

ZINTEGROWANE NARZĘDZIA
STYMULOWANIA ROZWOJU
LOKALNEGO
Strategia rozwoju i strategia
marki gminy Wydminy

Zbigniew Brodziński
Wojciech Kozłowski
Jacek Michalak



POLSKIE
TOWARZYSTWO
EKONOMICZNE
O. OLSZTYN

**ZINTEGROWANE NARZĘDZIA
STYMULOWANIA ROZWOJU LOKALNEGO**

Strategia rozwoju i strategia marki
gminy Wydminy

Zbigniew Brodziński

Wojciech Kozłowski

Jacek Michalak

Recenzenci:

prof. dr hab. Eugeniusz Karol Chyłek

dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska, prof. UWM

Projekt okładki, opracowanie graficzne:

Wojciech Kozłowski, Jacek Michalak, Zbigniew Brodziński

ISBN: 978-83-927147-5-0

Copyright © Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, O. Olsztyn
Olsztyn 2018

Wydawnictwo PTE, O. Olsztyn
ul. 1 Maja 13 (piętro VII); 10-117 Olsztyn
pte@pteolsztyn.edu.pl, www.pteolsztyn.edu.pl

ark. wyd. 11,06

Spis treści

Wstęp	5
1. Koncepcja rozwoju regionalnego i lokalnego.....	7
1.1. Pojęcie i istota rozwoju.....	7
1.2. Determinanty rozwoju	15
1.3. Wybrane teorie rozwoju lokalnego i regionalnego.....	23
1.4. Strategia jako narzędzie wspierające rozwój regionalny i lokalny.....	30
2. Marketing terytorialny w jednostkach samorządu terytorialnego	40
2.1. Istota marketingu terytorialnego.....	41
2.2. Instrumenty marketingowe	49
2.3. Strategia i segmentacja w marketingu terytorialnym.....	59
3. Wizerunek jako efekt działań marketingowych	65
3.1. Istota, rodzaje i funkcje wizerunku jednostki terytorialnej	65
3.2. Tożsamość miasta.....	70
3.3. Etapy budowy i oceny wizerunku jednostki terytorialnej	74
3.4. Miasto jako marka.....	83
4. Charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie gminy Wydminy	89
4.1. Uwarunkowania geograficzne i przyrodnicze.....	89
4.3. Potencjał demograficzny i społeczny	99
4.4. Potencjał gospodarczy	115
4.5. Analiza uwarunkowań rozwoju z wykorzystaniem metody SWOT.....	134
5. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030.....	139
5.1. Wyzwania rozwojowe	139
5.2. Wizja, misja i cele rozwoju gminy Wydminy	142
5.3. Proces wdrażania strategii	154
5.4. Monitorowanie i ewaluacja strategii.....	156
5.5. Spójność dokumentu Strategii z dokumentami komplementarnymi	168

6. Strategia marki gminy Wydminy	175
6.1. Strategia rozwoju gminy jako determinanta kreowania jej marki i podejmowania działań promocyjnych	175
6.2. Kierunki działaniach promocyjnych wynikające z planów odnowy sołectw	184
6.3. Założenia do strategii budowania marki „Wydminy”	201
6.4. System identyfikacji wizualnej marki	212
6.5. Sposoby i narzędzia wsparcia promocyjnego	213
6.6. Podsumowanie	218
Bibliografia	221

Wstęp

Przedstawione w części empirycznej niniejszej monografii uchwalone i wdrażane strategie, tj. „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030” i „Strategia marki gminy Wydminy”, są przykładem kompleksowego podejścia do procesu programowania rozwoju w skali lokalnej. Pokazują one rozwiązania niezbędne do stymulowania stałego i efektywnego rozwoju całej wspólnoty lokalnej. Takie podejście jest zgodne z nowym paradygmatem polityki regionalnej, jakim jest zintegrowane zarządzanie rozwojem lokalnym. Ważnym wprowadzeniem do wyżej wymienionych strategii są teoretyczne aspekty koncepcji rozwoju regionalnego i lokalnego, marketingu terytorialnego oraz kształtowania wizerunku.

Opracowane dokumenty strategiczne są efektem prac prowadzonych przez władze samorządowe Gminy Wydminy oraz ekspertów Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich i Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, w ścisłej współpracy z mieszkańcami. Uwzględniono w nich wnioski i rekomendacje sformułowane w ramach debaty publicznej, której elementem były w szczególności sesje z udziałem zespołu projektowego ds. opracowania strategii, a także informacje uzyskane od mieszkańców poszczególnych sołectw. W skład zespołu projektowego ds. opracowania strategii weszli m.in. przedstawiciele władz samorządowych gminy, urzędnicy samorządowi, przedstawiciele oświaty i kultury, pomocy społecznej, przedstawiciele lokalnego biznesu, organizacji pozarządowych, sołtysi oraz zainteresowani udziałem w pracach nad założeniami do strategii mieszkańcy gminy.

Prezentowane strategie, odpowiadając na oczekiwania społeczne, informują o kierunkach rozwoju, pomagają w budowaniu społecznej świadomości, pozwalają także na planowanie przyszłości, w której będzie żyło się lepiej. Są one ważnymi narzędziami komunikowania się lokalnej władzy z mieszkańcami gminy, służą nakreśleniu planu umożliwiającego realizację niezbędnych przedsięwzięć, które pozwolą

na maksymalizowanie korzyści i są próbą całościowego opisu różnorodnych działań wywołujących pozytywne przemiany, których społeczność lokalna wymaga i oczekuje.

W systemie zarządzania polityką rozwoju planowanie strategiczne pełni kluczową rolę jako generalny plan postępowania władz samorządowych, partnerów społecznych i gospodarczych, którzy mogą, w oparciu o przyjęte cele i działania, budować własne plany strategiczne. Prezentowane dokumenty są narzędziem współdziałania partnerów sektora publicznego z przedstawicielami sektorów społecznego i gospodarczego.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy definiuje długookresowe wyzwania rozwojowe, przed którymi stają samorząd i mieszkańcy. Jest ona próbą odpowiedzi na pytania dokąd zmierzamy i co chcemy osiągnąć, mając określony bagaż doświadczeń i dysponując konkretnymi możliwościami działania. Z kolei strategia marki sprzyja budowaniu „reputacji” gminy. W tym kontekście należy podkreślić, że uzupełnienie celów i działań przyjętych w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy działaniami służącymi budowaniu silnej marki powinno tworzyć przyjazny klimat zapewniający władzom samorządowym realizację długoterminowych celów rozwoju.

1. Koncepcja rozwoju regionalnego i lokalnego

1.1. Pojęcie i istota rozwoju

Rozwój to „... *proces przemian strukturalnych w danym społeczeństwie wywołany wzrostem gospodarczym*”¹, który dokonuje się w dziedzinie gospodarczej, politycznej, społecznej i kulturowej². Jest on ściśle związany z postępowaniem i modernizacją, gdyż ma charakter kierunkowych przemian, w toku których obiekty (układy) danego rodzaju przechodzą od form lub stanów prostszych, niższych, mniej doskonałych do form (stanów) bardziej złożonych, wyższych, doskonalszych pod określonym względem³. Cechą rozwoju jest jego „terytorialność”, gdyż jest on związany z konkretnym ułożeniem w przestrzeni geograficznej, ekonomicznej czy społecznej⁴. Mówiąc o rozwoju jest konieczne zatem określenie granic terytorialnych, w jakich odbywa się rozwój, przy czym nie jest to tylko przestrzeń fizyczna.

W podstawowym ujęciu rozwój ma miejsce w obrębie regionu, a ten należy pojmować jako system społeczny, w którym zachodzą różnego rodzaju ponadlokalne relacje między jednostkami i grupami, prowadzące do budowania współzależności. W ujęciu geograficznym region jest obszarem, w którym „... *charakter części składowych i relacji przestrzennych tworzy jednolitą lub spójną całość*”⁵. To homogeniczna część większego obszaru, w skład którego wchodzi mniejsze

¹ Bernard C.A., Bernard H.S., Colli G. 1994. *Słownik ekonomiczny i finansowy*. Wydawnictwo Książnica, s. 154.

² Sekuła A. 2001. *Koncepcje rozwoju lokalnego w świetle współczesnej literatury polskiej – zarys problemu*. Zeszyty naukowe Politechniki Gdańskiej, 588 *Ekonomia XL*, s. 90.

³ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html> [dostęp: 30.08.2017].

⁴ Jewtuchowicz A. 2016. *Terytorium i terytorializacja w europejskiej polityce rozwoju regionalnego*. *Studia Prawno-Ekonomiczne* 98, s. 224.

⁵ Dziekański P. 2015. *Wykorzystanie wskaźnika syntetycznego do oceny poziomu rozwoju samorządu na przykładzie gmin wiejskich województwa świętokrzyskiego*. [W:] *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne*. IX Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa, s. 261–279.

jednostki lokalne. Jak wskazuje m.in. R. Domański⁶, region może być wyodrębniony ze względu na jedno bądź wiele kryteriów agregacji lub ze względu na zawartość struktury wyznaczonej przez współzależne dziedziny działalności ludzkiej na rozpatrywanym obszarze. Odmienność kryteriów delimitacji regionów sprawia, że przy spełnieniu warunku bliskości położenia możemy wyodrębnić różne ich typy, począwszy od regionu geograficznego przez region ekonomiczny, a kończąc na regionie administracyjnym (*tab. 1.1*).

Tabela 1.1. Delimitacja regionów na podstawie wyróżnionych kryteriów

Kryterium	Fizyczno-geograficzne	Ekonomiczno-przestrzenne	Administracyjne
Cechy wyróżnienia	<ul style="list-style-type: none"> - biologiczne - atmosferyczne - geologiczne - hydrostatyczne 	<ul style="list-style-type: none"> - infrastruktura - zagospodarowanie - tradycje wytwórcze 	<ul style="list-style-type: none"> - układ administracyjny państwa - polityczno-społeczne
		<ul style="list-style-type: none"> - sieć osadnicza - system dystrybucji - specjalizacja - model gospodarczy 	<ul style="list-style-type: none"> - statystyczne - gospodarcze
Wyodrębnione obiekty przestrzenne	<ul style="list-style-type: none"> - krainy - prowincje - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - zagłębia - dystrykty - okręgi 	<ul style="list-style-type: none"> - województwa
Typy regionów	<ul style="list-style-type: none"> - geograficzny - przyrodniczy - klimatyczny - antropologiczny 	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomiczny - społeczno-gospodarczy 	<ul style="list-style-type: none"> - administracyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Korenik S. 1999. *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 10 [Za:] Głuszczyk D. 2011. *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, Economics, 5(17).

Dla formułowania i wdrażania polityki rozwoju znaczenie ma region społeczno-gospodarczy. W warunkach polskich przyjęło się, że region dotyczy województwa samorządowego, a jego władze realizują politykę rozwoju tzw. intra regionalną (skierowaną do swojego terytorium). Natomiast rozwój w skali lokalnej odnosi się do gminy, grupy

⁶ Domański R. 2003. *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*, Warszawa, s. 109–100.

gmin i powiatu, określanych czasami mianem mikroregionu. Jest on specyficznym układem społeczno-terytorialnym tak pod względem przestrzeni, gospodarki, kultury, jak i potrzeb oraz wartości. Samorządy terytorialne realizują politykę rozwoju lokalnego względem swoich jednostek terytorialnych⁷.

Nieodłącznym elementem definiowania pojęcia „rozwój regionalny” jest rozwój gospodarczy, interpretowany w kategorii procesu pozytywnych zmian wzrostu ilościowego oraz postępu jakościowego zachodzących w regionie⁸. Mówiąc o rozwoju regionalnym należy mieć na uwadze przemiany, jakie zachodzą zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, jak i społecznej, technicznej, technologicznej oraz ekologicznej⁹. Ekonomiczny rozwój regionalny odnosi się do wzrostu gospodarczego (poprawy bytu materialnego). Z kolei rozwój społeczny dotyczy relacji międzyludzkich i struktury społecznej (poprawy jakości życia). Atrybutami rozwoju technicznego i technologicznego jest nowoczesność i jakość produkowanych wyrobów oraz ich asortyment, a także wykorzystanie czynników i zasobów regionu. W przypadku rozpatrywania rozwoju na płaszczyźnie środowiskowej kojarzyć go należy go z rozwiązaniami przyjaznymi środowisku – ekologicznymi. Tak więc różne aspekty rozpatrywanego pojęcia – tak o charakterze ilościowym, jak i jakościowym – sprawiają, że zasadne jest koncentrowanie uwagi decydentów różnych szczebli na rozwoju społeczno-gospodarczym regionu.

W odniesieniu do skali lokalnej rozwój jest rozumiany jako proces pozytywnych przemian będących skutkiem działań zmierzających do stworzenia nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych oraz

⁷ Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. 2011. *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 19-21.

⁸ Strahl D. (red.). 1998. *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 29.

⁹ Głuszczuk D. 2011. *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*. Economics, 5(17), s. 73.

kreowania przyjaznych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz zamieszkania¹⁰.

A. Sekuła podkreśla, że¹¹:

- z racji odniesienia kategorii rozwoju do społeczno-gospodarczego układu lokalnego, pojawia się psychologiczny efekt poczucia przynależności do społeczności i miejsca, co zwiększa poziom mobilizacji społeczności lokalnej,
- na formułowanie strategii rozwojowej oddziałują głównie inicjatywy, kreatywność i pomysłowość przedstawicieli reprezentujących lokalne podmioty,
- autonomiczny charakter rozwoju lokalnego, oparty na potencjale tkwiącym w jednostce terytorialnej stanowi sprzyjającą okoliczność do angażowaniu się lokalnych podmiotów w proces, co daje poczucie niezależności i świadomości „decydowania o własnym losie”,
- strategia rozwoju powinna być tworzona przez najróżniejsze współpracujące podmioty, w którym to procesie niekwestionowanym elementem jest aktywny udział i zaangażowanie lokalnych władz.

Współcześnie, w kształtowaniu polityki społeczno-ekonomicznej coraz większe znaczenia przypisuje się rozwojowi zrównoważonemu, przeciwstawianemu rozwojowi tradycyjnemu opartemu na polityce wzrostu gospodarczego. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest o tyle istotna, że jak zauważa m.in. E. Lorek¹², jej przyjęcie oddziałuje na zmianę tak rangi poszczególnych czynników mających wpływ na rozwój, jak i kierunków zarządzania regionem i kształtu polityki regionalnej¹³. Należy również podkreślić, że rozwój zrównoważony nie

¹⁰ Wołowicz T., Reško D. 2012. *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Rzeszowie, Seria „Ekonomia”, 5(2), s. 62-63.

¹¹ Sekuła A. 2001. *op. cit.*, s. 94.

¹² Lorek E. 2016. *Inteligentny i trwały rozwój warunkiem wzmocnienia konkurencyjności regionu śląskiego*, *Ekonomia I Środowisko*, 3(58), s. 173.

¹³ O dużym znaczeniu zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej świadczą takie strategiczne dokumenty UE jak *Europa 20* oraz *Program Operacyjny Innowacyjny Rozwój 2014-2020* [patrz szerzej Lorek E. 2017. *op. cit.*].

jest w kontrze do wzrostu dobrobytu. Akcentuje on dążenie do wzrostu gospodarczego, jednakże z uwzględnieniem racjonalizacji wykorzystania zasobów środowiskowych oraz poprawy jakości życia społeczeństwa jako całości¹⁴.

Chociaż fundamentem idei rozwoju zrównoważonego jest troska o środowisko naturalne¹⁵, to dotyczy on również innych aspektów. W deklaracji Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie Środowiska Człowieka, przyjętej w latach 70. ubiegłego wieku zapisano, że zrównoważony rozwój jest prawem do zaspokojenia oczekiwań rozwojowych pokoleń dzisiejszych, bez ograniczania praw przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich potrzeb rozwojowych¹⁶. Z kolei w dokumencie *Agenda 21*, przyjętym na „Szczycie Ziemi”, w Rio de Janeiro w 1992 r. przedstawiono sposoby, zasady i mechanizmy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Sprowadzają się one do wytyczenia trzech powiązanych ze sobą celów, tj. ekonomicznego, środowiskowego oraz społecznego (*rys. 1.1*). Oznacza to, że rozwój zrównoważony należy traktować jako punkt odniesienia wobec polityki tak gospodarczej, jak i społecznej oraz ekologicznej. Z tego względu koncepcja ta, która w aspekcie nadrzędnym służy zwiększeniu jakości życia, nawiązuje do keynesowskiej idei interwencjonizmu.

Odwołując się do P. Prusa oraz A. Grabowskiego¹⁷, rozwój społeczno-gospodarczy będzie zrównoważony, jeśli spełnia oczekiwania społeczne, prowadząc do realizacji celów ekonomicznych przy jednoczesnym spełnieniu wymogów ekologicznych. Wynika z tego, że w porównaniu do rozwoju tradycyjnego w centrum uwagi koncepcji rozwo-

¹⁴ Kubiczek A. 2014. *Jak mierzyć dziś rozwój społeczno-gospodarczy krajów? Nie-równości Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 38(2), s. 43.

¹⁵ Kielczewski D. 2015. *Problem koordynacji polityki ekologicznej i polityki społecznej w kontekście zrównoważonego rozwoju*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 409, s. 30.

¹⁶ Płaczek E. 2012. *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, „Transport”, 84, s. 80.

¹⁷ Prus P., Grabowski A. 2016. *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Lubraniec-wybrane aspekty*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 18(5), s. 212-217.

ju zrównoważonego jest zachowanie równowagi między trzema wymienionymi powyżej jego płaszczyznami. Ważne jest to, że chodzi tutaj o zapewnienie dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych nie tylko wszystkim obecnym mieszkańcom, lecz również przyszłym pokoleniom¹⁸.



Rys. 1.1. Główne cele zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Płaczek E. 2012. *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, „Transport”, 84, s. 80-81¹⁹.

Doprecyzowując omawiane tu pojęcie można odwołać się do opinii I. Grochowskiej²⁰, która traktuje rozwój zrównoważony jak swego rodzaju kompromis między potrzebami społeczeństwa, gospodarki i środowiska naturalnego, kształtowany przez mechanizm umożliwiający znalezienie takich rozwiązań i norm ludzkiego działania, które pozwo-

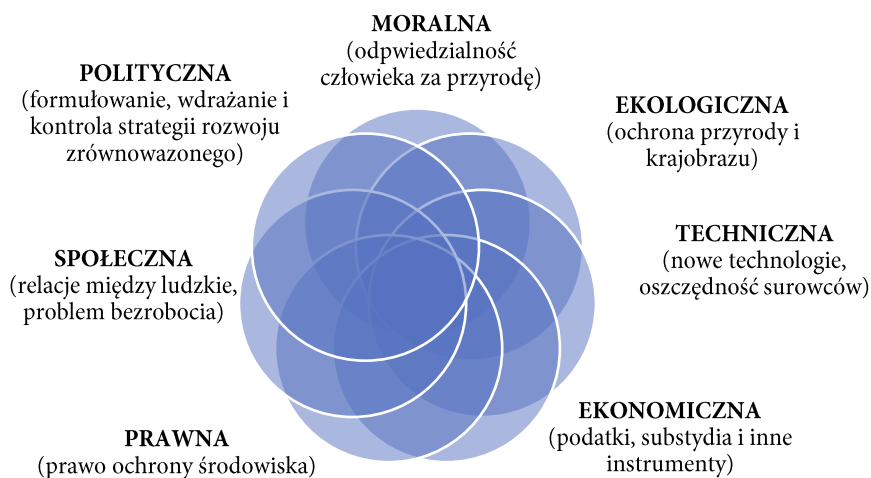
¹⁸ Rogall H. 2010. *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 44.

¹⁹ Płaczek E. 2012. *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*. Prace Nauk. Politechniki Warszawskiej, „Transport”, 84.

²⁰ Grochowska I. 2008. *Filozofia dialogu jako jeden z aspektów zrównoważonego rozwoju*, Problemy Ekorozwoju 3(1), s. 67.

łą harmonijnie koegzystować. Rozwój zrównoważony jest zatem pojęciem wielowymiarowym²¹, gdyż dotyczy programu działania, który integruje różnorodne wymiary zachowań człowieka (rys. 1.2). Chodzi tutaj nie tylko o zapewnienie ładu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego lecz również moralnego, technicznego, prawnego i politycznego.

Pojęcie ładu ekonomicznego obejmuje długoterminową stabilność w systemie ekonomicznym, pojemność systemu, zbieranie i redystrybucję wartości produkcji²². W odniesieniu do gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, w przeciwieństwie do koncepcji tradycyjnych (np. podejścia sektorowego), prezentowana idea zasadniczo nie ogranicza się do uwzględniania specyfiki różnych form działalności ekonomicznej, w tym rolnictwa czy turystyki. Wręcz przeciwnie, w myśl omawianych zasad są poszukiwane najbardziej korzystne dla lokalnej społeczności opcje rozwoju wykorzystujące zróżnicowane terytorialnie warunki.



Rys. 1.2. Płaszczyzny integracji w koncepcji zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pawłowski A. 2006, *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*. Problemy Ekorozwoju, 1(1), s. 23.

²¹ Pawłowski A. 2006. *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*, Problemy Ekorozwoju, 1(1), s. 23.

²² Sztumski W. 2006. *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*. Problemy Ekorozwoju, Vol. 1, No 2, s. 74.

Spoleczne zrównoważenie uwzględnia proces rozwoju w różnych jego skalach. Poszukiwane są prawidłowości rządzące relacjami między uczestnikami procesu rozwoju, organizacją struktur instytucjonalnych mających wpływ na omawiany proces, społeczną stabilnością podstawowej komórki społecznej, jaką jest rodzina, procesem zmian społecznych, zachowaniem tradycji i rozwojem dziedzictwa kulturowego, postrzeganiem przez społeczeństwo standardu życia i bezpieczeństwa, a także systemem opieki społecznej i ochrony zdrowia. Studia literaturowe wskazują na takie elementy definicji ładu społecznego jak: żywotność systemu, odpowiedzialność, demokracja, ochrona praw, oddziaływanie między jednostkami i grupami oraz etyczna odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń. Pojęcie ładu społecznego nawiązuje zatem do potrzeby spełnienia szerokiego zestawu warunków w celu podtrzymania ekologicznej równowagi.

W praktyce podejmowane próby prezentacji ładu ekologicznego ograniczają się do wskazywania zmian negatywnych dla trwałości środowiska. Często jest wyrażany pogląd, że ekologiczne zrównoważenie należy rozpatrywać w kontekście analizy kompleksowych uwarunkowań, mających wpływ na zmiany stabilności struktur i funkcji obszaru. Jak słusznie twierdzi T. Parteka równoważenie rozwoju jest procesem ewolucyjnym, w którym wiązka celów nie ma charakteru statycznego, ale podlega „... *zmiennej hierarchizacji w zależności od uwarunkowań*”²³.

W kontekście dbałości o przestrzeganie ładu przestrzennego zrównoważony rozwój sprowadza się z kolei do spełnienia następujących warunków:

- wzrostu realnego dochodu mieszkańców danego obszaru,
- poprawy stanu zdrowia i warunków bytowych ludności,
- sprawiedliwego dostępu społeczności do zasobów środowiska naturalnego,
- poprawy poziomu wykształcenia.

²³ Parteka T. 2000. *Planowanie strategiczne w równoważeniu struktur regionalnych*. Studia KPZR PAN, t. C VIII. Wyd. PWN, Warszawa, s. 20.

Podstawowym celem kształtowania ładu jest równoważenie i harmonizowanie przemian strukturalnych, co w konsekwencji prowadzi do stopniowego zmniejszenia się i eliminowania istniejących dysproporcji i deformacji²⁴. Przestrzenne zróżnicowanie stanu rozwoju może mieć zarówno charakter pozytywny, wyrażający się dywersyfikacją funkcji, jak i negatywny, czego przykładem są różnice w poziomie rozwoju poszczególnych jednostek terytorialnych. W obydwu przypadkach terytorialny rozkład potencjałów determinuje żywotność ekonomicznych, społecznych i środowiskowych systemów, a także ogólne warunki prowadzonych działań. Podejście terytorialne pozwala określić różnice w przestrzennych opcjach rozwoju i osiąganych korzyściach. Odpowiedzi wymaga jednak pytanie o zakres ograniczeń aktywności człowieka w związku z przestrzeganiem wielu zasad, które obejmują potrzebę:

- rozsądnej eksploatacji zasobów ziemi,
- tworzenia partnerstw w różnych skalach przestrzennych,
- wspierania rozwoju ekonomicznego uwzględniającego ochronę środowiska przyrodniczego,
- sprawniejszej ochrony zróżnicowanych zasobów,
- zmiany przyzwyczajzeń i praktyk indywidualnych,
- polepszenia jakości życia,
- szacunku dla lokalnych społeczności,
- umożliwienia społecznościom lokalnym ochrony ich własnego środowiska²⁵.

1.2. Determinanty rozwoju

Czynnikami rozwoju są wszelkie przyczyny, które wywołują pozytywne zmiany w regionie. D. Głuszczyk²⁶ zalicza do nich te zdarzenia,

²⁴ Panfiluk E. 2003. *Kształtowanie ładu przestrzennego w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju*. *Ekonomia i Środowisko*, 1(23), s. 165.

²⁵ *Towards sustainable development for local authorities: Approaches, Experiences and Sources*. 1997. European Environment Agency, Luxemburg, OOEPEC, Copenhagen.

²⁶ Głuszczyk D. 2011, op. cit., s. 74 .

składowe i właściwości, które sprawiają, że region przechodzi od stanu gorszego do stanu lepszego. Wieloaspektowość omawianego pojęcia sprawia, że determinanty, czyli najważniejsze czynniki rozwoju regionalnego są heterogeniczną zbiorowością. Do najważniejszych stymulant mających wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy należy zaliczyć determinanty²⁷:

a) ekonomiczne:

- wzrost regionalny kapitału,
- ilościowe i jakościowe zmiany na regionalnym rynku pracy,
- korzystne tendencje w dochodach lub zyskach podmiotów regionalnych,
- rosnący popyt wewnątrzregionalny i prorozwojowe zmiany w jego strukturze,
- wzbudzanie i wspieranie innowacyjności,
- wzrost nakładów inwestycyjnych w przestrzeni terytorialnej regionu,
- poprawę efektywności funkcjonowania regionalnego rynku dóbr i usług,
- ciągły marketing terytorialny i jego efektywność,
- unowocześnianie kadry zarządzającej,
- sprzyjającą koniunkturę gospodarczą kraju,
- dobrą koniunkturę na rynkach zagranicznych,
- zdolność i umiejętność absorpcji środków pomocowych;

b) społeczne:

- kształtowanie i wzmacnianie świadomości regionalnej,
- usprawnianie funkcjonowania wspólnoty samorządowej,
- wzbudzanie i pielęgnowanie aktywnych postaw społecznych,
- kreowanie i rozwijanie przedsiębiorczości,
- pozytywne przesunięcia w strukturze wieku ludności,
- permanentne podnoszenie poziomu wykształcenia,
- systematyczne wzbogacanie kwalifikacji zawodowych,
- infrastrukturę intelektualną,
- postępujące procesy urbanizacji, aglomeracji i metropolizacji,

²⁷ Ibidem, s. 75.

- doskonalenie infrastruktury społecznej i usług z nią związanych,
 - podnoszenie jakości życia mieszkańców (poziomu, warunków i stylu życia);
- c) techniczne i technologiczne:
- unowocześnianie i poszerzanie zasobów regionu,
 - poprawę jakości produkcji i usług,
 - intensyfikowanie działalności B&R,
 - dywersyfikację profilu gospodarczego regionu,
 - wspomaganie i wzmaganie procesów implementacji innowacji produkcyjnych i produktowych,
 - doskonalenie infrastruktury technicznej;
- d) ekologiczne:
- racjonalizowanie gospodarki zasobami środowiska przyrodniczego,
 - krzewienie i rozwijanie świadomości ekologicznej mieszkańców regionu,
 - wdrażanie proekologicznych rozwiązań technologicznych.

O rozwoju społeczno-gospodarczym w różnych jego skalach przestrzennych decydują surowce mineralne jakie znajdują się w dyspozycji, ilość i jakość siły roboczej, kapitał inwestycyjny, innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw, stopień rozwoju infrastruktury transportowej i komunikacyjnej, nowoczesne technologie wytwarzania oraz rynek lokalny i zewnętrzny²⁸.

H. Kruk²⁹ zauważa, że możliwości osiągnięcia trwałego wzrostu społeczno-gospodarczego oraz podniesienie konkurencyjności regionu zależy nie tylko od inicjatyw oddolnych i decyzji władz lokalnych, lecz również od polityki państwa kształtowanej na szczeblu centralnym i polityki UE, np. w obszarze zrównoważonego rozwoju. Wymienia on następujące czynniki mające wpływ na rozwój społeczno-ekonomiczny:

²⁸ Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z. 2007. *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa, s. 44.

²⁹ Kruk H. 2011. *Zrównoważony rozwój regionów – ujęcie teoretyczne*. [W:] Kryk B. (red.). *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 214.

- zasoby naturalne i walory przyrodnicze regionu,
- zasoby pracy i kapitał społeczny,
- kompetencje i działania władz lokalnych oraz regionalnych,
- zagospodarowanie komunikacyjne,
- kapitał inwestycyjny,
- przedsiębiorstwa działające w regionie,
- potencjał produkcyjny i usługowy regionu,
- zewnętrzne źródła finansowania,
- rozmiar rynku i jego dostępność,
- międzynarodową sytuację gospodarczą i współpracę.

Z analizy charakteru czynników mających wpływ na rozwój wynika, że w grupie jego sił sprawczych z jednej strony znajdują się czynniki lokowane w samym regionie (endogeniczne), a z drugiej czynniki egzogeniczne, a więc takie, które występują w otoczeniu regionu. Należy podkreślić, że chociaż priorytetowe znaczenie mają czynniki wewnętrzne, to możliwości wykorzystania potencjału rozwojowego regionu będą warunkowane jego zdolnością sprostania wyzwaniom, jakie niosą za sobą szanse i zagrożenia pojawiające się w jego otoczeniu zewnętrznym. Co więcej, niska mobilność zasobów regionalnych wymusza podejmowanie inicjatyw na poziomie krajowym czy międzynarodowym.

Na poziomie lokalnym proces pozytywnych zmian ekonomicznych, społecznych, technicznych i technologicznych oraz środowiskowych służy podnoszeniu ogólnego poziomu dobrobytu mieszkańców i standardów ich życia. P. Dziekański³⁰ wskazuje, że kluczowymi czynnikami sukcesu polityki rozwoju lokalnego są:

- skuteczne przywództwo inspirujące decydentów oraz mobilizujące członków zbiorowości lokalnej,
- szerokie zaangażowanie społeczności w realizowaniu działań rozwojowych,
- zdefiniowana wizja rozwoju i precyzyjna ocena celów przed ich ostatecznym przyjęciem,

³⁰ Dziekański P. 2015, *op. cit.*, s. 261–262.

- zaufanie i konsensus oraz współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne,
- wrażliwość na tożsamość kulturową i strukturę społeczno-polityczną regionu,
- uwzględnienie potrzeby adaptacji działań do zmieniającego się otoczenia i nowych zasad strukturalnych.

Natomiast do czynników, które w największym stopniu mogą ograniczyć rozwój zaliczyć należy:

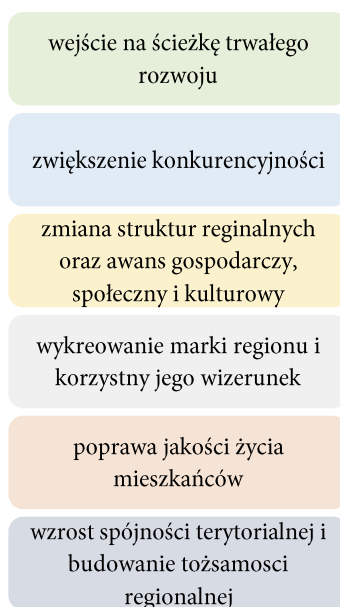
- niewłaściwe ułożenie danej kategorii rozwoju,
- niską produktywność siły roboczej,
- niewystarczające dla rozwoju materialne i finansowe zasoby,
- wytwarzanie wyrobów na które nie ma zapotrzebowania,
- brak wiedzy i doświadczenia o gospodarce i prowadzeniu biznesu w danej społeczności lokalnej,
- wyłącznie socjalny lub komercyjny charakter podejmowanych działań,
- słaby lokalny system nadzoru i kontroli nad podejmowaną i prowadzoną działalnością,
- skoncentrowanie polityki rozwojowej wyłącznie na procesie rozwoju lokalnego, a nie jego efektach³¹.

W świetle powyższego należy podkreślić, że rozwój lokalny jest efektem funkcjonowania władz samorządowych koordynujących wszelakie działania, w tym te, które służą rozwojowi, działalności przedsiębiorstw oraz aktywności społeczności lokalnej. Ponieważ podstawą rozwoju gmin są jej zasoby finansowe (generowane dochody), kluczowego znaczenia nabiera problematyka skuteczności i efektywności zaspokajania potrzeb (w drodze realizacji przez administrację zadań z zakresu użyteczności publicznej) w warunkach ograniczonych, publicznych środków pieniężnych³². Coraz większą uwagę kieruje się również względem konieczności ukształtowania efektywnego otocze-

³¹ Ibidem, s. 262.

³² Ibidem, s. 263.

nia oraz ładu instytucjonalnego³³, co służy możliwości wykształcenia postaw przedsiębiorczych tak wśród mieszkańców, jak i lokalnych przedsiębiorców. Te kwestie są obecnie traktowane jako jeden z najważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego i konkurencyjności nie tylko w przestrzeni lokalnej, lecz również regionalnej i krajowej. Są one determinowane przez różne elementy otoczenia, w tym przyrodnicze, społeczne, ekonomiczne, techniczne, kulturowe i instytucjonalne³⁴. Eksponowanie przedsiębiorczości w strategii rozwojowej oznacza, że powinna ona skupiać się na wykreowaniu tzw. „przedsiębiorczego regionu”, co przyniesie określone efekty (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Skutki funkcjonowania przedsiębiorczego regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Płaziak M., Rachwał T. 2015. „Przedsiębiorczy region”.... Przedsiębiorczość – Edukacja, 11, s. 45.

³³ Fiedor B. 2015. *Instytucje formalne i nieformalne w kształtowaniu trwałego rozwoju*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Problemy współczesnej ekonomii, 40(2), s. 91.

³⁴ Płaziak M., Rachwał T. 2015. „Przedsiębiorczy region” – zarys koncepcji w świetle analizy roli przedsiębiorczości w krajowej strategii rozwoju regionalnego. *Przedsiębiorczość – Edukacja* 11, s. 37.

Przedsiębiorczy region to taki, który ma zapisaną w dokumentach strategicznych wizję przedsiębiorczości, odnoszącą się nie tylko do przedsiębiorstw lecz również do lokalnych społeczności, jest dobrze zarządzany i zdolny do współpracy z jednostkami niższego szczebla, ma sprawnie działającą i dobrze rozwiniętą sieć instytucji sfery otoczenia biznesu, aktywnie działa na polu przyciągnięcia zewnętrznych i wzmocnienia wewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorczości sektora MŚP, ma warunki sprzyjające rozwojowi innowacyjnych i konkurencyjnych przedsiębiorstw, dysponuje instytucjami edukacyjnymi oferującymi programy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, oraz ma wysokiej jakości aktywny kapitał ludzki³⁵.

W koncepcji zrównoważonego rozwoju są podejmowane działania, które mają za zadanie integrowanie ekonomicznego, społecznego i środowiskowego wymiaru rozwoju. Zrównoważony rozwój ma miejsce zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym wówczas, gdy postępuje poprawa jakości życia mieszkańców w wymiarze materialnym (ekonomicznym) oraz niematerialnym, bez uszczerbku dla środowiska naturalnego, przy zachowaniu bioróżnorodności oraz dziedzictwa kulturowego³⁶. Przyjmując taką interpretacją H. Kruk grupuje czynniki zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego na wewnętrzne (regionalne) i zewnętrzne (ponad regionalne), dokonując ich dalszego podziału na ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, które są często ze sobą powiązane³⁷ (*tab. 1.2, 1.3*).

³⁵ Ibidem, s. 44–45.

³⁶ Kruk H. 2011. *op. cit.*, s. 228.

³⁷ Ibidem.

Tabela 1.2. Determinanty wewnętrzne zrównoważonego rozwoju regionu

Wymiar rozwoju		
Ekonomiczny	Społeczny	Ekologiczny
<ul style="list-style-type: none"> – wielokierunkowa specjalizacja regionalna – działalność badawczo-rozwojowa dotycząca innowacji ekologicznych oraz ich wdrażanie do praktyki gospodarczej – oszczędność surowców – działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu – jednoczesne wykorzystywanie wielu funkcji środowiska 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie się i aktywność społeczności lokalnych (społeczeństwa obywatelskiego) – działalność władz lokalnych i regionalnych, w tym tworzenie długookresowych strategii rozwoju – upowszechnianie specyficznej dla danego regionu kultury 	<ul style="list-style-type: none"> – uwarunkowania przyrodnicze, w tym zasoby naturalne i walory krajobrazowe – różnorodność biologiczna – obszary chronione warunkujące regionalną działalność gospodarczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kruk H. 2011. *Zrównoważony rozwój regionów – ujęcie teoretyczne*, [w:] Kryk B. (red.). *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 227.

Tabela 1.3. Determinanty zewnętrzne zrównoważonego rozwoju regionu

Wymiar rozwoju		
Ekonomiczny	Społeczny	Ekologiczny
<ul style="list-style-type: none"> – prawo gospodarcze – polityka władz centralnych – założenia rozwoju i polityki sektorowe Unii Europejskiej – dostępność do krajowych oraz międzynarodowych programów i środków pomocowych 	<ul style="list-style-type: none"> – system edukacji – ruchy konsumenckie – stowarzyszenia i organizacje pozarządowe – krajowa i międzynarodowa polityka ochrony dziedzictwa kulturowego – relacje władza a społeczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> – prawo ochrony środowiska – polityka ekologiczna kraju i Unii Europejskiej – tworzenie i zachowanie sieci obszarów chronionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kruk H. 2011. *Zrównoważony rozwój regionów – ujęcie teoretyczne*, [W:] Kryk B. (red.). *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 226-227 oraz Gałązka A. 2017. *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS, 1(49), s. 15.

1.3. Wybrane teorie rozwoju lokalnego i regionalnego

Literatura przedmiotu obfituje w teorie odnoszące się do rozwoju. Każda z nich eksponuje ściśle zdefiniowane grupy czynników determinujących rozwój oraz w odmienny sposób przedstawia mechanizm powstawania różnic między układami społeczno-gospodarczymi³⁸. Przyjmując za kryterium klasyfikacji charakter rozwoju możemy wskazać na teorie, które lokują się w nurcie rozwoju zrównoważonego oraz teorie rozwoju niezrównoważonego, określane też jako teorie tradycyjne. Pierwsza grupa to koncepcje rozwoju odgórnego, które odwołują się do równowagi, jako naturalnego stanu gospodarki i dążenia do jej osiągnięcia (*tab. 1.4.*). W odróżnieniu od tej grupy teorii, teorie tradycyjne zakładają, że to nierównowaga stymuluje rozwój, co oznacza, że różnice między regionami są nieuniknione³⁹.

Tabela 1.4. Wybrane teorie rozwoju zrównoważonego

Grupa teorii		Teoria	Autor (rok)
Rozwój „od góry”	NEOKLASYKA	Neoklasyczny model podstawowy	Smith (1776)
		Teoria korzyści komparatywnych	Ricardo (1817)
		Teoria proporcjonalności czynników produkcji	Heckscher (1919) Ohlin (1930)
	KEYNESIZM	Keynesowski model podstawowy	Keynes (1936)
		Teoria bazy ekonomicznej	North (1955)
	MODELE FAZOWE	Model fazowy Rostowa	Rostow (1960)
		Cykle Kondratiewa	Kondratiew (1926)
		Teoria „cyklu życia produktu”	R. Vernon (1966)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dyjach K., 2015. *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 47(1), s. 50; Gałązka A. 2017. *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS, 1(49), s. 14–15.

