srebrzysty, olsza czarna, dąb szypułkowy, jarząb szwedzki i kolejny jarząb szwedzki. Pomniki zostały objęte ochroną przyrody w drodze Rozporządzeń Wojewody Olsztyńskiego oraz Decyzji Wojewody Olsztyńskiego bądź Uchwały Rady Miejskiej w Kętrzynie r. w sprawie uznania za pomnik przyrody.

Miasto leży na obszarze jednolitych części wód powierzchniowych (JCWP):

- **RW70001158489 Guber od Dopływu z Czernik do ujścia**
Kategoria: JCWP RW - jednolita część wód powierzchniowych rzecznych
Typ: RzN - Rzeka nizinna
Status JCWP: NAT - naturalna część wód
Stan/potencjał ekologiczny: umiarkowany stan ekologiczny
Stan chemiczny: stan chemiczny poniżej dobrego
Stan (ogólny): zły stan wód
Ocena ryzyka nieosiągnięcia celu środowiskowego: zagrożona.

- **RW700009584813 Guber do Dopływu z Czernik**
Kategoria: JCWP RW - jednolita część wód powierzchniowych rzecznych
Typ: PN - Potok lub strumień nizinny
Status JCWP: NAT - naturalna część wód
Stan/potencjał ekologiczny: umiarkowany stan ekologiczny
Stan chemiczny: brak danych
Stan (ogólny): zły stan wód
Ocena ryzyka nieosiągnięcia celu środowiskowego: zagrożona.

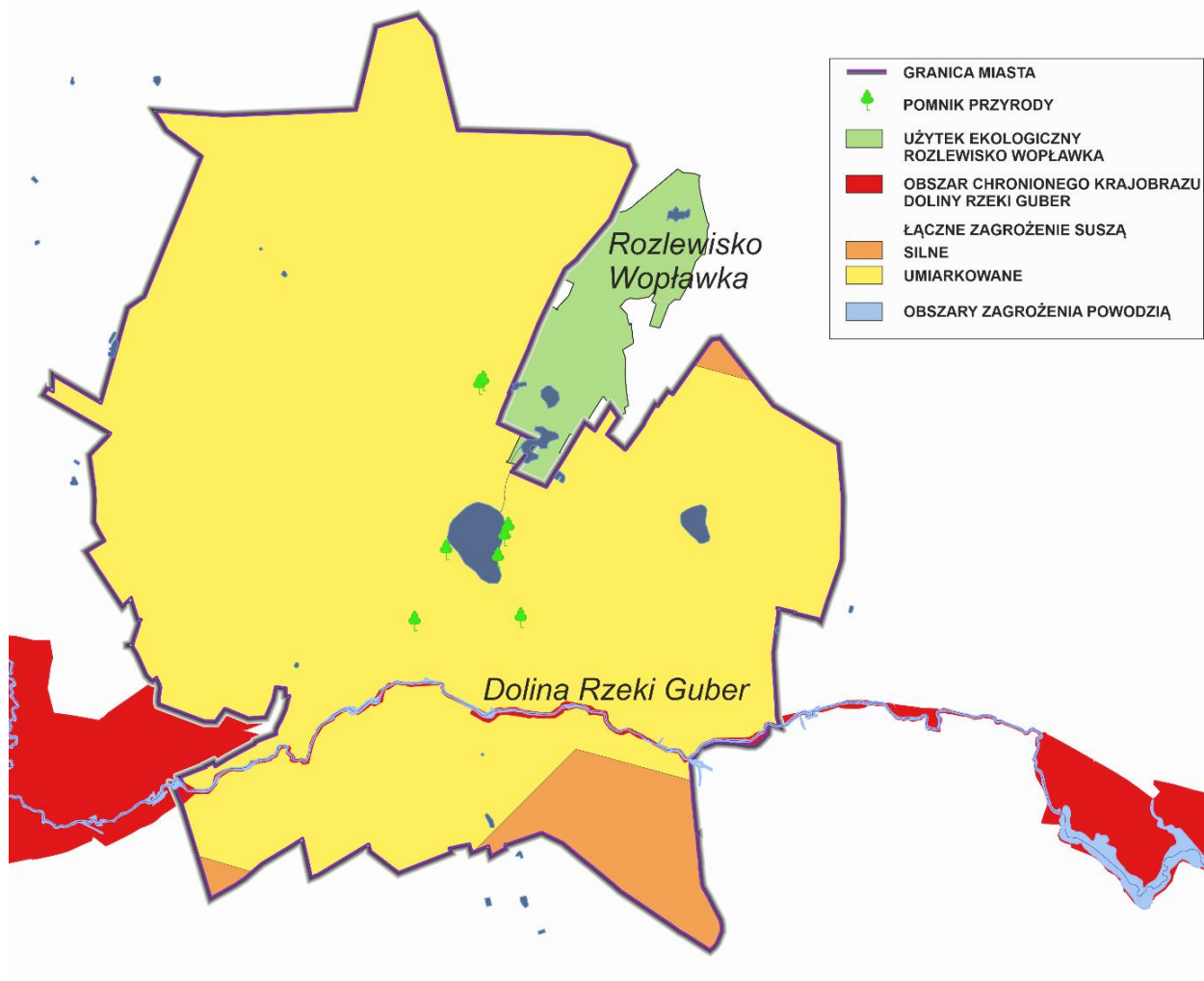
Gmina leży na obszarze jednolitych części wód podziemnych (JCWPd):

- GW700020, obszar dorzecza Pregoły, Region wodny Łyny i Węgorapy
Stan chemiczny: dobry
Stan ilościowy: dobry
Stan JCWPd: dobry
Ocena ryzyka nieosiągnięcia celu środowiskowego: niezagrożona.

Obszary zagrożenia powodzią z wysokim prawdopodobieństwem 10% (raz na 10 lat) oraz ze średnim prawdopodobieństwem 1% (raz na 100 lat) znajdują się wzdłuż koryta rzeki Guber na całym odcinku rzeki, tylko niewielki fragment przy wschodniej granicy miasta w pobliżu bocznic kolejowych jest zagrożony powodzią raz na 100 lat.

Niemal na całym terenie miasta występuje umiarkowane łączne zagrożenie suszą. Tylko niewielkie fragmenty na wschodzie oraz na południu miasta są pod wpływem silnego zagrożenia suszą.

Rysunek 9. Zasoby środowiska przyrodniczego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Geoserwis GDOŚ](#)

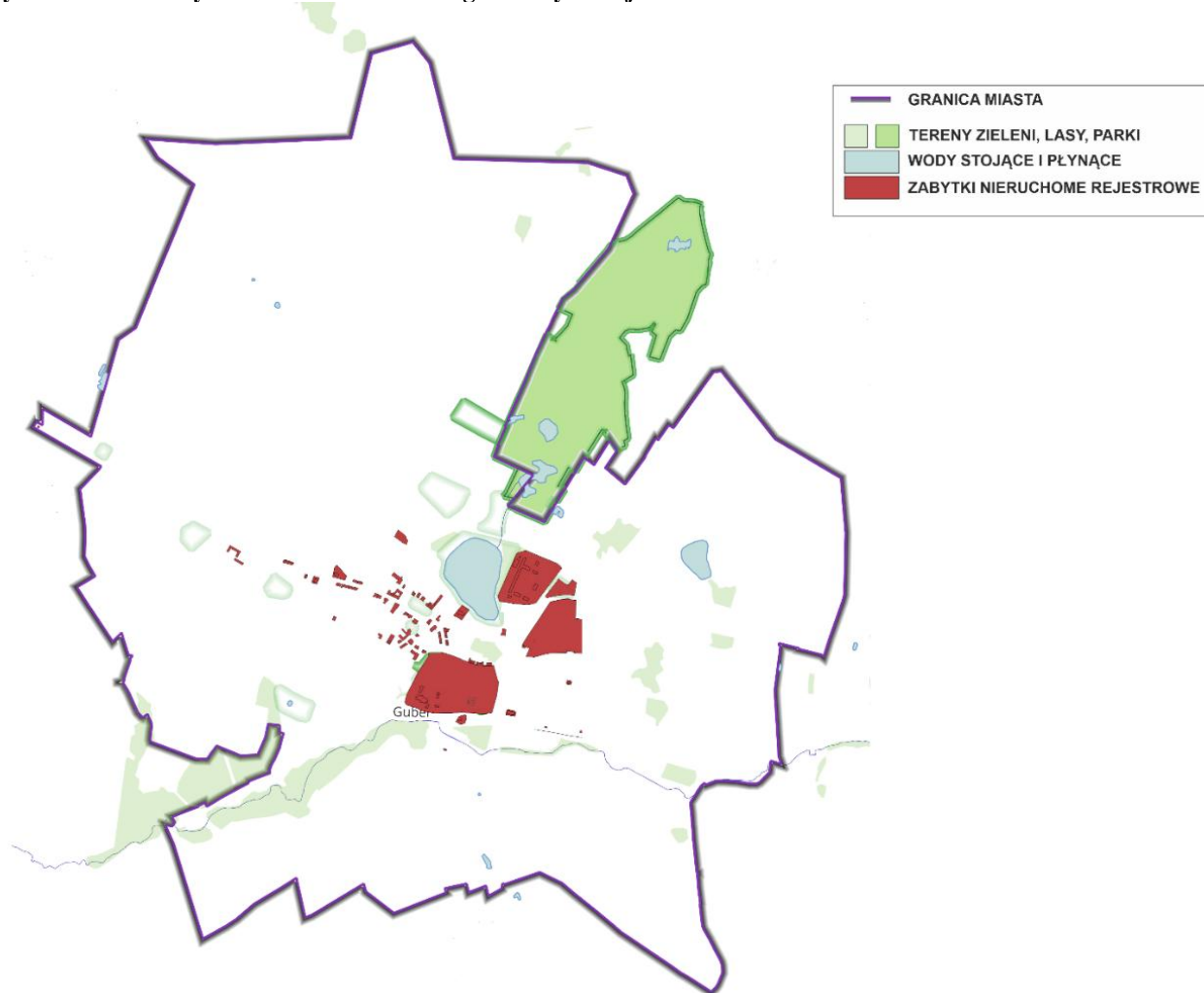
Zasoby dziedzictwa kulturowego

Na terenie miasta znajdują się bardzo liczne zabytki objęte ochroną konserwatorską. Obiekty najcenniejsze zostały ujęte w rejestrze zabytków, który dla Kętrzyna zawiera 100 pozycji. Są to m.in.:

- Zamek w Kętrzynie wybudowany w drugiej połowie XIV w.,
- Bazylika mniejsza św. Jerzego z 1359 roku, stanowiąca część systemu fortyfikacji miejskich,
- Kościół ewangelicki św. Jana wzniesiony w 1480 roku (dawna kaplica cmentarna),
- Budynek dawnej Łoży Masońskiej,
- Neogotycki kościół św. Katarzyny z 1896 roku,
- Ratusz wybudowany w latach 1885 – 1886,
- Fragmenty XIV-wiecznych murów obronnych z basztą,
- kompleks budynków stadniny koni „Stado Ogierów”.

Na terenie miasta znajdują się również 3 stanowiska archeologiczne umieszczone w rejestrze zabytków. Większość zabytków jest skupiona w centrum miasta.

Rysunek 10. Zasoby dziedzictwa kulturowego – zabytki rejestrowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zabytek.pl.

Infrastruktura techniczna

Zasilanie w energię elektryczną miasta Kętrzyna pochodzi z Głównego Punktu Zasilania (GPZ) Kętrzyn zlokalizowanego na południu miasta. W GPZ zainstalowane są dwa transformatory 110/15 kV o mocy 25MVA i 16 MVA. W południowej części miasta przebiegają linie energetyczne wysokiego napięcia 110kV relacji Kętrzyn–Korsze, Kętrzyn–Reszel, Kętrzyn–Giżycko i Kętrzyn–Mrągowo, sieci te łączą się w GPZ Kętrzyn. Wg Planu Rozwoju Energa-Operator S.A. na lata 2026-2031 planowana jest przebudowa linii 110 kV Kętrzyn – Reszel (2030 r.), modernizacja linii 110 kV Kętrzyn – Mrągowo (2027 r.) oraz modernizacja linii 110 kV Kętrzyn – Giżycko (zakończenie modernizacji planowane na 2029 r. na terenie Energa i na 2031r. na terenie PGE, wg proj. Planu Rozwoju PGE Dystrybucja S.A. na lata 2026-2031).

Miasto Kętrzyn zaopatrywane jest w wodę z dwóch stacji uzdatniania wody – SUW „Wschód” w Karolewie i SUW „Zachód” w Jeżewie. Ścieki odprowadzane są do mechaniczno-biologicznej miejskiej oczyszczalni ścieków Trzy Lipy, zlokalizowanej poza granicami administracyjnymi miasta. Średnia przepustowość oczyszczalni wynosi 6 500 m³/d, maksymalnie rocznie 3 321 500m³/rok. Ścieki oczyszczone zrzucane są do rzeki Guber.