Należy podkreślić, że neoklasyczne koncepcje skupiają się na stronie podażowej gospodarki. Oparte są na założeniu, że różnice

³⁸ Piętaś Ł.R. 2015. *Przegląd teoretycznych koncepcji rozwoju regionalnego*. Folia Oeconomica, 5(306), s. 5.

³⁹ Dyjach K. 2015. *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 47(1), s. 50.

w czynnikach rozwoju są niwelowane w efekcie ich przepływów międzyregionalnych. W modelu podstawowym A. Smitha zakłada się, że fundamentalnym ograniczeniem funkcjonowania mechanizmu rynkowego oraz wyrównywania się dobrobytu pomiędzy regionami jest niewystarczająca mobilność czynników produkcji. To właśnie mechanizm rynkowy sprawia, że praca przemieszcza się z regionów biednych do bogatych, a kapitał z bogatych do biednych. Dzieje się tak dlatego, że proces przemieszczania czynników produkcji i w konsekwencji różnice rozwojowe między regionami będą występowały dopóki nie zrównają się krańcowe użyteczności wszystkich czynników produkcji we wszystkich miejscach określonej przestrzeni. Jest to przesłanka aktywnego angażowania się administracji publicznej w postaci tworzenia sprzyjających warunków do swobodnego przepływu⁴⁰.

Rolę naturalnych, przestrzennie zróżnicowanych czynników rozwoju podkreśla teoria korzyści komparatywnych D. Ricardo. Jest ona rozszerzeniem i uogólnieniem teorii kosztów absolutnych, zakładając nie tak jak to było u A. Smitha, mobilność czynników produkcji (pracy i kapitału) lecz mobilność produktów. W warunkach zróżnicowanych zasobów regionów (mikroregionów) wymiana handlowa oraz specjalizacja stają się źródłem największych korzyści. Dzięki specjalizacji regionalnej, optymalizującej zasoby regionalne, jedni producenci są bardziej efektywni, gdyż produkują po niższych kosztach alternatywnych niż pozostali (bez specjalizacji)⁴¹.

Inaczej problem rozwoju opisują E. Heckscher i B. Ohlin. W myśl teorii proporcjonalności czynników produkcji (obfitości zasobów) specjalizacja jest uznawana za zasadną, przy czym regiony, które są zasobne w siłę roboczą powinny produkować dobra pracochłonne, a produkcją dóbr kapitałochłonnych powinny zająć się regiony obfite w kapitał. Oznacza to, że region będzie eksportował towary w produkcji których zużywa się relatywnie dużo danego czynnika produkcji któ-

⁴⁰ Gałązka A. 2017. *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS, 1(49), s. 18; Zajdel M. 2011. *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*. Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXXII, s. 398; Piętaś Ł.R., 2015. *op. cit.*, s. 6.

⁴¹ Zajdel M. 2011., *op. cit.*, s. 398; Strzelecki Z. (red.) 2008. *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 85–86.

rym region dysponuje, a będzie importował te, których produkcja wymaga relatywnie obfitego użycia czynnika produkcji w regionie względnie rzadkiego⁴².

Teorie rozwoju lokowanego w nurcie keynesowskim koncentrują się na popytowej stronie rynku pracy. J.M. Keynes uważał, że mechanizm rynkowy nie jest gwarantem wyrównywania się różnic rozwojowych między regionami. Jego model podstawowy oparty jest na założeniu niepełnego wykorzystania czynników produkcji, głównie pracy. Zakwestionowanie mechanizmu rynkowego jako samoistnej siły (niewidzialnej ręki rynku) wyrównywania poziomu rozwoju oznacza, że aby czynniki produkcji zostały w pełni wykorzystane konieczna jest interwencja władz publicznych⁴³.

Jedną z najpopularniejszych koncepcji wyjaśniających mechanizm rozwoju jednostki terytorialnej jest lokująca się w nurcie keynesizmu teoria bazy ekonomicznej (eksportowej). Została ona rozpowszechniona w latach 50. przez D.C. Northa, który określił rolę endogenicznych (uzupełniających) i egzogenicznych (miastotwórczych) czynników rozwoju jednostek osadniczych. Teoria zakłada, że najważniejszą determinantą rozwoju jest zewnętrzny popyt zgłaszany na produkty czy usługi tworzone na jego obszarze. Dlatego też rozwój województwa, gminy czy powiatu jest oparty na bazie ekonomicznej tych jednostek, która to rozwijając się daje efekty mnożnikowe, tj.: rozwinięcie pokrewnych sektorów, podwykonawców czy rynku usług. Bazę stanowi ta grupa mieszkańców i podmiotów gospodarczych (produkcyjnych, usługowych), które przyjmują postawę „eksportową”. Orientacja na zewnętrznego klienta ma wpływ na uatrakcyjnienie rynku pracy (powstanie nowych miejsc pracy), co przekłada się na wzrost dobrobytu społeczności lokalnej. Dzięki bazowym działaniom eksportowym pieniądze napływają do regionu (mikroregionu) i są w nim rozprze-strzeniane – rośnie wewnętrzny popyt i poprawia się sytuacja gospodarcza. Tak więc lokalne zasoby (egzogeniczne czynniki rozwoju) są

⁴² Dyjach K. 2015. *op. cit.*, s. 52; Budnikowski A. 2006. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 84-90.

⁴³ Gałązka A. 2017. *op. cit.*, s. 20, Dyjach K. 2015, *op. cit.*, s. 52.

wykorzystywane do zaspokojenia potrzeb ponad lokalnych czy ponadregionalnych⁴⁴.

Ostania grupa teorii rozwoju zrównoważonego to modele fazowe. Zakładają one, że rozwój społeczno-gospodarczy jest nieciągły i przebiega fazami. Szczególnie interesująca jest koncepcja życia regionu odwołująca się do modelu R. Vernona, zgodnie z którym produkt przechodzi przez kolejne fazy rozwoju. Podstawowym założeniem teorii jest łączenie rozwoju gospodarczego z procesem powstawania nowych produktów, ich doskonaleniem i standaryzacją. W myśl koncepcji produkt w kolejnych fazach przechodzi z jednego, bardziej rozwiniętego, do innego, mniej rozwiniętego (zaawansowanego technologicznie) regionu. Z tego względu należy mówić o różnym charakterze gospodarek regionalnych – wschodzących, dojrzałych, starzejących się. Wysokiej jakości dobra konsumpcyjne oraz gusta i styl życia konsumentów są kreowane w pierwszej kolejności w regionach bogatych, a następnie są przekazywane peryferiom. Oznacza to, że innowacyjność technologiczna jest czynnikiem determinującym rozwój regionu. Rodzi to efekt utrzymywania, a nawet pogłębiania się dysproporcji rozwoju między regionami⁴⁵.

Przechodząc do teorii rozwoju niezrównoważonego należy podkreślić, że zakładają one, iż rozwój zostaje zapoczątkowany w nielicznych branżach, miejscach i dalej jest rozprzestrzeniany na pozostałą część danego terytorium. Są one reprezentowane przez koncepcje rozwoju oddolnego i odgórnego (*tab. 1.5*). Modele rozwoju endogenicznego (rozwój „od dołu”) wychodzą z założenia, że rozwój danego terytorium opiera się na jego zdolności do uniemożliwienia realizacji takich strategii lokalizacyjnych, które są niezgodne z oczekiwaniami lokalnymi. Te strategie sprzyjają mobilizacji wewnętrznych zasobów tkwiących w potencjalne rozwojowym oraz zapewniają wzrost efektów syner-

⁴⁴ Szewczuk A., i in. 2011. *op. cit.*, s. 38; Zajdel M. 2011., *op. cit.*, s. 388–389; Korenik, S. 1999. *Teoria bazy ekonomicznej jako podstawa podbudowy procesów rozwoju lokalnego*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 807, s. 18–24.

⁴⁵ Gałązka A. 2017. *op. cit.*, s. 25; Dyjach K., 2015., *op. cit.*, s. 53; Grosse T.G. 2002. *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*. *Studia regionalne i lokalne*, 1(8), s. 30-31; Kozłowski W. 2011. *Product life cycle theories*. *Olsztyn Economic Journal*, 6(2), s. 275–288.

gicznych. W modelach oddolnych, przypisuje się większą wagę endogenicznym niż egzogenicznym czynnikom rozwojowym. Dlatego też kluczowe znaczenie dla rozwoju mają inicjatywy oddolne (podejmowane przez społeczność lokalną), dzięki którym są wykorzystywane zasoby własne regionu. Z kolei w teoriach rozwoju „od góry” uznaje się, że to władze szczebla zarządzania jednostkami terytorialnymi są głównymi inicjatorami rozwoju⁴⁶.

Tabela 1.5. Wybrane teorie rozwoju niezrównoważonego

Grupa Teorii		Teoria	Autor (Rok)
Rozwój „od góry”	Bieguny wzrostu	Polaryzacja sektorowa	Perroux (1964)
		Polaryzacja regionalna	Myrdal (1957)
		Polaryzacja sektorowa i regionalna	Hirschman (1958)
	Teoria centrum i peryferii	Teoria rdzenia i peryferii	Friedman (1973)
Rozwój „od dołu”	Teoria potrzeb podstawowych	Strategia redystrybucji ze wzrostem	Chenery(1974), Tinbergen (1976)
		Strategia rozwoju alternatywnego	Raport z Cocoyoc (1974), Hammarskjold Foundation (1975), raport Klubu Rzymskiego (1975), Stohr (1974)
	Teoria rozwoju auto-centrycznego i selektywnej separacji	Teoria rozwoju auto-centrycznego i selektywnej separacji	Senghaas (1977)
	Teoria niezależnego rozwoju regionalnego	Koncepcja wewnątrz regionalnej polityki	Stohr (1981), Hahne (1985), Maier (1987)
Koncepcja niezależnego rozwoju regionalnego		Scheer (1981), Glatz (1981)	
Koncepcja rozwoju regionalnego dzięki aktywizacji potencjału wewnątrz regionalnego		Hahne (1992)	
Koncepcja regionalnego samo urzeczywistnienia		Maier (1987)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dyjach K., 2015. *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 47(1), s. 50-51; Gałązka A. 2017. *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS, 1(49), s. 15.

⁴⁶ Jewtuchowicz A. 2016. *op. cit.*, s. 223; Dyjach K., 2015. *op. cit.*, s. 54; Korenik S. 2011. *Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych*. CeDeWu, Warszawa, s. 84–86.

Zgodnie z teorią polaryzacji sektorowej F. Perrouxa procesy rozwojowe nie zachodzą wszędzie w tym samym czasie i z taką samą intensywnością, a rozwój wynika z rosnącej dominacji pewnych sektorów przemysłu. Rozwój regionu ma charakter spolaryzowany, czyli powstają przeciwieństwa. Jest on możliwy dzięki istnieniu „bieguna wzrostu”, miejsca które szybciej się rozwijają względem innych obszarów, oddziałującego na otaczający go region. Może nim być zakład, grupa zakładów, miasto czy „oś rozwoju” łącząca kilka biegunów. Według F. Perroux rozwój gospodarczy jest skoncentrowany w najbardziej rozwiniętych przedsiębiorstwach, gałęziach przemysłu i sektorach, które to napędzają rozwój całej jednostki terytorialnej.

G. Myrdal wskazał, że zróżnicowanie regionalne warunkowane jest siłą występowania w ich centrach efektu „zasysania” (efekt negatywny) oraz efektu „rozprzestrzeniania” (efekt pozytywny). Pierwszy to przyciąganie do centrum siły roboczej i zasobów materialnych (skutkiem są m.in. migracje czy kumulacja rozwoju w centrum), a drugi to przenoszenie pozytywnych skutków działalności gospodarczej w centrach na peryferia. Według teorii przestrzenne zróżnicowanie ma charakter historyczny, gdyż jest rezultatem długookresowego wpływu czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych i kulturowych. Dlatego też obszary bogate rozwijają się szybciej a słabo rozwinięte znajdują się w stagnacji. Dodatkowo G. Myrdal tłumaczy niedorozwój danych obszarów „zasadą okrężnej i kumulatywnej przyczynowości” bodźców wzrostu (popytu, dochodu, inwestycji, produkcji). Zgodnie z nią zmiana jednej wielkości wywołuje zmianę innej wielkości o takim samym kierunku.

Twórca teorii polaryzacji regionalnej zwrócił również uwagę na fakt, iż nierównomierny przestrzennie rozwój gospodarczy jest efektem działania w długim okresie nie tylko czynników ekonomicznych, lecz również politycznych, społecznych i kulturowych. H. Hirschman łącząc polaryzację sektorową z regionalną opowiada się z kolei za wspieraniem rozwoju regionów centralnych i dalej wzmacnianiem procesów i instrumentów, które umożliwiłyby jego dyfuzję na pozostałe obszary, np. poprzez budowę infrastruktury komunikacyjnej. Formułując ten pogląd autor teorii polaryzacji regionalnej i sektorowej wyszedł z założenia, że międzyregionalne zróżnicowanie jest wynikiem skoncentrowania wzrostu gospodarczego w geograficznych

centrach. Z kolei J. Friedman poprzez swoją teorię rdzenia i peryferii zwraca uwagę na fakt, że w centrach kumuluje się rozwój społeczno-gospodarczy (dzięki koncentracji działalności wytwórczo-usługowej), za którym nie nadążają regiony peryferyjne. Mogą one szybciej się rozwijać dzięki inicjatywom władz terytorialno-administracyjnych⁴⁷.

Przechodząc do koncepcji rozwoju oddolnego, teoria potrzeb podstawowych nie akceptuje zasady rozprzestrzeniania się rozwoju od centrum do peryferii. Zakłada, że nie potrzebne są zewnętrzne powiązania, aby potrzeby podstawowe regionu zostały zaspokojone⁴⁸. Zgodnie z teorią podstawowym czynnikiem rozwoju jest realizacja takiej strategii, która oparta będzie na czterech elementach orientacji na potrzeby, orientacji na grupy celowe (potrzeby zaspokajane „od wewnątrz” tych grup), orientacji pro-produkcyjnej, tj.: efektywnościowej (grupy celowe stają się samodzielne, aktywizacja wewnętrznych potencjałów jednostek terytorialnych, osłabionych przez wpływ regionów silnych) oraz partycypacji (decentralizacja, więzi społeczne, informacja o potrzebach, samopomoc) . W opcji strategicznej „redystrybucji ze wzrostem” mamy do czynienia z redystrybucją bieżących nakładów (wydatków) inwestycyjnych na korzyść grup wymagających wsparcia. Natomiast w strategii rozwoju alternatywnego podejmuje się działania mające na celu zaspokojenie zmiennych potrzeb podstawowych mieszkańców słabo rozwiniętych regionów w zakresie dostosowanym do potrzeb tych obszarów⁴⁹.

Hamowanie rozwoju peryferii przez ich udział w międzyregionalnej specjalizacji produkcji i podziału pracy zostało wyeksponowane w teorii rozwoju auto centrycznego i selektywnej separacji. Jest to zasadnicza przesłanka czasowego odseparowania się regionu, aby można było przeprowadzić stosowne zmiany wewnętrzne celem ponownego wejścia w system powiązań zewnętrznych. W teorii twierdzi

⁴⁷ Dyjach K. 2015. *op. cit.*, s. 53; Zajdel M. 2011., *op. cit.*, s. 405; Kłysik–Uryszek A. 2010. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 29; Grosse, T. G. 2002. *op. cit.*, s. 28–29.

⁴⁸ Dyjach K. 2015. *op. cit.*, s. 57.

⁴⁹ Gałązka A. 2017. *op. cit.*, s. 32–33.

się, że rozwój regionu peryferyjnego bazuje ma wykorzystaniu endogenicznych zasobów i wewnętrznych rynków. Rozwijając wątek, podstawowym czynnikiem rozwoju jest rozwój regionalny rynku wewnętrznego, a celem polityki jest zaspokojenie podstawowych potrzeb mieszkańców danego terytorium. Znaczenie endogenicznych czynników jest także podkreślane w kolejnej grupie teorii. Zgodnie z teorią niezależnego rozwoju regionalnego, rozwój powinien opierać się na intra-regionalnych powiązaniach (ekonomicznych i politycznych) oraz wewnętrznym potencjale regionów, z uwzględnieniem środowiskowych i społeczno-kulturowych aspektów. Koncepty należące do tej grupy, tj.: wewnątrz regionalnej polityki, niezależnego rozwoju regionalnego, rozwoju regionalnego dzięki aktywizacji potencjału wewnątrzregionalnego oraz regionalnego samo urzeczywistnienia, zakładają aktywizację powiązań wewnątrz regionalnych, uwzględnienie ekologii, wykorzystanie potencjału endogenicznego oraz podejmowanie działań w sferze politycznej, ekonomicznej, socjo-kulturowej oraz ekologicznej⁵⁰.

1.4. Strategia jako narzędzie wspierające rozwój regionalny i lokalny

Rozwój jednostki terytorialnej nie jest zjawiskiem statycznym lecz dynamicznym. Przemiany jakościowe i ilościowe jakie zachodzą w przestrzeni regionalnej (lokalnej) są skutkiem realizowanej strategii zarządzania (sposobu osiągania wyznaczonych celów), uwzględniającej potencjał obszaru (zmienne endogeniczne) i uwarunkowania otoczenia (zmienne egzogeniczne) oraz koordynacji i integracji podejmowanych działań. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powinna być podporządkowana realizacji wizji i misji oraz wynikających z nich celów i mieć poparcie społeczne. Jest ona wyrazem przyjętych do realizacji w określonym czasie zadań, projektów i przedsięwzięć władzy

⁵⁰ Ibidem, Strzelecki Z. (red.). 2011. *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce. Czynniki i bariery rozwojowe*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 36–42.

(centralnej, samorządowej), przy wsparciu wyznaczonych podmiotów oraz zastosowaniu odpowiednich instrumentów: prawnych, ekonomiczno-finansowych, organizacyjnych oraz informacyjno-szkoleniowych^{51, 52}. Najważniejszymi celami strategii są:

- wzrost gospodarczy,
- zwiększenie dochodów ludności i poprawa ich jakości życia,
- restrukturyzacja i dywersyfikacja działalności podmiotów gospodarczych,
- rozwój infrastruktury instytucjonalnej,
- rozwój sektora usługowego i zasobów społecznych,
- rozwój technologiczny i wdrażanie,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej obszaru,
- wzrost mobilności zawodowej,
- stworzenie poczucia bezpieczeństwa i perspektyw na przeszłość dla społeczeństwa,
- korzystne zmiany jakościowe w środowisku przyrodniczym,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku obszaru⁵³.

Strategia rozwoju jest ważna także dlatego, że realizuje wiele funkcji. Szczególne znaczenie przypisuje się funkcji regulacyjno-koordynacyjnej (odnoszącej się wprost do istoty strategii), funkcji aktywizacyjno-pobudzającej (mobilizującej władze jednostki terytorialnej i interesariuszy do działania), funkcji informacyjno-promocyjnej (generującej wiedzę do wewnątrz i na zewnątrz terytorium), funkcji integracyjnej (jednoczącej społeczeństwo wokół dobra wspólnego i budującej społeczeństwo obywatelskie) oraz funkcji kontrolnej⁵⁴. Ostatnia z funkcji odnosi się do efektywności oraz skuteczności strategii.

⁵¹ Wiatrak A.P. 2016. *Agrobiznes w strategiach rozwoju lokalnego*. Roczniki Naukowe SERiA XVI, (6), s. 518; Wiatrak A.P. 2014. *Uwarunkowania skuteczności narzędzi realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego*, Marketing i Rynek, 5 (CD), s. 679.

⁵² Ibidem.

⁵³ Szewczuk A. i in. 2011. *op. cit.* s. 100.

⁵⁴ Chądzyński J. i in. 2007. *op. cit.*, s. 219–236.

A.P. Wiatrak⁵⁵ wskazuje na zasady formułowania strategii, których przestrzeganie jest sprzyjającą okolicznością zwiększenia skuteczności polityki regionalnej czy lokalnej. Autor zalicza do nich:

- wewnętrzną spójność i realność strategii,
- zapewnienie koordynacji strategii na różnych płaszczyznach oraz systemowe i całościowe jej ujęcie,
- współdziałanie władz ze społeczeństwem w zakresie kierunków działania, formułowania celów i sposobów ich realizacji,
- koncentrację na realizacji najważniejszych celów i podporządkowanych im zadań,
- wspieranie i inspirowanie inicjatyw, które sprzyjają rozwojowi oraz wszechstronne wykorzystanie własnych możliwości, które są jednocześnie zgodne z przyjętym programem,
- dopasowywanie strategii do szans i zagrożeń pojawiających się w trakcie jej realizacji,
- powiązanie strategii z ideą zrównoważonego rozwoju,
- podejmowanie takich działań, które są zgodne z zasadą racjonalności (maksymalizacji efektów przy założonym poziomie nakładów lub minimalizacji nakładów przy danym poziomie efektów)⁵⁶.

W swojej istocie formułowanie strategii rozwoju regionalnego i lokalnego sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na cztery podstawowe pytania. Pierwsze dotyczy pozycji konkurencyjnej, jaką zajmuje obecnie jednostka terytorialna (województwo, gmina, powiat, miasto). Drugie odnosi się do pozycji danej jednostki samorządu terytorialnego, jaką zamierza ona zająć w przyszłości i jakie cele przeświecają strategii rozwojowej. Kolejnym jest pytanie o utrudnienia dotyczące możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów, zaś ostatnie odwołuje się do tego co należy zrobić, aby osiągnąć pożądaną pozycję i zostać pozytywnie ocenionym przez społeczność lokalną⁵⁷. W ujęciu dotyczącym zapisu treści dokumentu, każda strategia jest wynikiem oczekiwań różnych grup interesariuszy oraz charakteru problemów i możliwych

⁵⁵ Wiatrak A.P. 2014. *op. cit.*, s. 678.

⁵⁶ Szewczuk A. i in. 2011. *op. cit.* s. 103.

⁵⁷ Ibidem.

sposobów ich rozwiązania przy danych zasobach wewnętrznych i uwarunkowaniach zewnętrznych. W tym kontekście uczestniczący w pracach nad strategią przedstawiciele życia społeczno-gospodarczego stają przed wyborem między czterema strategiami (rys. 1.4)⁵⁸.

Celem strategii zachowawczej jest zachowanie *status quo*. Druga strategia (rozwoju i modernizacji) obejmuje działania dotyczące struktury funkcjonalnej i konkurencyjności jednostki terytorialnej. W grupie strategii preferencji są natomiast podejmowane działania dotyczące pewnego wycinka rzeczywistości społeczno-gospodarczej, np. odnowy obszaru (strategia rewitalizacji) czy rozbudowy infrastruktury sanitarnej (strategia proekologiczna). Jeśli strategia rozwoju lokalnego będzie wynikała z idei koncepcji zrównoważonego rozwoju, to należy mieć na uwadze fakt, że sprowadza się ona nie tylko do szybkiego rozwiązywania bieżących problemów, lecz również patrzenia w przyszłość w kontekście skutków podejmowanych działań. Co więcej, musi ona mieć atrybut interdyscyplinarności ze względu na różne płaszczyzny rozwoju zrównoważonego, o których wspomniano na początku rozdziału⁵⁹.



Rys. 1.4. Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wiatrak A.P. 2013. *Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego – pomoc czy życzenie?* Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 15(6), s. 309.

⁵⁸ Wiatrak A.P. 2013. *op. cit.*, s. 309.

⁵⁹ Pawłowski A. 2006. *op. cit.* s. 30.

Z. Brodziński⁶⁰ identyfikuje pięć podstawowych typów programów rozwoju, a mianowicie programy o charakterze zachowawczym, strategię i programy autonomiczne, strategię ekspansji, programy zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz zintegrowane lokalne programy rozwoju.

Do grupy programów o charakterze zachowawczym można zaliczyć te, które służą głównie realizacji programu władzy i są nastawione na zaspokojenie doraźnych potrzeb społeczności lokalnych. W tej grupie można wyróżnić programy o charakterze populistycznym i technicznym. W programach populistycznych do procesu programowania rozwoju podchodzi się jak do wymogu formalnego, narzuconego odgórnie (m.in. jako warunku uzyskania wsparcia z zewnątrz). Zatwierdzony dokument określa cele i działania, przedstawia diagnozę sytuacji na podstawie przypadkowo wybranych wskaźników. W dokumencie brakuje spójności między określonymi problemami rozwoju a faktyczną sytuacją społeczno-gospodarczą w gminie oraz między problemami rozwoju a celami strategicznymi programu. Określone w strategii cele dotyczą hasłowych zapisów, z których wynika wola wspierania przez samorząd działań na rzecz przeciwdziałania bezrobociu czy też rozwoju infrastruktury i wsparcia rolnictwa. W planie strategicznym brakuje na ogół narzędzi realizacji zamierzeń. Zwykle nie istnieje procedura monitorowania i oceny realizacji programu. Wydzielona grupa programów o charakterze technicznym jako priorytetowe traktuje działania na rzecz rozwoju i modernizacji infrastruktury technicznej. W zapisach strategii można odczytać oczekiwanie, że pozyskanie środków z zewnątrz na rzecz rozwoju infrastruktury technicznej będzie skutkować poprawą sytuacji na lokalnym rynku pracy, sprzyjać zwiększeniu jakości i standardu życia mieszkańców oraz dywersyfikacji źródeł dochodu. Programy te, mimo że zawierają szeroką gamę celów reprezentujących niemal wszystkie objęte analizą sfery,

⁶⁰ Brodziński Z. 2004. *Stymulowanie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego*. Wyd. SGGW, Warszawa.

mają charakter pasywny. Są zbudowane w sposób właściwy, ale nie angażują społeczności lokalnych w proces realizacji przyjętych celów.

Strategie i programy autonomiczne odnoszą się natomiast do realizacji celów i zamierzeń specyficznych dla danej jednostki terytorialnej. Nie stanowią jednego, spójnego programu, a podejmowane działania mają charakter pojedynczych projektów zorientowanych głównie na jednej z objętych analizą sfer i dotyczą m.in. rozwiązania problemu bezrobocia, realizacji celów ekologicznych obszaru czy też promocji gminy. Planowane cele i działania dotyczą podniesienia atrakcyjności gminy przez ochronę i zachowanie wartości przyrodniczo-kulturowych, stworzenie warunków do rozwoju sektora usług lub przetwórstwa rolno-spożywczego. W tej grupie programów rozwoju jako oddzielny typ można wyróżnić strategie ukierunkowane na warunki przyrodniczo-kulturowe, często bowiem są podkreślane jako ważne działania na rzecz kultywowania lokalnych obrzędów i zwyczajów oraz inwentaryzacji ginących zawodów.

Kolejne strategie (ekspansji) powstają na ogół w środowiskach, które mają przewagę nad innymi pod względem unikatowych walorów środowiska naturalnego, poziomu rozwoju infrastruktury i posiadania zasobów. W programie kładzie się duży nacisk na promocję gminy i sposób zarządzania posiadanymi zasobami. Poszukuje się nowych pomysłów i produktów, które zwiększyłyby przewagę konkurencyjną nad sąsiednimi gminami. Ten typ strategii jest najczęściej stosowany przez gminy o większej liczbie ludności, które mogą wykorzystać korzyści skali, miejsca lub potencjału produkcyjnego. Jednym z typów omawianej grupy strategii są programy rozwoju gmin, w których głównym celem jest przyciąganie inwestorów, by w ten sposób tworzyć nowe miejsca pracy (strategie pozyskiwania inwestorów). Istniejące plany działania są podporządkowane tworzeniu środowiska sprzyjającego inwestycjom związanym z tworzeniem infrastruktury gospodarczej. W gminach istnieją działy organizacyjne ds. rozwoju, nadzorujące realizację strategii, opracowujące oferty dla potencjalnych przedsiębiorców, odpowiedzialne za kontakty z inwestorami oraz wspoma-

gające ich działania w procesie inwestycyjnym. Jednym z ważnych działań jest opracowanie planu marketingowego, w którym określa się preferowane grupy inwestorów i sektorów, deklarując w przypadku inwestycji w gminie pełne zaspokojenie ich potrzeb. Gminy mające takie strategie tworzą plan lub są już w jego posiadaniu, w którym jasno przedstawiane jest umiejscowienie obszarów przeznaczonych do zagospodarowania (przemysł, handel, mieszkalnictwo, usługi). Wadą takich programów jest relatywnie niska ocena celów z zakresu ochrony środowiska.

Innym zidentyfikowanym typem strategii przynależącym do omawianej grupy są programy rozwoju turystyki, które są skłonne opracowywać gminy mające wybitne walory przyrodniczo-kulturowe. Często dokonuje się analiz popytu na usługi turystyczne i możliwości rozwoju produktu turystycznego. W scenariuszach rozwoju uwzględnia się uwarunkowania zewnętrzne rozwoju produktu turystycznego, w tym poziom rozwoju infrastruktury technicznej związanej z ruchem turystycznym (parkingi, miejsca widokowe, ścieżki rowerowe, miejsca noclegowe, miejsca o walorach przyrodniczych, historycznych itp.). W tej grupie programów jako ważne postrzega się działania animacyjne i promocyjne w skali ponadlokalnej. Ważne są również działania na rzecz estetyki i rozwoju współpracy osób zajmujących się obsługą ruchu turystycznego. W wizjach rozwoju turystyka stanowi wiodącą dziedzinę gospodarki lokalnej. Cele strategii obejmują również branże i obszary, w których dzięki rozwojowi turystyki jest możliwe wywołanie efektu mnożnikowego (np. rozwój usług, rzemiosła, sztuki ludowej i rękodzieła, agroturystyki czy infrastruktury związanej z uprawianiem różnych dyscyplin sportu i rekreacją). Gminy mające strategię ukierunkowaną na rozwój turystyczny dysponują stosunkowo dobrze rozwiniętym systemem instytucji. Przedmiotem obserwacji są tu zwykle takie wskaźniki, jak: dynamika przyrostu miejsc pracy w turystyce i w związanych z nią dziedzinach, ruch turystyczny w podziale na segmenty, zmiany struktury i stopień wykorzystania miejsc noclegowych oraz pozytywne postrzeganie regionu przez zwiedzających.

W programach zrównoważonego i trwałego rozwoju poszukuje się odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób rozwój będzie równoważony w kategoriach środowiskowych, ekonomicznych i społecznych, a także przestrzennych i polityczno-instytucjonalnych. Główny produkt programu zrównoważonego rozwoju eksponuje zasoby środowiska przyrodniczego oraz możliwości pobudzania i promocji postaw aktywnych wobec rozwiązywania problemów ochrony środowiska. W omawianych programach priorytetem jest racjonalne wykorzystanie przestrzeni. Inne eksponowane w omawianej grupie cele i działania mają charakter kompleksowy i reprezentują pozostałe obszary będące przedmiotem prezentowanej oceny. W gminach woj. warmińsko-mazurskiego, którego podstawowymi atutami są walory przyrodnicze i kulturowe, szczególnie ważne jest zachowanie równowagi między dbałością o stan środowiska a koniecznością podejmowania działań aktywizujących społeczność lokalne, w tym takich przedsięwzięć, które ingerują w środowisko przyrodnicze. Przykładem strategii, które można zaliczyć do tej grupy, są strategie aktywizacji społeczno-gospodarczej czy rozwoju zasobów ludzkich. W pierwszej grupie programów aktywność społeczna jest traktowana jako warunek poprawy standardu i jakości życia mieszkańców gminy. Zwraca się tutaj szczególną uwagę na te działania, które służą pobudzaniu inicjatyw lokalnych. Jednym z ważnych narzędzi realizacji programów rozwoju jest udział w pracach nad opracowaniem strategii możliwie szerokiego kręgu osób reprezentujących interesy różnych grup społecznych i instytucji. Problemem okazuje się jednakże właściwy dobór wiązki celów. Nadreprezentacja w zespole opracowującym strategię osób zajmujących się wybranymi problemami sprawić może, że wiązka celów skupia się wokół określonej, wąskiej grupy działań. Strategie zorientowane na rozwój zasobów ludzkich cechuje długi horyzont czasowy realizacji przyjętych celów. Tego typu programy stwierdzono w gminach znajdujących się w pobliżu znaczących gospodarczo i społecznie ośrodków miejskich na terenie woj. warmińsko-mazurskiego.

Ostatni rodzaj gminnych programów stanowią zintegrowane lokalne programy rozwoju. Charakteryzuje je bogata gama priorytetów atrakcyjnych dla wszystkich zainteresowanych programem osób i instytucji. Cechą wyróżniającą tego typu programy jest uspołeczniony, dynamiczny proces wprowadzania w życie idei zrównoważonego rozwoju, gdzie w podejmowaniu najważniejszych decyzji aktywnie uczestniczą przedstawiciele zarówno różnych środowisk lokalnych, jak i instytucji i organizacji spoza gminy, których tenże program (jego założenia i cele) dotyczy. Czynnikiem o doniosłym znaczeniu dla realizacji takiego programu jest współdziałanie w jego tworzeniu i realizacji różnych grup społecznych. Tego typu programy już z samej natury mają trwałe i zrównoważony charakter. Cechy trwałości programu wyrażają się w dążeniu do osiągnięcia określonego, zmodyfikowanego stanu, który umożliwi łączną formę zwrotu wszystkich dostępnych zasobów, maksymalizowanych w ustalonych okresach realizacji programu. Ze względu na równowagę interesów różnych grup społecznych oraz uwzględnienie warunków zewnętrznych rozwoju, istnieje możliwość implementacji programu w gminach sąsiednich. Proponowane rozwiązania mogą być postrzegane jako spójny i ponadlokalny system, w ramach którego różne podmioty decydujące o lokalnych zasobach oddziałują na siebie w celu rozwoju wiedzy i kształtowania więzi współpracy, zwłaszcza w zakresie wymiany informacji.

System informacji jest tu rozumiany jako system społeczny, w ramach którego ludzie współdziałają w celu pogłębienia wiedzy i poszerzenia wzajemnych kontaktów. W rezultacie potrzeba udziału w konsultacjach społecznych ma zastosowanie zarówno do zbierania informacji i rozwijania systemów zarządzania informacjami, jak i podczas podejmowania decyzji co do celów i działań, a także ich realizacji. Wspólnoty mające sieci społeczne, wysoki poziom zaufania do lokalnej władzy, a dzięki temu także dobrze rozwinięty kapitał społeczny, pomyślnie realizują program i z większym prawdopodobieństwem

stwem jego powodzenia niż społeczności pozbawione takich cech. Jak wynika z badań⁶¹ przedstawiona grupa zintegrowanych programów rozwoju obszarów wiejskich ma charakter wyłącznie modelowy. Znane są nieliczne przykłady podejmowanych prób budowy i realizacji takich programów. Jakkolwiek rozwój zrównoważony można rozpatrywać w kategoriach całej gamy pozytywnych, planowych działań, to o wiele ważniejsza jako cecha wydaje się zaradność społeczna przejawiająca się w łączeniu wysiłków społecznych. W razie ograniczeń związanych z zachowaniem środowiska przyrodniczego jest wskazane zamiast trwania w ogólnym bezładzie ograniczeń racjonalne wykorzystanie przestrzeni, minimalizujące szkody dla środowiska.

Konkludując należy podkreślić, że zintegrowane programowanie jest tylko jednym z pierwotnych elementów wdrażania trwałego rozwoju. Postęp niekoniecznie przejawia się w optymalnych rozwiązaniach, w tym głównie dotyczących sfery ekonomicznej. Należy brać pod uwagę względnie kompleksowe modele rozwoju, które będą się opierać na kilku wiązках celów ustalonych na podstawie racjonalnych przesłanek i lokalnych uwarunkowań. Logika programowania rozwoju w skali lokalnej powinna dotyczyć kompleksowego charakteru programu – objęcia działaniami różnych sfer życia społeczno-gospodarczego, poznania związku między proponowanymi celami i działaniami programu (strategii) a innymi programami o zasięgu regionalnym, powiatu i sąsiednich gmin, wiarygodności i mierzalności proponowanych działań (doboru wskaźników oceny) oraz możliwości finansowania programu zarówno z funduszy własnych, jak i ze środków zewnętrznych. W odniesieniu do strategii rozwoju zintegrowanego należy szczególnie podkreślić to, że powinna być ona odzwierciedleniem nie tylko potrzeb społeczności lokalnej, lecz również oczekiwań władz samorządowych oraz innych interesariuszy. Elementy składowe lokalnej strategii rozwoju przedstawia *rysunek 1.5*.

⁶¹ Ibidem.



Rys. 1.5. Elementy składowe strategii w ujęciu informacyjno-komunikacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czaja S. 2015. *Teoriopoznawcze oraz metodyczno-metodologiczne problemy gromadzenia i wykorzystania informacji w realizacji lokalnej strategii zrównoważonego i trwałego rozwoju (na przykładzie wybranych gmin Dolnego Śląska, Ziemi Lubuskiej i Wielkopolski)*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 409, s. 86.

2. Marketing terytorialny w jednostkach samorządu terytorialnego

2.1. Istota marketingu terytorialnego

Do najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji marketingu należą te, które formułuje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (ang. AMA: *American Marketing Association*). Stowarzyszenie to w 2013 roku określiło marketing jako działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów, a także społeczeństwa jako całości⁶². Definicja ta uwzględnia relatywnie nowe spojrzenie na marketing, który powinien być traktowany jako podstawowe narzędzie dostarczające korzyści, tworzące wartość przede wszystkim dla bezpośrednich klientów, ale nie tylko, również dla różnego typu organizacji społecznych czy publicznych, w tym jednostek samorządu terytorialnego. A. Kaczorowska-Budek⁶³ sugeruje różnego typu instytucjom społecznym i politycznym konieczność postrzegania marketingu i jego subdyscyplin (np. marketingu terytorialnego), jako narzędzia w procesie budowania silnej pozycji w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku.

Skonkretyzowane działania marketingowe były stosowane od lat 40. XX wieku. Początkowo wykorzystywano je w relacjach związanych z kupnem-sprzedazą dóbr i usług. Po stosunkowo długim okresie rozumienia marketingu w tradycyjnym znaczeniu zauważono, że dla osiągnięcia określonych celów, działania te warto przenieść również na obszary niekomercyjne. Zaczęto je realizować w kontekście rozwoju określonych idei, organizacji non-profit, wewnętrznych struktur przedsiębiorstw czy stosunków społecznych. Z upływem lat, w związku z ciągłym rozwojem i możliwością zastosowania marketingu w róż-

⁶² <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [dostęp: 20.06.2017].

⁶³ Kaczorowska-Budek A. 2014. *U źródeł marketingu terytorialnego*. Handel Wewnętrzny, 2(349), s. 16.

nych obszarach aktywności, tradycyjna jego forma została uszczegółowiona i dopełniona przez marketing sektorowy⁶⁴. Marketing wyspecjalizował się w różnych obszarach działania. Obecnie wyróżnić można m.in. marketing polityczny (wyborczy), partyzancki, internetowy, szeptany czy personalny. Każde z tych ujęć skupia się na wybranym aspekcie działalności. Wraz z rozwojem globalizacji, idea konkurencyjności przeszła również z wąskiej płaszczyzny obejmującej tylko przedsiębiorstwa i rozszerzyła się na organizacje, różnego rodzaju ugrupowania, a także jednostki samorządu terytorialnego, regiony czy kraje. Wraz ze wzrostem znaczenia marketingu i wykorzystywaniem go w różnych sferach życia społecznego i gospodarczego, jego elementy wdrażać zaczęły poza firmami i organizacjami non-profit, także kraje, regiony i jednostki samorządu terytorialnego. Tak też wytworzył się marketing zwany terytorialnym. Powstał on nie tylko poprzez ewolucję marketingu w znaczeniu ogólnym, ale również na skutek wzrastającej konkurencji między jednostkami terytorialnymi, które zaczęły zachęcać ludzi do wykorzystywania walorów danego terenu. Wzrost procesów globalizacyjnych umożliwił swobodny dostęp do inwestowania, odwiedzania, a także osiedlania się w różnych miejscach na świecie, stąd też oczywiste było zachęcanie przez gminy, miasta czy województwa do wyboru właśnie ich terenu.