Na terenie miasta funkcjonuje sieć ciepłownicza zarządzana przez miejską spółkę Komunalna Energetyka Ciepła „KOMEK” sp. z o.o. Spółka ta dostarcza ciepło na potrzeby centralnego ogrzewania i ciepłej wody użytkowej dla budynków mieszkalnych i użyteczności publicznej w Kętrzynie. Na terenie miasta funkcjonuje 5 źródeł ciepła:

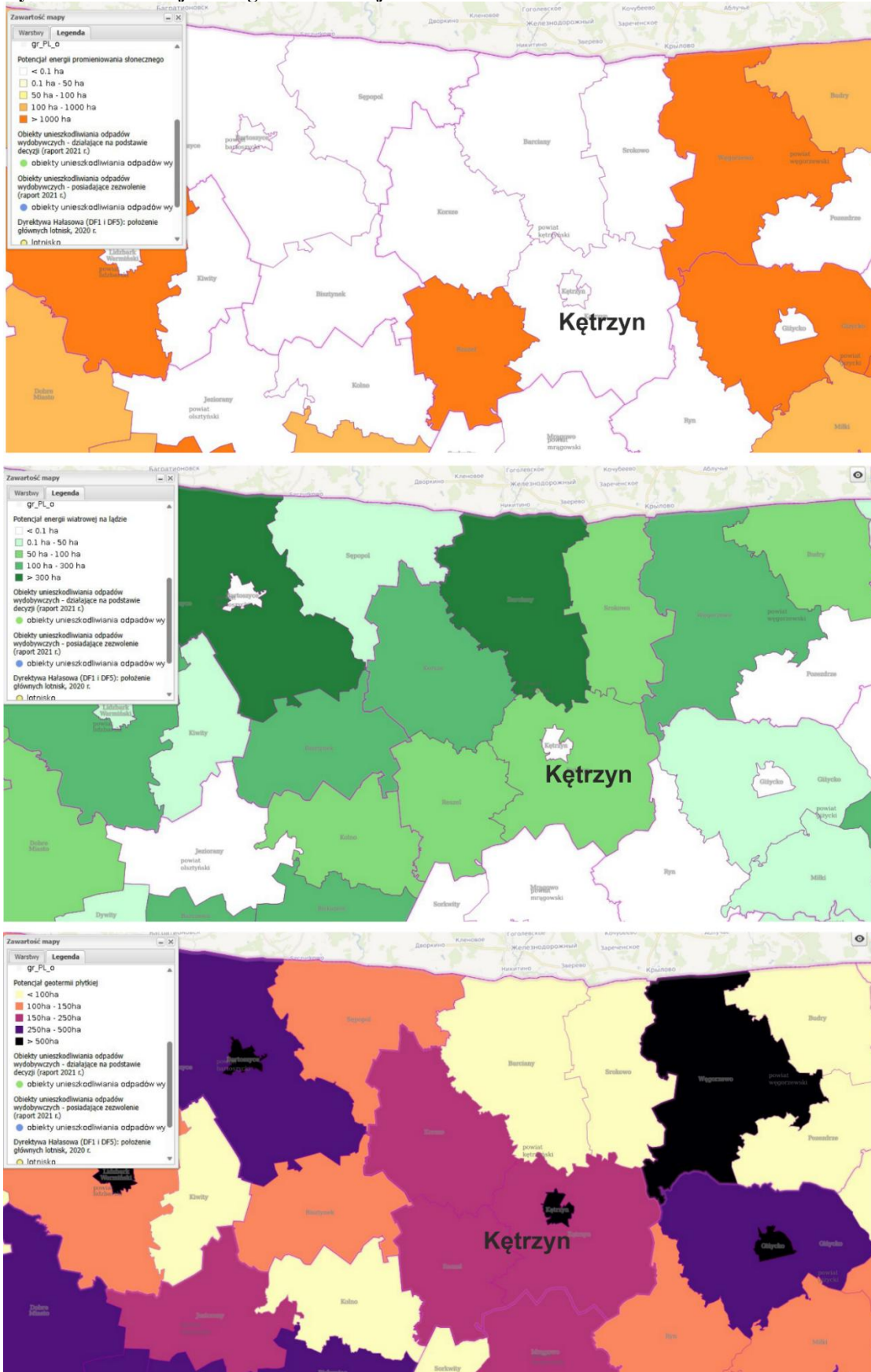
- ul. Rynkowa 3, o mocy 18,20 MW, miał węglowy,
- ul. Mazurska 15, o mocy 9,53 MW, miał węglowy,
- ul. Słowackiego 7a, o mocy 0,23 MW, gaz ziemny,
- ul. Limanowskiego 22, o mocy 2,52 MW, gaz ziemny,
- ul. Dworcowa 10, o mocy 0,20 MW, gaz ziemny.

Całkowita moc dyspozycyjna źródeł ciepła wynosi 30,67 MW. Czynnik grzewczy przesyłany jest za pomocą sieci ciepłej, której całkowita długość wynosi 19,5 km.

W Kętrzynie funkcjonują farmy fotowoltaiczne na terenie ciepłowni 40kW (ul. Rynkowa) i 4kW (ul. Mazurska) oraz indywidualne mikroinstalacje, nie ma farm wiatrowych ani turbin wiatrowych.

Wg mapy Ministerstwa Klimatu i Środowiska potencjał energetyki odnawialnej (energii promieniowania słonecznego oraz energii wiatrowej na lądzie) jest znikomy – poniżej 0,1 ha, miasto nie posiada dogodnych warunków do lokalizacji tego typu OZE. Kętrzyn posiada wysoki (powyżej 500 ha) potencjał geotermii płytkiej.

Rysunek 11. Potencjał energii odnawialnej

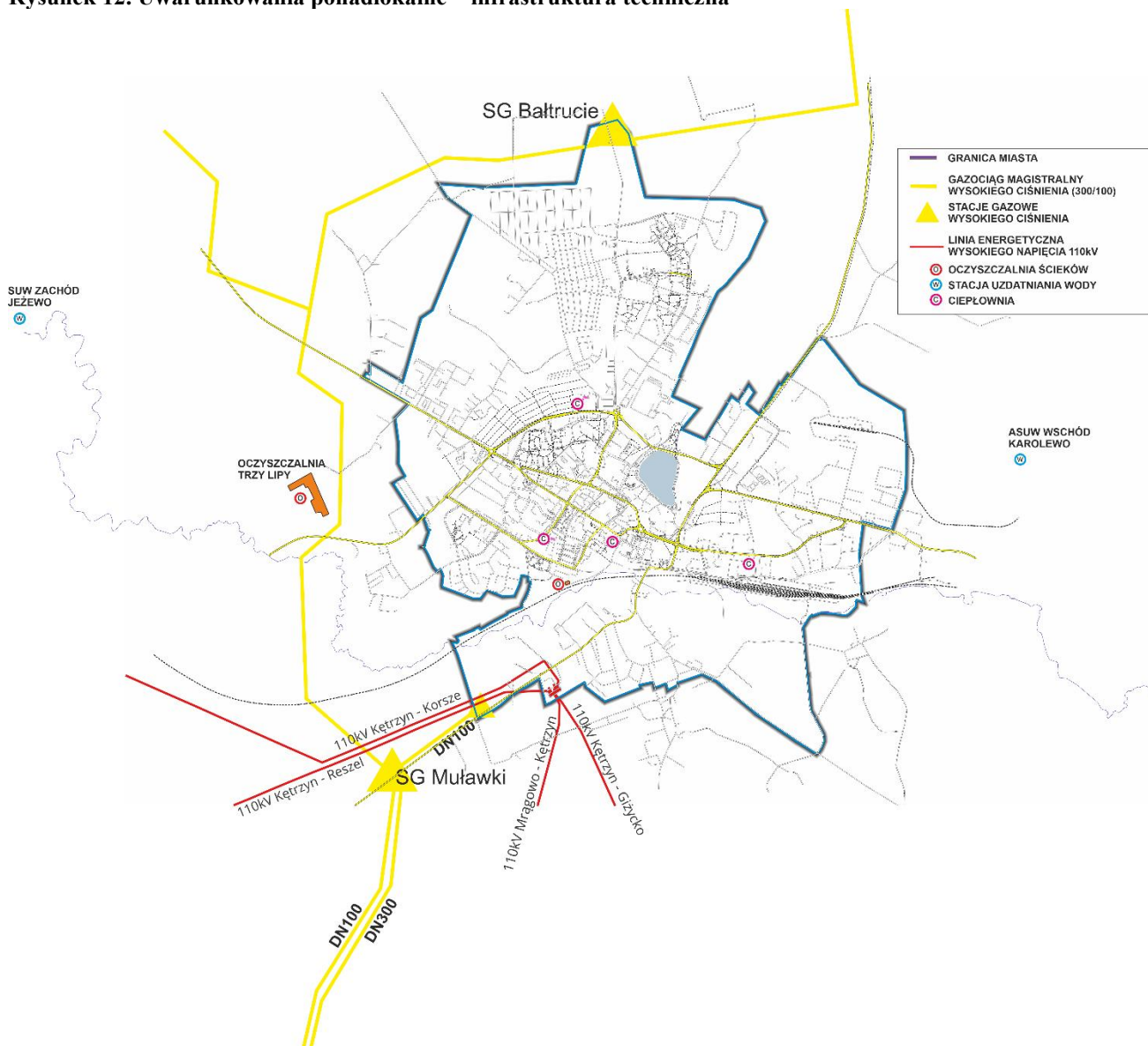


Źródło: Portal Mapowy Ministerstwa Klimatu

Dostęp do Internetu światłowodowego jest zapewniony przez sieć operatorów komercyjnych niemal na całym obszarze miasta, słabszy dostęp występuje na peryferyjnych osiedlach z dala od głównych ulic.

Na zachód i północ od granic miasta przebiega trasa magistralnego gazociągu wysokiego ciśnienia, na północnym skraju miasta znajduje się stacja gazowa (Bałtrucie) i fragment gazociągu wysokiego ciśnienia, na południowy zachód od miasta położona jest kolejna stacja – Muławki. Od sieci magistralnej rozprowadzona jest sieć gazowa średniego i niskiego ciśnienia zaopatrująca odbiorców, w tym mieszkańców.

Rysunek 12. Uwarunkowania ponadlokalne – infrastruktura techniczna



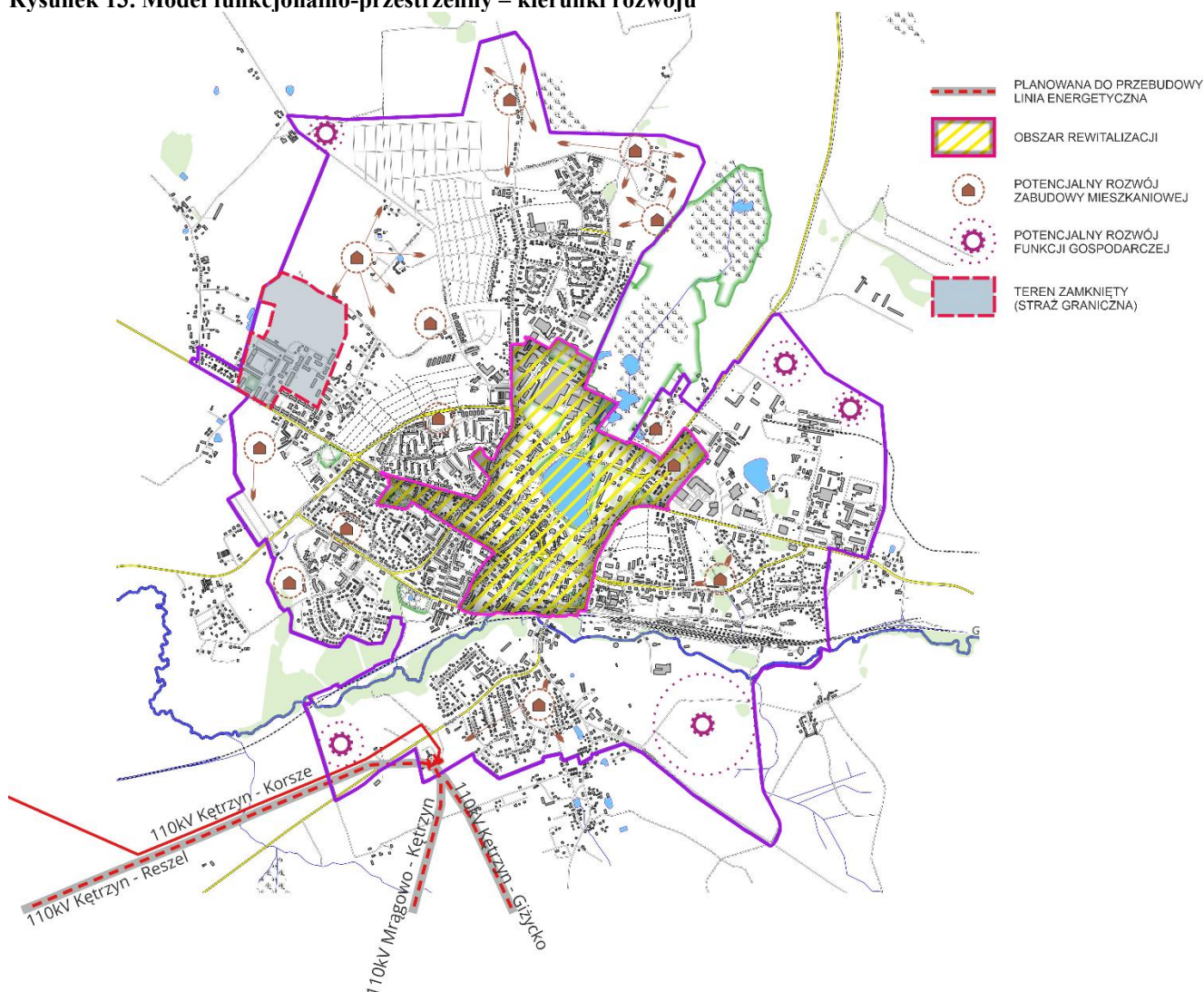
Źródło: Opracowanie własne na podstawie geoportal.gov.pl

Kierunki rozwoju

Graficzna synteza wybranych kierunków rozwoju gminy została ujęta na poniższym rysunku. Zgodnie z Wojewódzkim Planem Zagospodarowania Przestrzennego zaznaczono planowaną modernizację linii energetycznych wysokiego napięcia.

W związku z rozwojem zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej i wielorodzinnej na mapie zaprezentowano kilka możliwych kierunków rozbudowy osiedli mieszkaniowych. Określone zostały również obszary rozwoju funkcji gospodarczej.