Pierwsze próby wykorzystania idei marketingu w rozwoju zagospodarowania przestrzeni lokalnej i regionalnej miały miejsce dopiero w latach 70. XX wieku, w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Dlatego też marketing terytorialny jest stosunkowo nową dziedziną wiedzy i trwają prace nad jej usystematyzowaniem. Stanowi on również tzw. koncepcję miękką, ponieważ nie jest regulowany przez przepisy prawa. Jego treść i formę określają interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszarów, na których jest stosowany. Stanowi on za zwyczaj tylko jeden ze składników systemu zarządzania terytorium,

⁶⁴ Szromnik A. 2012. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

jednakże w szerszym znaczeniu, tzw. „marketingu kompleksowego”, może odegrać bardzo istotną rolę.

Marketing terytorialny nie ma jednolitej definicji i może przybierać najróżniejsze formy⁶⁵. A. Szromnik⁶⁶ rozpatruje istotę marketingu terytorialnego w dwóch nurtach, tj.: jako „sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie” oraz jako „proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby i pragnienia klientów”. Pierwszy nurt skupia się na osiągnięciu różnorodnych i złożonych celów przez jednostki osadnicze. Cele i sukcesy takich jednostek są jednak uzależnione od interesów i oczekiwań odpowiednich grup odniesienia, a przede wszystkim lokalnej społeczności, która w dużej mierze finansuje działania jednostek terytorialnych i osób nimi zarządzających. Drugi nurt odnosi się natomiast do wszelkich działań mających na celu zarządzanie jednostką osadniczą w taki sposób, by potrzeby i pragnienia (materialne i niematerialne) jej mieszkańców i klientów były zaspokojone. W tym wypadku należy również takie potrzeby odpowiednio przewidywać i stymulować, wykorzystując do tego właściwe narzędzia marketingu, wspierając je zasobami jednostki terytorialnej.

M. Kwietniewska-Sobstyl⁶⁷ odnosi marketing terytorialny do koncepcji tzw. „nowego zarządzania publicznego”, kładąc nacisk na znaczeniu rynku i sektora prywatnego w zarządzaniu jednostką terytorialną, zaspokajaniu potrzeb klientów i mieszkańców, na wzroście jakości i efektywności świadczonych usług publicznych oraz konkurencji i konkurencyjności danego obszaru. Definicja ma charakter instytucjonalny, ponieważ opiera się na realizowaniu potrzeb odbiorców poprzez działania organów i instytucji publicznych funkcjonujących

⁶⁵ Rumpel P., Siwek T. 2006. *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*. Przegląd Geograficzny, 78(2), s. 191

⁶⁶ Szromnik A. 2006. *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. [W:] Markowski T. (red.) *Marketing terytorialny*. KPZK PAN, Warszawa.

⁶⁷ Kwietniewska-Sobstyl M. 2008. *Marketing terytorialny – teoria i praktyka na przykładzie miasta Lublin, województwa lubelskiego i gminy Jastków*. [W:] *Regionalizm a globalizacja: zagrożenia, szanse, wyzwania*. XVI Międzynarodowe sympozjum naukowe, Lublin.

na danym obszarze oraz podkreśla ich rolę w kształtowaniu pozycji terytorialnej. Definicję tę można utożsamiać z pojęciem „marketingu komunalnego”, który w literaturze często jest stosowany zamiennie z hasłem marketing terytorialny.

S. Makarski i W. Kuźniar⁶⁸ definiują marketing terytorialny jako dziedzinę szeroko pojmowanego marketingu non-profit, podkreślając główne jego ujęcia jako marketing społeczny oraz marketing związany z wizerunkiem. Z kolei V. Girard⁶⁹ rozumie marketing terytorialny jako zespół technik i różnych działań dotyczących marketingu, stosowanych przez mieszkańców a także organizacje w trakcie procesu związanego z planowaniem rozwoju. Autorka definicji ma na myśli projekty o tematyce turystycznej, społecznej, ekonomicznej, związane z działalnością kulturową, społeczną oraz tożsamościową. Nie bierze natomiast pod uwagę wszystkich elementów. Pomija ona adresatów działań oraz szczegółowe cele.

H. Meffert⁷⁰ definiując marketing terytorialny wyróżnił pięć jego aspektów:

- filozoficzny, który wyraża się w tym, że charakter priorytetowy powinny mieć potrzeby, kłopoty oraz życzenia klientów, co oznacza lepszą sprawność funkcji usługowej miasta na rzecz swoich potencjalnych odbiorców oraz mieszkańców;
- informacyjny mówiący o konieczności dysponowania informacjami, które dotyczą zachowań, problemów i wymagań mających wpływ na zaspokojenie potrzeb ewentualnych klientów oraz miejscowej ludności, co oznacza że decydującą cechą dającą pozytywne wyniki marketingu terytorialnego stanowi ciągła obserwacja życzeń i pragnień grup docelowych odbiorców;

⁶⁸ Makarski S., Kuźniar W. 2009. *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

⁶⁹ Girard V. 1997. *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*. [W:] Domański T. (red.) *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Uniwersytet Łódzki, Łódź.

⁷⁰ Meffert H. 1989. *Stadtmarketing - Pflicht oder Kur?* Symposium "Stadtvisionen, Stadtstrategien und Stadtmarketing in der Zukunft, Munster, 2-3 marca.

- strategiczno-operacyjny będący analizą długofalowego planu wykorzystującego każdy dopuszczalny instrument marketingu mix, co oznacza osiągnięcie określonych reakcji od danych rynków, obejmując bazowy i operacyjny czynnik działań marketingowych, w tym:
 - a) formowanie cen,
 - b) doskonalenie podaży usług i dóbr,
 - c) promocję, reklamę komplementującą i publicity,
 - d) kształtowanie infrastruktury;
- różnicowania działań – marketing terytorialny wymaga zastosowania różnorodnego traktowania odbiorców jednostki osadniczej; odnosi się to do formy myślenia w koncepcji grup docelowych będących w obrębie miasta, jak i również poza miastem, czyli ludzi i organizacji zewnętrznych oraz wewnętrznych występujących jako adresaci działań promocyjnych;
- koordynacji planowania działań, który określa konieczność brania pod uwagę potrzeby docelowych grup oraz działań adekwatnych do dobranego planu; ten aspekt stwarza najwięcej problemów, które pochodzą z pluralistycznego budowania marketingowych decyzji; mają one związek ze strukturą produkcji miejskiej, są wykonywane przez decydentów prywatnych, a także przez różnorodne grupy decydentów publicznych i politycznych z administracji oraz partii samorządowych⁷¹.

Zdaniem A. Szromnika⁷², dynamiczny wzrost zainteresowań marketingiem terytorialnym spowodowany był różnorodnymi czynnikami wynikającymi z wielu współczesnych procesów i przeobrażeń społeczno-ekonomicznych. Do determinant takich zaliczyć należy przede wszystkim:

- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menadżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi,

⁷¹ Meffert H. 1989. *Stadtmarketing – Pflicht oder Kur?* Symposium "Stadtvisionen, Stadtstrategien und Stadtmarketing in der Zukunft, Munster, 2-3 marca; Szromnik A. 2010. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wydanie III poszerzone. Oficyna, Warszawa.

⁷² Szromnik A. 2006. *op. cit.*, s. 44.

- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania, także w sferze poza komercyjnej,
- wzrost świadomości społeczeństwa o przynależności do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych,
- wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli,
- wzrost niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych,
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa pomiędzy regionami (gminami) w pozyskiwaniu czynników rozwoju,
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menadżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi⁷³.

Poszukiwanie innowacyjnych możliwości kierowania jednostkami samorządu terytorialnego w warunkach szybko dokonujących się zmian stało się inspiracją do podejmowania prób przystosowania marketingu do stymulowania rozwoju lokalnego. Do przedstawienia sposobów wykorzystania działań marketingowych w jednostkach osadniczych stosuje się przeważnie definicje marketingu terytorialnego. Powodów wyróżnienia marketingu jednostek terytorialnych powinno się upatrywać w dwóch podstawowych źródłach, tj. konieczności praktycznej oraz postępu ogólnych założeń marketingu w działaniach zmierzających do rozwoju nowych zastosowań i dziedzin. M. Florek podkreśla, że głównie znaczenie miały⁷⁴:

- po stronie realistycznej oceny:
 - a) rywalizacja między jednostkami terytorialnymi,
 - b) procesy globalizacji, umożliwiające łatwiejszy przepływ ludzi, dóbr, kapitału,
 - c) wykorzystanie działań promocyjnych przez samorządy terytorialne,
 - d) zmiana roli i procesu decyzyjnego jednostek terytorialnych,

⁷³ Szromnik A. 2006. *op. cit.*, s. 44.

⁷⁴ Florek M. 2007. *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- e) wzrost świadomości ludzi o przynależności do różnego rodzaju wspólnot, a także ciągły wzrost zapotrzebowania na poparcie społeczeństwa dla realizowanych działań,
- po stronie działań związanych z marketingiem:
 - a) rozbudowanie i pogłębianie koncepcji marketingowej na nowe obszary,
 - b) rozpowszechnienie założeń marketingu na nowe dziedziny, w tym wykształcenie marketingu społecznego, a także wykorzystanie koncepcji marketingu w organizacjach non-profit,
 - c) dążenie do dostosowania marketingu do potrzeb instytucji publicznych.

Podstawowym celem działań marketingowych realizowanych przez jednostkę terytorialną jest wpływ na sposoby zachowania i opinie klientów, które tworzą zewnętrzne i wewnętrzne grupy docelowe, poprzez kształtowanie odpowiedniego zestawu środków i instrumentów. Ten ogólny cel można rozszerzyć o cele, które mają charakter strategiczny, a obejmujące:

- rozwój i umacnianie usług publicznych, których dostęp do korzystania jest utrudniony dla różnych podmiotów,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku gminy, miasta oraz jednostek o większej powierzchni,
- podnoszenie pozycji oraz atrakcyjności terytoriów w ich wzajemnym konkurowaniu⁷⁵.

Zrealizowanie celów głównych jest powiązane z osiąganiem celów szczegółowych, które są głównie celami marketingowymi określonych przedsięwzięć czy poszczególnych kampanii medialnych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące operacyjne cele marketingu terytorialnego, które odnoszą się do otoczenia wewnętrznego określonej jednostki:

⁷⁵ Szromnik A. 2002. *Marketing terytorialny . koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. [W:] Markowki T. (red.) 2002. *Marketing terytorialny*. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Tom CXII, Warszawa.

- rozpoznanie aktualnych oczekiwań i potrzeb mieszkańców dotyczących usług komunalnych, które są świadczone przez samorządy lokalne,
- zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych osobom zamieszkującym daną jednostkę i lokalnym organizacjom,
- przewidywanie zmian zachowań i poglądów podmiotów lokalnych, którzy korzystają z usług i dóbr publicznych,
- podnoszenie wartości danej oferty komunalnej, która jest kierowana do mieszkańców danej jednostki,
- zbadanie w jakim stopniu mieszkańcy i przedsiębiorcy lokalni są przywiązani do określonej jednostki terytorialnej,
- uruchomienie skutecznych i efektywnych kanałów komunikacji pomiędzy organami, którzy kierują danym terytorium a środowiskiem lokalnym,
- poznanie na terenie określonej jednostki osadniczej uwarunkowań rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości,
- podnoszenie poziomu satysfakcji indywidualnych osób i grup społecznych przebywających, mieszkających na danym terytorium dotyczących rozwoju, pracy, bytu i wypoczynku⁷⁶.

Rynki docelowe w marketingu jednostek terytorialnych możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy należą podmioty przebywające na danym terytorium. Zaliczamy do nich głównie mieszkańców, w tym przedsiębiorców, działaczy społecznych, właścicieli gospodarstw, różnego typu przedsiębiorstwa oraz pracowników i różnego rodzaju organizacje, które prowadzą działalność na terenie danego terytorium.

Głównym celem działań samorządowych jest zaspokojenie potrzeb podmiotów, którzy tworzą ten rynek docelowy. Natomiast podmioty, które znajdują się poza danym terytorium, do których możemy zaliczyć m.in.: krajowych i zagranicznych przedsiębiorców, organizacje pomocowe, społeczne, eksporterów, kluby towarzyskie, turystów i wy-

⁷⁶ Szromnik A. 2010. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna, Warszawa.

cieczkowiczów oraz mieszkańców i różnego typu organizacje zlokalizowane poza określonym terytorium, tworzą zewnętrzny rynek docelowy. W przypadku tego rodzaju rynku głównym celem jednostki terytorialnej jest podejmowanie takich działań, które doprowadzą do zwrócenia uwagi na dane terytorium⁷⁷. Reasumując marketing terytorialny charakteryzuje się następującymi cechami:

- wykorzystuje ogólną wiedzę marketingową, a zwłaszcza ogólne zasady i procedury,
- jest skoncentrowany na kliencie (interesariuszu), w szczególności na osobach zamieszkujących dane terytorium i instytucjach lokalnych,
- zmierza do nabywania potrzebnych zasobów i czynników rozwojowych, głównie kapitału,
- wymaga obszernej wiedzy dotyczącej organizacji i funkcjonowania, głównie systemu samorządu terytorialnego,
- jest realizowany przez osoby i podmioty, które są związane z daną jednostką, przede wszystkim przez władze jednostek samorządowych,
- stosuje sposoby i narzędzia oddziaływania na klientów, które są typowe dla innych sektorów marketingu⁷⁸.

2.2. Instrumenty marketingowe

Marketing mix jest jednym z najważniejszych elementów koncepcji marketingowej. Definiuje się go jako zestaw narzędzi, którymi posługuje się dana organizacja, ażeby osiągnąć oczekiwane cele na rynku docelowym⁷⁹. Propozycję takich narzędzi podał McCarthy i w konse-

⁷⁷ Rawski M. 2010. *Wykorzystywanie metody refleksji strategicznej do oceny możliwości kształtowania relacji w marketingu terytorialnym*. [W:] Figiel S. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

⁷⁸ Szromnik A. 2010. *op. cit.*

⁷⁹ Kotlet Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa.

kwencji ujmuje się w nich: produkt, cenę, dystrybucję, promocję⁸⁰. Instrumentarium oddziałuje na siebie, a każda składowa może być brana pod uwagę przy tworzeniu koncepcji marketingu w mniejszym bądź większym stopniu⁸¹.

W marketingu terytorialnym trudnym jest zastosowanie klasycznej koncepcji 4P, ponieważ została ona opracowana dla jednostek oferujących dobra (usługi) o charakterze komercyjnym. W przypadku jednostki osadniczej nie zawsze tak jest (za wstęp np. do parku, czy na plażę nad jeziorem zazwyczaj nie pobiera się opłat, podobnie jest z dystrybucją – nie zawsze można dostarczyć dobra do miejsca oczekiwanego przez nabywcę). W związku z tym było konieczne dostosowanie poszczególnych instrumentów do specyfiki terytorium i ich odmienna klasyfikacja. Rozwój badań doprowadził do wykształcenia kilku teorii na temat instrumentów marketingu jednostek osadniczych. Część opracowań wskazuje, że do klasycznego 4P dodać należy jeszcze jeden, bardzo ważny element, jakim są ludzie. Instrument ten powinien być traktowany dwuwymiarowo, z jednej strony ludzie są postrzegani jako mieszkańcy regionu będący odbiorcami i jednocześnie elementem, który ma zasadniczy wkład w rozwój danego obszaru, z drugiej zaś strony - element ludzki to element zarządzania tym zespołem, zespół, który tworzy koncepcję. Dotychczasowe doświadczenia w stosowaniu marketingu przekonują, że dla jednostki terytorialnej można zastosować również koncepcję 7P. Do pięciu podstawowych instrumentów dodano tu wygląd fizyczny, czyli tzw. wizerunek danej jednostki oraz proces zarządzania, który jest jednym z ważniejszych elementów. Innego podziału dokonali Ph. Kotler, D.H. Haider

⁸⁰ http://www.mfiles.pl/pl/index.php//Marketing_mix [dostęp: 10.03.2017].

⁸¹ Michalski E. 2004. *Marketing. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

i I. Rein⁸², wyodrębniając cztery podstawowe instrumenty marketingu terytorialnego, takie jak:

- infrastruktura i usługi – na danym obszarze jest niezbędne zapewnienie mieszkańcom dostępu do podstawowych usług publicznych i infrastruktury, np. drogowej;
- atrakcje – wydarzenia, miejsca i zwyczaje, które sprawiają, że obszar stanie się atrakcyjny dla obecnych grup docelowych i przyciągnie potencjalne;
- charakter – wizerunek obszaru i jakość życia na danym terytorium;
- ludzie – mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, czyli wszystkie grupy, które przyczyniają się do sukcesu marketingu terytorialnego⁸³.

M. Markowski⁸⁴ reasumując rozważania nad marketingiem miejsca różnych autorów zauważa, że oprócz klasycznego 4P istotne są również elementy kolejne, tj.: ludzie, polityka oraz władza. Z kolei inny autor, M. Florek⁸⁵ zauważa 4 główne instrumenty, które są dostosowane do potrzeb jednostek terytorialnych, w tym megaprodukt, promocję, tożsamość i partnerstwo. Zauważyć można, że nadal jest poszukiwana odpowiednia teoria dotycząca doboru instrumentów dostosowanych do marketingu terytorialnego. Działania marketingu terytorialnego mają specyficzny charakter i odmienny cel niż marketingu stosowanego przez jednostki komercyjne. Wspólnym mianownikiem instrumentów jest koncepcja 4P.

Produkt pełni podstawową funkcję w idei marketingu. Oferta w tym zakresie pozwala na zaspokojenie potrzeb i aspiracji klientów. Produkt można identyfikować jako dobro, które jest przedmiotem

⁸² Kotler Ph., Haider D.H., Rein I. 1993. *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press, New York.

⁸³ Makarski S., Kuźniar W. 2009. *op. cit.*

⁸⁴ Markowski T. (red.). 2006. *Marketing terytorialny*, PAN KPZK, Warszawa.

⁸⁵ Florek M. 2007. *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

wymiany między stronami. Analogicznie, takie samo założenie można przyjąć w przypadku terytorium i traktować je jako produkt marketingowy. Jednocześnie złożoność struktury wewnętrznej terytorium skutkuje pewnymi problemami w precyzyjnej definicji produktu terytorialnego. Jest to zagadnienie szerokie i składa się z trudno mierzalnych i w miarę stałych elementów takich jak klimat, przyroda, położenie, ale również tych składowych, na które człowiek ma wpływ i może kształtować zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami nabywców. Zaliczyć do nich można na przykład zasoby ludzkie czy możliwości transportowe⁸⁶. Z tej przyczyny rozpatrując terytorium jako produkt należy wprowadzić pojęcie megaprodktu, jako całość złożoną z podzbiorów poszczególnych produktów, w konsekwencji czego można zdefiniować jego charakter⁸⁷.

Do podziału megaprodktu na subprodukty przyjmuje się kryterium funkcji, które obrazuje ich materialną postać. Jednak obok użyteczności głównej subproduktów terytorialnych istotne znaczenia mają również korzyści dodatkowe o charakterze niematerialnym, mające wpływ na ich atrakcyjność. Są to m.in. mieszkańcy danego regionu, obyczaje, tradycja, religia, historia i kultura oraz znaczenie regionu na świecie i w kraju. Zatem można przyjąć za składowe megaprodktu klimat przedsiębiorczości, umiejętność samoorganizacji i tworzenia sieciowych zależności pomiędzy podmiotami, image oraz klimat kulturowy, także system komunikacji⁸⁸.

Istnienie wielu rynków, różnorodność formy produktów, ich odmienna atrakcyjność i częstość nabywania niejednokrotnie mający charakter jednorazowy oraz ich specyfika, sprawiają, że produkt terytorialny należy rozpatrywać w kategoriach subproduktów, które są skierowane do w miarę jednorodnej grupy instytucji i osób (*tab. 2.1*).

⁸⁶ Markowski T. 1999. *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 219.

⁸⁷ Markowski T. (red.). 2006. *op. cit.*

⁸⁸ Florek M. *op. cit.*, s. 28.

Tabela 2.1. Rodzaje subproduktów terytorialnych i odpowiadające im rynki docelowe

Subprodukty terytorialne	Rynki docelowe
Produkt turystyczny (hotele, gastronomia, zabytki, tradycja)	turyści, kuracjusze, wczasowicze
Produkt inwestycyjny (maszyny, lokale, obiekty, grunty rolnicze)	przedsiębiorcy, inwestorzy, banki, izby gospodarcze
Produkt mieszkaniowy (mieszkania, domy, działki)	mieszkańcy danej jednostki miast, wsi, regionów, biura nieruchomości
Produkt socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy)	poszukujący pracy, związki zawodowe, kadra kierownicza
Produkt handlowo-usługowy (usługi komercyjne)	mieszkańcy danej jednostki oraz bliższej i dalszej okolicy
Produkt oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny)	młodzież, rodzice, studenci, szkoły, uczelnie, organizacje społeczne
Produkt handlowo-wystawienniczy (w tym kongresowy)	przedsiębiorcy, izby gospodarcze, związki i kluby sportowe, agencje reklamowe
Produkt rekreacyjno-sportowy (turnieje, rajdy)	młodzież, organizacje i kluby sportowe, agencje turystyczne, szkoły
Produkt publiczny (usługi publiczne, usługi zdrowotne)	mieszkańcy, instytucje, związki i organizacje społeczno-gospodarcze

Źródło: Szromnik A. 1997. Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania. [W:] Domański T. (red.) Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 41.

Megaprodukt można także rozumieć jako system połączonych ze sobą produktów niematerialnych i materialnych, oferowanych w obrębie danego regionu różnym grupom nabywców. Konsumpcja megaproduktu jest nierozzerwalnie połączona z miejscem⁸⁹.

G.J. Ashwort i H. Voogd⁹⁰ zaproponowali podział produktu „miejsca” na dwie części, a mianowicie część zasadniczą, czyli taką, która obejmuje miejsce jako całość w skład której wchodzi funkcje, atmosfera, działalność, struktura fizyczna i pozostałe walory z nią związane oraz część wspomagającą, tzn. taką, która obejmuje charakterystyczne cechy miejsca takie jak właściwości, usługi czy udogodnienia. Literatura przedmiotu dostarcza informacji na temat specyfiki elementów

⁸⁹ Markowski T. 2002. *Marketing miasta*. [W:] Markowski T. (red.). *Marketing terytorialny*, PAN, Warszawa. s. 112.

⁹⁰ Ashwort G.J., Voogd H. 1990. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London, s. 66.

tworzących produkt terytorialny. Składa się on z elementów miękkich (*know-how*, usługi skierowane do biznesu) oraz elementów twardych (infrastruktura, funkcje i działania na danym obszarze)⁹¹. Miasto jako produkt można rozpatrywać również w kontekście korzyści jakie ono dostarcza. A. Szromnik⁹² zaproponował w tym zakresie ich podział na trzy części:

- wspólną (ogólną) – korzyści adresowane do wszystkich grup docelowych,
- kierunkową – korzyści odczuwane przez wybrane grupy użytkowników subproduktów terytorialnych,
- specjalistyczną – szczególnego rodzaju korzyści oczekiwane przez wybrane jednostki, kształtowane z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb i pragnień.

Rozpatrując produkt terytorialny jako całość należy zwrócić uwagę na cechy stanowiące o jego specyfice. Do najistotniejszych zaliczyć należy:

- niematerialność (nieuchwytność) całości, aczkolwiek w jej obrębie można wskazać subprodukty o różnym stopniu niematerialności i materialności,
- niemożność bezpośredniego porównania produktu w aspekcie czasowym i przestrzennym,
- nierozzerwalność z terytorium na którym występuje,
- różnorodność, którą tworzą zarówno usługi jak i klasyczne dobra materialne oraz niematerialne,
- odmienna trwałość subproduktów w ramach trwałego kompleksowego megaprodktu,
- wysoki stopień komplementarności,
- skubstytucyjność megaprodktu⁹³.

⁹¹ Florek M. 2007. *op. cit.*, s. 30-31.

⁹² Szromnik A. 2007. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 123-124

⁹³ Florek M. 2007. *op. cit.*, s. 35-36.

Potrzeba nazywania i analizy megaprojektu terytorialnego stanowi wypadkową wyznaczenia elementów determinujących rozwój danego terytorium i rodzaju istniejących więzi pomiędzy subproduktami stanowiących tym samym ofertę produktową regionu. Region dysponuje produktami cechującymi się różnym stopniem konkurencyjności, zarazem w ujęciu funkcjonalnym, jak i przestrzennym.

Kolejnym podstawowym elementem marketingu-mix jest dystrybucja. W ujęciu marketingu terytorialnego ma ona jednak inne znaczenie niż w marketingu klasycznym. Dystrybucja postrzegana jest tu z jednej strony jako umożliwienie dostępu do wszelkich produktów oferowanych przez daną jednostkę terytorialną w odpowiednim miejscu i czasie, zaś z drugiej strony, jako odpowiednie rozmieszczenie działalności jednostki terytorialnej⁹⁴.

A.S. Kornak i A. Rapacz definiują dystrybucję jako czynności wykonywane w związku z pokonaniem przestrzeni i czasu podczas tworzenia, sprzedaży i konsumpcji produktu. Poprawne funkcjonowanie tego instrumentu zapewnia przede wszystkim wysoce rozbudowana infrastruktura drogowa, kolejowa i telekomunikacyjna, tworząca dostępność zewnętrzną. Duży wpływ ma również system zarządzania przestrzenią i planowaniem przestrzennym, tworząc dostępność wewnętrzną⁹⁵.

W ujęciu marketingu terytorialnego kanałami dystrybucji są wszyscy, którzy dostarczają informacji i pośredniczą w dostarczaniu produktu, a więc mieszkańcy, władze czy różnego rodzaju instytucje. Kanały dystrybucji służą z jednej strony przepływowi informacji i jednocześnie promocji, zaś z drugiej przepływowi strumieni rzeczowych (sprzedaż produktów regionalnych), finansowych (płatność za produkty), praw własności (zakup nieruchomości) i negocjacyjnych (udostęp-

⁹⁴ Makarski S., Kuźniar W. 2009. *op. cit.*

⁹⁵ Kornak A.S., Rapacz A. 2001. *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości regionie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

nianie oferty). Czynnikiem mającym wpływ na wybór kanałów dystrybucji są odległość od obszaru będącego produktem, charakterystyka grup docelowych oraz cecha, rodzaj i struktura produktu terytorialnego. Dobre udostępnienie i ilość kanałów dystrybucji może zawazyć na sukcesie działań jednostki i wzroście przewagi konkurencyjnej. Istnieją bowiem specyficzne miejsca, zwłaszcza jeśli chodzi o subprodukt turystyczny, których użyteczność ma sens tylko w przypadku rozwiniętej komunikacji. Brak aktywności w sferze dystrybucji może doprowadzić do zminimalizowania bądź zaprzestania konsumpcji przez grupy docelowe⁹⁶.

Podobnie jak dystrybucja, również cena jako podstawowy instrument marketingu terytorialnego ma inne znaczenie. Nie istnieje bowiem jedna cena produktu terytorialnego. Jest ona wielowymiarowa i wpływa na nią wiele czynników. Strategia polityczna, społeczeństwo, decyzje władz wpływają na politykę cenową produktu terytorialnego pośrednio, poprzez proces decyzyjny, od którego z kolei zależni są przedsiębiorcy, inwestorzy, ludzie i turyści. Za cenę produktu uważa się każdą korzyść płynącą z konsumpcji subproduktów terytorialnych. Cena w tym ujęciu nie zawsze wyrażona jest kwotowo. Jest tak tylko w przypadku transakcji kupna-sprzedaży, najmu, kosztów życia czy zapłaty podatków. Do ceny produktu terytorialnego jest jeszcze wliczona wygoda konsumenta oraz możliwość swobodnego podejmowania decyzji, czyli wartość niemierzalna. Cena jest jednym z czynników determinujących podjęcie decyzji o zakupie produktu. Czynniki kształtujące cenę subproduktów terytorialnych zostały podzielone na zewnętrzne i wewnętrzne (*tab. 2.2*)⁹⁷.

⁹⁶ Florek M. 2007. *op. cit.*

⁹⁷ Makarski S., Kuźniar W. 2009. *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa Podkarpackiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Tabela 2.2. Czynniki decydujące o poziomie ceny subproduktów terytorialnych

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - poziom cen subproduktu w konkurencyjnych jednostkach - charakter, cechy i preferencje segmentu nabywców do których jest skierowany - elastyczność popytu na subprodukt - wahania sezonowe - polityka państwa związana z typem subproduktu - możliwości kształtowania substytutów w ramach subproduktu 	<ul style="list-style-type: none"> - cele jednostki terytorialnej - znaczenie subproduktu w strukturze megaprojektu terytorialnego, jego złożoność, jakość oraz wpływ na pozostałe subprodukty - wizerunek jednostki terytorialnej i konkretnego subproduktu - koszty towarzyszące subproduktowi - preferencje i potrzeby podmiotów, kształtujących jego strukturę podaży

Źródło: Kuźniar W., Makarski S. 2009. Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Każdy z czynników inaczej oddziałuje na kształtowanie ceny poszczególnych subproduktów. Samorząd zarządzający jednostką terytorialną ma utrudnione zadanie w kreowaniu polityki kształtowania cen swojego produktu. Na jego decyzje wpływają zarówno czynniki zewnętrzne jak i wewnętrzne, zwłaszcza polityka państwa oraz związane z nią ustawodawstwo, a także wizerunek jednostki samorządu terytorialnego.

Kolejnym instrumentem, który jest szeroko wykorzystywany w marketingu terytorialnym jest promocja. M. Florek wskazuje, że w marketingu terytorialnym opiera się ona na wszystkich działaniach związanych z informowaniem o produkcie, jego atrakcyjności, komunikowaniem się władz z otoczeniem i zachęcaniem do korzystania z subproduktów. Promocja produktu terytorialnego jest niezbędna również w kształtowaniu oczekiwanych postaw. Aby osiągnąć określone cele jednostki świadomie budują działania promocyjne. Wśród etapów budowania skutecznego przekazu promocyjnego wyróżnić można:

- ustalenie celów,
- określenie czego dotyczyć ma promocja,
- określenie odbiorcy działań promocyjnych,

- dobór instrumentów promocji i koncepcja działań promocyjnych,
- ustalenie osób odpowiedzialnych za działania,
- określenie wysokości środków przeznaczonych na działania promocyjne,
- wybór metod i kontroli efektów działań⁹⁸.

Promocja produktu terytorialnego ma informować o istnieniu terenu, a później o jego walorach dla poszczególnych grup docelowych, wskazywać korzyści z konsumpcji produktu terytorialnego, wywoływać określone zachowania, wpływać na sferę racjonalną i emocjonalną nabywców oraz utrwalać wizerunek produktu. Określenie celów działań i postępowanie zgodnie z przytoczonymi etapami pozwala na zbudowanie strategii promocyjnej terenu. Podstawowymi instrumentami promocji w marketingu terytorialnym są:

- reklama – stosowana najczęściej w środkach masowego przekazu, skierowana do szerokiego grona odbiorców; pełni funkcję informacyjną, perswazyjną, przypominającą i wyróżniającą,
- sprzedaż osobista – w marketingu terytorialnym dotyczy bezpośredniego kontaktu z nabywcą, np. usługi publiczne czy pomoc prawna,
- promocja sprzedaży – zestaw dodatkowych środków, który uzupełnia ofertę o dodatkowe walory,
- public relations – utrzymywanie kontaktów i kreowanie pozytywnego wizerunku wśród odbiorców⁹⁹.

W zależności od potrzeb władze lokalne odpowiednio dobierają instrumenty promocyjne. Działania te są ważnym elementem w marketingu terytorialnym, szczególnie użyteczne w docieraniu do grup zewnętrznych. Obok produktu, ceny i dystrybucji są dopełnieniem koncepcji 4P, która pozwala na osiągnięcie stawianych przez jednostkę celów finalnych.

⁹⁸ Florek M. 2007. *op. cit.*

⁹⁹ Makarski S., Kuźniar W. 2009. *op. cit.*

2.3. Strategia i segmentacja w marketingu terytorialnym

Strategia to koncepcja działania, która uwzględnia długofalowe zbiory zadań, możliwość ich modyfikowania, określenie zasobów i środków, za pomocą których zadania zostaną wykonane, a także zespół reguł i schematów określonych zachowań dające możliwość dopasowania się do warunków rynku w celu osiągnięcia określonego celu. Strategia marketingowa jest zbiorem wybranych celów, reguł i zasad, które wyznaczają tok działań marketingowych¹⁰⁰.

W ujęciu terytorialnym strategią nazwać można definiowanie określonych przez samorząd celów. Jako, że jednostki realizują wiele działań zmierzających do osiągnięcia różnorodnych celów strategię te łączą się, tworząc zbiór stanowiący strukturę strategii terytorialnych. Warunkiem ustanowienia strategii marketingowej w j.s.t. jest orientacja marketingowa tejże jednostki. Nie można bowiem mówić o strategii marketingowej, jeżeli dana jednostka nie jest zorientowana na działania z tego zakresu. Na strategię wpływa ogólny kierunek działań przyjęty przez jednostki nadrzędne, np. regiony, czy województwa. Jest ona jednak w dużym stopniu niezależna. Gmina może wyodrębnić poszczególne strategie dla wyodrębnionych subproduktów terytorialnych. Inną drogę marketingową obierać może dla sfery zarządzania nieruchomościami, a inną dla sfery inwestycyjnej. Ważne jest jednak, aby strategie dla poszczególnych produktów były spójne z ogólnie przyjętym kierunkiem marketingowym jednostki, a także ze strategią rozwoju. Budowanie strategii marketingowej powinno zawierać elementy układu przestrzennego i funkcjonalnego, tj. uwzględniać strategię rozwoju sfer poszczególnych subproduktów, jak również terytorium¹⁰¹.

¹⁰⁰ Chrzęścik M. 2013. *Rola skojarzeń w kreowaniu wizerunku jednostki terytorialnej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 98 (25).

¹⁰¹ Florek M. 2007. *op. cit.*

A. Szromnik zauważa, że odpowiednie sformułowanie strategii marketingowej musi uwzględniać kilka ważnych elementów. Strategia marketingowa jednostek osadniczych czerpie z doświadczenia przedsiębiorstw komercyjnych w tym zakresie, jednak każda jednostka ma swoje indywidualne cechy, które rzutują na budowanie przez nią wzorca celów i zakresu działania. Przy budowaniu strategii marketingowej jednostki muszą wziąć pod uwagę zarówno swoje pozytywne, mocne strony, jak również negatywne, słabe strony. Cele strategii nie mogą być oderwane od ogólnych celów jednostki, ani jej strategii rozwoju, a dodatkowo muszą być realne do spełnienia. Powinny zatem uwzględniać możliwości danej jednostki. Zakres i cel strategii marketingowej jednostki zależny jest od otoczenia, tj.: czynników zewnętrznych oddziałujących na jednostkę osadniczą. Uwzględnienie wyżej wymienionych założeń jest kluczowe do sformułowania skutecznej strategii marketingowej jednostki terytorialnej.

W literaturze przedmiotu proponuje się pewien układ struktury operacyjno-funkcjonalnej strategii marketingowej jednostki, która przedstawia się następująco:

1. Analiza sytuacji:
 - określenie słabych i mocnych stron,
 - określenie szans i zagrożeń i ich kwantyfikacja,
 - identyfikacja czynników wpływających na konkurencyjność.
2. Określenie filozofii i celów:
 - określenie misji,
 - określenie systemu tożsamości,
 - identyfikacja celów marketingowych.
3. Planowanie strategiczne i operacyjne:
 - wyznaczenie strategii konkurencji,
 - ustanowienie budżetu dla działań marketingowych,
 - dobór instrumentów marketingu-mix.
4. Realizacja działań marketingowych i ich kontrola:
 - ustanowienie osób odpowiedzialnych za realizację działań,
 - kontrola,
 - analiza odchylenia od stanu zaplanowanego¹⁰².

¹⁰² Szromnik A. 2002. *op. cit.*

Plan ten przedstawia poszczególne etapy działań dotyczących strategii marketingowej, przy czym każdy kolejny uzależniony jest od poprzedniego. Warto zauważyć, że strategia marketingowa nie obejmuje działań stricte marketingowych, ale też analizę SWOT jednostki, analizę otoczenia czy planowanie wydatków i działania kontrolne. Strategia jest więc kompleksowym planem uwzględniającym wszystkie elementy, które mogą mieć wpływ na jakość działań przed, w trakcie i po ich realizacji. Przy tworzeniu strategii marketingowej jednostki najważniejszym elementem jest obranie ogólnego kierunku działań, poprzez wyznaczenie misji jednostki. Misja powinna zawierać w sobie zadania do których jednostka dążyć będzie w długim okresie, niezależnie od zmieniających się warunków otoczenia, czy to społecznych, politycznych czy ekonomicznych. Powinna być dostosowana do historii i tradycji danej społeczności. Jej istota oparta musi być na rzeczywistości w osiągnięciu i stałości, przy jednoczesnym określeniu najważniejszych celów głównych i podrzędnych¹⁰³. Dobrze zdefiniowana misja tworzy grunt pod wszelkie inne działania związane z tworzeniem strategii rozwoju i strategii marketingowej.

Jednostki terytorialne, jako jednostki pełniące wiele funkcji, zarówno ekonomicznych jak i społecznych, napotykają wiele trudności w budowaniu skutecznej strategii marketingowej. Poprzez złożoność produktu oferowanego przez daną jednostkę osadniczą, trudno jest określić spójną drogę do realizacji celu głównego. Aby realizacja strategii marketingowej przyniosła pożądane cele, należy w niej uwzględnić przede wszystkim fakt, że powinna być spójna z strategią rozwoju danego obszaru. Strategie te powinny być tworzone i modyfikowane razem, wzajemnie się uzupełniając. Ponadto w realizację strategii marketingowej w równym stopniu powinny być włączone wszystkie grupy odpowiedzialne, nie tylko kierownictwo jednostki, ale też partnerzy. Planowanie działań należy przeprowadzać w sposób realny i profesjonalny, uwzględniając pozyskanie środków na ten cel. Warunkiem szczególnym jest konsekwencja w działaniach, której poma-

¹⁰³ Szromnik A. 2012. *op. cit.*

gają takie cechy strategii jak spójność, harmonia, ciągłość, optymalność i realność¹⁰⁴.

Wdrożenie odpowiedniej strategii marketingowej wymaga od jednostki odpowiedniego punktu wyjścia. Istnieją 3 podstawowe metody analizy wstępnej przy wprowadzaniu strategii. Pierwsza, wcześniej wspomniana to analiza SWOT, czyli analiza mocnych i słabych stron jednostki oraz szans i zagrożeń przed nią stojących. Odpowiednia analiza sytuacji jednostki terytorialnej pozwala na odpowiednie konstruowanie strategii. Drugą metodą jest benchmarking, czyli wyjście od porównania strategicznych cech jednostki terytorialnej z wzorcem, czyli jednostką wyróżniającą się dużą przewagą konkurencyjną. Analiza różnic między jednostką badaną a wzorcową pozwala na wyznaczenie celów niwelujących dysproporcje między nimi. Trzecia metoda to pozycjonowanie. Ma ono na celu umiejscowienie jednostki w mentalności grup docelowych i porównanie postrzegania jej na tle innych jednostek osadniczych. Zidentyfikowanie cech, które klienci cenią najbardziej pozwala na wyznaczenie zadań w celu próby osiągnięcia określonego wizerunku¹⁰⁵.

Poszczególne strategie, ich cele i zadania różnią się w zależności od tego jakie grupy docelowe są ich adresatami. W związku z powyższym niezwykle ważne jest odpowiednie określenie rynków docelowych, na których skoncentrowane powinny być działania. T. Markowski definiuje rynki docelowe jako jednorodne grupy, na które zorientowana jest oferta produktowa i wszelkie działania marketingowe mające na celu spowodować określone zachowania¹⁰⁶. M. Florek¹⁰⁷ zwraca z kolei uwagę na rolę segmentacji grup docelowych. Zauważa, że dokładne określenie grupy nabywców jest kluczem do prowadzenia odpowiednich działań. Nieustannie zmieniające się preferencje i potrzeby różnych grup ludzi, wzrost konkurencji międzyobszarowej

¹⁰⁴ Florek M. 2007. *op. cit.*

¹⁰⁵ Szromnik A. 2002. *op. cit.*

¹⁰⁶ Markowski T. (red.) 2002. *Marketing Terytorialny*. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa, Tom CXII.