Rysunek 13. Model funkcjonalno-przestrzenny – kierunki rozwoju



Źródło: Opracowanie własne na podstawie geoportal.gov.pl, Plan Ogólny Miasta Kętrzyna.

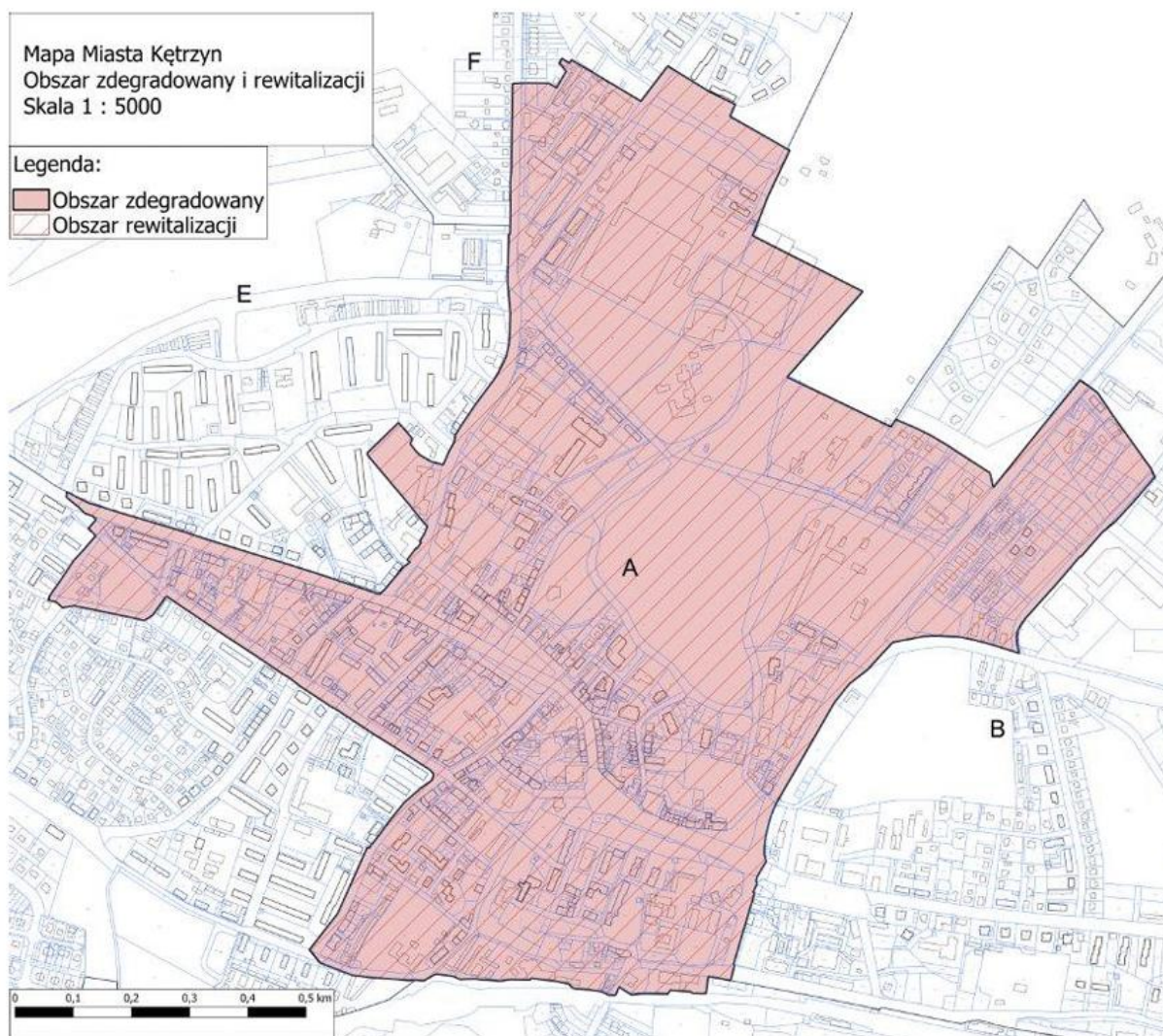
Zgodnie z Gminnym Programem Rewitalizacji w części graficznej znalazł się obszar rewitalizacji obejmujący część miasta Kętrzyna. Obszar zdegradowany i obszar rewitalizacji został wyznaczony uchwałą nr LXXVIII/579/2023 z dnia 26 października 2023 r. przez Radę Miejską w Kętrzynie (Dz. Urz. Woj. Warmińsko-Mazurskiego z dnia 10 listopada 2023 r, poz. 5476). Wyznaczony obszar rewitalizacji objął całość obszaru zdegradowanego. Obszar rewitalizacji miasta Kętrzyn jest zwarty przestrzennie, nie jest podzielony na podobszary.

Na obszarze rewitalizacji nie ustanowiono prawa pierwokupu, ani zakazu wydawania decyzji o warunkach zabudowy zgodnie z możliwością jaką daje art. 11 ust. 5 ustawy o rewitalizacji.

Obszar rewitalizacji zajmuje powierzchnię 1,24 km², co stanowi około 12,01% całego obszaru miasta i zamieszkały był w 2022 roku przez 5 192 mieszkańców, co stanowiło 20,43% liczby mieszkańców miasta.

Obszar rewitalizacji miasta obejmuje centrum miasta, w którym są skoncentrowane nie tylko negatywne zjawiska w sferze społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej, środowiskowej, ale także liczne potencjały.

Rysunek 14. Obszary zdegradowane i przeznaczone do rewitalizacji



Źródło: Gminny Program Rewitalizacji Miasta Kętrzyn na lata 2024-2032.

4.3. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej

Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w mieście Kętrzyn zostały opracowane na podstawie przepisów zawartych w art. 10e, ust.3 p. 5) Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1153, 1436).

Zalecenia dotyczące kształtowania i realizacji polityki przestrzennej miasta wynikają z przeprowadzonych analiz i są ściśle powiązane z wyznaczonymi celami oraz kierunkami rozwoju. Są spójne z dokumentami o znaczeniu wojewódzkim, w tym z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, jak też z wewnętrznymi dokumentami gminy, w tym z Planem Ogólnym Miasta Kętrzyna.

W obszarze kształtowania i realizacji polityki przestrzennej gminy określa się i rekomenduje zasady w odniesieniu do:

- a) zasad ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu,
- b) zasad ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej,
- c) kierunków zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenia szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej,
- d) zasad lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1130, 1907, 1940, z 2025 r. poz. 527, 680, 1668, 1847, z 2026 r. poz. 24),
- e) zasad lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego,
- f) kierunków rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej,
- g) zasad lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW,
- h) zasad lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko,
- i) zasad kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej,
- j) zasad kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji.

4.3.1. Zasady ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu

Podstawową zasadą jest zachowanie obszarów prawnie chronionych. Nakazuje się respektowanie zakazów i ograniczeń wynikających z ustanowionych w mieście form ochrony przyrody. Możliwe jest racjonalne rozszerzanie ochrony na tereny cenne przyrodniczo, w tym włączenie obiektów do listy pomników przyrody.

Zaleca się racjonalne użytkowanie zasobów naturalnych oraz gleby, wód powierzchniowych i podziemnych.

Rekomenduje się ochronę wód gruntowych przed zanieczyszczeniami sanitarnymi i przemysłowymi.

Zaleca się utrzymanie stosunków wodnych i bioróżnorodności w wodach powierzchniowych poprzez ograniczanie zabudowy, umacniania oraz urządzania brzegu rzeki i zbiorników wodnych poza niezbędnymi punktowymi: obiektami infrastruktury technicznej celu publicznego oraz pomostami, chyba że ma to służyć poprawie stosunków wodnych lub ochronie bioróżnorodności. Dopuszczalne jest urządzenie otoczenia rzeki Guber na cele rekreacyjne w wyznaczonych obszarach w szczególności: urządzeń rekreacyjnych, ścieżek, małej architektury, z ograniczeniem wysokości zabudowy, wysokim udziałem powierzchni biologicznie czynnej, zakazem intensywnej zabudowy kubaturowej.

Rekomenduje się dalszy rozwój miejskiej sieci kanalizacyjnej sanitarnej i deszczowej, utrzymanie wysokiej jakości technicznej oczyszczalni ścieków oraz systemów retencjonowania wód opadowych.

Rekomenduje się realizację ochrony powietrza poprzez przeciwdziałanie wzrostowi zanieczyszczeń powietrza głównie substancjami pochodzącymi z procesów energetycznych, przemysłowych oraz komunikacji samochodowej (zwłaszcza pyłów zawieszonych, dwutlenku siarki i azotu oraz ołowiu), poprzez wymianę nieefektywnych źródeł ciepła na bardziej efektywne i wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii na potrzeby publiczne i indywidualne.

Rekomenduje się wspieranie i organizację usuwania i utylizacji wyrobów azbestowych z budynków prywatnych mieszkalnych i gospodarczych.

Zaleca się utrzymanie i tworzenie zielonych stref w mieście dla poprawy jakości powietrza i życia mieszkańców.

Zaleca się rozwój sieci ścieżek edukacyjnych i ekoturystycznych promujących zasoby naturalne miasta.

4.3.2. Zasady ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej

Rekomenduje się uwzględnianie w planie ogólnym i miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego regulacji dotyczących ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków, w tym poprzez zapisy określające przeznaczenie i zagospodarowanie terenów, na których znajdują się obiekty podlegające ochronie konserwatorskiej. Rekomenduje się powstrzymanie degradacji substancji zabytkowej poprzez objęcie ochroną w szczególności zabytków wpisanych do rejestru i wojewódzkiej ewidencji oraz stanowisk archeologicznych, zabytków ruchomych, obiektów o walorach zabytkowych i miejsc pamięci. Nakazuje się bezwzględnie przestrzegać przepisów prawa dotyczących ochrony zabytków w tym strefy widokowej zabytków.

Zalecane jest włączanie opuszczonych, zdegradowanych, zagrożonych niszczeniem zabytków i obszarów zabytkowych w zakres przedsięwzięć rewitalizacyjnych lub przeznaczenie na zmianę funkcji użytkowej, aby przywrócić je społeczności i uchronić przed całkowitym zniszczeniem.

Rekomenduje się ponadto ochronę istniejących dominant historycznych, nawiązywanie w nowych obiektach (w skali i formie) do zabytkowego otoczenia. Zaleca się stosowanie materiałów i kolorystyki nawiązujących do tradycyjnych, spójnych z dobrym sąsiedztwem.

Rekomenduje się tworzenie nowych ścieżek tematycznych, szlaków turystycznych związanych z dziedzictwem kulturowym.

4.3.3. Kierunki zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenia szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej

Zapotrzebowanie na nową zabudowę mieszkaniową obliczone wg wzoru podanego w Rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 8 grudnia 2023 r. w sprawie projektu planu ogólnego gminy, dokumentowania prac planistycznych w zakresie tego planu oraz wydawania z niego wypisów i wyrysów w § 3 (Dz. U. poz. 2758 ze zm.):

$$ZAP = M_{20} - PUM_0 / P_{20}$$

Gdzie:

ZAP - zapotrzebowanie na nową zabudowę mieszkaniową,

M_{20} - prognozowana liczba mieszkańców gminy w oparciu o dane udostępnione przez statystykę publiczną powiększona o 5%,

PUM_0 - łączna powierzchnia użytkowa mieszkań w gminie zgodna z najnowszymi danymi,

P_{20} - prognozowana powierzchnia użytkowa mieszkań w gminie na jednego mieszkańca

Wg planu ogólnego ZAP wynosi 4520 osób.

W Strategii nie określa się szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej.

Bazowy obszar uzupełnienia zabudowy dla miasta Kętrzyna został oszacowany w planie ogólnym na 479,4 ha a następnie powiększony zgodnie z Rozporządzeniem o 29,8 ha.

Nowa zabudowa powinna przede wszystkim stanowić uzupełnienie terenu już zurbanizowanego, na terenach przeznaczonych pod funkcję mieszkaniową w obowiązujących miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego oraz zgodnie z planem ogólnym w strefach mieszkaniowych i na obszarze uzupełnienia zabudowy.

Preferowane powinny być tereny uzbrojone lub jako inwestycja łącznie projektowana z infrastrukturą. Zabudowa mieszkaniowa powinna być uzupełniona m.in. przestrzeniami przeznaczonymi na rekreację i integrację oraz zielenią.

4.3.4. Zasady lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego

Dopuszcza się budowę obiektów handlu wielkopowierzchniowego (obiekt handlowy o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m²) pod warunkiem dostosowania do aktualnego zapotrzebowania i rozwoju zabudowy mieszkaniowej oraz analizy przyrostu liczby mieszkańców, z jednoczesnym wysokim udziałem terenów biologicznie czynnych.

Lokalizacja obiektu powinna być poprzedzona analizą wpływu na lokalnych przedsiębiorców i wybrana w sposób pozwalający na minimalizację negatywnego wpływu.

W nowych obiektach preferowane powinny być rozwiązania zeroemisyjne.

4.3.5. Zasady lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego

Cele publiczne (inwestycyjne) określone są w art. 6 Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 399). Są to m.in. działania takie jak wydzielanie gruntów i budowa, utrzymywanie dróg publicznych, rowerowych, wodnych, linii kolejowych, urządzeń transportu i łączności publicznej, urządzeń sieci wodociągowej, kanalizacyjnej itp., służących ochronie środowiska, obiektów związanych z obronnością, administracją, łącznością.

Lokalizacja inwestycji celu publicznego powinna być realizowana w celu zaspokojenia aktualnych potrzeb mieszkańców lub po analizie spodziewanego wzrostu mieszkańców w związku z rozwojem osiedli mieszkaniowych lub terenów inwestycyjnych. Lokalizacja powinna przyczyniać się do podnoszenia jakości połączeń stref osadniczych z uwzględnieniem przemieszczania się pieszo oraz za pomocą różnych środków komunikacji, w tym rowerów, z możliwie małym wpływem na bioróżnorodność.