¹⁰⁷ Florek M. 2007. *op. cit.*

i ograniczoność wachlarza środków jednostek terytorialnych doprowadza do tego, że segmentacja grup docelowych może skutkować zwiększoną efektywnością. W celu prawidłowego dokonania podziału jednostka, która poszukuje nabywców gotowego, już wytworzonego produktu, musi przyjąć odpowiednie kryteria¹⁰⁸.

Z uwagi na położenie danego terenu najprostszy wydaje się być podział nabywców na grupy wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej zaliczyć można osoby zarządzające jednostką oraz mieszkańców, instytucje i przedsiębiorców funkcjonujących w danej jednostce. Druga grupa obejmuje osoby, instytucje i przedsiębiorstwa, które funkcjonują poza terytorium będącym produktem w kraju, a także za granicą¹⁰⁹.

Przyjęcie powyższego podziału pozwala łatwiej określić cele, bowiem nadrzędnym celem jednostki terytorialnej jest zaspokojenie potrzeb grup przebywających na terytorium i utrzymanie ich, a także zachęcenie i przyciągnięcie grup spoza jego granic. Uszczegółowiony podział przedstawia *tabela 2.3*.

Tabela 2.3. Kryteria wyodrębnienia segmentów i główne grupy w ramach segmentów

	Odbiorcy indywidualni	Odbiorcy instytucjonalni
Segment wewnętrzny	Mieszkańcy Rezydenci	Członkowie władz lokalnych Lokalni przedsiębiorcy Lokalne organizacje i instytucje Przedstawiciele lokalnych lobby
Segment zewnętrzny	Turyści krajowi Turyści zagraniczni Przejezdni Potencjalni mieszkańcy	Inwestorzy (krajowi i zagraniczni) Władze centralne Instytucje ogólnokrajowe i zagraniczne Konkurencyjne regiony

Źródło: Florek M. 2007. *Podstawy marketingu terytorialnego*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Markowski T. (red.). 2002. *op. cit.*

Podziału segmentów rynków docelowych można dokonać każdorazowo przy planowaniu działań. To, według jakiego kryterium jednostka dokona podziału zależy głównie od posiadanej oferty. Poszczególne subprodukty terytorialne są ukierunkowane na konkretne grupy odbiorców, dlatego dobrze dobrany podział grup pozwoli dostosować subprodukty do ich potrzeb, tym samym wzmacniając przewagę konkurencyjną¹¹⁰.

¹¹⁰ Markowski T. (red.). 2002. *op. cit.*

3. Wizerunek jako efekt działań marketingowych

3.1. Istota, rodzaje i funkcje wizerunku jednostki terytorialnej

W celu skutecznego i efektywnego zrealizowania strategii marketingowej jednostek terytorialnych podejmuje się wiele prób przystosowania instrumentów marketingowych do ich potrzeb. Na sferę marketingu j.s.t. najczęściej przenoszą się podstawowe instrumenty marketingu-mix, tj.: wspomniane wcześniej produkt, cena, dystrybucja i promocja. Instrumenty te w różnym stopniu wpływają na marketing terytorialny. Szczególną uwagę przywiązuje się do produktu, ponieważ następuje ciągły wzrost znaczenia jego cech niematerialnych, które zostały odzwierciedlone w wizerunku danego terytorium¹¹¹.

Wizerunek powinno się rozpatrywać w dwóch wymiarach. Pierwszy przedstawia to z czym odbiorca rzeczywiście ma styczność, natomiast drugi odzwierciedla jak nabywca postrzega i analizuje to czego doświadcza. Wizerunek tego samego miejsca czy obiektu może być postrzegany odmiennie przez poszczególne osoby, ponieważ te same cechy czy walory danego terytorium mogą być różnie oceniane i stanowić dla każdej z osób zupełnie odmienną wartość¹¹². Termin „wizerunek” wykorzystuje się do zdefiniowania rzeczy i zjawisk. W dziedzinie nauk ekonomicznych wizerunek rozumiany jest najczęściej jako image, wyobrażenie a także opinia dotycząca określonego obiektu¹¹³.

Należy nadmienić, że wizerunek ma bardzo duże znaczenie w marketingu terytorialnym, ponieważ stwarza możliwości dokonywania opisu i próby przewidywań odbiorców, które wyrażają się w realizowaniu decyzji nabywczych. W skład wizerunku wchodzi

¹¹¹ Florek M. 2007. *op. cit.*

¹¹² Kotler P., Hamlin M. A., Rein I., Haider D.H. 2002. *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

¹¹³ Zajkowska M. 2010. *Wizerunek Słupska w świetle przeprowadzonych badań*. [W:] Rosa G., Smalec A. (red.). *Marketing w przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

elementy poznawcze, czyli wiedza na temat danego terytorium, elementy emocjonalne czyli odczucia jakie łączymy z danym miejscem oraz elementy behawioralne określające jak zachowują się odbiorcy względem obiektu¹¹⁴. Ph. Kotler uważa, że wizerunek to zbiór poglądów, myśli, opinii oraz wrażeń różnych odbiorców na temat danego obiektu¹¹⁵. Obiektywne dane są zastępowane przez subiektywne spostrzeżenia i opinie, które są związane z indywidualnymi cechami odbiorcy, z subiektywną oceną przez niego danego terytorium oraz relacjami, które wyrażają się w dzieleniu wzajemnymi doświadczeniami i kontaktami pomiędzy nabywcami¹¹⁶. W skład podstawy dotyczącej określenia wizerunku zaliczamy cechy obszaru, które po zidentyfikowaniu i złożeniu tworzą obraz zgodnie z subiektywnymi odczuciami odbiorcy¹¹⁷.

Według T. Żymnikowskiego i M. Florek¹¹⁸ wizerunek miasta jest to całość subiektywnych i obiektywnych, a więc też nieprawdziwych, silnie zabarwionych emocjonalnie idei, wyobrażeń i doświadczeń odbiorcy w stosunku do określonego miasta. Z kolei zdaniem A. Szromnika¹¹⁹ wizerunek jest wytworzonym w umysłach ludzkich całokształtem subiektywnych odczuć, wyobrażeń rzeczywistości jako efekt postrzegania, wpływu środków przekazu i różnych nieformalnych przekazów komunikacyjnych. Inni autorzy, w tym M. Lalli i W. Plöger¹²⁰, uważają, że wizerunek jednostki osadniczej jest zewnętrzną formą

¹¹⁴ Florek M., Żymnikowski T. 2002. *Transfer wizerunku regionu na wizerunki przedsiębiorstw*. [W:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.). *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*. PWE, Warszawa.

¹¹⁵ Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa.

¹¹⁶ Hartmann R. 1992. *Strategische Marketing planung im Einzelhandel*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

¹¹⁷ Czornik M. 2005. *Promocja miasta*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice.

¹¹⁸ Florek M., Żymnikowski T. 2002. *Transfer wizerunku regionu na wizerunki przedsiębiorstw*. [W:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.) *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*. PWE, Warszawa.

¹¹⁹ Szromnik A. 2012. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

¹²⁰ Lalli M., Plöger W. 1991. *Corporate Identity für Städte*. Marketing ZFP, 4.

wyobrażenia jej jako całości. Jest to obraz na którego ukształtowanie wpływają bezpośrednio i pośrednio kontakty z określonym miastem w umysłach ludzi mieszkających w nim lub innych grup osób. Twierdzą oni, że wizerunek jednostki jest to wytwór własnej wyobraźni danego terytorium, czyli wewnętrzny obraz miasta i mieszkańców, który jest wynikiem różnych procesów komunikacji z nimi i uczestniczenia w różnego typu wydarzeniach. Wizerunek, który jest nośnikiem cech danego terytorium spełnia kilka istotnych funkcji przedstawionych w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Funkcje wizerunku miasta

Funkcje wizerunku	Charakterystyka
Upraszczająca	Uproszczenie rzeczywistości, ponieważ informacje, które docierają do umysłów ludzi podlegają selekcji i ograniczane są do tych, które mają największe znaczenie z punktu widzenia konkretnej osoby.
Porządkująca	Porządkowanie informacji poprzez wzbogacenie o dodatkowe, a z drugiej strony sprawdzenie czy informacje już zdobyte są przydatne i zgodne. Systematyzowanie informacji w pewną logiczną całość.
Orientacyjna	Dokonanie subiektywnego zróżnicowania miast oraz subproduktów miejskich, co umożliwia w przypadku braku dostatecznej liczby danych potrzebnych do dokonania wyboru ułatwienie i przyspieszenie procesu dotyczącego podejmowania decyzji.
Wspomaganie decyzji oraz minimalizacji ryzyka	Wspomaganie wyboru poprzez zmniejszenie ryzyka oraz wpływanie na zachowania konsumentów dotyczących podejmowania właściwych decyzji. Zaufanie, rozumiane jako pozytywne relacje pomiędzy dwoma stronami, znacznie upraszcza i skraca czas podejmowania decyzji.
Budowania lojalności	Pozytywny wizerunek wpływa na zwiększenie zaufania w stosunku do władz miejskich, których odpowiedzialność spoczywa na zapewnieniu odpowiedniego poziomu usług miejskich. Przyczynia się on do tworzenia przywiązania mieszkańców i ludzi odwiedzających miasto do określonych subproduktów miejskich, części miasta np. ulic oraz do różnych występujących elementów charakterystycznych dla danego miejsca.
Segmentacji rynku	Wizerunek, który bierze udział w procesie umożliwiającym podjęcie decyzji można wykorzystywać jako jedno z kryteriów dotyczących segmentacji rynku. Pozwala to miastu dokonać podziału potencjalnych odbiorców, na podobne grupy, które charakteryzują się zbliżonymi opiniami na temat danego obiektu, miejsca. Wizerunek w tym przypadku umożliwia większą efektywność i skuteczność działań związanych z promocją oraz pozwala na lepsze opracowanie strategii dotyczącej poszczególnych instrumentów marketingu-mix.

cd. tabeli 3.3

Pozycjonowania	Miasto podejmuje wiele działań, które mają na celu stałe uwidacznianie indywidualnych cech i charakteru. Przyczynia się to do wyodrębnienia miasta spośród innych oraz do odróżnienia jego od miast konkurencyjnych. Ma to na celu zajęcie wyraźnej pozycji w świadomości indywidualnych osób oraz grup społecznych.
Wspomagania zarządzania ośrodkiem miejskim	Decyzje władz lokalnych, które budzą kontrowersje są najczęściej strategiczne i uważane za niezbędne do prawidłowego funkcjonowania danego terytorium. Są łatwiejsze do realizacji przy pozytywnych relacjach między różnymi grupami społecznymi oraz przy istnieniu trwałego i stabilnego wewnętrznego wizerunku danej jednostki.
Stymulująca rozwój gospodarki lokalnej	Zwiększona ilość inwestycji czy też napływ wysoko wykwalifikowanych pracowników na danym terytorium wpływa na wizerunek miasta, w mniejszym lub większym stopniu na zmianę parametrów ekonomicznych i tym samym ulega zmianie jakość dotycząca przestrzeni miejskiej. Inwestorzy i turyści, którzy nabywają produkty dostępne w sklepach w danym mieście czy też korzystają z usług miejskich mają wpływ na wzrost dynamiki związanej z rozwojem lokalnym co powoduje zmianę parametrów gospodarczych, które wpływają na kształtowanie wizerunku miasta w późniejszym okresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łuczak A. 2002. *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*. [W:] Markowski T. (red.) *Marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Tom CXII, Warszawa.

Rozpatrując funkcje wizerunku miasta, trzeba wziąć pod uwagę typy wizerunku danej jednostki osadniczej. A. Szromnik wyróżnia następujące rodzaje wizerunków:

- pozytywny – zespół dodatnich skojarzeń, ocen oraz doświadczeń, które są związane z cechami strukturalnymi i funkcjonalnymi danej miejscowości oraz pozytywnych wrażeń i odczuć utrwalonych w świadomości ludzi;
- negatywny – zbiór niekorzystnych skojarzeń, ocen dotyczących określonej miejscowości; miasto negatywne w umysłach ludzi lub większych grup jest postrzegane jako hałaśliwe, zaniedbane, bez przyszłości;
- własny – wizerunek, który został ukształtowany w świadomości mieszkańców, natomiast wizerunek utrwalony w umysłach władz samorządowych miasta jest szczególną odmianą tego rodzaju wizerunku;
- obcy – ukształtowany w umysłach grup wchodzących w skład otoczenia regionalnego, krajowego i międzynarodowego;

- indywidualny – obraz miasta jaki jest postrzegany przez określoną osobę fizyczną, związany z indywidualnymi jej cechami, sposobem myślenia i postrzeganiem różnych elementów związanych z tożsamością danej jednostki;
- zbiorowy – wizerunek jaki został ukształtowany w świadomości wszystkich osób danej zbiorowości;
- rzeczywisty – wizerunek jaki został utrwalony w umysłach ludzi, którzy są pracownikami instytucji samorządowych;
- lustrzany – obraz miasta jaki wyobrażają sobie członkowie zarządów lub jednoosobowe organy, które zarządzają jednostkami samorządu terytorialnego, a więc wójt, burmistrz, starosta lub wojewoda; można wyróżnić obraz rzeczywisty, który jest utrwalony w umysłach mieszkańców oraz lustrzany, który jest wytworzony w oczach władzy miasta;
- pożądaný – wizerunek danej jednostki, jakiego oczekują organy samorządów terytorialnych i jednocześnie organy zajmujące się programami tworzenia wizerunku, głównie ludzie, którzy są liderami opinii publicznej;
- docelowy – hipotetyczny obraz tożsamości jednostki terytorialnej, długofalowa, odległa wizja jednostki jaką celowo i świadomie pragnie ukształtować jej władza lokalna;
- optymalny – oparty jest na dokonywaniu szczegółowej analizy warunków i różnych możliwości aktywnego tworzenia wizerunku danej jednostki i kompromisie pomiędzy wizerunkiem idealnym a tym co rzeczywiście można uzyskać przy występujących warunkach, ograniczeniach;
- realny – wizerunek uwzględniający istniejące bariery, ograniczenia, trudności, i braki w doświadczeniu i umiejętnościach służb marketingowych jednostek terytorialnych;
- ostry – umożliwia dokonanie jednoznacznej oceny, na podstawie przypisanych mu cech, odczuć, skojarzeń (nie ma wątpliwości czy jest on pozytywny czy negatywny);
- rozmyty – niejednoznaczny obraz w świadomości ludzi lub grup społecznych jest zmienny, składa się z różnych cech, które wzajemnie się wykluczają, są one trudne do oceny i sprecyzowania¹²¹.

¹²¹ Szromnik A. 2012. *op. cit.* .

Podsumowując, wizerunek jest to obraz miasta lub innej jednostki terytorialnej w umysłach indywidualnych osób czy też grup społecznych. Jest to wytwór psychiki konkretnej jednostki, który jest ukształtowany nie tylko pod wpływem jej indywidualnych cech, ale także wpływu rodziny, kolegów z pracy czy też innych osób, które przyczyniają się do podjęcia decyzji. Wizerunek miasta ma określone cechy, do których zaliczyć należy w szczególności indywidualny charakter z punktu widzenia danej jednostki, jego zmienność, długi okres czasu ukształtowania się wizerunku, jego złożoność oraz wpływ na konkurencyjność miasta¹²².

3.2. Tożsamość miasta

Nie jest możliwe zrozumienie znaczenia wizerunku danej jednostki terytorialnej bez wyjaśnienia struktury i zakresu pojęcia „tożsamości danej jednostki terytorialnej”, które jest z nią nierozzerwalnie związane. Tożsamość jednostki terytorialnej jest kompleksowym obrazem, który został ukształtowany w wyniku działań wymagających długiego czasu oraz odpowiedniego zaplanowania i racjonalnego podejścia. Działania te polegają na zwróceniu uwagi i upowszechnianiu w otoczeniu cech, funkcji i właściwości charakterystycznych dla danej jednostki terytorialnej. Tożsamość rozumiemy jako zbiór danych dotyczących danego miejsca, które zostają wysłane zarówno do odbiorców wewnętrznych jak i zewnętrznych mających na celu uzyskanie pożądanego efektu, jakim jest budowa właściwego wizerunku¹²³.

Można zatem powiedzieć, że tożsamość jednostki terytorialnej to zespół charakterystycznych jej cech, które wyróżniają ją spośród innych jednostek konkurujących ze sobą. Do tożsamości zaliczamy również przyjęte cele, kierunki rozwoju oraz treści i formy przekazywane i utrwalane w umysłach ludzi. Oznacza to, że tożsamość miasta lub innej jednostki terytorialnej nie jest czymś już gotowym, a jest wynikiem działań, które muszą być przemyślane i prowadzone systematycznie. Działania te mają na celu spowodowanie, że dana jednostka

¹²² Ibidem.

¹²³ Ibidem.

osadnicza będzie wyróżniać się pod względem cech pozytywnych odbieranych przez odbiorców na tle innych jednostek¹²⁴. Tożsamość danego terytorium jest przedmiotem wymagającym zaplanowanych i celowych działań podejmowanych wewnątrz. Wizerunek jest odbiciem tożsamości, reakcją na jej odbiór w umysłach adresatów. Jest on stanem subiektywnym, natomiast tożsamość jest stanem obiektywnym¹²⁵.

Wskazać należy trzy czynniki, które tworzą tożsamość jednostki osadniczej. Wymagają one usystematyzowania, odpowiedniej strategii i równoległego ich wprowadzania. Omawiając te czynniki na przykładzie jednostki miejskiej można wyróżnić:

1. System dotyczący identyfikacji wizualnej jednostki miejskiej (ang. *urban design*). Tworzy on alfabet który jest jednorodny stylistycznie i stanowi podstawę do ukazania siebie w unikatowy sposób. Jest swoistym kodem optycznym i estetycznym umożliwiającym danej jednostce osadniczej przekazywanie otoczeniu określonych sygnałów, które wpływają na budowę i utrwalenie pozytywnego wizerunku. System identyfikacji zawiera elementy, które muszą być obowiązkowo uwzględnione oraz takie, które mają mniejsze znaczenie a ich zastosowanie jest dobrowolne. Do elementów obowiązkowych należą herb, hasło reklamowe danego miasta, logo, hymny i hejnały, flaga i chorągiew oraz tzw. witacze.
2. System związany z komunikowaniem się danego miasta z otoczeniem (ang. *urban communication*). Jest to całokształt środków, form i stosowanych technik dotyczących wymiany różnego typu informacji z docelowymi odbiorcami w otoczeniu będącym w granicach administracyjnych jednostki terytorialnej i dalszym będącym poza granicami jednostki¹²⁶. System ko-

¹²⁴ Augustyn A. 2011. *Kształtowanie wizerunku jednostek samorządu terytorialnego jako źródło przewagi konkurencyjnej*. [W:] Deluga W., Dyczkowska J. (red.) *Marketing terytorialny - konkurencyjność regionów, przedsiębiorstw a ochrona środowiska*. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

¹²⁵ Florek M. 2007. *op. cit.*

¹²⁶ Augustyn A. 2011. *op. cit.*

munikacji władz jednostek terytorialnych z otoczeniem powi-
nien głównie charakteryzować się:

- dużą dostępnością dla osób i instytucji zainteresowanych,
- dużą ilością informacji,
- dużą sprawnością dotyczącą funkcji,
- prawdziwością,
- szybkim przystosowaniem się do nowych sytuacji¹²⁷.

3. Kulturę miasta (ang. *urban culture*). Jest to system dotyczący zachowania się podmiotów danej jednostki miejskiej czyli osób zamieszkujących dane miasto, grup społecznych, przedstawicieli władz jednostki, kadry menadżerskiej oraz wszystkich innych instytucji. System obejmuje obowiązujące i przestrzegane w określonym miejscu normy społeczne oraz prawne, a także zasady dotyczące etyki, lokalne tradycje oraz obyczaje i zwyczaje. Wyróżnia się różne wzory zachowań społeczeństwa, które wyznaczają kulturę miasta. Zalicza się do nich:

- style zarządzania, które są realizowane przez przedstawicieli władz,
- kulturę osobistą osób zamieszkujących dane miasto,
- nastawienie i poglądy mieszkańców dotyczące innych grup jednostek terytorialnych, etnicznych i narodowych,
- stosunek mieszkańców do patologii społecznej,
- przestrzeganie zasad związanych z porządkiem publicznym.

Kulturę miasta można rozpatrywać jako uogólnienie, specyficzną całość, która została utworzona przez kulturę związaną ze sprawowaniem władzy, kulturę osobistą osób zamieszkujących dane miasto, kulturę organizacyjną przedsiębiorstw i instytucji miejskich oraz kulturę lokalną¹²⁸.

Tożsamość jednostki terytorialnej jest ujmowane w dwóch płaszczyznach. Pierwszą jest mix organizacyjny odnoszący się do społeczności miejskiej i organizacji jakie otaczają daną jednostkę. Natomiast drugą jest mix terytorialny odnoszący się do danej jednostki osadni-

¹²⁷ Szromnik A. 2012. *op. cit.*

¹²⁸ Ibidem.

czej¹²⁹. Tożsamość danego terytorium można określić kilkoma elementami i ich zmiennymi, które zestawiono w tabeli 3.4. Zaprezentowane podejście ujmuje tożsamość produktu jako efekt terytorialny, nie proponuje jednak konkretnych instrumentów, które umożliwiają kształtowanie tożsamości (poza limitowanym kreowaniem samego produktu). Jednocześnie ogranicza ono regulowanie wizerunku danego terytorium. Jednak skuteczne wykorzystanie wymienionych w tabeli elementów tożsamości, jako narzędzia kształtowania wizerunku danej jednostki terytorialnej ma znaczący wpływ na oczekiwany obraz.

Tabela 3.4. Elementy i zmienne tożsamości jednostki terytorialnej

Elementy	Zmienne
Organiczne	<ul style="list-style-type: none"> – historia danej jednostki terytorialnej (rola jednostki w historii, źródło zaludnienia) – kultura dotycząca terytorium (m.in. religie, zwyczaje, ludność wiejska i miejska, itp.) – poziom zorganizowania danej jednostki (np. rola, jaką pełnią organizacje i stowarzyszenia, związki zawodowe oraz organizacje polityczne)
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – analiza historyczna związana z działaniami gospodarczymi, które dominowały na określonym terytorium – diagnoza sytuacji ekonomicznej jaka obecnie panuje
Geograficzne	<ul style="list-style-type: none"> – wpływ różnych elementów geograficznych (np.: klimatu, sieci hydrologicznej, struktury terenu) na: <ol style="list-style-type: none"> a) tożsamość mieszkańców (kierunek przemieszczeń ludności, skłonność mieszkańców do zmiany zamieszkania, relacje jakie występują pomiędzy mieszkańcami) b) lokalizację dotyczącą działań ekonomicznych (struktura kolejowa, drogowa, połączenia z liniami lotniczymi) c) dominację różnych działań ekonomicznych
Symboliczne	<ul style="list-style-type: none"> – tożsamość wizualna danej jednostki terytorialnej: <ol style="list-style-type: none"> a) pejzaże (góry, lasy, jeziora, parki znajdujące się w centrach miast) b) architektura nowa i dawna (np.: kościoły, pałace, style architektoniczne itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Girard V. 1997. *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*. [W:] Domański T. (red.). *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Uniwersytet Łódzki, Łódź.

¹²⁹ Florek M. 2007. *op. cit.*

Reasumując, tożsamość jest narzędziem kształtowania wizerunku miasta. Ma ona wpływ na oczekiwany jego obraz. Ostatecznym efektem procesu jest jak największa zbieżność pomiędzy tym, co przekazuje dane terytorium czyli tożsamością, a tym jak dana tożsamość odbierana jest przez otoczenie.

3.3. Etapy budowy i oceny wizerunku jednostki terytorialnej

Zadaniem władz lokalnych jest podejmowanie działań dotyczących określonych obszarów działalności miejskiej, w wyniku których uzyskuje się jak najbardziej pożądaną obraz jednostki terytorialnej jako całości. A. Łuczak przedstawia następujący schemat, według którego powinny przebiegać działania mające na celu budowę trwałego, pozytywnego wizerunku jednostki:

- poznanie aktualnego obrazu jednostki osadniczej;
- określenie pożądanego wizerunku miasta oraz celów z nim związanych;
- zdefiniowanie i podział odbiorców wizerunku danej jednostki;
- stworzenie obrazu miasta odróżniającego je od innych jednostek (pozycjonowanie);
- wybór narzędzi marketingu-mix dotyczących kształtowania wizerunku jednostki;
- pomiar wizerunku miasta i jego kontrola¹³⁰.

Pierwszym etapem dotyczącym kreowania wizerunku jednostki terytorialnej jest zbadanie jak jest on postrzegany. Do tego celu wykorzystuje się różne badania marketingowe, dokonuje się analizy SWOT oraz analizuje się pozycję jaką uzyskują określone subprodukty miejskie w świadomości ludzi. Badania mają na celu przedstawienie jak postrzegany jest wizerunek zarówno przez odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

¹³⁰ Łuczak A. 1999. *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*. Samorząd Terytorialny, 11, s. 47-50.

Ustalenie obrazu jednostki osadniczej postrzeganej przez otoczenie wiąże się z różnymi działaniami podejmowanymi przez władze, których celem jest uzyskanie jak największej liczby danych. Na podstawie zebranych informacji można stworzyć aktualny wizerunek danego miasta. Źródłem pozyskania informacji są:

- wywiady, obserwacje, badania ankietowe, techniki projekcyjne i inne techniki zmierzające do uzyskania opinii odbiorców na temat różnych usług,
- bezpośrednie kontakty organów jednostek samorządowych z mieszkańcami, podmiotami gospodarczymi w danym mieście (np. wspólne obchody rocznic, imprezy plenerowe),
- mass media oraz skargi mieszkańców,
- podmioty konkurujące oraz współpracujące,
- badania lokalne dotyczące opinii publicznej¹³¹.

Władze lokalne, które podejmują działania mające na celu budowę pożądanego wizerunku muszą brać pod uwagę to, że otoczenie nie zawsze postrzega je w taki sam sposób jak osoby zajmujące się tym kreowaniem. Dość powszechną sytuacją jest uzyskanie obrazu zniekształconego, zależnego od indywidualnych cech adresatów, nawet zupełnie odmiennego od oczekiwanego wizerunku. Nie można mówić o jednym wizerunku danej jednostki (nawet subproduktu) lecz o wielu jego obliczach.

Przed określeniem celów jednostka powinna ustalić swój oczekiwany wizerunek na podstawie badań, analiz i wiedzy przede wszystkim władz jednostki, odpowiedzialnych za realizację zadań na jej terenie. Pierwszym krokiem, aby możliwe było ustalenie oczekiwanego wizerunku miasta, jest określenie pozycji jednostki terytorialnej. Następnie konieczny jest wybór różnych wariantów rozwiązań, które zmierzają do zrealizowania jednego z trzech celów, a mianowicie utrzymania dotychczasowego wizerunku jednostki, zmiany aktualnego wizerunku poprzez poprawę lub wzmocnienie elementów, które na niego mają wpływ oraz radykalnej zmiany lub zbudowania od podstaw nowego image'u. Najtrudniejszą sytuacją jest budowa wizerunku od samego początku, ponieważ stworzenie nowego obrazu, czyli zmia-

¹³¹ Florek M. 2007. *op. cit.*

ny postrzegania danego obszaru przez społeczność jest bardzo trudne, czasochłonne i wiąże się z dużymi kosztami¹³².

Zdaniem R. Junghardta¹³³, prawidłowy obraz jednostki miejskiej powinien spełniać kilka warunków. Wizerunek miasta głównie powinien być:

- aktualny i wiarygodny – zgodny z faktycznymi cechami, aczkolwiek nie oznacza to, że wizerunek danego miasta musi być całkowicie zgodny, ponieważ może uwzględniać elementy, które wynikają z realistycznego obrazu przyszłości danej jednostki;
- prosty – opierać się na głównej charakterystyce danego miasta;
- atrakcyjny – wywoływać pozytywne odczucia, które są oczekiwane i cenione przez osoby zamieszkujące dane miasto, jak i gości;
- niepowtarzalny – być wyjątkowy, podkreślać cechy odmienne, wyróżniające, tylko charakterystyczne dla danego miasta.

Podjmując wiele działań, które mają na celu budowę własnego wizerunku jednostka miejska powinna zdefiniować i podzielić adresatów swych działań, ponieważ każdy odbiorca inaczej reaguje na docierające do niego informacje czy zmiany. Władze lokalne dokonują podziału odbiorców na jednorodne grupy wykorzystując różnego rodzaju kryteria. Dzięki dokonaniu podziału adresatów jest bardziej możliwe szczegółowe opracowanie i dobór narzędzi oraz środków, które umożliwiają realizację celu. Podział pozwala określić środki finansowe na działalność związaną z budową wizerunku. Najbardziej ogólnym i najczęstszym jest podział adresatów na grupy docelowe wewnętrzne i zewnętrzne. Kryterium jakie jest stosowane przy takim podziale, poza przynależeniem do danego terytorium, jest stosunek emocjonalny z określoną jednostką osadniczą. Emocjonalna więź i przywiązanie do danego miasta jest prawdopodobnie silniejsze w przypadku grup wewnętrznych, niż w przypadku adresatów zewnętrznych. Efektywne oddziaływanie na obraz danej jednostki miejskiej wymaga zastosowania bardziej szczegółowych kryteriów podziału adresatów, takich jak

¹³² Łuczak A. 2000. *Istota Tożsamości Miasta*. Samorząd terytorialny, 10, s. 50.

¹³³ Junghardt R. 1996. *ABC promocji gmin, miast i regionów*. Fundacja im. F. Eberta, Gliwice.

np.: zmienne psychologiczne, demograficzne, geograficzne. Podział na jednorodne grupy umożliwia realizację strategii dotyczącej budowy wizerunku danego miasta w której działania, jakie są podejmowane nie są skierowane do całej społeczności gminy lecz są dostosowane do poszczególnych odbiorców¹³⁴.

Kolejnym etapem dotyczącym kształtowania wizerunku danej jednostki terytorialnej jest proces pozycjonowania, przez który rozumie się działanie dotyczące kształtowania oferty i wizerunku danego miasta, mające na celu zajęcie wyraźnej pozycji w świadomości adresatów¹³⁵. Uzyskanie przez daną jednostkę terytorialną wyraźnej pozycji daje różne korzyści, do których zaliczyć należy:

- odróżnienie się od jednostek konkurencyjnych,
- ułatwienie przywoływania i dokonywania zmian informacji będących w pamięci konsumenta,
- tworzenie pozytywnych odczuć/postaw wobec danego miasta¹³⁶.

Utrwalenie korzystnego i pozytywnego obrazu miasta wśród potencjalnych adresatów, który wyróżni go spośród innych miast, ale również zaspokoi oczekiwania odbiorców jest celem procesu pozycjonowania. W szczególności proces ten dotyczy pozycjonowania wizerunku poszczególnych subproduktów, np. wartości kulturowych, czy walorów przyrodniczych w opinii konkretnych adresatów. Osoby zamieszkujące dane miasto często mają odmienne wyobrażenie na jego temat niż turyści czy inwestorzy. Można wyróżnić kilka etapów procesu pozycjonowania. Etap pierwszy polega na ustaleniu zbioru ofert miast konkurencyjnych. Ważne jest ustalenie, jakie miasta stanowią lub mogą stanowić konkurencję dla określonego terytorium. Kolejny etap dotyczy określenia kryteriów, dzięki którym możliwe będzie określenie pozycji danego miasta w porównaniu z miastami konkurencyjnymi. W tym przypadku analizuje się oferty dotyczące terytoriów pod względem cech i walorów, znaczących dla odbiorców. Dzięki temu ustala się cechy ważne dla adresatów, które mają wpływ na ocenę poszczególnych miast. Ostatnim krokiem jest uzyskanie odpo-

¹³⁴ Łuczak A. 1999. *op. cit.*, s. 49-50.

¹³⁵ Kotler Ph. 1994. *op. cit.*

¹³⁶ Kall J. 2001. *Silna marka. Istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

wiedzi na pytanie: *jak nabywcy postrzegają miasta, które są przedmiotem analizy?*¹³⁷.

Budując wizerunek danego miasta za pośrednictwem instrumentów promocyjnych władze organów samorządowych muszą mieć świadomość, że to co wyraża nadawca oraz w jaki sposób zwraca się do adresatów informacji, może mieć znaczący wpływ na obraz miasta wśród jego odbiorców. Instrumenty dotyczące działań promocyjnych są zarówno skierowane do grup wewnętrznych jak i zewnętrznych. Klasycznymi formami promocji marketingowej, które uważane są za instrumenty związane z kształtowaniem wizerunku miasta są public relations, sprzedaż osobista, reklama, oraz marketing bezpośredni¹³⁸. W działaniach promocyjnych należy wziąć pod uwagę wszystkie instrumenty, a nie skupiać się na jednym lub każdym z osobna, ponieważ razem wzajemnie współpracują one ze sobą i się uzupełniają, co potęguje efekty działań. Nieco inaczej interpretuje się formy promocji, które są odnoszone do marketingu terytorialnego¹³⁹.

Pod pojęciem *public relations* (PR) należy rozumieć działania władz lokalnych, które są ukierunkowane na budowaniu relacji z organizacjami sektora publicznego poprzez kreowanie odpowiedniego wizerunku i wyjaśnianie różnych negatywnych wydarzeń, historii związanych z danym terytorium oraz decyzjami podejmowanymi przez władze¹⁴⁰. Działania public relations obejmują ciągłe i planowe wysiłki, które mają na celu budowę wzajemnego zrozumienia pomiędzy organami władzy a wewnętrznymi i zewnętrznymi adresatami jej działań¹⁴¹. Działaniami PR podejmowanymi w celu promocji jednostki miejskiej są najczęściej:

- imprezy targowe i wystawiennicze,

¹³⁷ Florek M. 2007. *op. cit.*

¹³⁸ Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. 2002. *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa.

¹³⁹ Glišńska E., Gromadzki S. 2006. *Instrumenty kształtowania wizerunku gminy na przykładzie miasta Zambrów i gminy wiejskiej Mały Płock*. [W:] Rosa G., Smalec A. (red.). *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

¹⁴⁰ Kotler Ph. i in. 2002. *op. cit.*

¹⁴¹ Olszewska J. 2001. *Podstawy informacyjne i metody kreowania wizerunku gminy*. *Marketing i Rynek*, 6, s. 23-24.

- publikacje, które są wydawane przez urzędy miasta (np.: gazety lokalne oraz biuletyny),
- imprezy organizowane w celach charytatywnych,
- sponsoring,
- imprezy plenerowe,
- organizowane konkursy i festyny¹⁴².

Kolejny instrument jakim jest sprzedaż osobista uznaje się za jedno z najefektywniejszych narzędzi stosowanych w procesie decyzyjnym dotyczącym promocji jednostki terytorialnej. Ta forma promocji polega na budowie preferencji wśród osób, do których skierowana jest oferta oraz skuteczne zachęcanie i przekonywanie do pozytywnych cech charakterystycznych dla danego terytorium. Sprzedaż osobista polega na osobistym kontakcie z nabywcą produktu, co pozwala na kształtowanie relacji między osobami, które zajmują się przekazywaniem informacji o ofercie miejskiej oraz użytkownikami tej oferty¹⁴³. Rola tego instrumentu ma duże znaczenie nie tylko dla adresatów zewnętrznych danej oferty, ale także dla społeczności lokalnej. Publiczne wystąpienia organów władzy samorządowej wywierają wpływ na opinie poszczególnych mieszkańców, umożliwiają też wyrażanie poglądów, dyskutowanie na tematy dotyczące różnych działań, które mają związek z zarządzaniem jednostką miejską, zamierzeniami strategicznymi, czy ogólnie z przyszłością danej jednostki¹⁴⁴.

Następnym instrumentem związanym z kształtowaniem wizerunku jest marketing bezpośredni. Polega on na zastosowaniu odpowiednich środków komunikacji umożliwiających kontakt z określonymi osobami należącymi do potencjalnych odbiorców działań związanych z promocją. Do tych środków należą telefon, korespondencja pocztowa oraz korespondencja mailowa. Ten instrument należy zaliczyć do grupy narzędzi promocji o charakterze interaktywnym, oznaczającym pozwolenie na prowadzenie rozmowy między nadawcą a adresatem tych działań. Dzięki takiemu działaniu odbiorca może wyrażać swoje sugestie, obawy, oczekiwania i zadawać różnego typu

¹⁴² Wiśniewski E. 2000. *Kreowanie wizerunku miasta jako element marketingu terytorialnego na przykładzie Kołobrzegu*. Firma i Rynek 4, s. 26.

¹⁴³ Kotler Ph. i in. 2002. op. cit.

¹⁴⁴ Glińska E., Gromadzki S. 2006. op. cit.

pytania związane z daną ofertą. Marketing bezpośredni buduje szczególne relacje z osobami zamieszkującymi dane miasto czy też przedstawicielami lokalnych przedsiębiorstw i instytucji¹⁴⁵.

Najpopularniejszym instrumentem działań promocyjnych ukierunkowanych na budowę wizerunku danej jednostki terytorialnej jest reklama. Głównym jej celem jest zachęcenie i zdobycie odpowiednich nabywców danej oferty oraz pozyskanie finansowych korzyści dla mieszkańców¹⁴⁶. Reklama oddziałuje na osoby zamieszkujące daną jednostkę terytorialną, ponieważ umożliwia przekonywanie ich do działań podejmowanych przez władze lokalne. Wpływa również na podnoszenie w umysłach ludzi stanu przynależności do społeczności lokalnej¹⁴⁷.

Pomiar i kontrola jest ostatnim etapem dotyczącym strategii budowy wizerunku jednostki terytorialnej. Stałe monitorowanie jest niezbędne, aby zaistniała zgodność wizerunku miasta wytworzonego w umysłach ludzi z oczekiwaniami. Biorąc pod uwagę złożony charakter systemu jednostki miejskiej oraz ciągły rozwój miast konkurencyjnych najmniejsze jego niedopatrzenia mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek całej jednostki terytorialnej, a skutki mogą być odczuwalne przez dłuższy czas. Do zadań władz samorządowych należy zatem systematyczne obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Dzięki temu można stale poprawiać działania, które zmierzają do budowy wizerunku miasta i dostosowania go do aktualnej sytuacji. Z tego powodu ważne jest poznanie wizerunku danej jednostki w opinii różnych grup odbiorców.

Dokonując pomiaru wizerunku w pierwszej kolejności należy szczegółowo zidentyfikować odbiorców do których będą skierowane działania. Następnie ważne jest ustalenie metody, która będzie wykorzystywana w badaniach (np. wywiady pogłębione, metody obserwacji). Celem zastosowania danej metody jest poznanie oczekiwań, sugestii, opinii, a także obaw adresatów na temat danego obiektu, miejsca czy działań podejmowanych w jednostce miejskiej. Dzięki takiemu

¹⁴⁵ Kotler Ph. i in. 2002. *op. cit.*

¹⁴⁶ Czornik M. 2005. *op. cit.*

¹⁴⁷ Glińska E., Gromadzki S. 2006. *op. cit.*

działaniu można stwierdzić, w jaki sposób jest postrzegana dana jednostka lub obszary jej działalności. Ułatwia to porównanie bieżącego wizerunku z oczekiwanym. Wykreowanie pozytywnego wizerunku w świadomości różnych grup adresatów przynosi wiele korzyści. Zatem, aby możliwe było oddziaływanie na jego kształt jest ważne stałe kontrolowanie oraz systematyczne badanie tego jak postrzegana jest jednostka wśród określonych odbiorców. W dalszym etapie osiągnięte wyniki pozwolą na planowanie dostosowania się procesów, jakie zachodzą w danej jednostce terytorialnej oraz wspólne uzupełnianie i zintegrowanie instrumentów działań marketingowych, celem których będzie ukształtowanie pozytywnego obrazu jednostki¹⁴⁸.

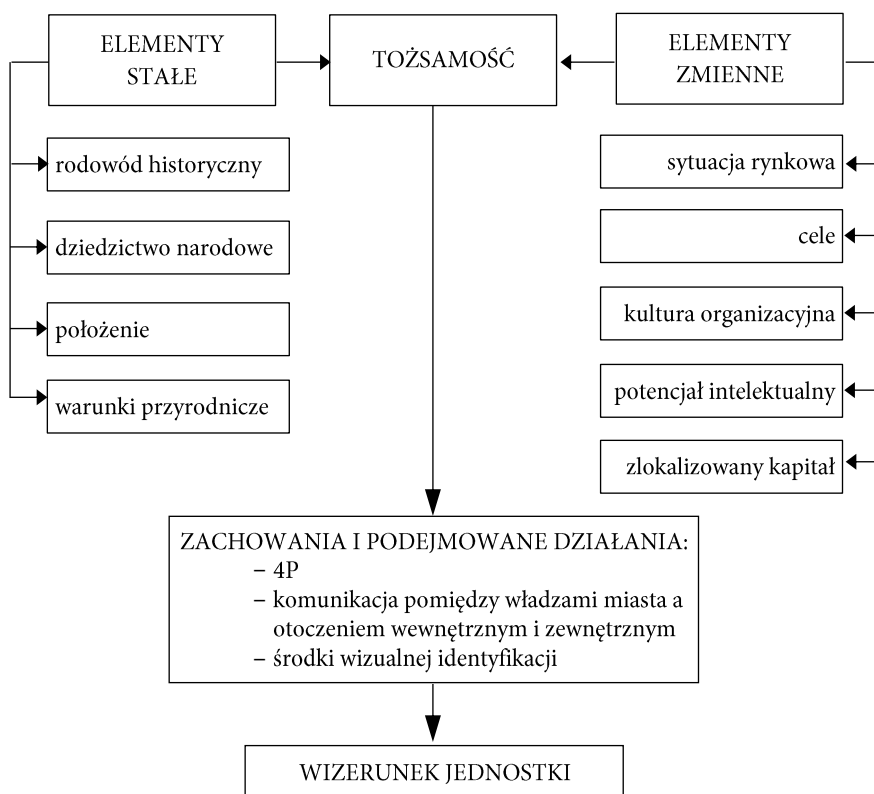
Dotychczasowe rozważania wskazują na duże znaczenie wizerunku danej jednostki terytorialnej w realizacji wytyczonych celów. Wizerunek zostaje ukazany jako ważny czynnik w procesie dotyczącym podejmowania decyzji przez adresatów tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W wyniku braku wiedzy czy niekompletnych lub za bardzo obszernych, nieuporządkowanych danych o danym terytorium, wizerunek jest często kluczowym czynnikiem, który wpływa na decyzje odbiorców. Pozytywny wizerunek danego miasta pomaga w podejmowaniu decyzji przez odbiorców i skłania do skorzystania z proponowanej oferty terytorialnej. Ponadto wyróżnia jednostkę terytorialną spośród innych obszarów, również pozwala na budowę uczciwości i lojalności wśród społeczeństwa. Pozytywny obraz miasta umożliwia pozyskanie większych korzyści w danej jednostce, ponieważ nabywcy są gotowi do ponoszenia wyższych kosztów nabywania subproduktów miejskich, gdy ich wizerunek jest uważany za atrakcyjny (korzystny). Niekorzystny wizerunek jednostki terytorialnej może zniweczyć szansę pozyskania interesujących nabywców, a w szczególności na realizację określonych celów danego terytorium¹⁴⁹.

Jak wcześniej zasygnalizowano, z zagadnieniem wizerunku nierozzerwalnie jest związane pojęcie tożsamości, która determinuje obraz jednostki w świadomości mieszkańców i innych użytkowników. Toż-

¹⁴⁸ Łuczak A. 2000. *Istota Tożsamości Miasta*. Samorząd terytorialny, 10, s. 50.

¹⁴⁹ Florek M. 2007. op. cit.

samość jest postrzegana przez pryzmat marketingu terytorialnego jako zbiór cech charakterystycznych, które wyróżniają dane miasto spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane, tworząc jego swoistą osobowość i charakter. Tożsamość miasta dotyczy identyfikacji mieszkańców z określonym miejscem, jej przestrzenią, ludźmi, tradycją, dziedzictwem materialnym czy kulturą¹⁵⁰. Elementy wpływające bezpośrednio na tożsamość miasta wyznaczające jego wizerunek przedstawiono na rysunku 3.1.



Rys. 3.1. Elementy wpływające na wizerunek jednostki terytorialnej

Źródło: Luczak A. 2000. *Istota tożsamości miasta*, Samorząd Terytorialny, s. 50.

¹⁵⁰ Sokołowicz, M. E. Boryczka, E. M. 2011. *Tożsamość i wizerunek dużego miasta wobec międzynarodowej mobilności osób dobrze wykształconych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Architektura i Urbanistyka, 24.

Podsumowując, najważniejszą rolę w budowaniu wizerunku miast i regionów przypisuje się działaniom promocyjnym. Dotyczy to przede wszystkim doboru narzędzi, wśród których znaczącą rolę mają reklama, promocja dodatkowa, sprzedaż osobista oraz public relations. Reklama pełni funkcję informacyjną i nakłaniającą, co powoduje że jest spektakularnym czynnikiem budowania wizerunku. Promocja dodatkowa stosowana jest głównie wobec turystów (uczestnictwo w konkursach, publiczne losowanie nagród). Ważnym instrumentem promocyjnym, pozwalającym na kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki jest sprzedaż osobista, mająca zastosowanie w zjednywaniu inwestorów oraz pozyskiwaniu turystów poprzez wykwalifikowanych i uprzejmych obsługujących.

Przyjmuje się jednak, że najważniejszym narzędziem kreowania wizerunku jest public relations, w tym kontakty z mediami, inwestorami, sąsiednimi gminami, miastami i innymi organizacjami oraz mieszkańcami danego regionu. Celem działań promocyjnych jest uzyskanie przychylnej opinii o mieście czy gminie przez upowszechnianie jej misji, filozofii i sposobu działania¹⁵¹.

3.4. Miasto jako marka

W obliczu intensywnej konkurencji i globalizacji, nie wystarczy posiadanie dobrego produktu, czy usługi by się wyróżnić, a odpowiednia strategia cenowa nie jest ani gwarantem pozyskania nowych odbiorców, ani kluczem do sukcesu marketingowego organizacji. Unifikacja pewnych standardów doprowadziła do sytuacji, w której podmioty poszukują odpowiedniej drogi do wyróżnienia się na tle innych. Tym, co dzisiaj może wyróżnić produkt lub usługę może być jego marka¹⁵².

¹⁵¹ Szwacka-Mokrzycka J. 2010. *Rola promocji w strategii gminy*. [W:] *Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego*. Krzyżanowska K. (red.). Wydawnictwo Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa.

¹⁵² Razmus W. 2010. *Struktura wiedzy o marce*. Marketing i Rynek , 5.

Pojęcie marki jest również jednym z charakterystycznych i kluczowych zagadnień związanych z wizerunkiem miasta. W rozumieniu marketingu terytorialnego marka miasta jest „wyróżnialnym miejscem wzmocnionym w taki sposób, że kupujący lub użytkownik dostrzega unikalne i istotne wartości dodane, które spełniają jego potrzeby w jak najlepszy sposób”¹⁵³.

Utrzymanie takich wartości dodanych jest wynikiem umiejętnego zarządzania jednostką terytorialną oraz gwarantem sukcesu miejsca. Ma ona służyć osiągnięciu pożądanej pozycji na rynku oraz podniesieniu konkurencyjności produktu, usługi, firmy lub miejsca. Jest ich znakiem wyróżniającym i to dzięki niej jedne podmioty mogą być w pewien sposób lepsze od drugich. Marka jest wyznacznikiem tożsamości produktu czy organizacji, a w odniesieniu do koncepcji marketingu terytorialnego, staje się również wyznacznikiem tożsamości miejsca. Takie wyznaczanie tożsamości jest w tym wypadku zapewnieniem unikalnej i jednoznacznej identyfikacji na podstawie sumy wywoływanych przez nią skojarzeń¹⁵⁴.

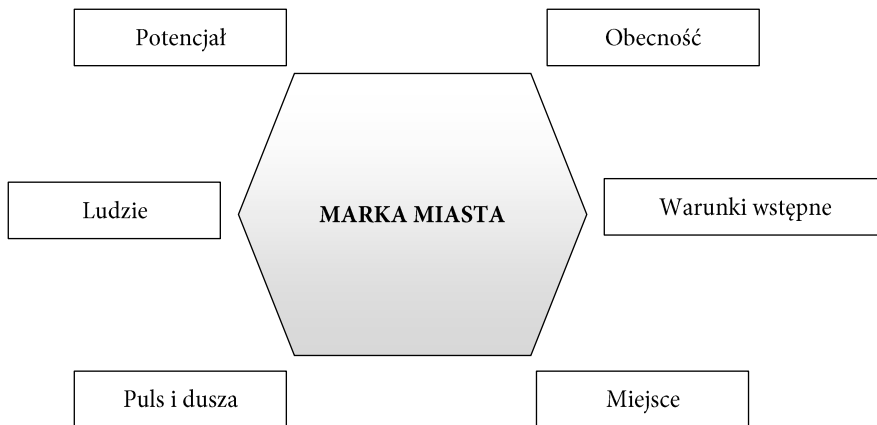
A. Gołębicka i M. Musioł¹⁵⁵ definiują markę miasta jako „cebulkę” mającą wiele warstw, a każda z tych warstw ma jakieś znaczenie. Trzonem marki jest kategoria, czyli przedmiot lub idea, której marka dotyczy. W perspektywie marki miasta będzie to właśnie miasto jako megaprodukt. Następnymi warstwami są jej użytkownicy, okoliczności użycia i korzyści fizyczne z niej wypływające. Kolejne warstwy to tzw. nadbudowa, czyli cechy wychodzące poza fizyczny produkt, tj.: korzyści emocjonalne, klimat i wyróżniki fizyczne. Są one bardzo ważne w kształtowaniu pozycji marki, gdyż tworzą specyficzną i unikalną wartość, która jest kojarzona i zapisana pod nazwą miasta, np.

¹⁵³ Korczyńska M. 2006. *Marka miasta*. Marketing i Rynek, 12.

¹⁵⁴ Piątkowska M. 2010. *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcje i uwarunkowania*. Marketing i Rynek 1.

¹⁵⁵ Gołębicka A., Musioł M. 2009. *Miasto jako marka*. Marketing w Praktyce", 1.

Zakopane czy Kraków. Kontynuacją takiego rozumienia marki jest sposób w jaki marka miasta będzie budowana. M. Korczyńska proponuje oprócz kształtowanie marki miasta na sześciu wymiarach. Tworzą one wierzchołki heksagonu, czyli modelu marki miasta zaproponowanego przez S. Anholta¹⁵⁶. Model ten przedstawia *rysunek 3.2*.



Rys. 3.2. Heksagon marki miasta

Źródło: Korczyńska M. 2006. *Marka miasta*. Marketing i Rynek, 12.

Jego autorka wyjaśnia sens powyższego modelu w następujący sposób:

- obecność marki miasta to jej pozycja na arenie międzynarodowej oraz w świadomości ludzkiej; odzwierciedla ona również stopień znajomości miasta i chęć jego odwiedzenia;
- miejsce sprowadza się do wyobrażenia miasta jako miejsca do życia, studiowania lub odwiedzenia; jego cechy fizyczne wpływają na odczucia mieszkańców i odwiedzających, przede wszystkim na poziom ich zadowolenia;
- potencjał to ekonomiczne, edukacyjne, naukowe, kulturowe i biznesowe możliwości jakie niesie ze sobą miasto; przez jego

¹⁵⁶ Korczyńska M. 2006. op. cit.

pryzmat kształtuje się wizerunek miasta jako miejsca np. do studiowania lub pracy;

- dusza i puls to elementy trudno mierzalne, ale bardzo ważne w kształtowaniu marki miasta; odpowiadają one za doznania miejscowych lub przyjezdnych odnośnie ich fascynacji miastem oraz pokazują czy łatwo można znaleźć w mieście jakieś interesujące zajęcie;
- ludzie są jednymi z najważniejszych determinantów postrzegania miasta, ponieważ ich charakter i usposobienie wpływa na jego pozytywny lub negatywny wizerunek;
- warunki wstępne to podstawowe właściwości miasta które stanowią o jego istocie; to na ich podstawie ludzie wyobrażają sobie, jak mogliby prowadzić swoje życie w danym mieście; dotyczą one głównie budynków czy instytucji publicznych stanowiących miasto¹⁵⁷.

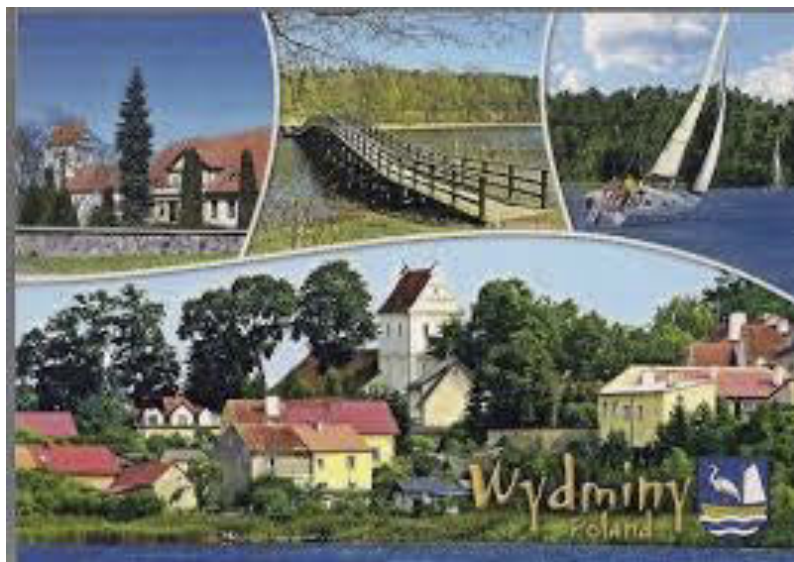
Budowanie marki miasta powinno być procesem długookresowym i atrakcyjnym dla jej odbiorców. Istotą budowania silnej marki jest m.in.:

- pomoc w urzeczywistnianiu wizji przyszłości miasta i rozwijaniu jego potencjału;
- przyczynianie się do uzyskania przez miasto wysokiej pozycji w skali lokalnej, regionalnej, a nawet światowej;
- wpływ na zmianę negatywnych stereotypów dotyczących miasta, jego mieszkańców, oraz przyczynianie się do korzystniejszego odbioru miejsca;
- zapewnienie spójnego systemu reprezentacji miasta.

Głównymi kreatorami wizerunku i marki miasta są jego administratorzy, odpowiedzialni za stworzenie strategii marketingowej. Jednak poza nimi, ważną funkcję w promocji i budowaniu tożsamości miasta pełnią przedsiębiorcy, organizatorzy imprez, honorowi obywa-

¹⁵⁷ Korczyńska M. 2006. *op. cit.*

tele miasta, artyści, organizacje pozarządowe, media i Internet oraz mieszkańcy¹⁵⁸.



Herb gminy Wydminy

¹⁵⁸ Białecki M. 2010. *Kreatorzy wizerunku miasta* [W:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.) *Kreowanie wizerunku miast*. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

Ci ostatni pełnią bardzo ważną rolę w kształtowaniu i przekazywaniu ważnych informacji otoczeniu. A. Watza nazywa mieszkańców „najlepszymi z możliwych ambasadorów marki”. To właśnie oni są najbardziej wiarygodni w przekazywaniu otoczeniu swoich spostrzeżeń i odczuć na temat subproduktów miasta. Dlatego tak ważne, z punktu marketingu terytorialnego, jest zaspakajanie potrzeb mieszkańców¹⁵⁹. W tym kontekście M. Piątkowska zwraca uwagę, iż „właścicielami” marki danej jednostki terytorialnej są „wszyscy mieszkańcy danego obszaru, podmioty i instytucje tam funkcjonujące, wszystkie podmioty czerpiące jakiegokolwiek korzyści z marki terytorialnej”. Oznacza to, iż marka miasta może być kształtowana wielowymiarowo oraz docierać do szerokiego grona odbiorców, jednak proces odgórnej kontroli nad takimi działaniami jest bardzo utrudniony. Dlatego warto, by władarze miast prowadzili działania uświadamiające lokalną społeczność i dbały o komunikację z nimi w zakresie kreowania pozytywnego wizerunku oraz budowania trwałej i silnej marki¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Watza A. 2011. *Kraków jak Coca-Cola* Marketing w praktyce, 1.

¹⁶⁰ Piątkowska M. 2010. *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*. Marketing i Rynek, 1.

4. Charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie gminy Wydminy

4.1. Uwarunkowania geograficzne i przyrodnicze

Gmina wiejska Wydminy jest położona we wschodniej części województwa warmińsko-mazurskiego, w powiecie giżyckim. Od północy graniczy ona z gminą Kruklanki, od wschodu z gminą Świętajno powiatu oleckiego oraz gminą Stare Juchy powiatu ełckiego, od południa z gminą Orzysz powiatu piskiego, a od zachodu z gminami Milki i Giżycko (rys. 4.1). Siedzibą władz samorządowych i innych instytucji zlokalizowanych na terenie gminy jest wieś Wydminy. Wykaz miejscowości wiejskich i sołectw w gminie Wydminy przedstawiono w tabeli 4.1.



Rys. 4.1. Granice administracyjne gminy Wydminy oraz gmin z nią sąsiadujących (stan na 1.01.2015 r.)

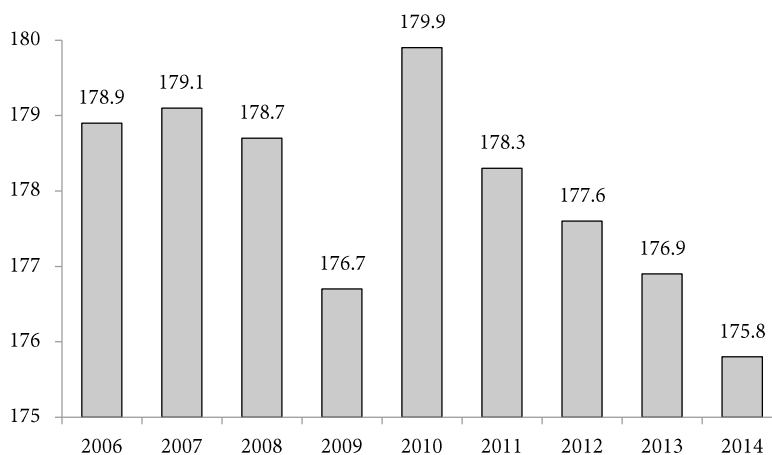
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.1. Wykaz miejscowości wiejskich i sołectw w gminie Wydminy

Wyszczególnienie	Jednostki osadnicze
Miejscowości wiejskie	Berkowo (osada), Biała Giżycka (osada), Cybulki (wieś), Czarnówka (wieś), Dudka (osada), Gajłówka (wieś), Gajrowskie (wieś), Gawliki Małe (osada), Gawliki Wielkie (wieś), Gębalki (osada), Grądzkie (wieś), Grodkowo (osada), Hejbuty (wieś), Krzywe (osada), Łękuł Mały (osada), Malinka (wieś), Mazuchówka (wieś), Okrągłe (wieś), Orłowo (wieś), Pamry (osada), Pańska Wola (wieś), Pańska Wola (osada), Pietrasze (wieś), Radzie (wieś), Ranty (osada), Rostki (osada), Róg Orłowski (osada), Siedliska (wieś), Siemionki (wieś), Skomack Mały (osada), Sucholaski (wieś), Szczepanki (wieś), Szczybały Orłowskie (wieś), Talki (wieś), Wężówka (wieś), Wydminy (wieś), Zelki (wieś)
Sołectwa	Berkowo, Biała Giżycka, Cybulki, Czarnówka, Dudka, Gajrowskie, Gawliki Małe, Gawliki Wielkie, Grądzkie, Hejbuty, Malinka, Mazuchówka, Okrągłe, Orłowo, Pamry, Pańska Wola, Pietrasze, Radzie, Ranty, Siedliska, Siemionki, Sucholaski, Szczepanki, Szczybały Orłowskie, Talki, Wężówka, Wydminy, Zelki

Źródło: opracowanie własne.

Powierzchnia gminy wynosi 233 km², co stanowi 1,0% powierzchni województwa warmińsko-mazurskiego i 20,8% powiatu giżyckiego. Na terenie gminy w 2014 r. funkcjonowało łącznie 37 miejscowości wiejskich, które tworzyły 28 sołectw. Na jedną miejscowość wiejską w 2014 r. przypadało średnio 176 osób (w województwie – 373), podczas gdy w 2006 r. – 179 osób (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Ludność przypadająca na 1 miejscowość wiejską w gminie Wydminy w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, w tym gminy Wydminy, panują specyficzne warunki klimatyczne. Tereny te należą bowiem do najzimniejszych obszarów w Polsce. Obserwuje się tutaj stałe ścieranie się mas powietrza atlantyckiego i kontynentalnego. Co więcej w ostatnich latach obserwowany jest wzrost liczby dni (zwłaszcza wiosną i wczesnym latem), kiedy napływa powietrze podzwrotnikowe, stąd też pojawiają się zimy zarówno mroźne i słoneczne, jak również ciepłe i deszczowe, a lata suche i gorące następujące przeemiennie z chłodnymi i wilgotnymi.

Wyniesienie nad poziom morza, nagromadzenie zbiorników wodnych, a także występowanie terenów podmokłych powoduje, że poszczególne pory roku wkraczają tu w innych terminach, niż w pozostałych regionach kraju. Na przykład wiosna zaczyna się na przykład o około 10–14 dni później i jest chłodniejsza niż na innych obszarach Polski, a przygruntowe przymrozki mogą pojawiać się nawet pod koniec maja lub w pierwszych dniach czerwca. Wpływ wód powierzchniowych zaznacza się także w wilgotności powietrza, która w okresie letnim waha się w granicach od 60 do 80%. Najwięcej dni słonecznych przypada na maj i czerwiec oraz wrzesień, natomiast najmniej na listopad i grudzień. Na omawianym terenie w ciągu całego roku odnotowuje się około 110 dni z pełnym zachmurzeniem i około 160 dni z zachmurzeniem częściowym. Wynikiem zmienności klimatu jest krótki okres wegetacji i wypasu zwierząt, co rzutuje w dużej mierze na efekty ekonomiczne gospodarowania. Średni okres wegetacji wynosi tutaj bowiem zaledwie 185–195 dni i jest od 2 do 4 tygodni krótszy niż w południowo-zachodniej Polsce.

Gleba w środowisku przyrodniczym spełnia bardzo ważną rolę. Jej właściwości, odporność na zagrożenia oraz dokonujące się przemiany kształtują jakość środowiska przyrodniczego danego obszaru. Gleba pełni również bardzo ważną rolę w rolnictwie, dostarczając odpowiednią ilość surowców roślinnych potrzebnych do produkcji żywności. Wiodącą funkcją gospodarczą gminy Wydminy jest rolnictwo, stąd duże znaczenie ma jakość gleb, jak też racjonalne ich gospodarowanie. W gminie występują grunty orne klas – III a, III b i IV a. Stanowią one 67,8% ogółu gruntów ornych gminy. W strukturze użytków zielonych największą powierzchnię zajmują użytki zielone klasy IV – 70,13%, następnie klasy V – 17,24% i klasy III – 12,62%.

Duże znaczenie dla analizowanego obszaru posiadają wody powierzchniowe będące ważnymi obiektami o wartościach przyrodniczych i turystycznych. Mają szczególne znaczenie dla stosunków wodnych gminy, a przy tym wykorzystywane są do wielu celów gospodarczych m.in. do zaopatrzenia rolnictwa w wodę, do celów rybackich, transportu wodnego i rekreacji oraz niejednokrotnie są odbiornikami ścieków. Na terenie gminy zlokalizowanych jest 20 jezior a jeziorność gminy wynosi ok. 5%. W tabeli 4.2 i 4.3 scharakteryzowano jeziora znajdujące się w gminie Wydminy.

Tabela 4.2. Parametry jezior zlokalizowanych na terenie gminy Wydminy

Jezioro	Wysokość n.p.m. (m)	Powierzchnia (ha)		Głębokość (m)		Dł.	Szer.	Długość linii brzegowej (m)	WR ^e	Objętość jeziora (tys. m ³)	WO ^f
		jeziora	wyspy	maks.	śred. arytm.	maks. (m)					
Gawlik	132,0	416,8	7,0	12,6	6,0	2800,0	2300,0	13550,0	1,87	25008,0	69,5
Wydmieńskie	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5	130,5
Łękuk	151,0	80,6	-	5,0	2,7	2225,0	500,0	5800,0	1,8	2176,2	29,9
Pamer	146,4	60,5	-	6,2	3,1	950,0	800,0	4250,0	1,5	1875,5	19,5
Dobrzyń	142,0	50,3	-	21,0	6,8	1300,0	550,0	3550,0	1,4	3420,4	7,4
Białe ^d	144,9	42,8	-	19,1	7,2	1400,0	450,0	3850,0	1,7	3081,6	5,9
Okragłe	147,0	19,3	0,2	9,0	3,8	570,0	450,0	1950,0	1,2	733,4	5,1
Skomackie ^b	146,1	22,6	-	3,1	1,4	1120,0	400,0	3150,0	1,9	316,4	16,1
Róg	150,0	22,0	-	3,8	2,1	950,0	500,0	2400,0	1,5	462,0	10,5
Białe ^e	131,5	14,9	-	4,0	2,1	920,0	220,0	2250,0	1,6	312,9	7,1
Sowa	136,0	14,3	-	2,2	1,3	550,0	450,0	1600,0	1,2	185,9	11,0
Pamerek	146,4	13,2	-	1,8	0,8	620,0	350,0	1750,0	1,4	105,6	16,5
Czarne	132,3	7,7	-	3,0	1,8	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Gębałko	129,7	5,2	-	2,1	1,2	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	62,6	6,4
Upaćcik	122,0	5,0	-	4,0	1,8	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	92,6	8,5
Smoleń	b.d.	2,2	b.d.	2,2	1,5	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Osiolek	b.d.	1,2	b.d.	b.d.	b.d.	140,0	100,0	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Stawek	b.d.	1,1	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Talki ^d	b.d.	1,0	b.d.	b.d.	b.d.	100,0	80,0	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.

a – koło Białej Giżyckiej, *b* – inaczey Skomack Mały, *c* – koło Wydmin, *d* – inaczey Talki Stawek, *e* – wskaźnik rozwinięcia: stosunek długości linii brzegowej do obwodu koła, którego powierzchnia jest równa powierzchni jeziora, *f* – wskaźnik odsłonięcia informuje o podatności danego jeziora na wpływy czynników zewnętrznych tj. promieniowanie słoneczne, opady atmosferyczne (wskaźnik informuje o potencjalnej podatności na zanieczyszczenia), b.d. – brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Tabela 4.3. Charakterystyka jezior zlokalizowanych na terenie gminy Wydminy

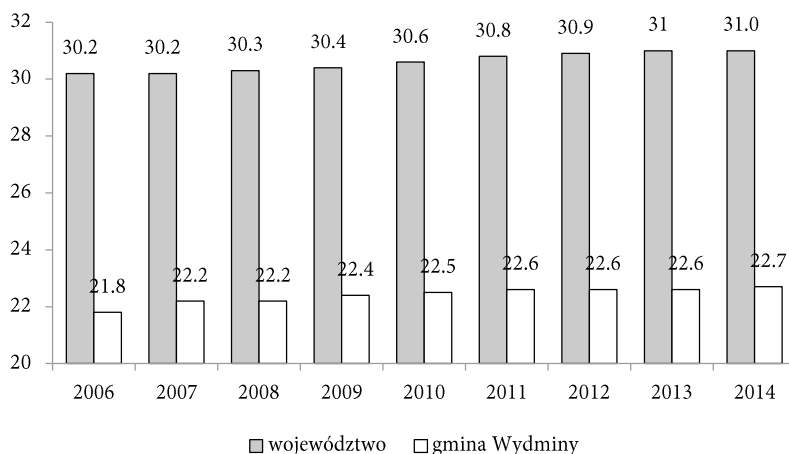
Jezioro	Charakterystyka jeziora	Ryby występujące jeziorze
Gawlik	Zbiornik o rozwiniętej linii brzegowej z 10 wyspami. Rzeźba obrzeża urozmaicona. Jezioro zarośnięte miernie. Bogata roślinność zanurzona.	leszcz, lin, sandacz, szczupak, węgorz
Wydmińskie	Zbiornik sandaczowy o bardzo rozwiniętej linii brzegowej, z licznymi zatokami, półwyspami i ośmioma wyspami.	sandacz
Łękuk	Wydłużony, płytki zbiornik o średnio rozwiniętej linii brzegowej, wysokich i stromych brzegach w otoczeniu pól, łąk, a od wschodu lasów.	b.d.
Pamer	Sandaczowy zbiornik o miernie rozwiniętej linii brzegowej, wyrównanym dnie, połączony rowem z jeziorem Pamerek. Brzegi pagórkowate, wysokie, miejscami strome, otoczone łąkami i polami, zbiornik mało zarośnięty.	b.d.
Dobrzyń	Zbiornik o mało rozwiniętej linii brzegowej. Jego otoczenie stanowią pola i nieużytki.	karaś, karp, leszcz, lin, okoń, płoć, sielawa, szczupak, węgorz
Białe ^d	Leszczowy zbiornik o średnio rozwiniętej linii brzegowej. Brzegi łagodnie wyniesione, a miejscami strome. Jezioro miernie zarośnięte.	b.d.
Okągłe	Małe, płytkie, linowo-szczupakowe jezioro. Brzegi wysokie, miejscami strome, pagórkowate, otoczone polami i łąkami.	b.d.
Skomackie ^b	Linowo-szczupakowe jezioro o brzegach wysokich, stromych, otoczone polami i łąkami.	b.d.
Róg	Jest to hodowlane jezioro linowo-szczupakowe, niedostępne do wędkowania. Brzegi zbiornika w części środkowej wysokie, strome, pozostałe płaskie, otoczone polami i łąkami.	b.d.
Białe ^c	Bezodpływowe karasiowe jezioro o miernie rozwiniętej linii brzegowej, w otoczeniu lasów.	karaś
Sowa	Brak szczegółowych informacji.	b.d.
Pamerek	Małe, płytkie jezioro linowo-szczupakowe. Brzegi przeważnie płaskie, a na krańcach wypiętrzone i strome – otoczenie stanowią pola i łąki, miejscami podmokłe.	b.d.
Czarne, Gębałko, Upałcik, Smoleń, Osiołek, Stawek, Talki ^d	Brak szczegółowych informacji.	b.d.

a – koło Białej Giżyckiej, *b* – inaczej Skomack Mały, *c* – koło Wydmin, *d* – inaczej Talcki Stawek; b.d. – brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Uzupełnieniem jezior i dodatkowym walorem turystyczno-rekreacyjnym obszaru są liczne tereny leśne. W 2014 r. łączna powierzchnia gruntów leśnych (gruntów o zwartej powierzchni co najmniej 0,10 ha, pokrytych roślinnością leśną lub przejściowo jej pozbawione) w gminie Wydminy wynosiła 5410,8 ha, co stanowiło 0,7%

gruntów leśnych województwa. Powierzchnia ta w porównaniu do 2006 r. wzrosła w gminie o 202,2 ha, tj. o 3,9% (w województwie o 2,8%). Pomimo tego, ich udział w ogólnej powierzchni gruntów leśnych w województwie w obu latach utrzymał się na identycznym poziomie. W strukturze gruntów leśnych według form własności w 2014 r. grunty leśne publiczne stanowiły 90,5%, a grunty prywatne pozostałe 9,5%. Lesistość, czyli udział lasów w powierzchni gminy Wydminy w 2014 r. wyniosła 22,7% i była niższa niż średnio w województwie, gdzie wynosiła 31,0%. Na analizowanym obszarze w porównaniu do 2006 r. zanotowano wzrost lesistości (o 0,9 punktu procentowego, w województwie o 0,8 punktu procentowego) (rys. 4.3).



Rys. 4.3. Lesistość gminy Wydminy w latach 2006–2014 (% , stan w dniu 31.12)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

W latach 2006–2014 w gminie Wydminy łącznie pozyskano 4340 m³ drewna (grubizny¹⁶¹), co stanowiło 0,9% drewna pozyskanego

¹⁶¹ Grubizna jest to drewno okrągłe wielkowymiarowe i średniowymiarowe. Drewno wielkowymiarowe jest to drewno o średnicy górnej od 14 cm (bez kory) mierzone w pojedynczych sztukach. Drewno średniowymiarowe jest to drewno o średnicy (mierzonej bez kory): górnej od 5 cm wzwyż i dolnej do 24 cm – mierzone w pojedynczych sztukach, w sztukach grupowo i stosach. Drewno małowymiarowe (drobnica) to drewno okrągłe o średnicy dolnej do 5 cm (bez kory) mierzone w sztukach grupowo lub w stosach.

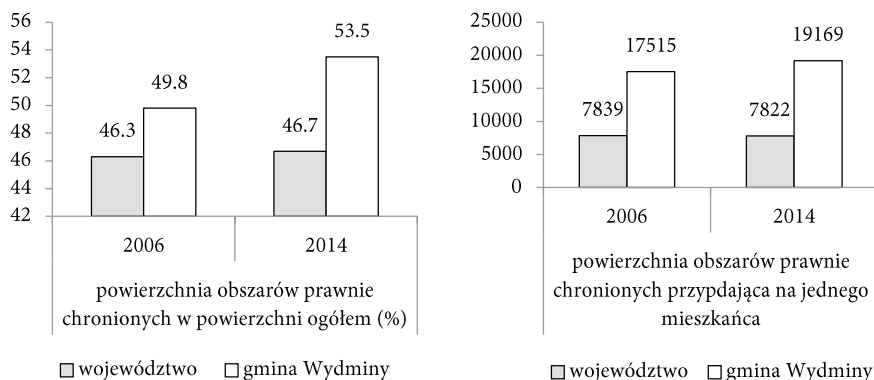
w tym okresie w województwie. W samym 2014 r. pozyskano 328 m³. Pozyskanie drewna w poszczególnych latach było znacznie zróżnicowane i wahało się od 122 m³ w 2006 r. do 1205 m³ w 2009 r.

Duże zróżnicowanie środowiska przyrodniczego gminy przyczyniło się do objęcia jej znacznej powierzchni przepisami ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody¹⁶² (Dz. U. 2004 Nr 92, poz. 880 z późn. zm.). W 2014 r. powierzchnia obszarów prawnie chronionych w gminie Wydminy wynosiła 12465,7 ha, co stanowiło 53,5% powierzchni gminy (w województwie wskaźnik ten kształtował się średnio na poziomie 46,7%). W porównaniu do 2006 r. powierzchnia obszarów prawnie chronionych na analizowanym terenie wzrosła o 871,0 ha, tj. o 7,5% (w województwie o 1,0%), (rys. 4.4).

Na obszarze gminy Wydminy występują jedynie obszary chronionego krajobrazu, tj.: Obszar Chronionego Krajobrazu Pojezierza Ełckiego, Obszar Chronionego Krajobrazu Puszczy Boreckiej, Obszar Chronionego Krajobrazu Jezior Orzyskich oraz Obszar Chronionego Krajobrazu Gawlik. Środowisko regionu Warmii i Mazur, w tym i gminy Wydminy, należy do najczystszych w kraju. Cały obszar objęty diagnozą znajduje się w obrębie Zielonych Płuc Polski (ZPP), a znaczna jego część objęta jest siecią NATURA 2000¹⁶³.

¹⁶² Dz. U. 2004 Nr 92, poz. 880 z późn. zm.

¹⁶³ Natura 2000 to nowa forma ochrony przyrody (obok istniejących obszarów prawnie chronionych) wprowadzana po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Celem utworzenia ekologicznej sieci Natura 2000 jest ochrona różnorodności biologicznej na terytorium krajów członkowskich Unii Europejskiej. Rodzaje siedlisk przyrodniczych oraz gatunki będące przedmiotami ochrony są wymienione w odpowiednich załącznikach Dyrektywy Siedliskowej (Dyrektywa Rady EWG w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej flory i fauny 92/43/EWG, uchwalona 21 maja 1992 r. zmieniona Dyrektywą 92/62/EWG – w skrócie nazywana Dyrektywą Siedliskową) i Dyrektywy Ptasiej (Dyrektywa 79/409/EWG o ochronie dziko żyjących ptaków, zwana Dyrektywą Ptasia, uchwalona 2 kwietnia 1979 r., a następnie zmodyfikowana dyrektywami 81/854/EWG, 85/411/EWG, 86/122/WEG, 91/244/EWG, 94/24/EWG). W konsekwencji wyznaczono dwa typy obszarów. Pierwszy typ obszarów stanowią specjalne obszary ochrony siedlisk (SOO), tworzone na podstawie Dyrektywy Siedliskowej dla ochrony typów siedlisk przyrodniczych oraz siedlisk gatunków roślin i zwierząt. Drugi typ obszarów stanowią obszary specjalnej ochrony ptaków (OSO), tworzone na podstawie Dyrektywy Ptasiej dla ochrony siedlisk ptaków. Granice obszarów OSO i SOO mogą się w znacznym stopniu pokrywać, a nawet być identyczne. Ponadto mogą one obejmować część lub całość obszarów i obiektów objętych innymi przewidzianymi przez prawo krajowe formami ochrony (parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe, obszary chronionego krajobrazu, stanowiska dokumentacyjne, użytki ekologiczne i zespoły przyrodniczo-krajobrazowe).



Rys. 4.4. Powierzchnia obszarów prawnie chronionych w gminie Wydminy w 2006 i 2014 r. (stan w dniu 31.12.)

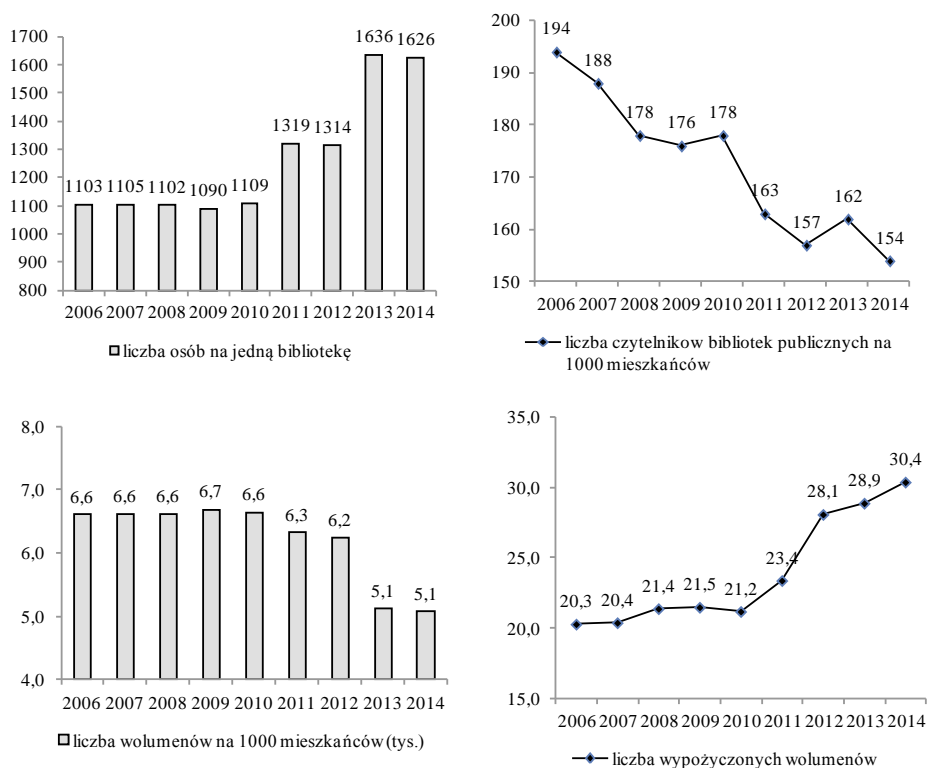
Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Powołanie ZPP ma na celu integrację ochrony środowiska z rozwojem gospodarczym i postępem cywilizacyjnym. Cechy wyróżniające ten obszar stanowią szczególny, złożony, niezwykle atrakcyjny produkt przez co mogą stać się polskim swoistym „towarem” eksportowym. Produkt ten tworzą niska gęstość zaludnienia dostosowana do warunków naturalnych, zrównowazona sieć osadnicza, spokój i czyste powietrze, dobra jakość środowiska przyrodniczego, unikatowa różnorodność systemu przyrodniczego, atrakcyjne kompleksy lasów, jezior i użytków zielonych; możliwość obcowania z przyrodą nie zmienioną przez cywilizację, bogactwo oraz różnorodność kultur i obyczajów, dobra tradycyjna kuchnia, rozwijająca się infrastruktura usługowa, korzystne warunki do produkcji zdrowej żywności i lokalizacji „czystego przemysłu”. Ponadto w granicach gminy funkcjonuje jeden obszar zaliczony do Sieci NATURA 2000 – Ostoja Puszcza Borecka (Dyrektywa Ptasia).