Inwestycje rekomendowane do realizacji w pierwszym rzędzie powinny zaliczać się do poprawiających jakość życia mieszkańców, np. placówki ochrony zdrowia, oświatowe i wychowawcze, kultury.

Zalecane jest tworzenie terenów rekreacyjnych i podnoszenie atrakcyjności ogólnodostępnych obiektów rekreacyjnych i sportowych.

4.3.6. Kierunki rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej

Inwestycje związane z infrastrukturą powinny być realizowane w sposób zapewniający ograniczenie ich oddziaływania na środowisko, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony walorów krajobrazowych.

Planowanie i modernizacja dróg i infrastruktury powinny uwzględniać potrzebę integracji przestrzennej i funkcjonalnej miasta, umożliwiać podnoszenie jakości usług publicznych, zwiększenie dostępności i jakości usług komunikacyjnych, dostępności i niezawodności dostępu do mediów (woda, prąd, odbiór ścieków, szerokopasmowy Internet, inne).

Kierunki rozwoju sieci wodociągowej i kanalizacyjnej:

- Rozbudowa, przebudowa i modernizacja infrastruktury wodociągowej oraz kanalizacyjnej dla zapewnienia niezawodności usług.
- Zwiększanie bezpieczeństwa zaopatrzenia w wodę (w tym dywersyfikacja i wzmacnianie elementów zasilania).
- Poprawa efektywności pracy systemu kanalizacyjnego poprzez przebudowę kluczowych odcinków sieci oraz węzłów przesyłowych/tłocznych.
- Modernizacja obiektów technologicznych (uzdatnianie wody, oczyszczanie ścieków) i urządzeń wspomagających (pompownie/tłocznie).
- Zwiększanie retencji oraz stabilności pracy systemu kanalizacyjnego w okresach szczytowych i w sytuacjach awaryjnych.
- Ograniczanie oddziaływania na środowisko, w tym uporządkowanie gospodarki ściekowej i wód technologicznych.

- Rozszerzanie zasięgu obsługi sieci na obszarach rozwoju zabudowy i nowych terenach inwestycyjnych.
- Doposażenie oraz unowocześnianie utrzymania i eksploatacji (sprzęt specjalistyczny, monitoring, automatyka, rozwiązania cyfrowe).

4.3.7. Zasady lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW

W zakresie odnawialnych źródeł energii preferowane powinny być urządzenia bazujące na geotermii i energii słonecznej.

Lokalizacja urządzeń bazujących na energii wiatrowej jest dopuszczona pod warunkiem braku kolizji z funkcją mieszkaniową i z zachowaniem minimalnej odległości od zabudowy mieszkaniowej zgodnie z obowiązującym prawem.

Lokalizacja urządzeń bazujących na energii słonecznej wolnostojących oraz montowanych na ścianach lub dachach budynków jest możliwa bez ograniczeń na terenach usługowych, produkcyjno-usługowych, przemysłowych, związanych z infrastrukturą techniczną, komunalną i komunikacyjną, pod warunkiem braku kolizji z funkcją mieszkaniową, z zachowaniem odpowiedniej odległości.

Na terenie zurbanizowanym preferowana jest lokalizacja fotowoltaiki na dachach i ścianach, z dopuszczeniem montażu wolnostojącego urządzeń, poza doliną rzeki Guber i obszarami o wysokich walorach krajobrazowych. Panele słoneczne na obiektach zabytkowych dopuszczalne wyłącznie za zgodą Konserwatora Zabytków.

Urządzenia oparte na geotermii mogą być lokalizowane bez ograniczeń pod warunkiem braku kolizji ze stanowiskami archeologicznymi.

Rekomenduje się stosowanie najlepszych dostępnych technologii w celu minimalizacji emisji zanieczyszczeń powietrza i hałasu.

4.3.8. Zasady lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko

Zaleca się unikania lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko w szczególności na terenach chronionych cennych przyrodniczo oraz w kolizji z terenami zabudowy mieszkaniowej. Przedsięwzięciom powinny towarzyszyć stosowne mechanizmy ochronne minimalizujące wpływ na środowisko i zabudowę mieszkaniową. Rekomenduje się tworzenie buforów zieleni izolujących kolizyjne funkcje.

Nie wprowadza się dodatkowych zasad lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko, ponad aktualne przepisy prawne.

4.3.9. Zasady kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej

Miasto Kętrzyn jest jednym z miast w województwie warmińsko-mazurskim o najwyższym wskaźniku gęstości zaludnienia, m.in. w związku z tym przewiduje się stopniowe przekształcanie obecnych terenów rolnych w tkankę miejską.

Zalesienie na terenie miasta jest niewielkie i lasy te nie mają większego znaczenia gospodarczego. Należy unikać wycinki drzew, a w przypadku konieczności wycinki rekomenduje się obowiązkowe nasadzenia kompensacyjne. Wskazane jest zadrzewianie terenów przeznaczonych na rekreację i zieleni urządzoną.

4.3.10. Zasady kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji

W odniesieniu do obszarów zdegradowanych, obszarów rewitalizacji oraz obszarów wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji należy wziąć pod uwagę w szczególności zmiany środowiska naturalnego, stopień zdegradowania elementów układu komunikacyjnego (w tym drogowych, pieszo-rowerowych i pieszych) oraz dążyć do poprawy jakości przestrzeni publicznej oraz społeczno-gospodarczego potencjału miasta. Przed zmianą funkcji terenów zdegradowanych konieczne jest przywrócenie ich wartości użytkowej lub przyrodniczej oraz usunięcie zanieczyszczeń. W przypadku zdegradowanych przestrzeni zabytkowych, należy stosować się do zaleceń konserwatorskich i przepisów Ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292, 1907, z 2025 r. poz. 537, 1168, 1673, z 2026 r. poz. 483).

Wyznaczony w Gminnym Programie Rewitalizacji Miasta Kętrzyn obszar rewitalizacji objął całość obszaru zdegradowanego. Obszar rewitalizacji miasta Kętrzyn jest zwarty przestrzennie, nie jest podzielony na podobszary. Na obszarze rewitalizacji nie ustanowiono prawa pierwokupu, ani zakazu wydawania decyzji o warunkach zabudowy zgodnie z możliwością jaką daje art. 11 ust. 5 Ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 278).

Obszar rewitalizacji zajmuje powierzchnię 1,24 km², co stanowi około 12,01% całego obszaru miasta i zamieszkały był w 2022 roku przez 5 192 mieszkańców, co stanowiło 20,43% liczby mieszkańców miasta.

Obszar rewitalizacji miasta obejmuje centrum miasta, w którym są skoncentrowane nie tylko negatywne zjawiska w sferze społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej, środowiskowej, ale także liczne potencjały, w tym: cenne zabytki, kościoły, szkoły, usługi administracji publicznej, usługi kultury, sportu i rekreacji, usługi gastronomiczne i hotelarskie.

5. Obszary strategicznej interwencji

Ważnym aspektem realizacji strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego na każdym szczeblu (lokalnym, regionalnym, krajowym) jest integracja celów, zasobów, potencjałów, potrzeb rozwojowych i koncentracja interwencji w obszarach, gdzie są skumulowane największe problemy i jednocześnie istnieją szanse rozwojowe. Takie podejście wymaga terytorialnej charakterystyki oraz wyznaczenia obszarów strategicznej interwencji (OSI).

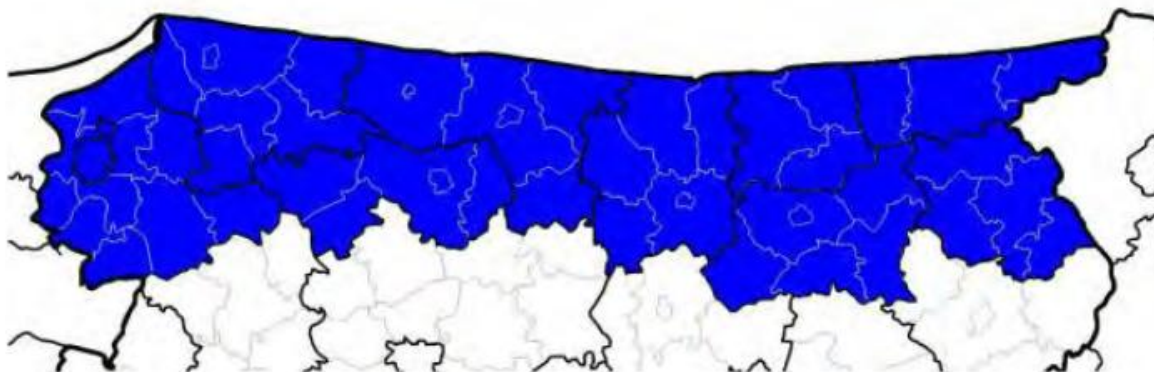
Zgodnie z Art. 10e ust. 3 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1153, 1436, z 2026 r. poz. 252), strategia rozwoju gminy zawiera obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2025 r. poz. 581, 1535, z 2026 r. poz. 252, 451), wraz z zakresem planowanych działań.

5.1. Obszary strategicznej interwencji w strategii województwa

W przyjętym Uchwałą nr XXXIX/832/18 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 28 sierpnia 2018 r. Planie zagospodarowania przestrzennego województwa warmińsko-mazurskiego aktualnym dokumentem na poziomie regionalnym przedstawiającym wizję rozwoju województwa była „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025”. W ówczesnej strategii wyróżniono 9 obszarów strategicznej interwencji (OSI), które odzwierciedlały potencjały i problemy rozwojowe w układzie terytorialnym: tygrys warmińsko-mazurski, aglomeracja Olsztyna, ośrodki subregionalne, nowoczesna wieś, obszary peryferyzacji społeczno-gospodarczej, obszary o słabym dostępie do usług publicznych, obszary przygraniczne, obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji oraz obszary o ekstremalnie niskiej dostępności komunikacyjnej. Kętrzyn należał do:

1. OSI Obszary przygraniczne. Oczekiwane efekty interwencji: intensyfikacja współpracy międzynarodowej; wykorzystanie szans wynikających z małego ruchu przygranicznego (aktywizacja społeczna i gospodarcza); wzrost przedsiębiorczości; poprawa powiązań komunikacyjnych w pasie przygranicznym; utworzenie i wypromowanie produktów turystycznych.

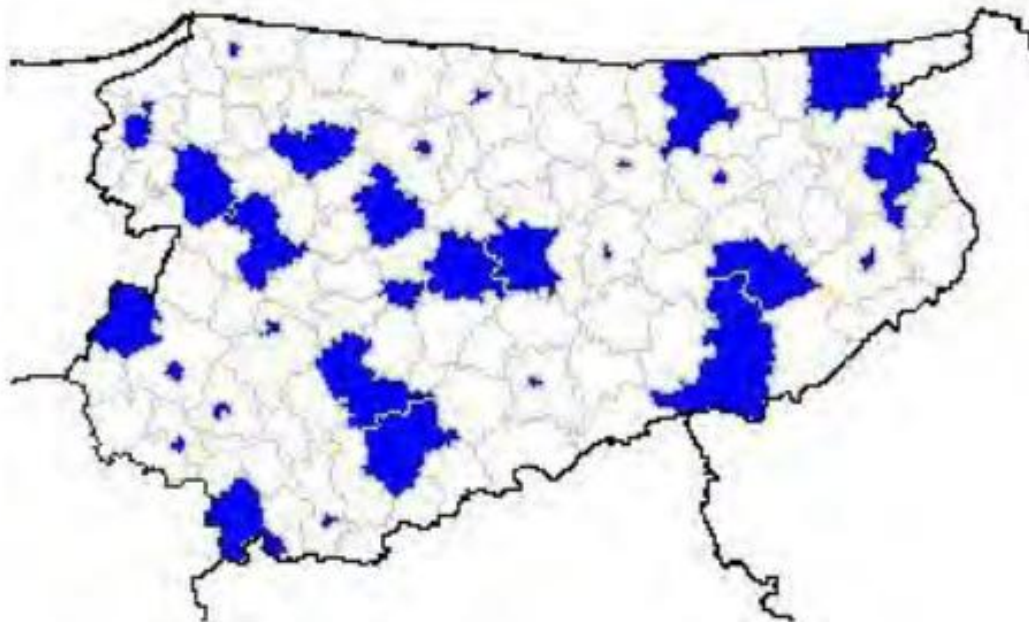
Rysunek 15. OSI „Obszary przygraniczne”



Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

2. OSI – Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji. Oczekiwane efekty interwencji: wzrost kapitału społecznego; podniesienie jakości edukacji; wzrost przedsiębiorczości; rewitalizacja miast; wzrost jakości życia; wzrost współpracy międzygminnej; poprawa połączeń komunikacyjnych z otoczeniem (rynki pracy); specjalizacja miast i miasteczek i podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej terenu.

Rysunek 16. OSI „Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji”



Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

W roku 2020 została przyjęta kolejna aktualizacja strategii obecnie obowiązująca, pt. „Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego”. Zidentyfikowano w niej następujące obszary strategicznej interwencji (OSI): Tygrys warmińsko-mazurski, MOF Olsztyna, MOF Elbląga, MOF Ełku, OF Wielkie Jeziora Mazurskie, Niebieski Zachód, Miasta CITTASŁOW, EGO, Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, Obszary marginalizacji.

Kętrzyn zaliczony został do **OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze** (Bartoszyce, Braniewo, Działdowo, Elbląg, Ełk, Giżycko, Kętrzyn, Lidzbark Warmiński, Mrągowo, Olecko, Pisz, Szczytno). Są to miasta wskazane w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 jako ośrodki średniej wielkości tracące funkcje społeczno-gospodarcze. OSI jest wprost związane z realizacją wielu celów strategicznych strategii województwa.