Obiekty krajobrazu kulturowego gminy Wydminy, będące jednocześnie atrakcjami turystycznymi, to przede wszystkim budowle sakralne, zespoły pałacowo-parkowe oraz zabytkowa zabudowa wsi

i miast. Współczesne środowisko kulturowe tworzą stowarzyszenia artystów ludowych oraz wszelkie grupy nawiązujące do tradycji, takie jak: muzea i zespoły folklorystyczne. O atrakcyjności danego obszaru świadczy również dostępność do obiektów infrastruktury kulturalnej, tj. bibliotek, muzeów, kin i ośrodków kultury. Niestety wyposażenie gminy Wydminy w te obiekty jest niewielkie. W 2014 r. na analizowanym obszarze działała biblioteka publiczna posiadająca 3 filie, które miały łącznie do dyspozycji 33 tys. woluminów. W porównaniu do 2006 r. było to mniej o 2 placówki biblioteczne i o 10,7 tys. woluminów. Średnio na jedną bibliotekę zlokalizowaną na terenie gminy w 2014 r. przypadało 1626 osób (w województwie – 3343), a na 1000 ludności gminy 5076 woluminów (w województwie – 3187).

W 2014 r. w stosunku do 2006 r. odnotowano także spadek liczby czytelników wynoszący 21,8% (w województwie – 18,4%). Na 1000 ludności gminy w 2014 r. przypało 154 czytelników (w województwie – 145), tj. o 40 mniej niż w 2006 r. (w województwie o 35). W 2014 r. na analizowanym obszarze działała jedna instytucja kultury. Instytucja ta w 2014 r. zorganizowała 52 imprezy, w których uczestniczyło łącznie 12,4 tys. osób. Na jedną imprezę przypadało średnio 238 osób. Przy ośrodku tym działało 7 kół zrzeszających 155 członków oraz 10 zespołów artystycznych skupiających 111 członków. W 2014 r. w gminie wypożyczono łącznie 30,6 tys. woluminów, tj. o 17,3% więcej niż w 2006 r. W województwie w okresie tym wystąpił spadek liczby wypożyczeń (o 10,3%). Jeden czytelnik mieszkający na obszarze gminy wypożyczył przeciętnie 30 woluminów (w województwie – 20), tj. o 10 więcej niż w 2006 r. (w województwie o 2) (rys. 4.5).



Rys. 4.5. Wybrane wskaźniki dotyczące bibliotek w gminie Wydminy w latach 2006–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Na wydatki związane z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego samorząd gminy Wydminy w 2014 r. przeznaczył 3,1% środków budżetowych (w województwie – 3,8%). W przeliczeniu na 1 mieszkańca kwota wydatków wyniosła 132,4 zł (w województwie – 100,7 zł) i była ponad dwukrotnie wyższa niż w 2006 r. Do najciekawszych obiektów zabytkowych na terenie gminy Wydminy należy zaliczyć:

- kościół ewangelicki, murowany, z połowy XVI wieku, obecnie parafia rzymsko-katolicka; budynki mieszkalne przy ulicy Grunwaldzkiej, murowane, z przełomu XIX/XX wieku w Wydminach,

- zespół dworski z przełomu XIX/XX wieku składający się z murowanego dworu i dwóch obór w Berkowie,
- zespół dworsko-parkowy z podwórzem gospodarczym, malowniczo usytuowany nad brzegiem jeziora Pamer, w dobrej kondycji pozostał dwór i park krajobrazowy z cennym różnogatunkowym starodrzewem w Pamrach,
- zespół dworski z pierwszej połowy XIX wieku w Hejbutach – pozostał mocno zniszczony dwór, niewielkie pozostałości po parku i zabudowaniach gospodarczych,
- zespół dworski z końca XIX wieku w Grabniku – pozostał dwór, fragmenty parku i resztki zabudowań gospodarczych.
- zespół dworski z przełomu XIX/XX wieku w Gawlikach Małych składający się z dworu, oficyny, stajni, obory, dwóch magazynów, gorzelni oraz parku,
- murowany wiatrak holenderski z połowy XIX wieku w Grądkach,
- neogotycki kościół ewangelicki zbudowany w połowie XIX wieku w Orłowie, obecnie cerkiew prawosławna,
- kościół ewangelicki (obecnie parafia rzymsko-katolicka) murowany z połowy XVI wieku w Zelkach, przebudowany w XIX wieku; dzwon z 1691 roku¹⁶⁴.

4.3. Potencjał demograficzny i społeczny

Podstawą analiz społeczno-gospodarczych jest określenie potencjału demograficznego obszaru. Stan i struktura zasobów ludzkich warunkuje nie tylko rozwój gospodarczy, ale także społeczny i kulturowy. Co więcej, wskaźniki demograficzne są wykorzystywane do określenia żywotności obszaru. Przejawem zmian demograficznych jest przyrost naturalny, a także zmiany wieku oraz czasu trwania życia ludności. W dniu 31.12.2014 r. na terenie gminy Wydminy mieszkało 6,5 tys. ludności, co stanowiło 0,5% populacji województwa warmińsko-mazurskiego. W porównaniu z 2006 r. liczba ludności za-

¹⁶⁴ <http://gizycko.turystyka.pl/pl/index.php?Menu=2&Next=34> [dostęp: 12.02.2017].

mieszkującej ten teren spadła o 1,8%, podczas gdy w województwie wzrosła o 1,2%.

Na spadek liczby ludności na analizowanym terenie wpływ miały dwa czynniki: ujemny przyrost naturalny¹⁶⁵ oraz ujemne saldo migracji¹⁶⁶. W 2014 r. przyrost naturalny w gminie wyniósł -3 osoby, a ogólne saldo migracji -61 osób. W przeliczeniu na 1000 osób wartości wskaźników wyniosły odpowiednio -0,5 i -9,4. Jest to spowodowane zmniejszającą się z roku na rok liczbą urodzeń oraz odpływem ludności z gminy do miast położonych w sąsiednich powiatach lub województwach w celu poszukiwania pracy i poprawy warunków życia lub nauki. Przeciętna gęstość zaludnienia w gminie w 2014 r. wynosiła 28 osób na km² i była znacznie niższa niż ta sama wartość dla województwa warmińsko-mazurskiego, gdzie kształtowała się na poziomie 60 osób. Wartość wskaźnika przez cały okres objęty analizą (lata 2006-2014) utrzymywała się na identycznym poziomie.

Do szczegółowych analiz ludności według płci i wieku wykorzystuje się piramidę wieku, która pozwala opisać zmiany zachodzące nie tylko w populacji mężczyzn i kobiet, ale także w grupach wieku, w tym zjawisko starzenia się społeczeństwa, jak również dokonywać prognoz liczby ludności. Relacje liczbowe pomiędzy zbiorowością mężczyzn i kobiet oddziałują bowiem na przyszłe procesy demograficzne, a tym samym pełnią ważną rolę w społeczno-gospodarczym rozwoju regionu. Z kolei ocena rozkładu wiekowego ludności dostarcza wielu informacji o kondycji populacji danego obszaru.

Dobrym miernikiem opisującym relację liczby mężczyzn do liczby kobiet jest współczynnik feminizacji wyrażający liczbę kobiet przypadającą na 100 mężczyzn. W strukturze ludności mieszkającej na analizowanym terenie udział mężczyzn i kobiet utrzymywał się na zbliżonym poziomie, w wyniku czego w 2014 r. na każdych 100 mężczyzn przypadało 97 kobiet, podczas gdy w województwie 104 kobiety. Po-

¹⁶⁵ Przyrost naturalny ludności stanowi różnicę między liczbą urodzeń żywych i zgonów w danym okresie.

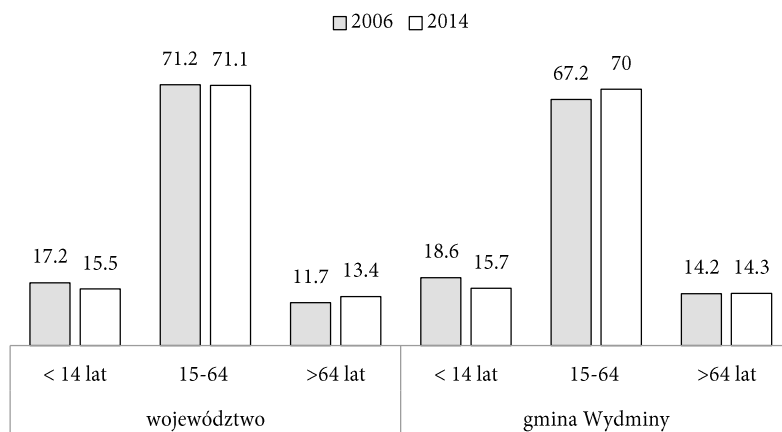
¹⁶⁶ Saldo migracji jest to różnica pomiędzy napływem ludności na dany teren a odpływem ludności z danego terenu.

mimo, iż wartość wskaźnika jest relatywnie korzystna i utrzymuje się w ostatnich latach na stałym poziomie, to jest znacznie zróżnicowana w poszczególnych grupach wiekowych. Większa liczba urodzeń chłopców niż dziewcząt powoduje, że współczynnik feminizacji w młodszych grupach wiekowych przyjmuje wartość poniżej 100. Z kolei nadumieralność mężczyzn w starszych grupach wiekowych powoduje, że współczynnik ten przyjmuje wartości znacznie powyżej 100. Szczególnie niekorzystna jest relacja liczby kobiet w stosunku do liczby mężczyzn w wieku matrymonialnym. Wpływa to negatywnie na rozwój demograficzny poprzez spadek liczby zawieranych małżeństw, tym samym spadek liczby urodzeń i nasilanie się procesu starzenia ludności¹⁶⁷.

Znacznie głębsze zmiany niż w przypadku struktury ludności według płci występują w przypadku struktury według wieku. Wyodrębniając określone grupy wiekowe można kierować się właściwościami biologicznymi danej populacji i stosować podział ludności według biologicznych grup wieku bądź też cechami ekonomicznymi i stosować podział ludności według ekonomicznych grup wieku. Podział ludności według biologicznych grup wieku pozwala na wskazanie kierunków zmian zachodzących w populacji. W przypadku tego podziału wyodrębnia się następujące grupy: 0–14 lat, 15–64 lata oraz 65 lat i więcej. Podział ten pozwala określić, jaki odsetek ogółu ludności stanowią dzieci, jaka ludność dorosła, a jaki ludzie starzy, i w konsekwencji wskazać stopień zaawansowania demograficznej starości ludności danego kraju lub regionu. W 2014 r. w gminie Wydminy udział dzieci wynosił 15,7% (w województwie – 15,5%), ludności w wieku 15–64 lat – 70,0% (w województwie – 71,1%), a w wieku 65 lat i więcej – 14,3% (w województwie – 13,4%). Można więc zauważyć, że struktura dla gminy jest bardzo zbliżona do struktury w województwie. W porównaniu do 2006 r., w 2014 r. nastąpił spadek udziału dzieci w populacji,

¹⁶⁷ Rakowska J., Wojewódzka-Wiewiórska A. 2010. *Zróżnicowanie przestrzenne obszarów wiejskich w Polsce – stan i perspektywy rozwoju w kontekście powiązań funkcjonalnych*. [W]: Ekspertyza wykonana na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Warszawa, s. 7.

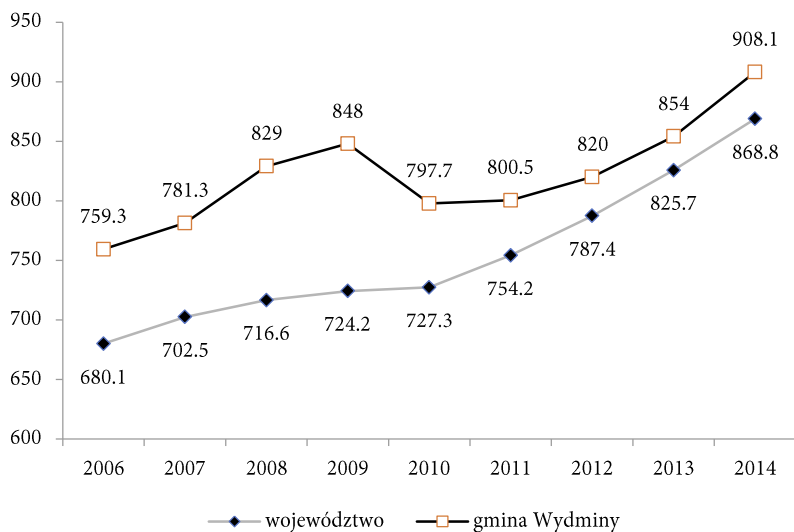
a wzrost odsetka osób w wieku 15–64 lata i powyżej 65 lat (rys. 4.6). Zmiany te spowodowane są spadkiem liczby urodzeń, jak również wydłużaniem się przeciętnego trwania życia ludności. Występujący wzrost liczby ludności w wieku 65 lat i więcej oraz stałe zwiększanie się jej udziału świadczą o nasilaniu się procesu starzenia demograficznego ludności.



Rys. 4.6. Struktura ludności według biologicznych grup wieku w gminie Wydminy w 2006 i 2014 r. (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Miarą procesu starzenia demograficznego ludności jest także relacja między liczbą dzieci a liczbą osób starszych. Zależność ta wskazuje, ile osób w wieku 65 lat i więcej przypada na 1000 dzieci będących w wieku 0–14 lat. Informuje, więc o żywotności danego obszaru, a wysokie jej wartości w konsekwencji mogą prowadzić do zachwiania równowagi pomiędzy osobami wchodzącymi w wiek produkcyjny a osobami opuszczającymi rynek pracy. W 2014 r. wskaźnik ten w gminie Wydminy ukształtował się na poziomie 908 (w województwie – 869). W porównaniu do 2006 r. wartość tego wskaźnika wzrosła o 149 (w województwie o 189), co świadczy o pogorszeniu się relacji międzypokoleniowej w gminie (rys. 4.7).

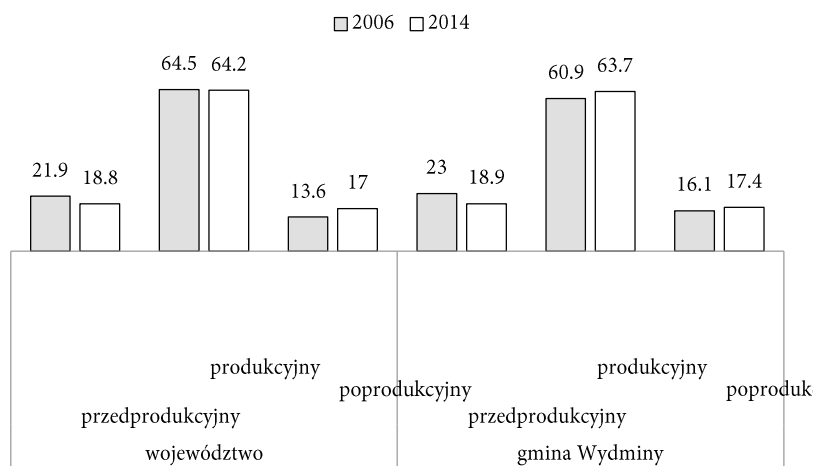


Rys. 4.7. Wartości wskaźnika żywotności w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Z kolei z punktu widzenia rynku pracy szczególne znaczenie ma struktura populacji według ekonomicznych grup wieku. Struktura ludności w tym ujęciu na terenie gminy Wydminy, podobnie jak struktura ludności według biologicznych grup wieku, jest zbliżona do struktury w województwie. Na terenie gminy Wydminy w 2014 r. odsetek ludności w wieku przedprodukcyjnym¹⁶⁸ wynosił 18,9% (w województwie – 18,8%), w wieku produkcyjnym – 63,7% (w województwie – 64,2%), a w wieku poprodukcyjnym – 17,4% (w województwie – 17,0%) (rys. 4.8).

¹⁶⁸ Przez ludność w wieku produkcyjnym rozumie się ludność w wieku zdolności do pracy. Dla mężczyzn przyjęto wiek 18-64 lata, dla kobiet – 18-59 lat. Ludność w wieku nieprodukcyjnym to natomiast ludność w wieku przedprodukcyjnym, tj. do 17 lat oraz w wieku poprodukcyjnym, tj. mężczyźni – 65 lat i więcej, kobiety – 60 lat i więcej.



Rys. 4.8. Struktura ludności według ekonomicznych grup wieku w gminie Wydminy w 2006 i 2014 r. (stan w dniu 31.12.)

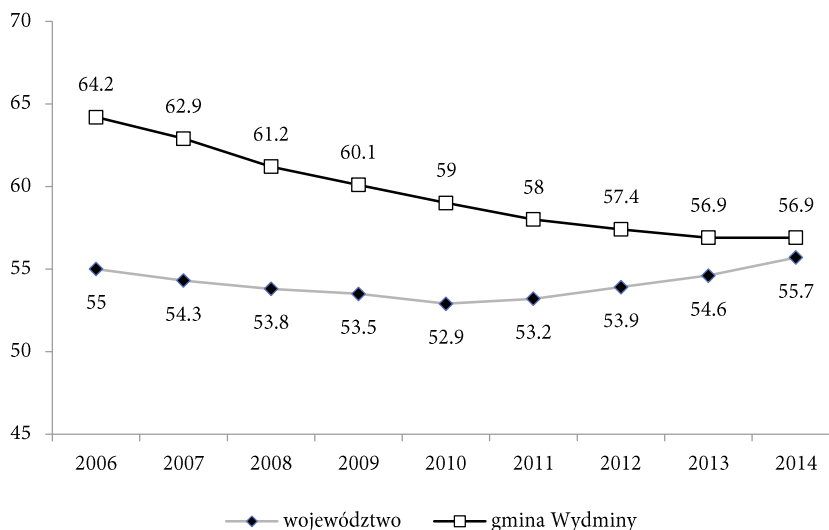
Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Można więc zauważyć, że struktura ludności obszaru objętego diagnozą według ekonomicznych grup wieku kształtowała się nieznacznie lepiej niż w województwie. Należy jednak podkreślić, że w porównaniu do 2006 r. zanotowano spadek udziału liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym, a wzrost udziału liczby ludności w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym. Świadczy to m.in. o zachodzącym na tym terenie procesie starzenia się społeczeństwa, co w przyszłości może mieć poważne skutki społeczno-gospodarcze dla gminy.

Zmiany relacji między poszczególnymi grupami wieku według kryteriów ekonomicznych przekładają się na wielkość współczynnika obciążenia demograficznego¹⁶⁹. Na każde 100 osób w wieku produkcyjnym na terenie gminy w 2014 r. przypadało 57 osób w wieku nieprodukcyjnym (w województwie – 56). W porównaniu do 2006 r. wartość tego wskaźnika spadła o 7 osób (w województwie wzrosła

¹⁶⁹ Miernik informuje o stopniu ekonomicznego obciążenia ludności w wieku produkcyjnym ludnością pozostałą (tj. w wieku przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym). Im wyższa wartość wskaźnika, tym większe obciążenie osób pracujących kosztami utrzymania dzieci i osób będących na emeryturze.

o 1 osobę). Spowodowane to było wzrostem liczby ludności w wieku produkcyjnym i spadkiem liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym (rys. 4.9).



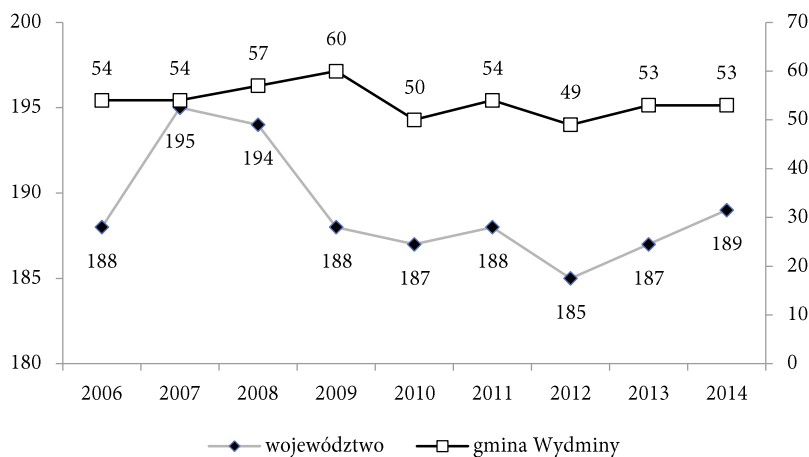
Rys. 4.9. Wartości współczynnika obciążenia demograficznego w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Jednym z najważniejszych problemów całego województwa warmińsko-mazurskiego, jak i gminy Wydminy jest trudna sytuacja na rynku pracy oraz duży poziom ubóstwa. Wysoka stopa bezrobocia, niska aktywność ekonomiczna ludności, mała mobilność pracowników oraz niedostateczny popyt na pracę przekładają się na mniejszą wartość przeciętnych miesięcznych dochodów rozporządzalnych oraz mniejszą wartość przeciętnych miesięcznych wydatków w gospodarstwach domowych, a co za tym idzie na większy niż przeciętnie odsetek osób korzystających z pomocy społecznej¹⁷⁰.

¹⁷⁰ *Strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 roku*, Załącznik do Uchwały Nr XIV/253/12 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 21 lutego 2012 r., s. 27.

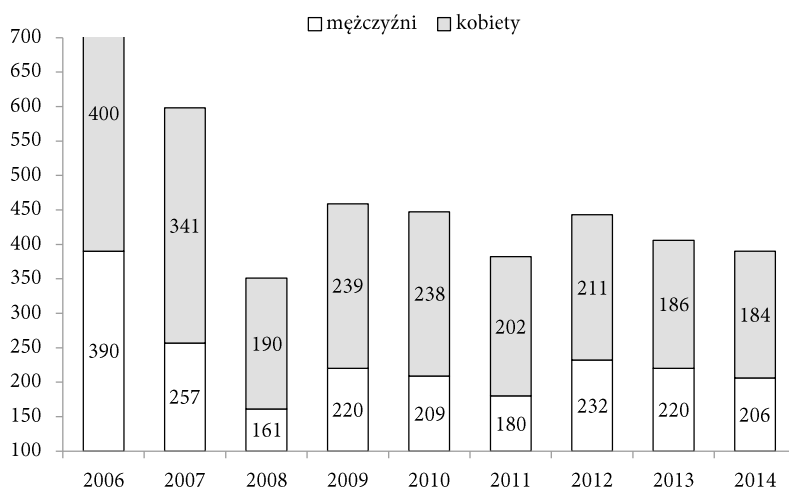
Charakterystyka rynku pracy obszaru, obok charakterystyki potencjału demograficznego, stanowi podstawę analiz społeczno-gospodarczych, bowiem wartości wskaźników opisujących strukturę zatrudnienia i poziom bezrobocia pozwalają wskazać oraz ocenić problemy społeczno-gospodarcze danego terenu. Jednak z uwagi na fakt, że wiele danych statystycznych jest gromadzonych jedynie dla województw czy powiatów dokładna jego analiza jest utrudniona. Według rocznej sprawozdawczości statystycznej w 2014 r. w podmiotach zatrudniających powyżej 9 osób (bez pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie oraz fundacjach, stowarzyszeniach i innych organizacjach) w gminie Wydminy pracowało 347 osób, to jest o 2,5% mniej niż w 2006 r. W strukturze pracujących według płci, kobiety stanowiły 61,7% a mężczyźni 38,3%. Wskaźnik koncentracji zatrudnienia dla obszaru gminy w 2014 r. osiągnął niższą wartość niż jego średnia wartość dla województwa. Na 1000 mieszkańców gminy w 2014 r. przypadało 53 pracujących, podczas gdy w województwie 189 (rys. 4.10).

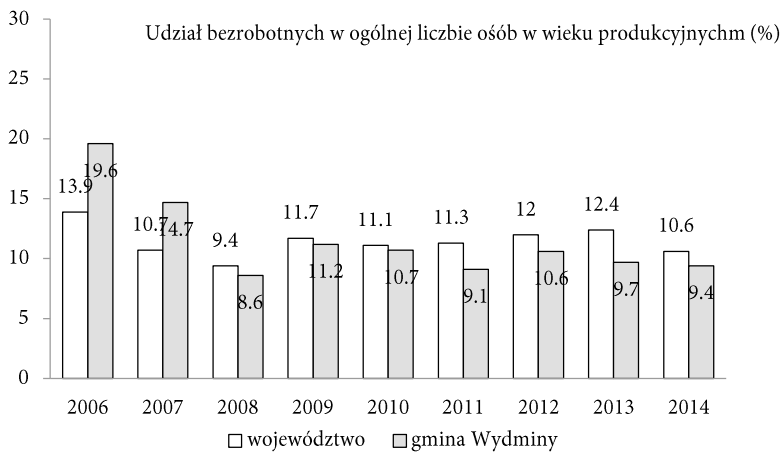
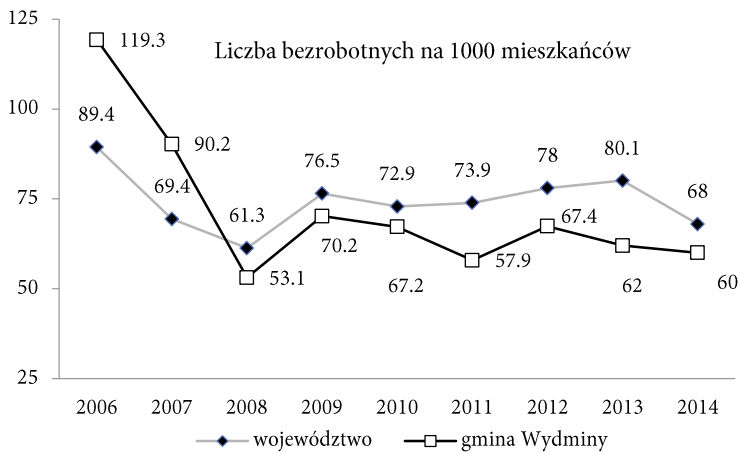


Rys. 4.10. Wartości współczynnika koncentracji zatrudnienia w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Bezrobocie to jedno z największych wyzwań obszaru objętego diagnozą. W głównej mierze jest ono zjawiskiem strukturalnym wynikającym z braku równowagi między podażą pracy (liczbą miejsc pracy, którą oferuje gospodarka w danych warunkach społeczno-ekonomicznych), a popytem na nią (liczbą ludności zainteresowanej i gotowej wykonywać pracę) i ściśle wiąże się ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy. Niedopasowanie ilościowe bądź jakościowe (strukturalne) popytu i podaży powoduje trudności na rynku pracy (bezrobocie lub niewykorzystane miejsca pracy). Według danych powiatowego urzędu pracy w 2014 r. w gminie Wydminy bez pracy pozostawało łącznie 390 osób, co stanowiło 0,4% ogółu bezrobotnych w województwie. Wśród zarejestrowanych bezrobotnych więcej niż połowa to mężczyźni (52,8%). W porównaniu do 2006 r. w urzędach pracy jako osoby bezrobotne zarejestrowanych było o 50,6% mniej osób. Przyczyny spadku liczby bezrobotnych to ich odpływ z powodu podjęcia zatrudnienia, wyjazdu z miejsca zamieszkania w celu poszukiwania pracy, a także migracja zarobkowa do krajów Unii Europejskiej. Na 1000 ludności zamieszkującej gminę przypadało 60 bezrobotnych (w województwie – 68). W porównaniu do 2006 r. wraz ze zmniejszeniem się liczby zarejestrowanych bezrobotnych spadła również wartość analizowanego wskaźnika (o 59 osób) (rys. 4.11).





Rys. 4.11. Wartości wskaźników bezrobocia w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Udział osób bezrobotnych w ogólnej liczbie osób w wieku produkcyjnym w 2014 r. na analizowanym obszarze wyniósł 9,4% (w województwie – 10,6%) (rys. 4.11). Należy tutaj zaznaczyć, że duża część rejestrowanego obecnie bezrobocia nie wynika bezpośrednio z rzeczywistego braku miejsc pracy, ale z nowego trendu w gospodarce. Trend

ten charakteryzuje się zanikiem zainteresowania osób w wieku produkcyjnym określonymi rodzajami niskopłatnego zatrudnienia lub niechęcią do zdobycia odpowiednich do wymagań rynku pracy, kwalifikacji (najczęściej w ramach zawodów technicznych).

Poziom wyposażenia danego regionu w infrastrukturę, zarówno społeczną, jak i techniczną oraz nasycenie środkami finansowymi na jej rozwój (także z funduszy europejskich) warunkuje w długim okresie stałą poprawę jakości infrastruktury oraz staje się czynnikiem oddziałującym na jej rozwój. Odpowiednia jakość i ilość rozwiązań infrastrukturalnych może przyciągać na dany teren nowych mieszkańców, a co za tym idzie, przyczynić się do zwiększenia funduszy samorządu terytorialnego skierowanych na zaspokojenie ich potrzeb. Odpowiednie wyposażenie regionu w infrastrukturę społeczną i techniczną odgrywa także dużą rolę w promocji ekonomicznej gminy oraz jest warunkiem koniecznym do uzyskania sukcesu gospodarczego¹⁷¹. Z kolei słabo rozwinięta infrastruktura stanowi jedną z najpoważniejszych barier rozwoju danego obszaru¹⁷².

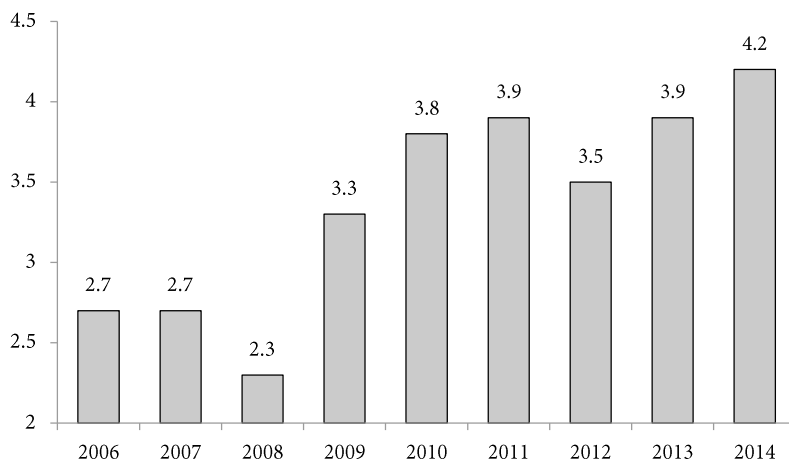
Dostęp do wychowania przedszkolnego w gminie Wydminy w 2014 r. zapewniało 5 placówek wychowania przedszkolnego¹⁷³, do których uczęszczało łącznie 89 dzieci. Funkcjonowały również 4 szkoły podstawowe, do których uczęszczało łącznie 405 uczniów, 2 gimnazja kształcące 222 gimnazjalistów oraz 1 liceum ogólnokształcące, w którym uczyło się 43 uczniów. Natomiast na zadania związane z oświatą i wychowaniem gmina Wydminy w 2014 r. przeznaczała 28,4% swoich funduszy (w województwie – 32,8%). Wydatki w 2014 r. były jednak niższe niż w 2006 roku, kiedy to wynosiły 45,5% w gminie i 35,4% w województwie. W przeliczeniu na 1 mieszkańca gminy kwota wy-

¹⁷¹ Bański J. 2008. *Wiejskie obszary sukcesu gospodarczego*. Studia Obszarów Wiejskich, tom XIV. Wyd. Polskie Towarzystwo Geograficzne, PAN, Warszawa, s. 124.

¹⁷² Paradowski M. 2007. *Znaczenie odnowy wsi dla rozwoju regionalnego*. Materiały z konferencji „VI Europejski Kongres Odnowy Wsi”, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, 23-26 maja, Kamień Śląski, s. 1.

¹⁷³ Do placówek wychowania przedszkolnego zaliczono: przedszkola, oddziały przedszkolne przy szkołach podstawowych, punkty przedszkolne i zespoły wychowania przedszkolnego.

datków oświatowych cały czas rosła i w 2014 r. wynosiła 1204,8 zł (w województwie – 890,0 zł) (rys. 4.12).



Rys. 4.12. Porady lekarskie udzielone na 1 mieszkańca w gminie Wydminy w latach 2006–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

W przypadku infrastruktury społecznej ważne znaczenie dla mieszkańców posiada dostęp do opieki zdrowotnej i pomocy społecznej. Zadania z zakresu ochrony zdrowia realizowane są przez Samodzielne Niepubliczne Zakłady Opieki Zdrowotnej, których koszty działalności są finansowane przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Na obszarze gminy Wydminy w 2014 r. działały 2 ambulatoryjne zakłady opieki zdrowotnej¹⁷⁴, prowadzono 1 praktykę lekarską oraz 1 aptekę. Z opieki specjalistycznej i szpitalnej mieszkańcy gminy mogli korzystać z ośrodków funkcjonujących w sąsiadującym z gminą – Giżycku. Na jeden zakład ambulatoryjnej opieki zdrowotnej w gminie przypa-

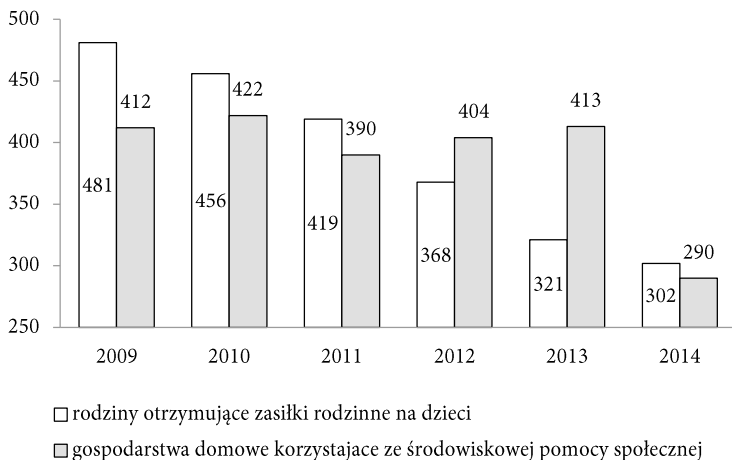
¹⁷⁴ Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne obejmują świadczenia podstawowej lub specjalistycznej opieki zdrowotnej oraz świadczenia z zakresu rehabilitacji leczniczej, udzielane w warunkach niewymagających ich udzielenia w trybie stacjonarnym i całodobowym w odpowiednio urządzonej, stałym pomieszczeniu. Udzielanie tych świadczeń może odbywać się w pomieszczeniach przedsiębiorstwa, w tym w pojeździe przeznaczonym do udzielania tych świadczeń lub w miejscu pobytu pacjenta.

dało średnio 3252 mieszkańców (w województwie – 1746), a na jednego mieszkańca 4 porady (identycznie jak w województwie) (rys. 4.12).

W 2014 r. na terenie gminy Wydminy działały następujące instytucje i placówki świadczące pomoc rodzinie:

1. Placówka Rodzinna w Zelkach,
2. Warsztat Terapii Zajęciowej PSOUU w Siedliskach,
3. Dom Pomocy Społecznej dla osób w podeszłym wieku i przewlekłe somatycznie chorych w Wydminach,
4. Poradnia uzależnień w Wydminach.

Ze środowiskowej pomocy społecznej¹⁷⁵ w 2014 r. w gminie skorzystało 290 gospodarstw domowych, w których skład wchodziły 867 osoby, tj. 13,3% mieszkańców tego obszaru (w województwie – 12,8%). Z kolei ze świadczeń rodzinnych w 2014 r. w gminie skorzystały 302 rodziny, które otrzymały zasiłki rodzinne na 651 dzieci (rys. 4.13).



Rys. 4.13. Pomoc społeczna w gminie Wydminy w latach 2009–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Na zadania związane z ochroną zdrowia gmina Wydminy. przeznaczyła w 2014 r jedynie 0,4% swoich wydatków (w województwie –

¹⁷⁵ Informacje o świadczeniach pomocy społecznej zostały zaprezentowane zgodnie z ustawą o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (Dz. U. Nr 115, poz. 728 z późn. zm.), według której dokonano podziału świadczeń na pieniężne i niepieniężne.

0,6%), a z pomocą społeczną – 19,9% (w województwie – 22,6%). Ich udział w latach 2006–2014 wahał się w przypadku wydatków na ochronę zdrowia od 0,3% w 2011 r. do 0,6% w 2008 r., a na pomoc społeczną od 16,9% w 2011 r. do 25,3% w 2008 r. W przeliczeniu na 1 mieszkańca w 2014 r. na ochronę zdrowia wydano 16,4 zł (w województwie – 15,0 zł), a na pomoc społeczną – 845,5 zł (w województwie – 606,1 zł).

Zadania związane z ochroną ludności, zapobieganiem zagrożeniom życia i zdrowia oraz zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego na terenie gminy realizują jednostki straży pożarnej i policji. Na analizowanym obszarze w mieście powiatowym Giżycko działa Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej, a jej struktury wspierane są przez jednostki Ochotniczej Straży Pożarnej. Liczba ochotników w strukturach OSP i liczba zdarzeń odnotowanych na terenie ich działania jest bardzo zróżnicowana. Jednak ze względu na brak pełnych danych dotyczących działalności tych jednostek, nie można dokonać ich charakterystyki. Funkcjonuje również Komenda Powiatowa Policji w Giżycku. Podobnie, jak w przypadku straży pożarnej, ze względu na brak pełnych danych dotyczących jej działalności na terenie gminy Wydminy, trudno jest przeprowadzić ich charakterystykę.

Przechodząc do zagadnienia kapitału społecznego, w pierwszym rzędzie należy podkreślić, że stopień aktywności społecznej mieszkańców można określić między innymi na podstawie ich zaangażowania w tworzenie, rozwijanie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych, frekwencji wyborczej oraz na podstawie liczby fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych. Organizacje pozarządowe, obok sektora publicznego i prywatnego, są odrębnym sektorem działającym na rzecz dobra publicznego. Są one podstawą dla rozwoju lokalnych społeczności, zrzeszają najaktywniejszych i najbardziej zaangażowanych w sprawy społeczne mieszkańców danego środowiska, a podejmowane przez nie działania aktywizują i jednocześnie integrują społeczność lokalną. Stanowią również uzupełnienie działań podejmowanych przez lokalne samorządy. Współpraca jednostek samorządowych z organiza-

cjami pozarządowymi jest szansą na poprawę sytuacji i jakości życia mieszkańców lokalnej społeczności. Na terenie gminy funkcjonują następujące organizacje pozarządowe:

1. Forum NGO'S Wydminy (związek stowarzyszeń) w Wydminach.
2. Fundacja „Wspólny Świat” w Wydminach.
3. Fundacja „Dystans” w Mazuchówkach.
4. Fundacja Teatr IOTA w Radziach.
5. Fundacja „Projekt Arche” w Wydminach.
6. Katolickie Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne w Wydminach.
7. Ludowy Klub Sportowy „Mazur” w Wydminach.
8. Ludowy Uczniowski Klub Sportowy „Sport z Kulturą” ZSO Wydminy.
9. Mazurska Fundacja Młodzieży Niepełnosprawnej „Marzenia” w Wydminach.
10. Ochotnicza Straż Pożarna w Wydminach.
11. Polskie Stowarzyszenie Diabetyków (koło w Wydminach).
12. Spółdzielnia Socjalna „MIXGRAF – STUDIO REKLAMY” w Wydminach.
13. Stowarzyszenie „Echo Wydmin” w Wydminach.
14. Stowarzyszenie „Mazurówcy” w Wydminach.
15. Stowarzyszenie „Nasze Talki” w Talkach.
16. Stowarzyszenie „Okieł Konia” w Radziach.
17. Stowarzyszenie „Orłowo-Razem w Przyszłość” w Orłowie.
18. Stowarzyszenie „Przyjazna Szkoła Talki” w Talkach.
19. Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Wydminy w Wydminach.
20. Stowarzyszenie Otwarte Serce w Wydminach.
21. Stowarzyszenie Pamięci Żołnierzy Wyklętych „Gajrowskie” w Wydminach.
22. Stowarzyszenie Prospołecznych Inicjatyw Gminy Wydminy w Wydminach.
23. Stowarzyszenie Przyjaciół Sucholasek „Teraz Sucholaski” w Sucholaskach.

24. Stowarzyszenie Przyjaciół Zelek „Zelinka” w Zelkach.
25. Stowarzyszenie Przyjazna Wieś Gawliki Wielkie w Gawlikach Wielkich.
26. Stowarzyszenie Zielona Przystań w Berkowie.
27. Stowarzyszenie Zwyczajne „Wyborców Radosława Króla” w Wydminach.
28. Uczniowski Klub Sportowy „Orły” przy Szkole Podstawowej w Gawlikach Wielkich.
29. Uczniowski Klub Sportowy „SOWA” przy Szkole Podstawowej w Talkach.
30. Uczniowski Klub Sportowy „Promień” przy Zespole Szkół Ogólnokształcących w Wydminach.
31. Wydmieńskie Stowarzyszenie Wędkarskie w Wydminach.
32. Związek Hodowców Koni Fryzyjskich w Polsce z siedzibą w Czarnówce.
33. Związek Ukraińców w Polsce Koło w Wydminach¹⁷⁶.

Stopień aktywności obywatelskiej mieszkańców gminy Wydminy określić można na podstawie analizy frekwencji wyborczej w wyborach. W głosowaniu w dniu 25.10.2015 r. w wyborach do Sejmu RP wzięło udział łącznie 1978 osób. Frekwencja wyniosła średnio 37,80% (w wojewódzkie – 42,32%).

Tabela 4.4. Frekwencja w wyborach do Sejmu RP i w wyborach samorządowych w gminie Wydminy

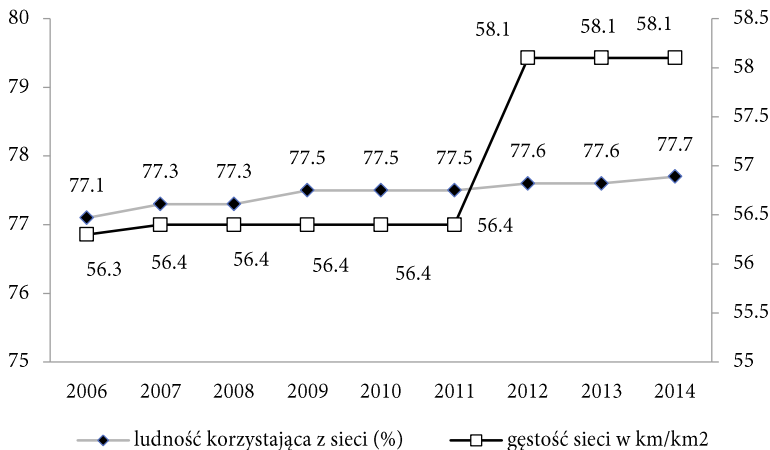
Wyszczególnienie	Wybory do Sejmu RP z 25.10.2015 r.		
	liczba wyborców	liczba kart ważnych	frekwencja w %
Województwo	1139200	482135	42,32
Wydminy	5233	1978	37,80

Źródło: Państwowa Komisja Wyborcza, <http://parlament2015.pkw.gov.pl/> [dostęp: 21.03.2017].

¹⁷⁶ http://bip.spgizycko.warmia.mazury.pl/227/75/Stowarzyszenia_dzialajace_na_terenie_Powiatu_Gizyckiego/ [dostęp: 12.06.2017].

4.4. Potencjał gospodarczy

Ważnym elementem w ocenie rozwoju gospodarczego regionu, jest poziom rozwoju infrastruktury technicznej. Chodzi tutaj przede wszystkim o sprawnie funkcjonujący system transportowy, zaopatrzenie mieszkańców w wodę, gaz, kanalizację oraz system oczyszczania ścieków. Wodociąg jest najlepiej rozwiniętą siecią infrastruktury technicznej w gminie Wydminy. Łączna długość rozdzielczej sieci wodociągowej przebiegającej przez teren gminy w 2014 r. wynosiła 135,3 km, a jej gęstość kształtowała się na poziomie 58,1 km/100 km² (w województwie – 64,5 km/100 km²). Z sieci wodociągowej w 2014 r. korzystało 5053 mieszkańców gminy, co stanowiło 77,7% ogółu ludności (w województwie – 94,6%). W porównaniu do 2006 r. odnotowano nieznaczny wzrost długości i gęstości sieci wodociągowej oraz udziału ludności posiadającej do niej dostęp (rys. 4.14).

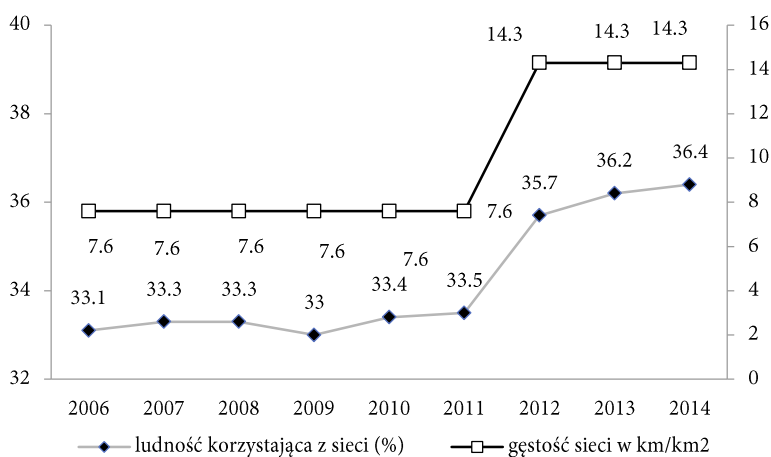


Rys. 4.14. Sieć wodociągowa rozdzielcza w gminie Wydminy w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Poziom skanalizowania gminy w 2014 r., w przeciwieństwie do poziomu zwodociągowania był bardzo niski. Łączna długość sieci ka-

nalizacyjnej na koniec 2014 r. wynosiła 33,4 km, co w przeliczeniu na 100 km² powierzchni dało 14,3 km (w województwie – 27,8 km). Z sieci kanalizacyjnej w 2014 r. w gminie korzystało 2369 osób i było to 36,4% ogółu mieszkańców (w województwie – 73,4%). Podobnie, jak w przypadku sieci wodociągowej, w analizowanych latach zanotowano wzrost długości i gęstości sieci kanalizacyjnej oraz udziału ludności posiadającej do niej dostęp (rys. 4.15).



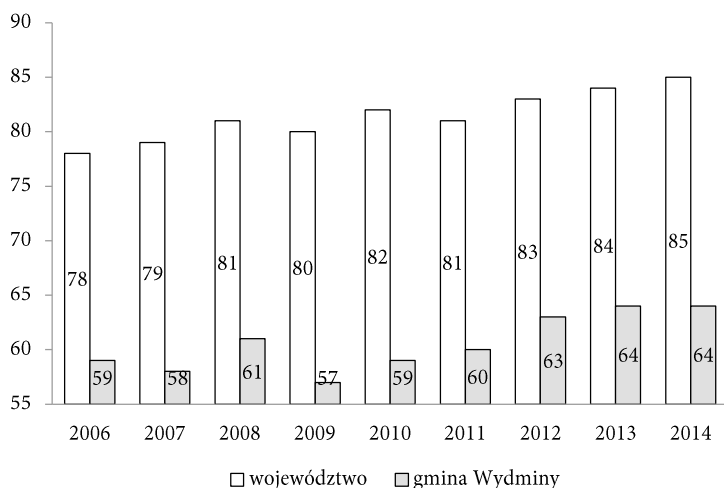
Rys. 4.15. Sieć kanalizacyjna w gminie Wydminy w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

Kolejnym elementem infrastruktury technicznej ważnym dla rozwoju regionów jest sieć gazowa. Niestety przez teren gminy Wydminy nie przebiega rozdzielcza sieć gazowa. Z budżetu gminy w 2014 r. 5,7% środków przeznaczono na zadania związane z gospodarką komunalną i ochroną środowiska (w województwie – 7,3%). W przeliczeniu na 1 mieszkańca dało to 242,6 zł (w województwie – 195,5 zł).

Rozwój gospodarczy gminy Wydminy tkwi przede wszystkim w potencjale środowiska naturalnego oraz kapitale ludzkim jaki posiada. Lokalizacja gminy w jednym z najczystszych ekologicznie re-

gionów Polski, wśród licznych jezior i lasów, stanowi z kolei podstawowy atut na rzecz rozwoju funkcji rolniczych i turystycznych. Unikalne walory przyrodnicze nie powinny jednak kolidować z rozwojem działalności o charakterze produkcyjnym oraz z szeroko rozumianymi usługami rynkowymi. Na obszarze gminy w 2014 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 415 podmiotów gospodarki narodowej¹⁷⁷, tj. o 6,7% więcej niż w 2006 r. Średnio na 1000 mieszkańców na tym terenie przypadały 64 podmioty, podczas gdy w województwie – 85 (rys. 4.16). Z kolei na 1000 ludności w wieku produkcyjnym przypadało 100 podmiotów (w województwie – 133). Można więc stwierdzić, że gmina na tle województwa jest obszarem słabo rozwiniętym pod względem rozwoju przedsiębiorczości.



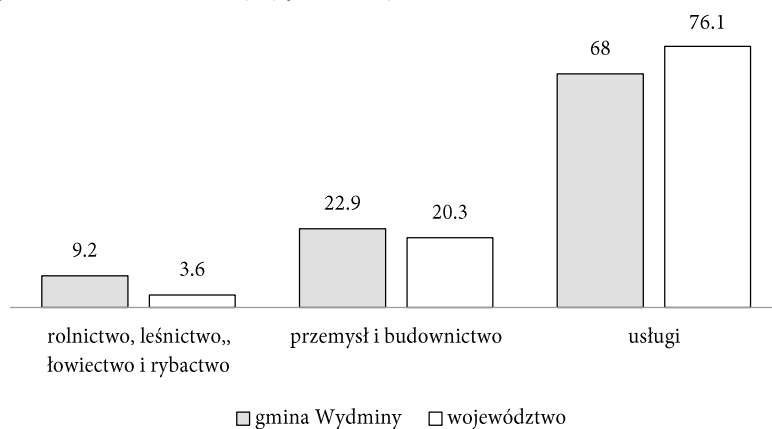
Rys. 4.16. Podmioty gospodarki narodowej na 1 000 ludności w gminie Wydminy w latach 2006–2014 (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

¹⁷⁷ Dane dotyczące podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON obejmują osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, zaklasyfikowane do poszczególnych sekcji PKD 2007 według przeważającego rodzaju działalności.

Ważne znaczenie z punktu widzenia rozwoju gospodarczego obszaru ma struktura podmiotów gospodarki narodowej według rodzajów prowadzonej działalności. Rodzaj prowadzonej działalności wyznacza bowiem zapotrzebowanie na pracowników o określonych kwalifikacjach, a także określa stopień dywersyfikacji gospodarki na danym obszarze. Gospodarka o zróżnicowanej i zharmonizowanej strukturze jest bardziej odporna na wahania koniunkturalne i ma większą zdolność adaptacyjną¹⁷⁸.

W 2014 r. na terenie gminy najwięcej jednostek prowadziło działalność w sektorze usługowym, tj. 282, co stanowiło 68,0% (w województwie – 76,1%) wszystkich zarejestrowanych podmiotów na tym terenie. Co piąty podmiot zarejestrowany w rejestrze REGON, podobnie jak w województwie, zajmował się działalnością przemysłową i budownictwem. Z kolei działalność rolniczą prowadziło 9,2% ogółu podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na tym terenie (w województwie – 3,6%) (rys. 4.17).



Rys. 4.17. Podmioty gospodarki narodowej według rodzajów działalności w gminie Wydminy w 2014 r. (stan w dniu 31.12.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

¹⁷⁸ Kołodziejczyk D. 2004. Kierunki rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich. [W:] Polska przestrzeń wiejska: procesy i perspektywy. Red. Bański J. Studia Obszarów Wiejskich, t. VI. Wyd. PTG PAN, Warszawa, s. 44.

W 2014 r. w porównaniu do 2009 r., na obszarze objętym diagnozą, nastąpił spadek udziału podmiotów zajmujących się działalnością rolniczą a wzrost udziału podmiotów prowadzących działalność usługową oraz przemysłową i budownictwem. Wzrastający odsetek podmiotów zajmujących się działalnością przemysłową i budowlaną jest zjawiskiem bardzo korzystnym, bowiem firmy te zatrudniają średnio znacznie więcej osób niż firmy w innych sektorach. Ponadto praktyka gospodarcza wskazuje, że jedno miejsce w sferze produkcji uruchamia kolejne miejsca pracy w handlu i usługach. Natomiast rosnące znaczenie usług, w tym głównie rynkowych, jest cechą charakterystyczną dla całego kraju. Sektor ten uznawany jest bowiem za główną sferę współczesnej gospodarki.

W 2014 r. co trzeci podmiot prowadzący działalność usługową¹⁷⁹ na terenie gminy należał do sekcji: G (Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle). Pozostałe sekcje stanowiły odpowiednio: H – 5,0%, I – 5,3%, J – 1,8%, K – 3,2%, L – 16,7%, M – 8,9%, N – 1,8%, O – 1,1%, P – 7,1%, Q – 6,4%, R – 2,5%, S i T – 12,8%. W ramach najliczniejszej sekcji PKD 2007 – sekcji G dominowały podmioty zajmujące się handlem detalicznym, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi. Drugą pod względem liczebności grupą podmiotów funkcjonujących na obszarze gminy Wydminy były jednostki zajmujące się działalnością przemysłową¹⁸⁰ i budownictwem. Wśród tych podmiotów 60,0% stanowiły

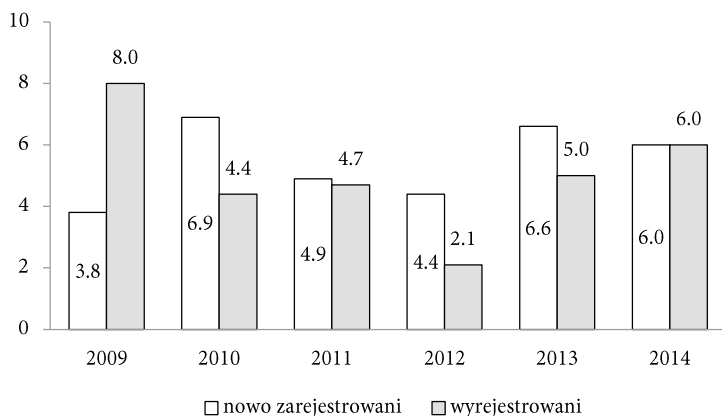
¹⁷⁹ W skład działalności usługowej wchodzi sekcje: G (Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle), H (Transport i gospodarka magazynowa), I (Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi), J (Informacja i komunikacja), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa), L (Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości), M (Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna), N (Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca), O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne), P (Edukacja), Q (Opieka zdrowotna i pomoc społeczna), R (Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją), S (Pozostała działalność usługowa), T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby).

¹⁸⁰ W skład działalności przemysłowej wchodzi sekcje: B (Górnictwo i wydobywanie), C (Przetwórstwo przemysłowe), D (Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych) i E (Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją).

jednostki zajmujące się budownictwem (sekcja F), 34,7% przetwórstwem przemysłowym (sekcja C), 3,2% wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D), 1,1% górnictwem i wydobywaniem (sekcja B) oraz 1,1% dostawą wody, gospodarowaniem ściekami, odpadami i działalnością związaną z rekultywacją (sekcja E).

W strukturze podmiotów prowadzących działalność rolniczą na obszarze gminy Wydminy w 2014 r. przeważały podmioty zajmujące się leśnictwem i pozyskiwaniem drewna (Dział 02). Stanowiły one 65,8% jednostek. Około 29% podmiotów zajmowało się uprawami rolnymi, chowem i hodowlą zwierząt, łowiectwem, włączając działalność usługową (Dział 01), z kolei 5,3% firm zajmowało się rybactwem (Dział 03).

Zjawiskiem bardzo korzystnym z punktu widzenia rozwoju gospodarki danego obszaru jest obserwowane co roku wpisywanie się nowych podmiotów do rejestru REGON. Wymiar tego zjawiska na terenie gminy jest bardzo mały. W 2014 r. na tym terenie do rejestru REGON wpisano 39 nowych podmiotów, co w przeliczeniu na 1000 mieszkańców dało 6 podmiotów (w województwie – 8). Biorąc pod uwagę rozkład tych podmiotów według rodzajów działalności w 2014 r. wśród nowo zarejestrowanych podmiotów – 26 zajmowało się działalnością usługową, 12 przemysłem i budownictwem, a 1 rolnictwem, leśnictwem, łowiectwem i rybactwem. Tak jak co roku do rejestru wpisują się kolejne podmioty, tak i co roku z rejestru wyrejestrowywane są kolejne jednostki. W 2014 r. z rejestru REGON wyrejestrowano w gminie 39 jednostek. Na 1000 ludności dało to 6 jednostek (w województwie – 7) (*rys. 4.18*). Należy tutaj jednak zauważyć, że od 2009 r. na omawianym terenie więcej podmiotów zarejestrowano (214) niż wyrejestrowano (198) z rejestru REGON.



Rys. 4.18. Podmioty gospodarki narodowej nowo zarejestrowane i wyrejestrowane na 1 000 ludności w gminie Wydminy w latach 2009–2014
 Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Gminy Wydminy.

O ile ekonomiczna działalność na obszarze gminy przestaje być utożsamiana głównie z rolnictwem, a zatrudnienie w rolnictwie sukcesywnie spada, to sektor ten nadal pozostaje jedną z podstawowych sfer aktywności gospodarczej mieszkańców Warmii i Mazur. W związku z tym podkreśla się, że dynamiczny rozwój rolnictwa w analizowanym regionie może mu zapewnić przewagę konkurencyjną nad pozostałym województwami Polski środkowej i zachodniej. Jako atut mogą być bowiem wykorzystane naturalne walory przyrodnicze tych terenów¹⁸¹. Alternatywnym źródłem dochodów może stać się produkcja żywności metodami ekologicznymi na większą skalę, czy też produkcja surowców stosowanych w energetyce.

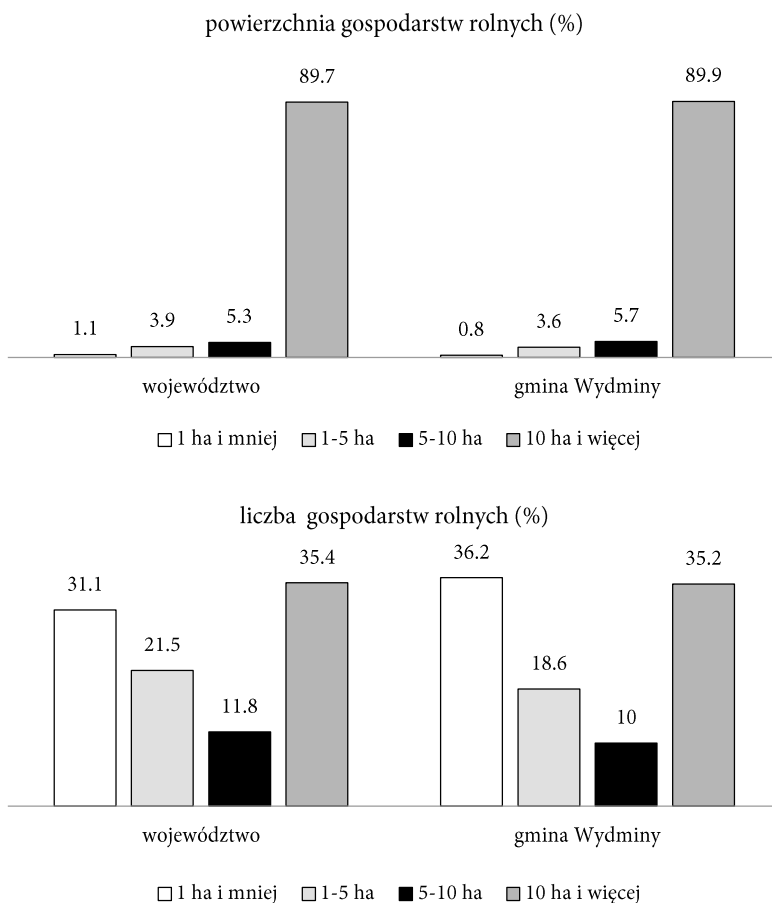
Według danych Powszechnego Spisu Rolnego (statystyka nie dysponuje danymi z bieżącej sprawozdawczości na tak niskim poziomie agregacji jakim jest gmina) na terenie gminy w 2010 r. było 859 gospodarstw rolnych¹⁸² (1,3% ogółu gospodarstw w województwie warmińsko-mazurskim), spośród których 83,6% prowadziło działalność

¹⁸¹ Wilkin J. 2008. *Obszary wiejskie w warunkach dynamizacji zmian strukturalnych*. Ekspertyza na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Wyd. MRR, Warszawa, s. 608.

¹⁸² Gospodarstwo rolne oznacza grunty rolne wraz z gruntami leśnymi, budynkami lub ich częściami, urządzeniami i inwentarzem, jeżeli stanowią lub mogą stanowić zorganizowaną całość gospodarczą oraz prawami związanymi z prowadzeniem gospodarstwa rolnego.

rolniczą. Łączna powierzchnia gospodarstw rolnych wynosiła 12511,3 ha (1,0% ogólnej powierzchni gospodarstw rolnych w województwie).

W strukturze obszarowej gospodarstw rolnych przeważały gospodarstwa małe (do 5 ha), które stanowiły 54,8% wszystkich gospodarstw i zajmowały 4,4% ogółu powierzchni gospodarstw rolnych analizowanego obszaru. Pozostałe 45,2% gospodarstw rolnych na tym terenie miało powierzchnię powyżej 5 ha, a zajmowały 95,6% powierzchni gospodarstw rolnych gminy (rys. 4.19).



Rys. 4.19. Powierzchnia i liczba gospodarstw rolnych w gminie Wydminy w 2010 roku

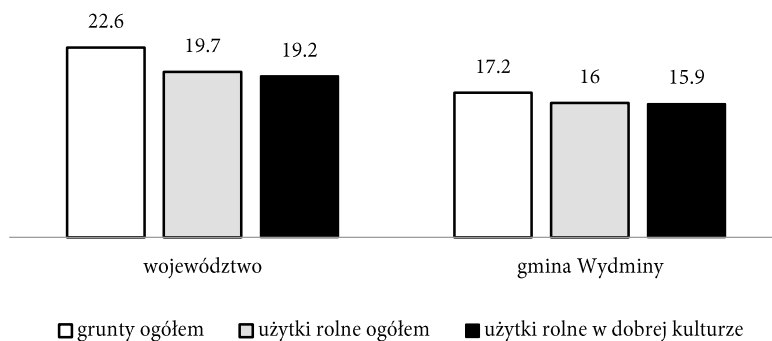
Źródło: opracowanie własne na podstawie Powszechny Spis Rolny 2010

Rozpatrując przeciętną powierzchnię gospodarstwa rolnego i użytków rolnych w gminie zanotowano, że średnia:

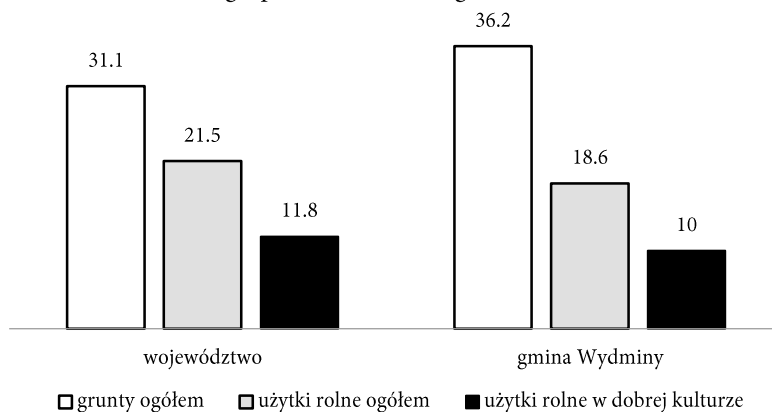
- powierzchnia jednego gospodarstwa rolnego wynosiła 14,56 ha (w województwie – 19,17 ha),
- powierzchnia jednego gospodarstwa rolnego prowadzącego działalność rolniczą wynosiła 17,22 ha (w województwie – 22,60 ha),
- powierzchni użytków rolnych (UR) w gospodarstwach rolnych wynosiła 13,52 ha – (w województwie – 16,59 ha),
- powierzchnia użytków rolnych (UR) w gospodarstwach rolnych prowadzących działalność rolniczą wynosiła – 15,99 ha (w województwie – 19,73 ha),
- powierzchnia UR w dobrej kulturze w gospodarstwach rolnych wynosiła – 13,28 ha (w województwie – 15,38 ha),
- powierzchnia UR w dobrej kulturze w gospodarstwach rolnych prowadzących działalność rolniczą wynosiła – 15,89 ha (w województwie – 19,22 ha) (*rys. 4.20*).

Powierzchnia użytków rolnych utrzymywanych w dobrej kulturze rolnej (wymagania w zakresie dobrej kultury rolnej przy zachowaniu wymogów ochrony środowiska określone są w zasadzie wzajemnej zgodności) w regionie w 2010 r. wynosiła 11410,8 ha, co stanowiło 98,2% powierzchni użytków rolnych ogółem. W strukturze użytków rolnych w gospodarstwach rolników największy udział miały grunty pod zasiewami 39,0%. Kolejne miejsca zajęły odpowiednio: łąki trwałe – 29,0%, pastwiska trwałe – 26,0%, grunty ugorowane łącznie z nawozami zielonymi – 5,8%, ogrody przydomowe – 0,1%, uprawy trwałe – 0,1%. Wszystkie użytki rolne gminy zaliczone są do terenów o niekorzystnych warunkach gospodarowania, określone w rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

gospodarstwa rolne prowadzące działalność rolniczą (%)



gospodarstwa rolne ogółem (%)

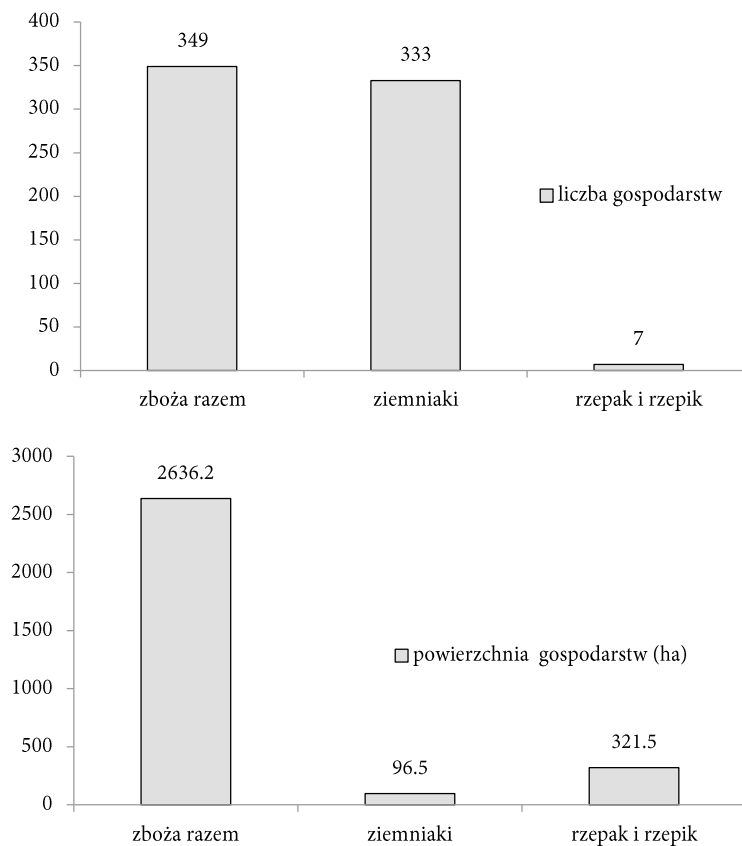


Rys. 4.20. Średnia powierzchnia gospodarstwa rolnego (wg jego siedziby) w gminie Wydminy w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Powszechny Spis Rolny 2010.

W strukturze zasiewów w gminie Wydminy największą powierzchnię zajmowały zboża – 2636,2 ha (59,3% ogólnej powierzchni zasiewów w gminie). Ich uprawą zajmowało się 349 gospodarstwa rolne, a przeciętna powierzchnia zasiewów zbóż na jedno gospodarstwo zajmujące się ich uprawą wynosiła 7,6 ha. Spośród innych gatunków roślin największe powierzchnie zajmowały:

- rzepak i rzepik – 321,8 ha – ich uprawą zajmowało się 7 gospodarstw rolnych, a przeciętna powierzchnia ich zasiewów w jednym gospodarstwie rolnym zajmującym się ich uprawą wynosił 46,0 ha;
- ziemniaki – 96,5 ha; 333 gospodarstwa rolne, przeciętna powierzchnia – 0,3 ha (rys. 4.21).



Rys. 4.21. Zasiwy w gospodarstwach rolnych (wg jego siedziby) w gminie Wydminy w 2010 r.

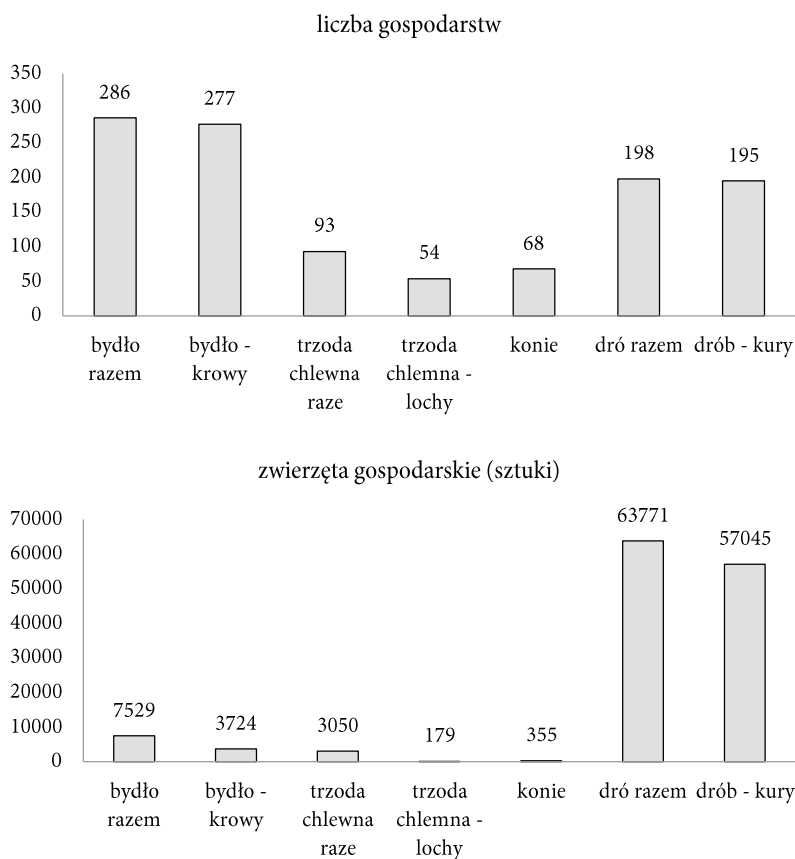
Źródło: opracowanie własne na podstawie Powszechny Spis Rolny 2010.

Duży udział powierzchni użytków zielonych w gospodarstwach rolnych przekłada się na produkcję zwierzęcą. Jak wynika z danych Powszechnego Spisu Rolnego w 2010 r. rolnicy z gminy Wydminy posiadali łącznie 7529 szt. bydła, w tym 3724 szt. krów. Bydło posiadało

286 gospodarstw rolnych, a krowy 277. Pogłowie pozostałych gatunków wynosiło odpowiednio:

- trzoda chlewna – 3050 szt. w 93 gospodarstwach rolnych,
- drób ogółem – 63771 szt. w 198 gospodarstwach rolnych,
- drób kurzy – 57045 szt. w 195 gospodarstwach rolnych,
- konie – 355 szt. w 68 gospodarstwach rolnych (rys. 4.22).

Średnio na analizowanym terenie obsada bydła na 100 ha użytków rolnych w 2010 r. wyniosła 64,8 szt., trzody chlewnej – 26,3 szt., drobiu – 549,0 szt., koni – 3,1 szt.



Rys. 4.22. Zwierzęta gospodarskie w gospodarstwach rolnych (wg jego siedziby) w gminie Wydminy w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Powszechny Spis Rolny 2010.

Położenie gminy Wydminy peryferyjnie w stosunku do dużych ośrodków miejskich na terenach o unikatowych walorach przyrodniczych, determinuje w dużym stopniu dotychczasowe oraz przyszłe kierunki rozwoju tego obszaru, stanowiąc jednocześnie wyjątkową szansę oparcia lokalnej gospodarki o branżę turystyczną. Także w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa do 2020 r.*¹⁸³ turystyka traktowana jest jako wiodąca dziedzina i stanowi jeden z ośmiu głównych celów strategicznych rozwoju całego regionu. Podkreśla się, że ów rozwój będzie zachodził przy poszanowaniu wymagań środowiska przyrodniczego. Planuje się w tym celu podjęcie działań prowadzących do opracowania koncepcji produktów turystycznych, wspierania rozwoju odpowiedniej infrastruktury turystycznej, poprawy jakości oferty turystycznej, współpracy na rzecz rozwoju turystyki oraz poprawy systemu informacji i promocji. Podjęcie wszelkich starań na rzecz rozwoju turystyki oraz promocji regionu na skalę ogólnopolską i europejską jest szczególnie uzasadnione ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia.

Na terenie obszaru Wydmin, jak i całego województwa, istnieje możliwość rozwoju wielu typów turystyki, w tym: turystyki rekreacyjnej (wypoczynkowej), aktywnej i specjalistycznej, miejskiej i kulturowej, turystyki na obszarach wiejskich, zdrowotnej, biznesowej oraz turystyki zakupowej. Głównym elementem oferty turystycznej regionu jest wypoczynek nad jeziorami i turystyka wodna. Podstawowymi produktami są także turystyka piesza, wypoczynek w obszarach przyrodniczych, turystyka rowerowa, miejska i kulturowa, agroturystyka, *welness* i *spa* oraz konferencje i kongresy¹⁸⁴.

¹⁸³ *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa do 2020 r.* stanowiąca załącznik do Uchwały nr XXXIV/474/05 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 31 sierpnia 2005 r. Zarząd Województwa. Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, s. 37.

¹⁸⁴ *Strategia rozwoju turystyki województwa warmińsko-mazurskiego* przyjęta Uchwałą nr XLIII/831/10 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 28

Rozwój każdej ze wskazanych powyżej form turystyki wymaga inwestycji w infrastrukturę turystyczną, obejmującą zarówno bazę noclegową zbiorowego zakwaterowania, jak i dostępne dla turystów pokoje gościnne i kwatery agroturystyczne, a także punkty gastronomiczne, biura obsługi i informacji turystycznej, szlaki turystyczne, kolejki, mola, pomosty, przystanie, wypożyczalnie sprzętu wodnego i sportowego, boiska i obiekty sportowe, urządzone kąpieliska itp. Podejmując działania inwestycyjne w tym zakresie konieczna jest analiza potencjalnych wymagań turystów, do których skierowana będzie oferta. Charakterystyka potencjalnych klientów powinna być podstawą do określenia rodzaju, standardu i lokalizacji nowych obiektów noclegowych oraz tworzenia dodatkowej oferty kulturalno-rozrywkowej. Ponadto, poza hotelami i pensjonatami, rozrasta się sukcesywnie sieć gospodarstw agroturystycznych, zapewniających turystom kompleksową obsługę, od noclegu i wyżywienia, po możliwość uprawiania sportów (przystanie żeglarskie, stadniny koni, korty i boiska do gier, miejsca do grillowania).

Niestety obecnie nie ma pełnych badań, na podstawie których można określić wielkość i jakość infrastruktury agroturystycznej. Dane Głównego Urzędu Statystycznego nie obejmują jednostek posiadających mniej niż 10 miejsc noclegowych. Trudności prowadzenia analizy aktywności mieszkańców w sferze turystyki wiejskiej wynikają z faktu, że wiele osób (indywidualnych gospodarstw rolnych) wynajmuje pokoje turystom, nigdzie tego nie rejestrując. Osoby chętne do skorzystania z takiej formy turystyki mogą coraz łatwiej znaleźć informacje o miejscach odpoczynku w Internecie. Wynika z nich, że właściciele obiektów agroturystycznych coraz częściej korzystają z pomocy fachowców w celu promocji prowadzonych obiektów. Widoczna jest poprawa jakości świadczonych usług i wzrost liczby atrakcji towarzy-

września 2010 r. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, s. 82.

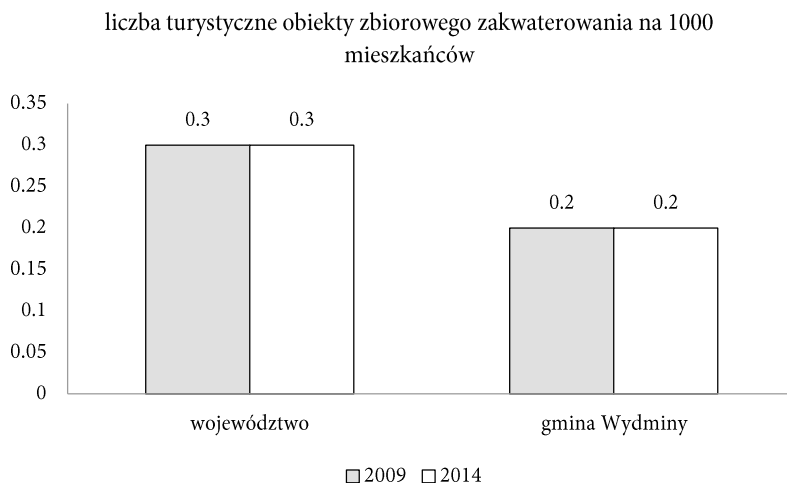
szących pobytowi. Szansą dalszego rozwoju tego typu turystyki jest wsparcie finansowe przedsięwzięć ze środków UE. Niezbędne jest także wsparcie doradcze i organizacyjne ze strony samorządu lokalnego, a także wzrost samoorganizacji społeczeństwa. Zwiększona aktywność i świadomość możliwości uzyskania wyższej zapłaty za dobrej jakości usługi turystyczne, może przyczynić się do wzrostu zatrudnienia w turystyce, poprawy dochodów właścicieli gospodarstw agroturystycznych oraz powstawania usług około turystycznych i związanych z obsługą turystów i infrastruktury¹⁸⁵. Warunkiem spełnienia tych oczekiwań wydaje się być poprawa jakości i zwiększenie liczby miejsc wypoczynku dla turystów, promocja, a także przygotowanie szerszej oferty wypoczynku w miesiącach poza sezonem turystycznym. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 r. baza noclegowa zbiorowego zakwaterowania¹⁸⁶ gminy Wydminy składała się z zaledwie jednego obiektu, dysponującego 15 miejscami noclegowymi. W 2014 r. w obiekcie tym udzielono 140 noclegów dla 102 turystów.

Dla oceny poziomu rozwoju turystycznego obszaru można zastosować również wskaźniki charakteryzujące intensywność ruchu turystycznego. W pierwszej kolejności analizie poddano wskaźniki zagospodarowania turystycznego, tj. wskaźnik rozwoju bazy turystycznej, wskaźnik gęstości bazy turystycznej i wskaźnik funkcji turystycznej Baretje'a i Deferta. Pierwszym z nich jest wskaźnik rozwoju bazy noclegowej wyrażający liczbę osób korzystających z noclegów przypadają-

¹⁸⁵ Senetra A., Suchta J. 2003. *Rolnictwo i turystyka w regionie Warmii i Mazur jako wiodące dziedziny gospodarcze w przeobrażaniu obszarów wiejskich i perspektywie ich rozwoju*. Studia obszarów wiejskich, 4, s. 93-94.