Cel 1 Kompetencje przyszłości. Oczekiwane efekty interwencji: dobre relacje edukacja – biznes, profesjonalne zarządzanie w urzędach miejskich, usługi publiczne na wysokim poziomie, rozwinięta e-administracja. Oczekiwana zmiana przestrzenna: rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (edukacja, rynek pracy);

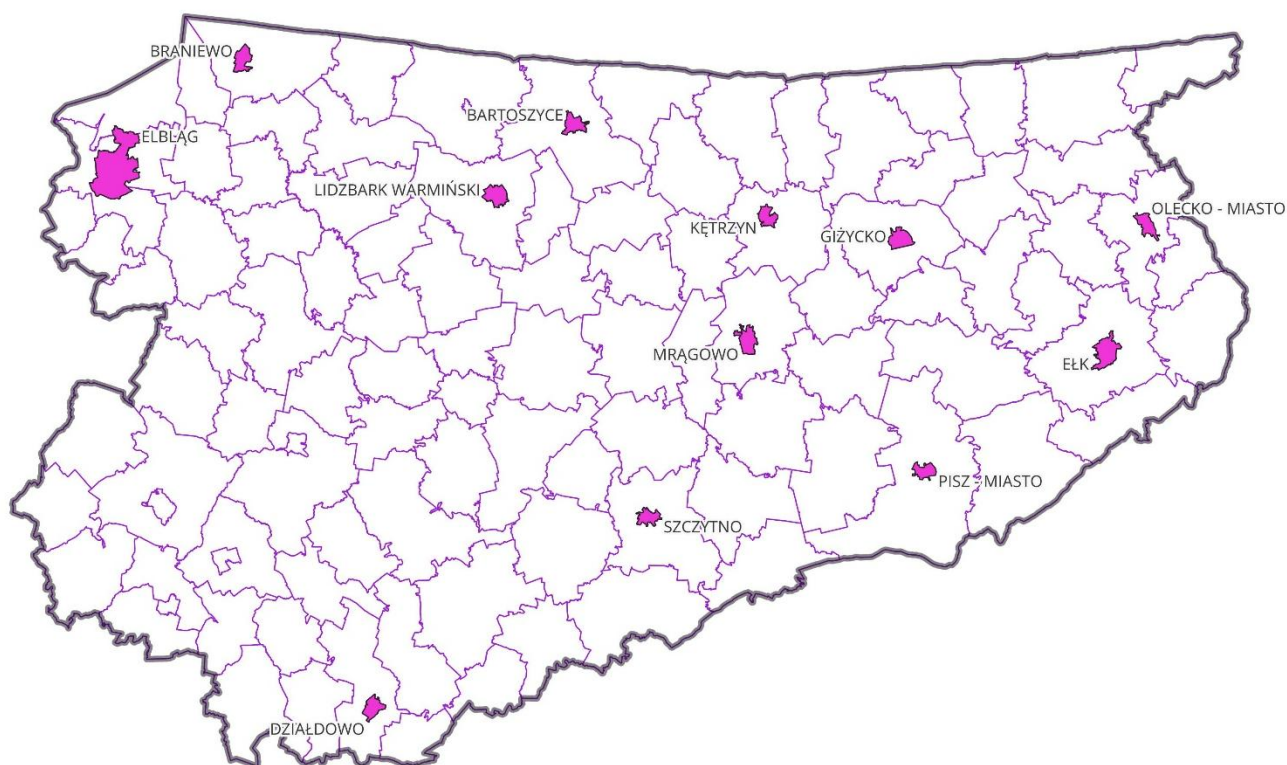
Cel 2 Inteligentna produktywność. Oczekiwane efekty interwencji: silne włączenie w inteligentne specjalizacje regionu, wzmocniona przedsiębiorczość. Oczekiwana zmiana przestrzenna: rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem

(współpraca w zakresie ofert inwestycyjnych, tworzenia przestrzeni dla start-upów i innych małych firm);

Cel 3 Kreatywna aktywność. Oczekiwane efekty interwencji: zakończone sukcesem procesy rewitalizacyjne, dobre warunki do aktywności mieszkańców w każdym wieku. Oczekiwana zmiana przestrzenna: rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (kultura, przestrzeń aktywnego wypoczynku, opieka zdrowotna);

Cel 4 Mocne fundamenty. Oczekiwane efekty interwencji: wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców, wysoka jakość życia, dogodne połączenia komunikacyjne z ośrodkiem regionalnym, wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko. Oczekiwana zmiana przestrzenna: rozwinięte połączenia komunikacyjne z Olsztynem.

Rysunek 17. OSI „Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze”



Źródło: opracowanie własne na podst. Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego”.

Ze względu na fakt, iż całe miasto Kętrzyn jest ujęte w OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze”, całość działań ujętych w niniejszej Strategii będzie realizowana w OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze (w Kętrzynie).

5.2. Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy

W ramach prac nad Strategią nie wyznaczono kluczowych obszarów strategicznej interwencji na terenie miasta Kętrzyn. Przeprowadzone analizy społeczne, gospodarcze i przestrzenne nie wykazały potrzeby wyodrębnienia obszarów strategicznej interwencji w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, tj. obszarów wymagających odrębnej, zintegrowanej interwencji strategicznej na poziomie całego dokumentu.

Specyfika przestrzenna Kętrzyna, jako miasta o zwartej strukturze funkcjonalno-przestrzennej i stosunkowo niewielkiej powierzchni, powoduje, że zidentyfikowane wyzwania oraz potencjały rozwojowe mają charakter rozproszony i odnoszą się do funkcjonowania całego miasta, a nie wyłącznie jego wybranych części.

Jednocześnie część centralna miasta wraz z historyczną zabudową śródmiejską została objęta wyznaczonym wcześniej obszarem rewitalizacji w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Kętrzyn na lata 2024–2032. Obszar ten został wskazany ze względu na koncentrację określonych problemów społecznych i funkcjonalno-przestrzennych wymagających działań rewitalizacyjnych. Z uwagi na obowiązywanie odrębnego dokumentu i prowadzenie dedykowanej polityki rewitalizacyjnej nie uznano za zasadne ponownego wyznaczenia tego samego obszaru w Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026 – 2035 jako odrębnego obszaru strategicznej interwencji.

6. Zgodność ze strategią rozwoju kraju i województwa

Cele Strategii powinny charakteryzować się zgodnością z celami dokumentów strategicznych na poziomie krajowym, regionalnym i ponadlokalnym. Zapewnia to spójność i koncentrację wysiłków rozwojowych różnych poziomów administracji rządowej i samorządowej.

Dokonano oceny zgodności celów Strategii ze strategią rozwoju województwa – *Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego* oraz *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego do 2030* (KSRR 2030).

Analizę zgodności przeprowadzono na poziomie celów strategicznych i operacyjnych dokumentów wyższego rzędu oraz celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Kętrzyn na lata 2026-2035.

Wykazano zgodność Strategii z wieloma celami operacyjnymi dokumentów: *Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego*, *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do 2030*.

Miasto Kętrzyn nie jest objęte żadną przyjętą strategią rozwoju ponadlokalnego.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Tabela 1. Zgodność Strategii z Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego do 2030 (KSRR 2030)

Cele Strategii Cele KSRR 2030	Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)	Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)	Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)	Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)	Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)
Cel 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym					
1.1. Wzmacnianie szans rozwojowych obszarów słabszych gospodarczo					
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału rozwojowego miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze					
1.3. Przyspieszenie transformacji profilu gospodarczego Śląska					
1.4. Przeciwdziałanie kryzysom na obszarach zdegradowanych					
1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów					
Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych					
2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego					
2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym					
2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach					
Cel 3. Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie					
3.1. Wzmacnianie potencjału administracji na rzecz zarządzania rozwojem					
3.2. Wzmacnianie współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym					
3.3. Poprawa organizacji świadczenia usług publicznych					
3.4. Efektywny i spójny system finansowania polityki regionalnej					



Wysoka lub bezpośrednia zgodność celów.

Źródło: opracowanie własne.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Tabela 2. Zgodność Strategii ze strategią województwa: Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego

Cele strategii województwa \ Cele strategii miasta	Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)	Cel 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)	Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)	Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)	Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)
Cel strategiczny 1. Kompetencje przyszłości					
Użyteczne kwalifikacje i kompetencje					
Nowoczesne usługi					
Profesjonalne organizacje					
Cel strategiczny 2. Inteligentna produktywność					
Satysfakcjonująca praca					
Inteligentna specjalizacja					
Wysoka konkurencyjność					
Cel strategiczny 3. Kreatywna aktywność					
Inspirująca twórczość					
Efektywna współpraca					
Ukształtowana tożsamość					
Cel strategiczny 4. Mocne fundamenty					
Silny kapitał społeczny					
Optymalna infrastruktura rozwoju					
Wyjątkowe środowisko przyrodnicze					



Wysoka lub bezpośrednia zgodność celów.

Źródło: opracowanie własne.

7. System realizacji

7.1. Zasady realizacji

Proces wdrażania Strategii będzie przebiegał zgodnie z kilkoma kluczowymi zasadami, wśród których znajdują się: partycypacja i partnerstwo, integracja i koncentracja, determinacja, elastyczność reagowania, efektywność, zrównoważony rozwój i zasada DNSH („nie czynić znaczącej szkody”), zasady równości i niedyskryminacji.

Podstawą realizacji Strategii jest zasada **partycypacji i partnerstwa**, rozumiana jako współdziałanie, współdecydowanie oraz współodpowiedzialność różnych podmiotów za przebieg i efekty wdrażania Strategii na wszystkich jej etapach. Zasada ta zakłada współpracę oraz równorzędne traktowanie przedstawicieli różnych środowisk, instytucji i organizacji, przy jednoczesnym poszanowaniu ich autonomii i zakresu kompetencji.

Istotnym elementem wdrażania Strategii jest również **integracja celów, zasobów i potencjałów rozwojowych miasta**, a także identyfikowanych potrzeb i wyzwań. Takie podejście umożliwi **koncentrację interwencji** w obszarach, w których występują największe problemy rozwojowe lub jednocześnie największe szanse na osiągnięcie trwałych efektów społecznych, gospodarczych i przestrzennych.

Realizacja Strategii wymaga również **determinacji**, rozumianej jako konsekwentne i odpowiedzialne wdrażanie przyjętych priorytetów, celów i kierunków działań, niezależnie od zmieniających się uwarunkowań krótkookresowych.

Jednocześnie proces implementacji Strategii będzie oparty na zasadzie **elastyczności reagowania**, zakładającej możliwość modyfikacji i dostosowywania działań oraz instrumentów realizacyjnych do zmian zachodzących w mieście i jej otoczeniu społeczno-gospodarczym, prawnym i finansowym.

Wszystkie działania realizowane w ramach Strategii będą prowadzone zgodnie z zasadą **efektywności**, polegającą na racjonalnym i oszczędnym wykorzystaniu dostępnych zasobów finansowych, organizacyjnych i ludzkich, przy dążeniu do osiągnięcia możliwie najlepszych efektów z poniesionych nakładów.

Strategia w sposób istotny uwzględnia aspekty ochrony środowiska, w tym ochrony klimatu. Wykorzystywanie potencjałów rozwojowych miasta musi odbywać się zgodnie z zasadą **zrównoważonego rozwoju** oraz zasadą **DNSH (Do No Significant Harm – „nie czynić znaczącej szkody”)**, oznaczającą niewspieranie ani nieprowadzenie działań, które powodują znaczące szkody dla któregokolwiek z celów środowiskowych, w szczególności w zakresie:

- łagodzenia zmian klimatu,
- adaptacji do zmian klimatu,
- zrównoważonego wykorzystywania i ochrony zasobów wodnych,
- gospodarki o obiegu zamkniętym, w tym zapobiegania powstawaniu odpadów i recyklingu,
- zapobiegania i kontroli zanieczyszczeń powietrza, wody i gleby,
- ochrony i odbudowy bioróżnorodności oraz ekosystemów.

Realizacja Strategii będzie ponadto prowadzona z poszanowaniem **zasady równości i zakazu dyskryminacji** wszystkich grup społecznych i osób, niezależnie od takich cech jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, rasa, orientacja seksualna, religia, światopogląd, status społeczny lub materialny. Działania realizacyjne będą uwzględniać również **zasadę dostępności**, w tym potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami oraz osób z niepełnosprawnościami, zgodnie ze standardami projektowania uniwersalnego.

7.2. System wdrażania

Operatorem realizacji Strategii, głównym inicjatorem całego procesu i koordynatorem działań jest miasto Kętrzyn. Podmiotem odpowiedzialnym za proces realizacji zapisów dokumentu jest Burmistrz Miasta.

Do głównych podmiotów biorących udział we wdrażaniu Strategii należy zaliczyć: Burmistrza Miasta, Radę Miejską w Kętrzynie, Urząd Miasta Kętrzyn, miejskie jednostki organizacyjne oraz interesariuszy zewnętrznych.

Burmistrz Miasta i Rada Miejska w Kętrzynie

Burmistrz Miasta ma za zadanie bieżący nadzór nad realizacją Strategii oraz inicjowanie ewentualnych korekt dokumentu. Ponadto istotnym zadaniem Burmistrza będzie zapewnienie środków na realizację działań (środki finansowe wewnętrzne, zewnętrzne). W razie konieczności Burmistrz będzie podejmował decyzje o inicjowaniu naniesienia zmian/aktualizacji Strategii.

Organem przyjmującym Strategię w formie uchwały, nadzorującym jego realizację oraz osiągane efekty jest Rada Miejska w Kętrzynie. Rada będzie pełniła rolę wspierającą w procesie realizacji i ewaluacji i będzie podejmowała uchwały dotyczące aktualizacji Strategii.

Urząd Miasta Kętrzyn i jednostki organizacyjne

Urząd Miasta koordynuje przygotowanie i opiniowanie projektów uchwał Rady Miejskiej i zarządzeń Burmistrza. Realizacja działań zostanie powierzona poszczególnym wydziałom lub jednostkom organizacyjnym samorządu według ich kompetencji.

Urząd Miasta dysponuje odpowiednim personelem do wykonania swoich zadań oraz jest w stanie dotrzeć do partnerów i posiada realne możliwości wpływu na zmiany otoczenia. Wszystkie koszty zarządzania, które pojawią się w trakcie wdrażania Strategii pokryte zostaną z budżetu miasta.

Do głównych zadań Urzędu Miasta należy: realizacja działań Strategii, monitorowanie jej realizacji, ewaluacja ex-ante, ex-post, proponowanie aktualizacji Strategii, udostępnianie informacji o Strategii i promocja dokumentu, koordynacja realizacji i dysponowanie jednostkami organizacyjnymi samorządu na potrzeby realizacji poszczególnych działań, dbałość o spójność programów wykonawczych oraz konkretnych projektów z kierunkami działań i celami Strategii.

Główne zadania jednostek organizacyjnych miasta: proponowanie projektów wykonawczych, pozyskanie partnerów, kreowanie i przyjmowanie propozycji nowych działań, przygotowywanie Urzędowi Miasta informacji do monitorowania i ewaluacji, poszukiwanie źródeł finansowania.

Interesariusze zewnętrzni uczestniczący w realizacji Strategii

Kluczowym elementem systemu realizacji Strategii są różni interesariusze zewnętrzni (spoza władz miasta i administracji). Należą do nich wykonawcy, partnerzy i beneficjenci planowanych do realizacji działań, czyli m.in.: inne samorządy i ich jednostki organizacyjne, instytucje państwowe, szkoły i uczelnie, instytucje badawczo-rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu, organizacje branżowe, przedsiębiorstwa, zarządcy sieci technicznych, organizacje pozarządowe, instytucje kultury, wspólnoty osiedlowe, służba zdrowia oraz najważniejsza grupa – mieszkańcy miasta.

7.3. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, monitoring i ewaluacja

Monitoring

Monitoring zapisów Strategii ma na celu ocenę stopnia realizacji działań założonych w Strategii w danym momencie czasu, weryfikację zgodności osiągniętych celów z założeniami, a także korygowanie działań, w sytuacji gdy nie przynoszą one zamierzonych efektów lub w sytuacji wystąpienia zmian uniemożliwiających lub utrudniających ich realizację. Monitoring będzie pozwalał także na wcześniejszą diagnozę barier mogących mieć wpływ na realizację działań.

Monitoring realizacji zapisów Strategii będzie prowadzony w trybie trzyletnim. Koordynatorem monitoringu będzie Urząd Miasta Kętrzyn.

Podstawowy monitoring realizacji Strategii będzie odbywał się na poziomie operacyjnym, każdego roku, poprzez opis stanu realizacji zaplanowanych działań dla każdego z kierunków działań i celów, z podaniem następujących informacji: co zostało wykonane (w tym opis realizacji wskaźników przypisanych do kierunku działań).

Ewaluacja

Ewaluacja będzie prowadzona na etapie ex-ante i ex-post. Ewaluacja dotyczy realizacji Strategii oraz oceny jej wpływu na wszelkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego. Ewaluacja ex-ante jest przeprowadzana przed przyjęciem Strategii, a jej celem jest ocena trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji dokumentu. Ewaluacja ma za zadanie stwierdzić czy Strategia spełnia oczekiwania i realizuje założone wskaźniki rezultatu.

Ewaluację ex-post należy zrealizować w 2035 roku. Ten rodzaj ewaluacji ma za zadanie stwierdzić czy Strategia spełniła oczekiwania i zrealizowano założone wskaźniki rezultatu. Może być także elementem przygotowania nowej Strategii na lata 2035+.

Aktualizacja dokumentu będzie dokonywana w przypadku, gdy taka potrzeba zostanie określona, na podstawie monitorowania, ewaluacji lub oczekiwań grup interesariuszy.

Stopień osiągnięcia celów strategicznych będzie uzależniony od osiągnięcia założonych wskaźników rezultatu.

Osiągnięcie celów będzie oceniane na podstawie poziomu osiągnięcia wskaźników przypisanych do tych celów, jako średnia z osiągnięcia wskaźników dla kierunków działań.

Wartości docelowe wskaźników należy przyjąć wg roku 2035 lub 2034 lub inne, w zależności od dostępności danych za ostatni rok.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Tabela 3. Rezultaty działań i wskaźniki realizacji

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2023 r.	Wartość docelowa w 2032 r. (lub 2031 r.)	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
Cel 1. Konkurencyjna gospodarka (G)							
G1. Wsparcie przedsiębiorczości lokalnej	Wzrost przedsiębiorczości	Podmioty gospodarki narodowej na 1000 ludności	GUS	113	120	wzrost	-
		Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 1000 ludności	GUS	74	80	wzrost	-
	Wzrost aktywności zawodowej	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto [% wartości krajowej]	GUS	76,53	90,0	wzrost	-
	Utworzenie inkubatora przedsiębiorczości	Liczba podmiotów [szt.]	UM Kętrzyn	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowej inicjatywy od 2026 roku
G2. Przyciąganie inwestorów zewnętrznych i rozwój terenów inwestycyjnych	Przygotowanie terenów inwestycyjnych	Liczba nowych przygotowanych terenów inwestycyjnych [ha]	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych terenów przygotowanych od 2026 roku
		Liczba ulokowanych nowych przedsiębiorstw	UM Kętrzyn	-	5	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych przedsiębiorstw ulokowanych od 2026 roku
G3. Rozwój sektora turystycznego opartego na dziedzictwie kulturowym, przyrodniczym i transgranicznym	Rozwój turystyki	Podmioty gospodarcze sekcji I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi [szt.]	GUS	57	70	wzrost	-
G4. Współpraca biznesu z systemem oświaty	Współpraca biznesu z systemem oświaty	Liczba projektów współpracy biznesu z systemem oświaty	UM Kętrzyn, PUP	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów od 2026 roku

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2023 r.	Wartość docelowa w 2032 r. (lub 2031 r.)	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
G5. Rozwój gospodarki opartej na innowacyjności	Innowacyjna gospodarka	Podmioty gospodarcze Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe [szt.]	GUS	158	170	wzrost	-
Cel. 2. Funkcjonalna przestrzeń, nowoczesna infrastruktura i zrównoważone środowisko (P)							
P1. Aktywna polityka przestrzenna	Wykorzystanie instrumentu GPR (Gminny Program Rewitalizacji) do kształtowania przestrzeni miejskiej.	Uchwalony GPR	UM Kętrzyn	1	1	utrzymanie	-
	Przygotowanie terenów pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne	Powierzchnia przygotowanych nowych terenów pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne [ha]	UM Kętrzyn	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych terenów przygotowanych od 2026 roku
	Poprawa dostępności przestrzeni dla osób ze szczególnymi potrzebami	Liczba nowo dostosowanych obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami [szt.]	UM Kętrzyn	-	5	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowo dostosowanych obiektów lub przestrzeni od 2026 roku
P2. Modernizacja i rozwój infrastruktury transportowej i komunikacji	Zwiększenie stopnia skomunikowania miasta	Ogólna długość dostępnych dróg rowerowych - drogi dla rowerów ogółem [km]	GUS	8,6	12,0	wzrost	-
	Zmniejszenie liczby wypadków drogowych	Liczba wypadków drogowych	SEWiK	175 (2022)	150	spadek	-
P3. Modernizacja i rozwój infrastruktury technicznej	Zapewnienie dostępu do sieci kanalizacyjnej	Korzystający z sieci kanalizacyjnej w % ogółu ludności	GUS	98,4	99,0	wzrost	-

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2023 r.	Wartość docelowa w 2032 r. (lub 2031 r.)	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
	Zapewnienie dostępu do sieci wodociągowej	Udział osób korzystających z sieci wodociągowej w gminie [%]	GUS	99,99	99,9	utrzymanie	-
	Nowoczesny system gospodarki odpadami	Odpady zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów [%]	GUS	19,8	60,0	wzrost	-
	Wyposażenie mieszkań w instalacje centralnego ogrzewania	Mieszkania wyposażone w instalacje centralnego ogrzewania [% ogółu mieszkań]	GUS	90,4	92,0	wzrost	-
	Zapewnienie dostępu do sieci gazowej	Udział osób korzystających z sieci gazowej w gminie [%]	GUS	95,0	97,0	wzrost	-
P4. Rewitalizacja techniczna (zabytki i przestrzeń)	Wzrost obszarów poddanych rewitalizacji z nadaniem nowych funkcji	Powierzchnia zrewitalizowanych obszarów [ha]	UM Kętrzyn	-	2,0	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych terenów od 2026 roku
P5. Estetyzacja i podnoszenie jakości przestrzeni miejskiej	Wzrost dostępu do terenów zielonych	Udział powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy [%]	GUS	6,8	7,0	wzrost	-
P6. Adaptacja miasta do zmian klimatu i zagrożeń środowiskowych	Wzrost dostępu do terenów zielono-błękitnej infrastruktury	Powierzchnia wybudowanej zielono-błękitnej infrastruktury [ha]	UM Kętrzyn	-	1,0	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych terenów przygotowanych od 2026 roku
P7. Ochrona środowiska i poprawa jakości powietrza	Poprawa bezpieczeństwa energetycznego	Liczba nowych instalacji OZE w budynkach publicznych	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych rozwiązań od 2026 roku
		Liczba wymienionych starych pieców	UM Kętrzyn	-	30	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych rozwiązań od 2026 roku
		Liczba obiektów publicznych poddanych rewitalizacji energetycznej	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych rozwiązań od 2026 roku

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2023 r.	Wartość docelowa w 2032 r. (lub 2031 r.)	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
Cel 3. Bezpieczne i odporne miasto (B)							
B1. Wzmocnienie systemu ochrony zdrowia i usług opiekuńczych	Poprawa jakości życia	Lekarze na 10 tys. ludności (dane powiatowe)	GUS	17,0	20,0	wzrost	-
B2. Rozwój systemu bezpieczeństwa publicznego i społecznego	Zmniejszenie liczby wypadków drogowych	Liczba wypadków drogowych	SEWiK	175 (2022)	150	spadek	-
B3. Cyfryzacja usług publicznych i cyberbezpieczeństwo	Wzrost cyfryzacji urzędu	Liczba nowych e-usług w administracji [szt.]	UM Kętrzyn	-	3	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych usług wdrożonych od 2026 roku
B4. Profilaktyka zdrowotna i społeczna	Poprawa profilaktyki zdrowotnej	Liczba projektów profilaktyki zdrowotnej [szt.]	UM Kętrzyn	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów wdrożonych od 2026 roku
B5. Reagowanie na kryzysy i zagrożenia	Poprawa bezpieczeństwa	Liczba projektów ograniczających kryzysy i zagrożenia [szt.]	UM Kętrzyn	-	5	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów wdrożonych od 2026 roku
Cel 4. Silny kapitał społeczny i aktywna wspólnota (S)							
S1. Rozwój edukacji, kwalifikacji i kompetencji	Wzrost jakości edukacji	Wyniki egzaminu ósmoklasisty - j. polski	CKE	Średnia 63 (rok 2024)	65,0	wzrost	-
		Wyniki egzaminu ósmoklasisty - j. angielski	CKE	Średnia 59 (rok 2024)	65,0	wzrost	-
		Wyniki egzaminu ósmoklasisty - matematyka	CKE	Średnia 53 (rok 2024)	55,0	wzrost	-
S2. Aktywizacja społeczna i obywatelska mieszkańców	Wzrost aktywności społecznej	Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców	GUS	4,7	4,7	utrzymanie	-
S3. Rozwój oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej	Rozszerzenie oferty sportowo-rekreacyjnej Rozszerzenie oferty kulturalnej	Liczba ćwiczących w sekcjach sportowych na 1000 mieszkańców	GUS	24,8 (2022)	25,0	wzrost	-

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2023 r.	Wartość docelowa w 2032 r. (lub 2031 r.)	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
	Poprawa czytelnictwa	Liczba członków kół / klubów / sekcji	GUS	163	180	wzrost	-
		Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 ludności	GUS	158	165	wzrost	-
S4. Wsparcie osób i grup zagrożonych wykluczeniem	Rozwój form opieki społecznej	Osoby korzystające ze środowiskowej pomocy społecznej na 1000 mieszkańców	MOPS, MRL	53 (rok 2022)	40,0	spadek	-
S5. Integracja wielokulturowa i promocja dziedzictwa	Poprawa integracji wielokulturowej	Liczba projektów integracyjnych [szt.]	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów wdrożonych od 2026 roku
	Poprawa promocji dziedzictwa kulturowego	Liczba projektów promocji dziedzictwa kulturowego [szt.]	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów wdrożonych od 2026 roku
Cel 5. Zintegrowany rozwój i współpraca w układzie lokalnym i ponadlokalnym (W)							
W1. Współpraca z gminą Kętrzyn i innymi samorządami regionu	Realizacja projektów partnerskich	Liczba zrealizowanych projektów infrastrukturalnych [szt.]	UM Kętrzyn	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów od 2026 roku
W2. Rozwój współpracy z partnerami krajowymi i międzynarodowymi	Rozwinięta współpraca instytucjonalna	Liczba zrealizowanych projektów współpracy [szt.]	UM Kętrzyn	-	2	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych projektów od 2026 roku
W3. Wzmacnianie roli Kętrzyna jako centrum powiatowego	Instytucje ponadlokalne	Liczba nowych instytucji o zasięgu ponadlokalnym (ponad miejskim) [szt.]	UM Kętrzyn	-	1	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych instytucji od 2026 roku
W4. Budowa marki i promocja miasta	Nowe marki o zasięgu krajowym i międzynarodowym.	Liczba stworzonych inicjatyw [szt.]	UM Kętrzyn	-	3	wzrost	Wskaźnik dotyczy nowych inicjatyw od 2026 roku

Źródło: opracowanie własne.

7.4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych

Poniżej zaprezentowano wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych.

Tabela 4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych

Obszar tematyczny	Dokument	Aktualność i spójność dokumentu/ komentarz/ wytyczne do sporządzania dokumentów
Gospodarka przestrzenna	Plan ogólny Miasta Kętrzyna został przyjęty Uchwałą nr XXXI/189/2026 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 26 lutego 2026 r. w sprawie uchwalenia planu ogólnego miasta Kętrzyna.	Model struktury funkcjonalno-przestrzennej określony w Strategii został opracowany uwzględniając zapisy Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz Planu Ogólnego Miasta Kętrzyna.
Środowisko	PROGRAM OCHRONY ŚRODOWISKA Uchwała nr XXV/158/2025 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 27 listopada 2025 r. przyjęcia Programu Ochrony Środowiska dla Gminy Miejskiej Kętrzyn na lata 2026-2029 z perspektywą do roku 2033.	Dokument aktualny.
Środowisko	Plan Gospodarki Niskoemisyjnej. Uchwała nr LXXXIII/631/2024 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 21 marca 2024 r. w sprawie przyjęcia do realizacji Planu Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Miejskiej Kętrzyn do roku 2030.	Dokument aktualny, zgodny z zapisami Strategii i je uszczegóławiający.
Środowisko/energetyka	Projekt założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe. UCHWAŁA NR LXXII/533/2023 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 27 kwietnia 2023 r. w sprawie przyjęcia do realizacji aktualizacji Projektu założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe dla Gminy Miejskiej Kętrzyn na lata 2023-2038.	Dokument aktualny.
Polityka społeczna	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych. UCHWAŁA NR XXVII/164/2025 Rady Miejskiej w Kętrzynie w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Kętrzyn na lata 2026-2035”.	Dokument aktualny, zgodny z zapisami Strategii i je uszczegóławiający.
Zabytki	Gminny Program Opieki nad Zabytkami. Uchwała nr XLV/327/2021 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 25 listopada 2021 r. w sprawie przyjęcia Gminnego Programu Opieki Nad Zabytkami Miasta Kętrzyn na lata 2022-2025.	Dokument wymaga aktualizacji lub opracowania nowego dokumentu.
Zabytki	Gminna Ewidencja Zabytków. Zarządzenie nr 290/2021 Burmistrza Miasta Kętrzyna z dnia 24 września 2021 r. w sprawie przyjęcia Gminnej Ewidencji Zabytków miasta Kętrzyna.	Dokument aktualny.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

Obszar tematyczny	Dokument	Aktualność i spójność dokumentu/ komentarz/ wytyczne do sporządzania dokumentów
Infrastruktura	<p>Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy.</p> <p>Uchwała nr XXVII/165/2025 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 18 grudnia 2025 r. w sprawie uchwalenia „Wieloletniego Programu Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy Miejskiej Kętrzyn na lata 2026-2030”.</p>	Dokument nie wymaga aktualizacji.
Infrastruktura	<p>Wieloletni planu rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych.</p> <p>UCHWAŁA NR III/17/2024 Rady Miejskiej w Kętrzynie w sprawie uchwalenie wieloletniego planu rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych na lata 2024 – 2027.</p>	Dokument zgodny z zapisami Strategii.
Finanse	<p>Wieloletnia Prognoza Finansowa.</p> <p>Uchwała nr XXVIII/183/2025 z dnia 29.12.2025 w sprawie Wieloletniej prognozy Finansowej Miasta Kętrzyna na lata 2026-2042.</p>	Dokument zgodny z zapisami Strategii, aktualizowany na bieżąco przy zmianach otoczenia prawno-ekonomicznego.
Rozwój lokalny	<p>Gminny Program Rewitalizacji.</p> <p>Uchwała nr VI/44/2024 Rady Miejskiej w Kętrzynie z dnia 13 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Kętrzyn na lata 2024-2032</p>	Dokument spójny ze Strategią.
Rozwój lokalny	Program rozwoju przedsiębiorczości.	Gmina nie posiada programu. Z uwagi na posiadane potencjały i możliwości rozwoju istnieje potrzeba opracowania dokumentu.

Źródło: opracowanie własne.

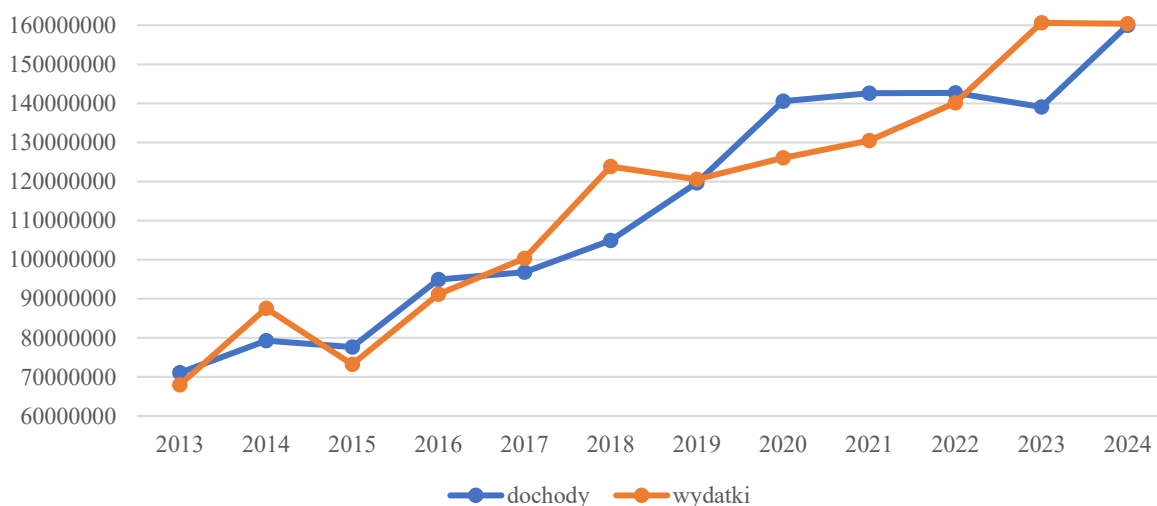
8. Ramy finansowe i źródła finansowania

8.1. Ramy finansowe

Ramy finansowe obejmują szacunkową wysokość wydatków przeznaczonych na realizację ujętych w Strategii działań i jednocześnie potwierdzają możliwość ich realizacji. Ramy finansowe są uzależnione od zakresu działań, horyzontu czasowego Strategii, kondycji finansowej gminy i wynikających z niej możliwości inwestycyjnych oraz założeń długofalowej polityki finansowej i inwestycyjnej. Podstawę do określenia ram finansowych stanowi analiza dotychczasowych dochodów i wydatków, w tym analiza potencjału inwestycyjnego gminy.

Suma dochodów i wydatków Kętrzyna wyniosła w 2024 roku po ok. 160 mln złotych. Zarówno w ramach wielkości dochodów, jak i wydatków budżetu miasta w latach 2013-2024 zauważalny jest trend rosnący. Rysunek poniżej obrazuje dane w ramach analizowanego okresu czasowego dotyczące dochodów i wydatków miasta. Tabela pod wykresem przedstawia te same dane w sposób tabelaryczny.

Rysunek 18. Dochody i wydatki miasta Kętrzyn



Źródło: opracowanie własne podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS.

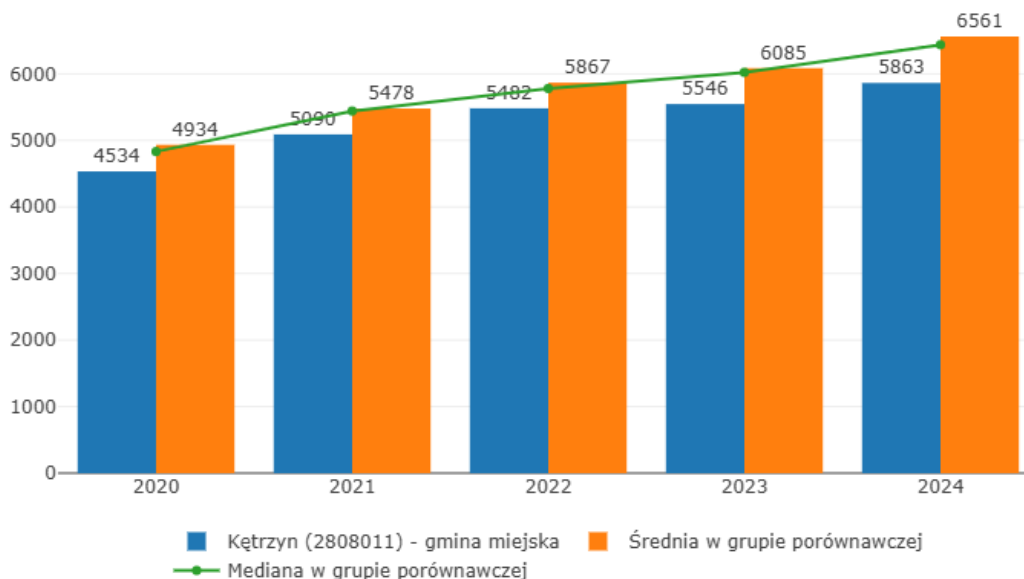
Tabela 5. Dochody i wydatki gminy [mln zł]

kategoria	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
dochody ogółem	71,09	79,27	77,66	94,95	96,80	104,91	119,68	140,53	142,63	142,72	139,06	159,97
wydatki ogółem	68,00	87,55	73,25	91,15	100,36	123,88	120,61	126,07	130,45	140,12	160,62	160,39

Źródło: opracowanie własne podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS.

Analizując dochody miasta warto przeanalizować jego dochody w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Miasto Kętrzyn, mimo dość dużej dynamiki wzrostu dochodów na mieszkańca (29,3% w latach 2020-2024 – średnia 3-letnia), wciąż wyróżnia się niższym poziomem dochodów na tle innych podobnych miast i niższą dynamiką wzrostu (średnia wzrostu dla innych miast w tym okresie – 33%).

Rysunek 19. Dochód na 1 mieszkańca (średnia 3-letnia) [zł]



Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego, www.gminy.monitorrozwoju.pl.

Wzrost dochodu na jednego mieszkańca w Kętrzynie od 2020 roku nie jest tak dynamiczny jak w innych jednostkach samorządowych.

Pod względem budżetu, istotne są również informacje dotyczące wydatków majątkowych, wydatków bieżących, a także udziału wydatków inwestycyjnych w ogóle wydatków. Tabela poniżej przedstawia te dane za ostatnie 11 lat.

Tabela 6. Wydatki miasta Kętrzyn

ogółem [mln zł]										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
87,55	73,25	91,15	100,36	123,88	120,61	126,07	130,45	140,12	160,62	160,39
wydatki majątkowe ogółem [mln zł]										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
22,30	9,13	13,72	15,75	34,12	16,44	11,60	9,26	9,80	33,86	17,30
wydatki bieżące ogółem [mln zł]										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
65,26	64,12	77,43	84,61	89,76	104,17	114,47	121,19	130,32	126,76	143,08
udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem [%]										
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
25,47%	12,46%	15,05%	15,69%	27,54%	13,63%	9,20%	7,10%	7,00%	21,08%	10,79%

Źródło: opracowanie własne podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS.

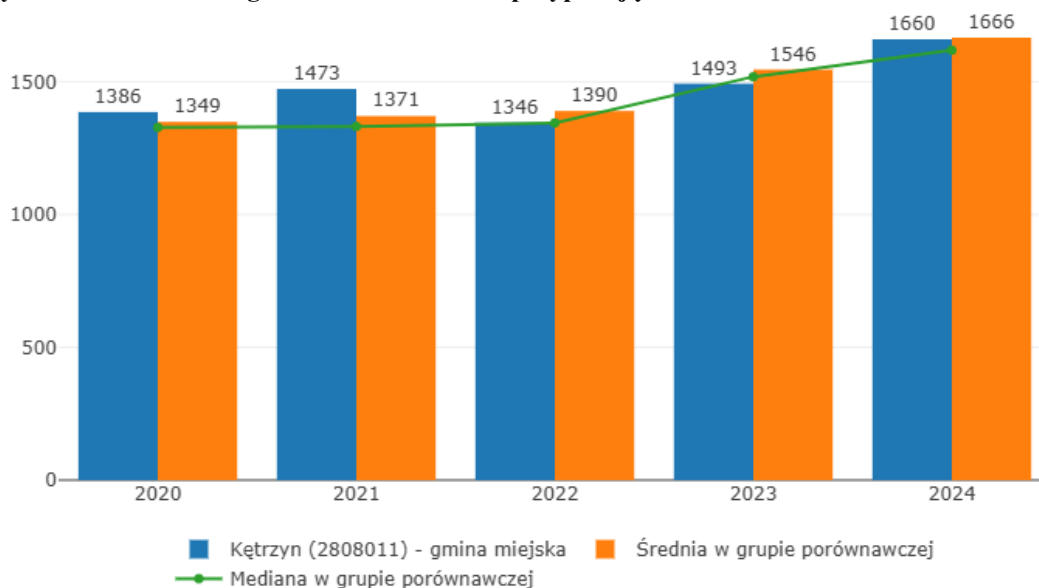
W latach 2014–2024 dochody ogółem w mieście systematycznie rosły, osiągając szczyt w 2024 roku (159,97 mln zł). Wydatki majątkowe miały zmienny charakter – największe wartości osiągnęły w roku 2018 i 2023 (34,12 i 33,86 mln zł), a ich udział w całkowitych wydatkach wahał się od 7,0% (2022) do 27,54% (2018). Wydatki bieżące rosły stabilnie osiągając w 2024 roku 143,08 mln zł.

Analiza wskazuje, że miasto utrzymuje zrównoważoną politykę finansową, z istotnym naciskiem na inwestycje w latach wzmożonego rozwoju.

Strategia Rozwoju Miasta Kętrzyna na lata 2026-2035

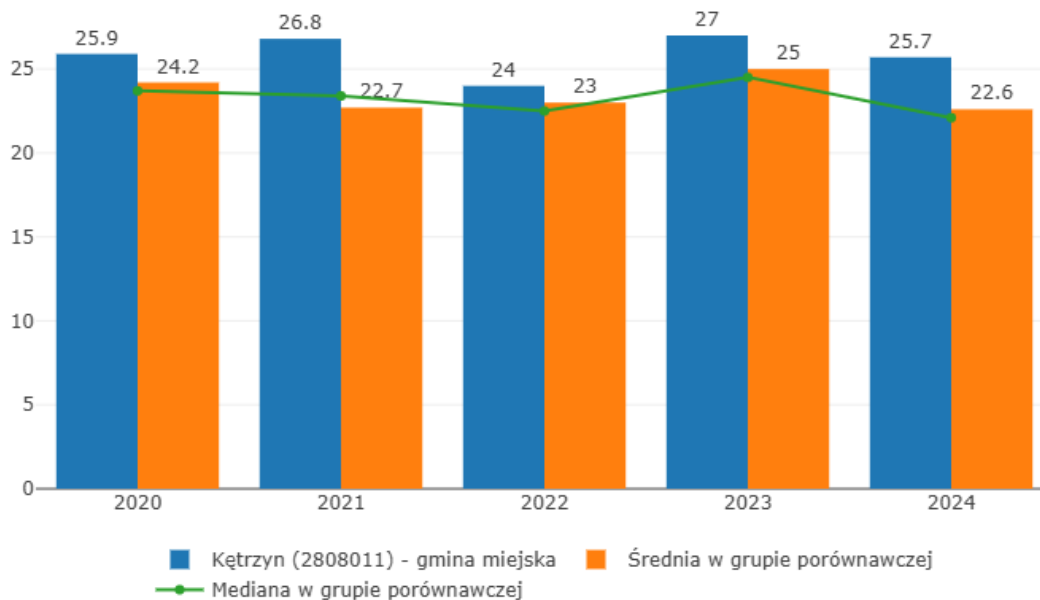
W latach 2020–2024 kwota długu na jednego mieszkańca systematycznie rosła osiągając poziom i tempo wzrostu typowe dla miast podobnych w kraju. Jednak relacja kwoty długu do dochodów ogółem jest wyższa dla Kętrzyna niż miast podobnych w kraju.

Rysunek 20. Kwota długu JST na koniec roku przypadająca na 1 mieszkańca



Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego, www.gminy.monitorrozwoju.pl.

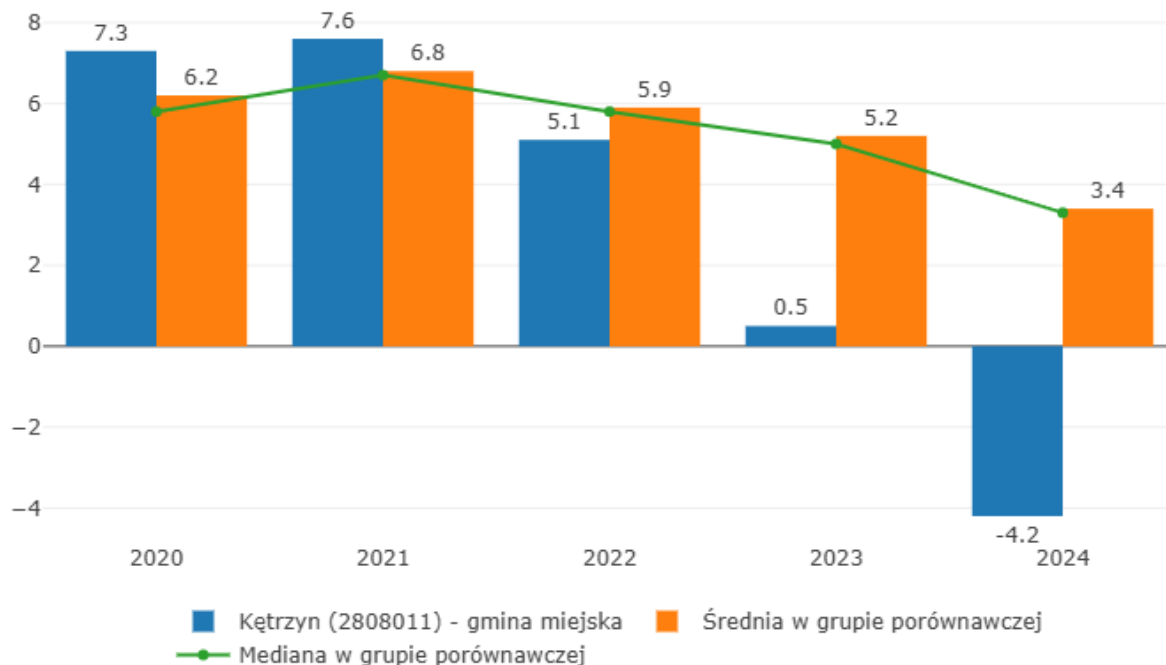
Rysunek 21. Relacja kwoty długu JST na koniec roku do dochodów ogółem



Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego, www.gminy.monitorrozwoju.pl.

Wartość wskaźnika relacji nadwyżki operacyjnej do dochodów bieżących w analizowanym okresie wahała się między 7,6% a minus 4,2%, co wskazuje na trudną sytuację operacyjną. Miasto miało wyraźnie niższą wartość tego wskaźnika niż średnia i mediana w grupie porównawczej.

Rysunek 22. Relacja kwoty nadwyżki operacyjnej do kwoty dochodów bieżących (w %) - średnia 3 letnia

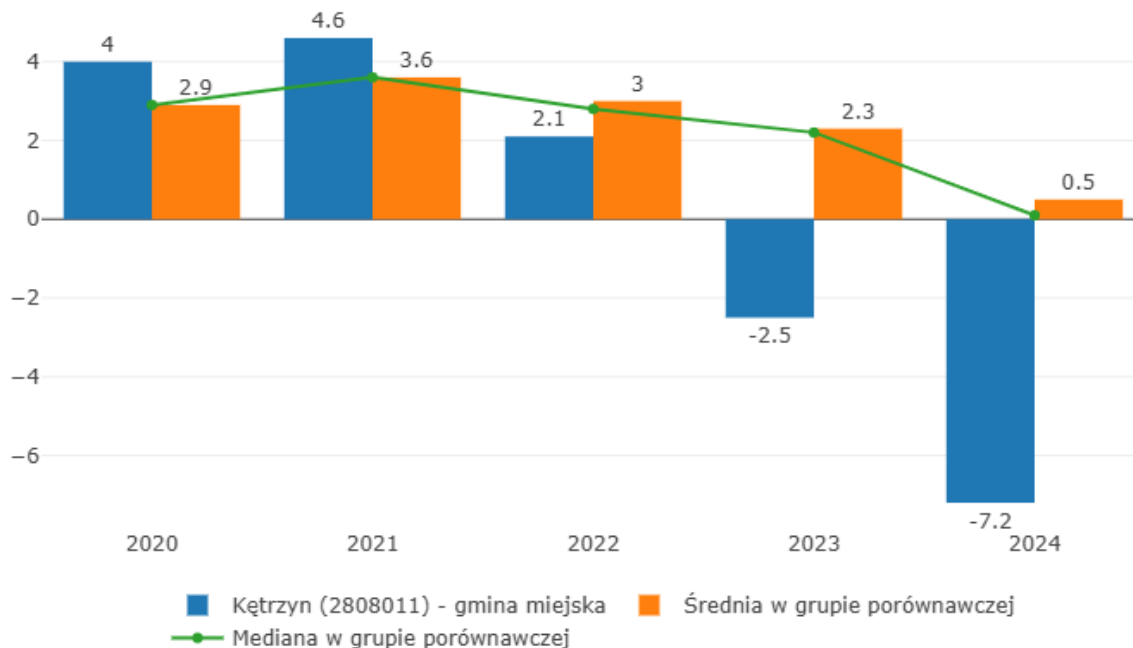


Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego, www.gminy.monitorrozwoju.pl.

W ostatnich dwóch latach nadwyżka operacyjna brutto (różnica pomiędzy dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi pomniejszana o spłatę długu) była ujemna.

Wartość Wskaźnika Inwestycji (relacja wydatków majątkowych do wydatków ogółem) wahała się w latach 2021-2024, jednak średnia wartość w ostatnich 4 latach wyniosła ok. 11,5%, co odpowiadało kwocie ok. 17,5 mln zł rocznie wydatków majątkowych.

Rysunek 23. Nadwyżka operacyjna - średnia 3 letnia



Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego, www.analizy.monitorrozwoju.pl.

Relacja kwoty nadwyżki operacyjnej do kwoty dochodów bieżących oraz dość wysokie zadłużenie wskazuje na średni potencjał inwestycyjny miasta w kolejnych latach. Zwłaszcza w kontekście finansowania zewnętrznego i możliwości zastosowania środków własnych jako dźwigni finansowej dla wydatków majątkowych.

Uwzględniając poziom nadwyżki operacyjnej w kwocie ok. 5 mln zł rocznie, średni poziom pozyskiwania dotacji – 5-10 mln zł rocznie, możliwość wykorzystania zwrotnych zewnętrznych źródeł finansowania, można szacować poziom wydatków inwestycyjnych w kolejnych latach na poziomie 10-20 mln zł rocznie. Określając potencjał inwestycyjny miasta przyjęto, że średnia wartość wydatków inwestycyjnych rocznie będzie wynosić ok. 20 mln zł, co przy założeniu wydatków ogółem na poziomie ok. 160 mln zł rocznie pozwala oszacować potencjał inwestycyjny na ok. 12,5% wydatków ogółem. Przy tych założeniach potencjał inwestycyjny w całym okresie 2026-2032 wynosi ok. 140 mln zł. Wartości oszacowane w cenach z 2025 roku.

8.2. Źródła finansowania

W Strategii określono cele strategiczne oraz kierunki działań miasta do 2032 roku. W celu realizacji zamierzeń niezbędne jest zabezpieczenie i pozyskanie stosownych środków finansowych. Podstawowym źródłem finansowania będzie budżet gminy. Jednak efektywność prowadzenia polityki rozwoju wymaga wykorzystania źródeł zewnętrznych.

Planowane do wykorzystania środki dotyczą następujących różnych źródeł finansowania:

- środki własne gminy,
- środki innych samorządów, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych,
- środki europejskie dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności,
- inne unijne fundusze, programy, inicjatywy np. norweski mechanizm finansowy, mechanizm finansowy EOG, programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej, FENIKS, inne,
- Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności,
- środki funduszy celowych, np. Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, PFRON-u, innych,
- Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych,
- granty z Banku Ochrony Środowiska i Banku Gospodarstwa Krajowego,
- środki pochodzące z budżetu państwa,
- środki jednostek organizacyjnych gminy,
- środki sektora prywatnego, w tym w ramach formuły partnerstwa publiczno-prywatnego,
- kredyty bankowe, pożyczki oraz inne zwrotne instrumenty finansowe,
- inne.

9. Spis rysunków i tabel

Spis tabel

Tabela 1. Zgodność Strategii z Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego do 2030 (KSRR 2030).....	73
Tabela 2. Zgodność Strategii ze strategią województwa: Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego	74
Tabela 3. Rezultaty działań i wskaźniki realizacji	79
Tabela 4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych	84
Tabela 5. Dochody i wydatki gminy [mln zł]	86
Tabela 6. Wydatki miasta Kętrzyn	87

Spis rysunków

Rysunek 1. Położenie powiatu kętrzyńskiego w województwie warmińsko-mazurskim (A) i miasta Kętrzyn w powiecie kętrzyńskim (B)	8
Rysunek 2. Cele strategiczne	28
Rysunek 3. Plan Ogólny Miasta Kętrzyna	47
Rysunek 4. Pokrycie terenu miasta przez MPZP	48
Rysunek 5. Położenie miasta Kętrzyn	49
Rysunek 6 . Układ komunikacyjny	51
Rysunek 7. Struktura osadnicza	52
Rysunek 8. Podstawowe usługi społeczne	53
Rysunek 9. Zasoby środowiska przyrodniczego	55
Rysunek 10. Zasoby dziedzictwa kulturowego – zabytki rejestrowe	56
Rysunek 11. Potencjał energii odnawialnej	58
Rysunek 12. Uwarunkowania ponadlokalne – infrastruktura techniczna	59
Rysunek 13. Model funkcjonalno-przestrzenny – kierunki rozwoju	60
Rysunek 14. Obszary zdegradowane i przeznaczone do rewitalizacji.....	61
Rysunek 15. OSI „Obszary przygraniczne”	68
Rysunek 16. OSI „Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji”.....	69
Rysunek 17. OSI „Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze”	70
Rysunek 18. Dochody i wydatki miasta Kętrzyn	86
Rysunek 19. Dochód na 1 mieszkańca (średnia 3-letnia) [zł].....	87
Rysunek 20. Kwota długu JST na koniec roku przypadająca na 1 mieszkańca.....	88
Rysunek 21. Relacja kwoty długu JST na koniec roku do dochodów ogółem	88
Rysunek 22. Relacja kwoty nadwyżki operacyjnej do kwoty dochodów bieżących (w %) - średnia 3 letnia	89
Rysunek 23. Nadwyżka operacyjna - średnia 3 letnia	90