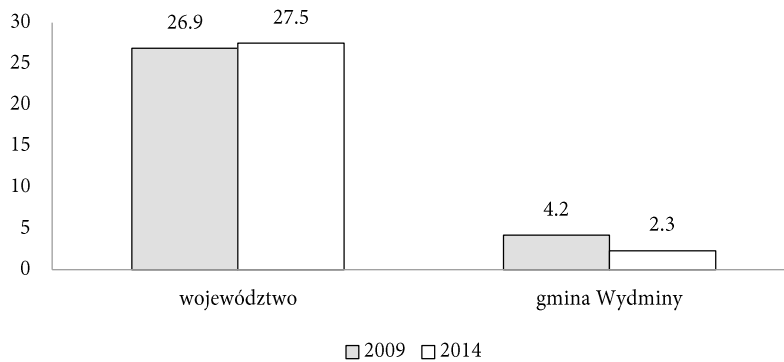
¹⁸⁶ Baza noclegowa turystyki dotyczy turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania, tj. obejmuje obiekty hotelowe i pozostałe obiekty; nie obejmuje pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych. Do obiektów hotelowych zaliczamy hotele, motele, pensjonaty i inne obiekty hotelowe (np. zajazdy, gościńce). Pozostałe obiekty obejmują: domy wycieczkowe, schroniska, schroniska młodzieżowe, szkolne schroniska młodzieżowe, ośrodki wczasowe, ośrodki kolonijne, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, domy pracy twórczej, zespoły domków turystycznych, kempingi, pola biwakowe, hostele, zakłady uzdrowiskowe i pozostałe niesklasyfikowane (np. domy studenckie, internaty, ośrodki rekreacyjno-sportowe itp.). W informacjach o obiektach i miejscach noclegowych turystyki nie uwzględnia się obiektów i miejsc w obiektach przejściowo nieczynnych z powodu przebudowy, remontu, itp.

cych na liczbę miejsc noclegowych. Wskaźnik ten obrazuje ilu turystów przypada na jedno miejsce turystyczne na danym terenie¹⁸⁷. Dla obszaru objętego diagnozą w 2014 r. przyjął on wartość 6,8, co oznacza, że z jednego miejsca noclegowego korzystało prawie 7 turystów (w województwie – 27,7). Kolejną z miar stosowanych w ocenie poziomu zagospodarowania turystycznego jest wskaźnik gęstości bazy noclegowej. Określa on liczbę miejsc noclegowych zaoferowanych turystom przypadających na 1 km² powierzchni obszaru. Jego wartość dla obszaru gminy Wydminy w 2014 r. kształtowała się na poziomie 0,1, podczas gdy w województwie na poziomie 1,6. Na tej podstawie można wnioskować, że obszar gminy jest bardzo słabo rozwinięty pod względem liczby obiektów turystycznych. Ostatnim ze wskaźników zagospodarowania turystycznego jest wskaźnik funkcji turystycznej Baretje'a i Deferta. Wyraża on liczbę miejsc noclegowych przypadających na 100 mieszkańców danego terenu. Na obszarze gminy w 2014 r. na każde 100 osób przypadało 0,2 miejsc noclegowych. Było to 14-krotnie mniej niż w województwie (2,8) (rys. 4.23).

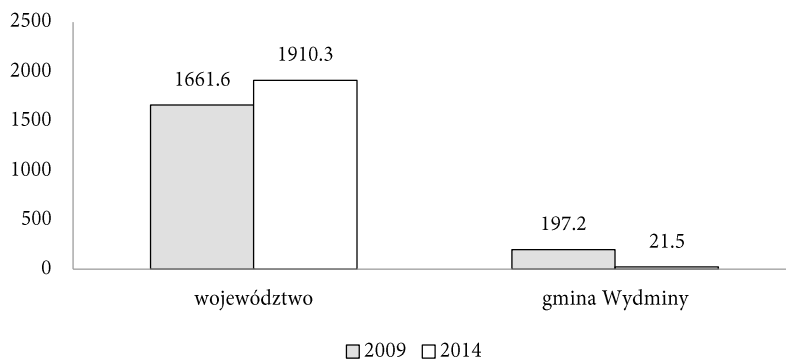


¹⁸⁷ Szromek A.R. 2002. *op. cit.*, s. 295–309.

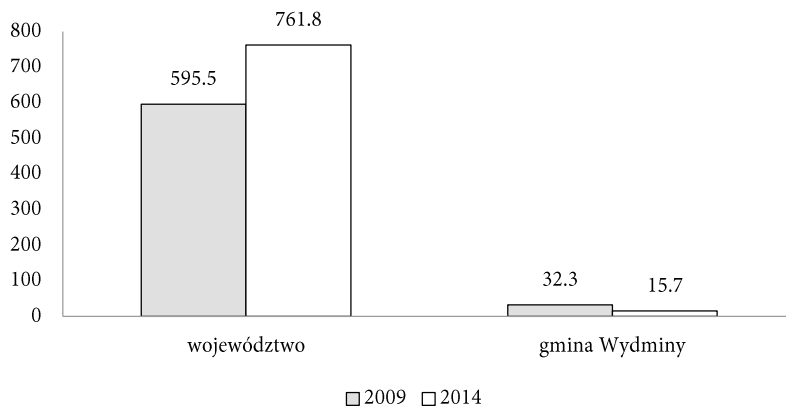
liczba miejsc noclegowych na 1000 mieszkańców

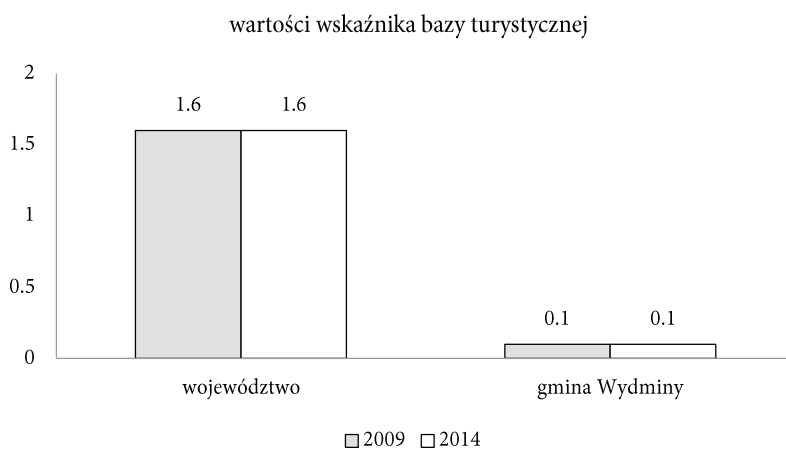
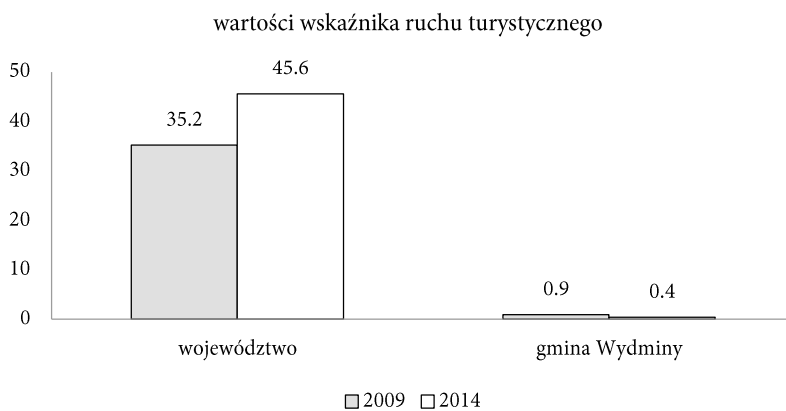
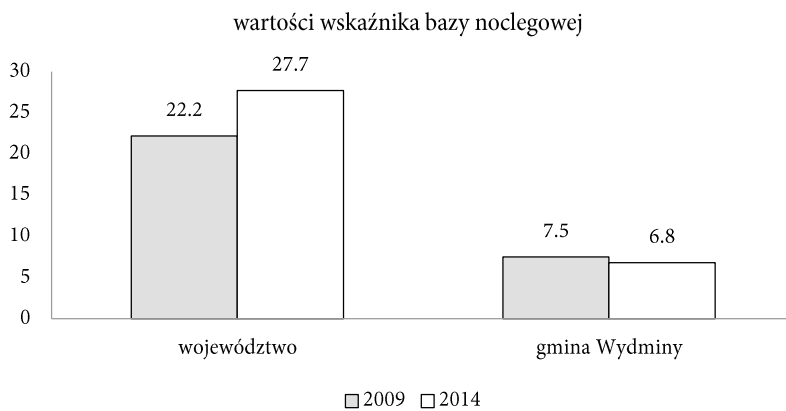


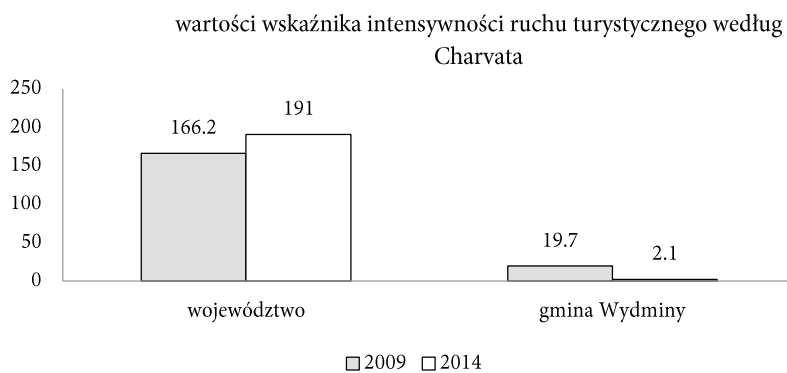
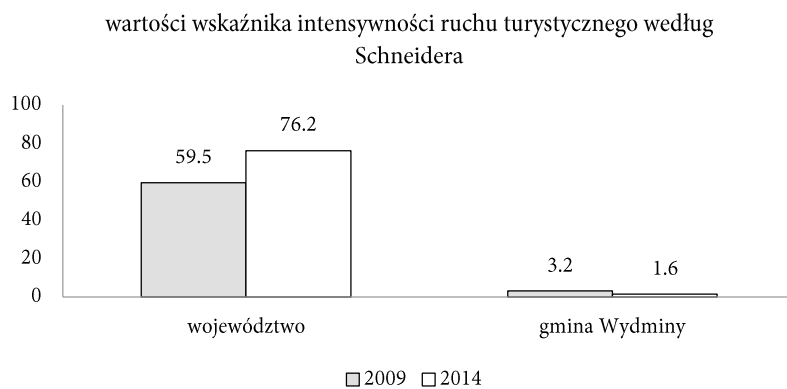
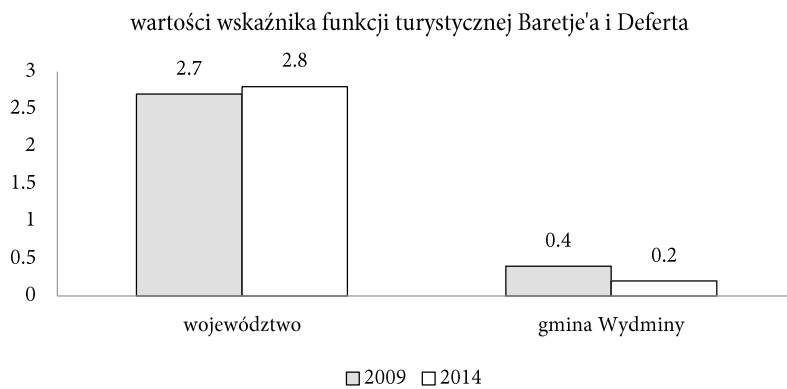
liczba udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców



liczba korzystających z noclegów na 1000 mieszkańców







Rys. 4.23. Turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania w gminie Wydminy w latach 2006–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji GUS, www.sta.gov.pl.

Drugą grupę wskaźników stanowią wskaźniki intensywności ruchu turystycznego. Pierwszy z nich, wskaźnik gęstości ruchu turystycznego to miara pozwalająca ocenić zatłoczenie badanego obszaru, gdyż dostarcza informacji o liczbie turystów przypadających na 1 km² obszaru. W 2014 r. dla gminy Wydminy przyjął on wartość 0,4 (w województwie – 45,6). Kolejną miarą rozwoju funkcji turystycznej jest wskaźnik Schneidera. Wyraża on liczbę turystów korzystających z noclegów przypadających na 100 mieszkańców obszaru. W 2014 r. na obszarze objętym analizą przyjął on wartość 1,6 (w województwie – 76,2). Ważnych informacji dotyczących ruchu turystycznego dostarcza także wskaźnik średniej długości pobytu turysty na danym terenie liczony poprzez porównanie liczby udzielonych noclegów oraz liczby osób korzystających z noclegów. Średnia długość pobytu turystów w 2014 r. w gminie Wydminy wynosiła 1,4 dnia (w województwie – 2,5 dnia) (rys. 4.23).

4.5. Analiza uwarunkowań rozwoju z wykorzystaniem metody SWOT

Do przeprowadzenia analiz SWOT wykorzystano informacje o gminie i jej problemach, zawarte w diagnozie sytuacji społeczno-gospodarczej oraz informacje pozyskane w toku przeprowadzonych w dn. 29 czerwca 2016 r. konsultacji z mieszkańcami gminy Wydminy. Zgodnie z metodyką analizy SWOT w macierzy ujmuje się zdarzenia i zjawiska o wyraźnym „zabarwieniu”, czyli mocne i słabe strony lokalnego środowiska oraz szanse i zagrożenia o dużym prawdopodobieństwie wystąpienia i sile oddziaływania. Pomija się natomiast zjawiska, które w umiarkowany sposób oddziałują na rozwój gminy. Zidentyfikowane przez mieszkańców elementy analizy SWOT, to:

A. Mocne strony:

1. Naturalne środowisko (lasy, jeziora).
2. Komunikacja drogowa (droga wojewódzka), połączenia kolejowe.
3. Położenie geograficzne.
4. Czyste powietrze.
5. Aktywność sołtysów.

6. Pracowitość, kreatywność społeczności lokalnej.
7. Dziedzictwo historyczne (bitwa z „ubecją” pod Gajrowskimi).
8. Bliskość lotniska Szymany.
9. Bliskość granicy – wymiana handlowa.
10. Wykwalifikowana kadra do pozyskania środków z UE.
11. Władza lokalna ukierunkowana na rozwój infrastruktury (drogowej, społecznej, środowiskowej, edukacyjnej) ze środków zewnętrznych.
12. Dobre zarządzanie środkami publicznymi potwierdzone nagrodami i statuetkami za jakość zarządzania przez organizacje publiczne.
13. Wielokulturowe dziedzictwo – rzemiosło oraz kulinaria.
14. Duży potencjał w rozwoju sportu – aktywność młodzieży i seniorów (orliki i stadion).
15. Aktywny Dom Kultury otwarty dla wszystkich.
16. Funkcjonujący Dom Seniora.
17. Linia kolejowa z istniejącą rampą do rozładunku towarów.
18. Ekopiekarnia – zdrowe i tradycyjne pieczywo.
19. Miody, sery, wędliny – produkcja rolników.

B. Słabe strony:

1. Niski poziom rozwoju infrastruktury drogowej, brak uporządkowanego stanu własnościowego niektórych dróg.
2. Względnie wysoki poziom bezrobocia i związany z tym problemem odpływu ludzi młodych, kreatywnych, wykształconych.
3. Niski poziom rozwoju przetwórstwa rolnego.
4. Poczucie braku bezpieczeństwa publicznego – brak posterunku.
5. Niedostateczne wykorzystanie położenia geograficznego Gminy, zwłaszcza miejscowości Wydminy jako ośrodka gospodarczego.
6. Niezadowalający stan infrastruktury turystycznej.
7. Słabo rozwinięta gospodarka mieszkaniowa (socjalna).
8. Niski poziom estetyki wsi.
9. Względnie niski poziom dochodów Gminy ograniczający szybki jej rozwój.
10. Brak lokalnych zakładów oferujących stałe miejsca pracy, w tym szczególnie dla kobiet.
11. Słaba dostępność do wykwalifikowanej służby zdrowia.
12. Brak działań informująco-promujących bazę turystyczną na terenie Gminy.
13. Brak działań promujących lokalne produkty.

14. Ograniczenia dotyczące rozwoju oferty rekreacyjnej związane ze strefą ciszy.
15. Brak planu zagospodarowania przestrzennego Gminy Wydminy.

C. Szanse:

1. Rozwijająca się turystyka.
2. Rozwijający się popyt na produkty ekologiczne.
3. Stworzenie strefy ekonomicznej – tworzącej liczne miejsca pracy.
4. Polityka socjalna państwa wspierająca rodziny.
5. Dostępność funduszy europejskich oraz środków krajowych dedykowanych na wspieranie projektów rozwojowych.
6. Wzrastające zainteresowanie przedstawicieli różnych instytucji potrzebą racjonalnego gospodarowania zasobami wodnymi.
7. Rozwijające się sieci szlaków turystycznych.
8. Powstanie trzech stref uzdrowiskowych.
9. Zmiana regulacji prawnych dotyczących gospodarki jeziorowej (w kontekście gospodarowania zasobami ryb).
10. Wzrastające zainteresowanie przyjezdnych osiedlaniem się na Mazurach.
11. Możliwość pozyskania wsparcia na promowanie lokalnych marek, w tym produktów z terenu „Mazur Garbatych”.

D. Zagrożenia:

1. Podejmowane w regionie inicjatywy dotyczące budowy dużych ferm trzody chlewnej.
2. Migracja zarobkowa ludności, w tym szczególnie młodych.
3. Starzenie się społeczeństwa.
4. Obserwowany stan tzw. „dziedziczenia biedy” po byłych PGR.
5. Niekorzystne warunki klimatyczne i związane z tym nasilające się z roku na rok zjawiska ekstremalne w pogodzie (grad, wiatry, ulewy).
6. Redukcja środków z UE na politykę rolną i strukturalną w związku z sytuacją wewnętrzną tak w Unii jak i w Polsce.
7. Rabunkowa gospodarka prowadzona na jeziorach (ryb) – brak kontroli nad zarybieniem i gospodarką jeziorową.

Analiza elementów składowych macierzy SWOT „parami” zazwyczaj prowadzi do sformułowania najbardziej efektywnych kierunków strategicznych. Dokonując korekty zidentyfikowanych elementów, w oparciu o diagnozę, zdefiniowano i uzgodniono analizę SWOT, której wyniki zamieszczono w *tabeli 4.5*, dodatkowo rozwijając listę zagrożeń i sposoby ich zapobiegania (*tab. 4.6*).

Tabela 4.5. Analiza SWOT dla gminy Wydminy

Mocne strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Położenie geograficznie na terenie Mazur Garbatych (Zielone Płuca Polski, czyste powietrze, liczne walory przyrodniczo-krajobrazowe – jeziora, Puszcza Borecka i inne obszary chronionego krajobrazu). 2. Lokalizacja (bliskość granicy, bliskość regionalnego lotniska w Szymanach, droga krajowa DK 16 i DK 59 – szlak komunikacyjny łączący Mazury z centrum kraju, połączenia kolejowe). 3. Wielokulturowe dziedzictwo (kulinaria, historia, rzemiosło). 4. Wysoki poziom kapitału społecznego (aktywność władz samorządowych, w tym sołtysów, aktywność społeczności lokalnej wyrażona działaniami organizacji pozarządowych). 5. Rozwinięta Infrastruktura sportowa (stadion, orliki).
Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niedostatecznie rozwinięta infrastruktura turystyczna (niewystarczająco w stosunku do potrzeb zagospodarowane brzegi jezior, niski poziom intensywności ruchu turystycznego, niedostatecznie rozwinięta baza noclegowa, krótki czas pobytu turysty na terenie gminy – dominuje turystyka przejazdowa, niezagospodarowane obiekty zabytkowe). 2. Brak perspektyw zarobkowych dla mieszkańców Gminy, co zwiększa skalę migracji ludzi młodych, kreatywnych i wykształconych (trudna sytuacja na rynku pracy – relatywnie wysoki poziom bezrobocia, niska podaż miejsc pracy, niski poziom dochodów rozporządzalnych, mniejsza wartość wydatków mieszkańców, wysoki odsetek osób korzystających z pomocy społecznej, „bieda dziedziczona”). 3. Brak planu zagospodarowania przestrzennego Gminy oraz programu informująco-promującego Gminę jako miejsce atrakcyjne do pobytu i inwestowania. 4. Niska dostępność do obiektów infrastruktury kulturalnej (biblioteki, muzea, kina). 5. Brak wykreowanej marki Gminy – oferty wyróżniającej Gminę spośród innych obszarów Warmii i Mazur.
Szanse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Polityka socjalna Państwa wspierająca osoby najuboższe i tereny zagrożone bezrobociem strukturalnym. 2. Regulacje prawne dotyczące zarybiania i gospodarki jeziornej, co pozytywnie wpłynęłoby na potencjał turystyczny wynikający z dostępności jezior. 3. Powstanie stref uzdrowiskowych i specjalnej strefy ekonomicznej (wiąże się z napływem kapitału). 4. Zwiększenie zainteresowania turystyką krajową ze względu na uwarunkowania geopolityczne. 5. Dostępność środków finansowych w ramach programów dedykowanych na rzecz przedsiębiorczości, innowacyjności i zrównoważonego rozwoju oraz rozwoju aktywności kulturalnej mieszkańców (programy rządowe i unijne). 6. Rosnąca popularność aktywnych form spędzania czasu wolnego, rozwój turystyki krótkoterminowej i specjalistycznej (gospodarstwa agroturystyczne, polowania, wędkowanie).
Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryzyko zmniejszenia środków z budżetu UE ze względu na zmiany wewnętrzne zachodzące zarówno w Unii jak i w Polsce. 2. Konkurencja ze strony sąsiadujących gmin w zakresie wykorzystania potencjału turystycznego. 3. Niekorzystne regulacje prawne skutkujące możliwością pojawienia się wysokotowarowych ferm produkcji zwierzęcej – zanieczyszczenie środowiska, obniżenie wartości środowiska przyrodniczego. 4. Specyficzne warunki klimatyczne (teren zaliczany do najzimniejszych obszarów w Polsce, krótki okres wegetacji, przesunięcie czasowe pór roku, mniejsza liczba dni słonecznych, wysoka zmienność pogodowa) oraz niekorzystny przebieg warunków pogodowych (grad, wiatry, ulewy) skutkujący stratami gospodarczymi i ograniczeniem ruchu turystycznego. 5. System kształcenia zawodowego niedostosowany do potrzeb rynku pracy. 6. Negatywne procesy demograficzne (starzejące się społeczeństwo).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.6. Lista zagrożeń i sposobów zapobiegania tym zagrożeniom

Lp.	Zagrożenie	Możliwy sposób przeciwdziałania (zapobiegania zanim się ujawnią)
1.	Promocja Wielkich Jezior Mazurskich może "przyćmić" okoliczne atrakcje	<ul style="list-style-type: none"> - współpraca z organizatorami promocji Wielkich Jezior Mazurskich - promocja gminy nawiązująca do jej walorów jako części Mazur - poszukiwanie odmienności, które mogą sugerować turyście specyficzne, oryginalne atrakcje
2.	Lokalna społeczność, pomimo dobrych przykładów, charakteryzuje się względnie niskim poziomem aktywności społecznej i gospodarczej, co w przypadku potwierdzenia może utrudnić opracowywanie i wdrażanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> - programy lokalne rozwijające zainteresowania i szkolące mieszkańców w zakresie animacji społecznej oraz przedsiębiorczości (we współpracy z samorządem i NGO) - powołanie (lub rozwój istniejących) instytucji/ośrodków animacji społecznej/ośrodków edukacyjnych/wsi tematycznych - powołanie partnerstwa na rzecz wdrażania strategii
3.	Generalnie baza turystyczna wydaje się uboga i o niskim standardzie, co może zniechęcić przyjezdnych do uczestniczenia w imprezach. Nieliczne obiekty turystyczne posiadające rozwiniętą bazę mogą okazać się niedostatecznie przygotowane do rozwoju usług turystycznych	<ul style="list-style-type: none"> - popularyzowanie oryginalnego, lokalnego stylu urządzania terenów rekreacyjnych - kolejne projekty powinny zmierzać do stopniowego wzbogacania oferty i bazy, również poprzez szkolenia - współpraca z instytucjami szkoleniowymi, doradczymi i inwestorskimi - partnerstwo/organizacja wsi tematycznych może uruchomić produkty dla lokalnego biznesu i go promować, - partnerstwo – promocja lokalnych produktów z terenu gminy.
4.	Pomimo postrzegania obszaru jako miejsca atrakcyjnego turystycznie gmina Wydminy może być traktowana jako „punkt” na trasie Giżycko - Olecko i na Wielkie Jeziora Mazurskie	<ul style="list-style-type: none"> - skupienie uwagi na własnych atutach - integracja celów i działań Strategii z programami samorządowymi (powiatu, województwa, sąsiednich gmin) - koncentracja działań wokół kwestii dostępności obszaru gminy dla przyjezdnych.

Źródło: opracowanie własne.

5. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030

5.1. Wyzwania rozwojowe

W trakcie prowadzonych prac nad strategią uznano, że jej nadrzędnym celem jest Poprawa jakości życia mieszkańców i budowanie trwałych podstaw ekonomicznych, przy poszanowaniu zasobów środowiska przyrodniczego. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030 została oparta na trzech priorytetach określających obszary działania: (I) Gospodarka i infrastruktura, (II) Przestrzeń i środowisko oraz (III) Lokalna społeczność.

W ramach priorytetu I należy zwrócić szczególną uwagę na działania dążące do wzrostu poziomu życia mieszkańców gminy Wydminy, dzięki pełniejszemu (optymalnemu) wykorzystaniu gospodarczego potencjału, w tym szczególnie związanego z zasobami środowiska naturalnego i rozwijającą się turystyką pobytową. Na pierwszy plan wyłaniają się potrzeby w zakresie ciągłego dynamizowania rozwoju gospodarczego i wykorzystania atutów gminy (bliskość granicy, bliskość regionalnego lotniska w Szymanach, szlak komunikacyjny łączący Mazury z centrum kraju, połączenia kolejowe itp.). Należy zwrócić także uwagę na potrzebę integracji przestrzennej gminy i zapewnienie powiązań lokalnych, dla których centrum gospodarczym staną się Wydminy, docelowo zapewniające jednolity standard dostępności podstawowych usług i dóbr publicznych. Umocnienie pozycji Wydmin jako lokalnego centrum gospodarczego i ośrodka usług publicznych jest warunkiem rozwoju okalających ośrodek gminny terenów wiejskich. Projektowane działania opierają się na założeniu, że ważnymi elementami decydującymi o atrakcyjności obszaru są zasoby społeczne i kulturowe oraz przestrzeń publiczna. Wśród kluczowych działań w ramach wspomnianego kierunku przewidziano poprawę stanu infrastruktury, dostępności podstawowych usług publicznych o charak-

terze: edukacyjnym, kulturalnym, rekreacyjnym i sportowym oraz zdrowotnym.

Odwołanie się do priorytetu II (Przestrzeń i środowisko) znajduje uzasadnienie w walorach przyrodniczo-krajobrazowych będących ważnym zasobem gminy. Obszar gminy Wydminy stanowi bardzo atrakcyjny teren turystyczno-rekreacyjny położony na szlaku Wielkich Jezior Mazurskich. Tu występują liczne szlaki piesze i rowerowe, obiekty zabytkowe i inne atrakcje. Ów potencjał wydaje się jednak niewykorzystany w pełnym zakresie. Przeważają pobyty krótkookresowe, które mimo znacznej liczby odwiedzających nie generują znaczących przychodów. Korzystne położenie gminy, w dłuższej perspektywie, może znacząco poprawić atrakcyjność inwestycyjną. Stąd też na środowisko przyrodnicze gminy może być wywierana coraz większa presja ze strony inwestorów (nowe lokalizacje pod budownictwo mieszkaniowe, obiekty gospodarcze), ale również ze strony ruchu turystycznego. Wyzwaniem jest utrzymywanie równowagi między ochroną obszarów cennych przyrodniczo i krajobrazowo, a rosnącą powierzchnią terenów zagospodarowanych i presją na środowisko ze strony przyjezdnych. Tą równowagę można utrzymać poprzez odpowiednie regulacje w zakresie planowania przestrzennego i ich konsekwentne egzekwowanie.

Niezbędne jest także tworzenie oryginalnych i innowacyjnych atrakcji turystycznych oraz produktów, stanowiących atrakcyjną ofertę dla turystów odwiedzających Mazury. Trwałe miejsce Wydmin na mapie turystycznej Wielkich Jezior Mazurskich może ugruntować organizacja takiej oferty, która zainteresuje przyjezdnych, tłumnie odwiedzających konkurencyjne dla Wydmin ośrodki miejskie: Giżycko, Węgorzewo, czy Elk, Olecko. Jednym z ważnych wyzwań dla gminy Wydminy jest zachowanie równowagi przestrzennej między terenami cennymi przyrodniczo (a zarazem atrakcyjnymi turystycznie i rekreacyjnie), a obszarami przeznaczanymi np. pod zabudowę

mieszkaniową i gospodarczą. Gmina Wydminy posiada unikalne walory przyrodnicze i kulturowe związane z przynależnością do „Krainy Tysiąca Jezior”. Poprawie jakości życia mieszkańców służyć może zwiększenie atrakcyjności przestrzeni publicznej, czy wdrożenie programów odnowy wsi.

W kontekście realizacji ostatniego priorytetu (Lokalna społeczność) należy zwrócić szczególną uwagę na wzrost poziomu kapitału społecznego dzięki wzmocnieniu aktywności mieszkańców i zwiększeniu poziomu partycypacji społecznej. Do wyzwań o charakterze strategicznym zaliczyć należy aktywizację społeczności lokalnej oraz rozwój usług publicznych, które w kontekście przewidywanej migracji na teren gminy, wymagać będą ciągłego monitoringu i doskonalenia. Realizacja tego priorytetu, mającego wpływ na przyszłość gminy Wydminy, wymaga wykazania się konkurencyjnością (w znaczeniu budowy oferty usług publicznych o wysokiej jakości). Mowa głównie o usługach edukacyjnych, zdrowotnych, kulturalnych, rekreacyjno-sportowych, administracyjnych, które jako kompleksowa oferta społeczna nierzadko decydują o jakości ww. kapitału społecznego. Gmina Wydminy posiadając dogodne położenie stanowi atrakcyjny teren osadniczy, ale jednocześnie musi sprostać wyzwaniom zapewnienia wysokiej jakości usług. Wobec ogólnokrajowych, niekorzystnych tendencji demograficznych, rozwój funkcji rezydencjonalnych i osadniczych należy postrzegać jako poważną szansę rozwojową. Rozwój silnego centrum usług publicznych jest warunkiem koniecznym, aby tą szansę wykorzystać. Należy jednak zwrócić uwagę na równoległą optymalizację kosztów funkcjonowania usług publicznych i administracyjnych (szczególnie w przypadku rosnącej liczby osób z nich korzystających). Ważnym aspektem w tym kontekście może być współpraca z organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwoju i poprawy efektywności niektórych usług publicznych oraz ustawiczne doskonalenie systemów zarządczych, które bezpośrednio mają wpływ na jakość usług administracyjnych.

5.2. Wizja, misja i cele rozwoju gminy Wydminy

Sformalizowanie strategii poprzedzono szczegółową diagnozą sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie gminy Wydminy w oparciu o dostępne dane statystyczne. Kluczowe wnioski, w postaci wyzwań rozwojowych, skonsultowano z mieszkańcami podczas spotkań i prezentacji dokumentu na forum publicznym¹⁸⁸. W efekcie prowadzonych prac i dyskusji wypracowano główne kierunki rozwoju gminy na najbliższe 13 lat, budując obraz gminy w przyszłości zawarty w jej wizji.

Wizja rozwoju Gminy Wydminy stanowi opis pożądanego stanu w perspektywie 2030 roku. Określa ona stan docelowy, do którego dążyć będzie społeczność lokalna, wykorzystując przy tym możliwości płynące z własnych atutów i szans pojawiających się w otoczeniu. Wizja określa cel do jakiego zmierza Gmina i wskazuje zasadniczy kierunek podejmowanych działań. Dynamika i jakość procesu wdrażania Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy zadecyduje o skutecznej odpowiedzi na postawione wyzwania, a także pozwoli ukształtować warunki sprzyjające rozwojowi lokalnej społeczności. Gmina Wydminy, w przekonaniu autorów strategii, jest w stanie przyciągać nowych mieszkańców wykorzystując istniejący i rozbudowujący się potencjał infrastruktury, bazując na dziedzictwie historycznym, lokalnych zasobach, a także na kreatywności i aktywności mieszkańców, co wyrazić można w postaci następującej wizji:

Przyjazna mieszkańcom i przyjezdnym gmina,
o zrównoważonym rozwoju, o korzystnych warunkach
do życia, pracy i inwestowania, wykorzystująca swój
potencjał historyczny, infrastrukturalny i ludzki.

¹⁸⁸ Elementem konsultacji społecznych były także prowadzone badania ankietowe, w których uczestniczyło łącznie 226 mieszkańców gminy, co stanowi ok. 8% ogółu ludności w wieku produkcyjnym.

W kontekście dążenia do osiągnięcia przyjętej wizji ważne jest podjęcie działań służących wprowadzeniu nowych standardów usług publicznych, pełnemu wykorzystaniu atutów gminy i racjonalizacji zarządzania majątkiem komunalnym.

Misja jest nadrzędnym celem rozwoju gminy i określa rolę władz samorządowych w procesie rozwoju wspólnoty lokalnej. Władze samorządowe, zgodnie z misją, inicjują i realizują przedsięwzięcia, a także wspierają te podejmowane przez różnych aktorów życia społeczno-gospodarczego, w tym m.in. liderów lokalnych, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, przedsiębiorców, grupy nieformalne mieszkańców. Ponadto władze samorządowe są realizatorem projektów związanych z wypełnianiem zadań własnych, jak też będących efektem uzgodnień i współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego. Wszystkie podejmowane inicjatywy w założeniach służą rozwojowi gminy, rozpowszechnianiu informacji o jej walorach, ułatwianiu współpracy partnerów lokalnych, a także wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Misją gminy Wydminy jest:

Inicjowanie zrównoważonego rozwoju gminy Wydminy w partnerstwie z sektorami społecznym i gospodarczym. Chcemy wspólnie kreować wizerunek gminy jako miejsca przyjaznego do życia i działania.

Plan operacyjny oraz cele i działania jakie należałoby podjąć w ramach długookresowej strategii rozwoju gminy Wydminy przedstawiono na kolejnych stronach opracowania.

PLAN OPERACYJNY

Cel nadrzędny: Poprawa jakości życia mieszkańców i budowanie trwałych podstaw ekonomicznych, przy poszanowaniu zasobów środowiska przyrodniczego

<p style="text-align: center;">Priorytet I: GOSPODARKA I INFRASTRUKTURA</p>	<p style="text-align: center;">Priorytet II: PRZESTRZEŃ I ŚRODOWISKO</p>	<p style="text-align: center;">Priorytet III: LOKALNA SPOŁECZNOŚĆ</p>
<p>Cel strategiczny 1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>1.1.1. Wspieranie aktywności gospodarczej</p> <p>1.1.2. Stymulowanie dywersyfikacji źródeł dochodu mieszkańców</p>	<p>Cel strategiczny 2.1. Stworzenie nowoczesnej przestrzeni służącej rozwojowi aktywności społecznej i gospodarczej</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>2.1.1. Opracowanie i wdrożenie programu rewitalizacji Centrum Wydmín</p> <p>2.1.2. Działania na rzecz poprawy estetyki wsi</p> <p>2.1.3. Działania informacyjno-edukacyjne dotyczące zachowania ładu środowiskowego i przestrzennego</p>	<p>Cel strategiczny 3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>3.1.1. Działania na rzecz wzrostu aktywności społecznej mieszkańców</p> <p>3.1.2. Wspieranie kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy (e-integracja)</p> <p>3.1.3. Budowa i rozwój bazy instytucjonalnej służącej optymalizowaniu pomocy społecznej</p>
<p>Cel strategiczny 1.2. Poprawa dostępności i jakości usług</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>1.2.1. Promowanie inicjatyw i przedsięwzięć zbiorowych</p> <p>1.2.2. Poprawa dostępności i jakości usług</p>	<p>Cel strategiczny 2.2. Wspieranie inwestycji proekologicznych</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>2.2.1. Realizacja i popularyzowanie termomodernizacji budynków</p> <p>2.2.2. Wspieranie inwestycji popularyzujących odnawialne źródła energii (m.in. solary, kotłownie na biomasę itp.)</p> <p>2.2.3. Podnoszenie świadomości mieszkańców i turystów dotyczącej korzystania ze środowiska</p>	<p>Cel strategiczny 3.2. Podnoszenie kompetencji i świadomości społecznej</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>3.2.1. Zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych</p> <p>3.2.2. Wspieranie przedsięwzięć służących rozwojowi lokalnego rynku pracy</p> <p>3.2.3. Promowanie kultury</p>
<p>Cel strategiczny 1.3. Modernizacja i rozwój infrastruktury</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>1.3.1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury komunikacyjnej</p> <p>1.3.2. Rozbudowa i modernizacja sieci infrastruktury socjalno-bytowej</p> <p>1.3.3. Działania na rzecz poprawy dostępności komunikacyjnej i rekreacyjnej</p>	<p>Cel strategiczny 2.3. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu promocji gminy</p> <p><u>Cele operacyjne:</u></p> <p>2.3.1. Wdrożenie strategii marketingowej</p> <p>2.3.2. Promowanie masowych imprez sportowych i turystycznych</p> <p>2.3.3. Racjonalizacja zarządzania majątkiem i zasobami gminy</p>	

KIERUNKI REALIZACJI STRATEGII – JEJ CELE I DZIAŁANIA

Priorytet 1: Gospodarka i Infrastruktura

Cele	Rekomendowane działania w ramach celu	Warunki wdrażania strategii
1	2	3
Cel strategiczny 1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości		
<p>Cel operacyjny 1.1.1: Wspieranie aktywności gospodarczej</p>	<p>Działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie gminnej oferty inwestycyjnej i jej rozpowszechnienie. 2. Działania na rzecz pozyskania i uzbrojonych terenów pod inwestycje. 3. Działania na rzecz pozyskiwania inwestorów z perspektywicznych dla rozwoju Gminy branż¹⁸⁹. 4. Inicjowanie i wspieranie projektów związanych z pobudzeniem przedsiębiorczości wśród mieszkańców. 5. Wspieranie inicjatyw i przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej¹⁹⁰. 6. Promowanie lokalnych produktów i usług. 7. Stworzenie gminnej strefy ekonomicznej. 	<p><i>Prowadzenie konsultacji społecznych dotyczących pozyskania i uzbrojenia terenów.</i></p> <p><i>Problemem może być brak przedsiębiorców i inwestorów zainteresowanych współdziałaniem.</i></p>
<p>Cel operacyjny 1.1.2: Stymulowanie dywersyfikacji źródeł dochodu mieszkańców</p>	<p>Działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wspieranie przedsięwzięć związanych z rozwojem „alternatywnych kierunków produkcji rolniczej” (w tym m.in. produkcji biopaliw i ziół). 2. Wspieranie działań na rzecz popularyzowania sprzedaży produktów pochodzenia rolniczego – sprzedaż przyzagrodowa. 3. Wspieranie przedsięwzięć związanych z prosumpcją¹⁹¹, w tym w zakresie odnawialnych źródeł energii, turystyki. 4. Wspieranie inicjatyw na rzecz powstawania i rozwoju wsi tematycznych (Radzie, Ranty, Talki). 5. Wspieranie różnych form współdziałania, w tym szczególnie podmiotów sektora agrobiznesu. 	<p><i>Jest niezbędne uzupełnienie ww. działań wsparciem merytorycznym mającym na celu aktywizację lokalnej społeczności.</i></p>

¹⁸⁹ Kluczowymi dla gospodarki lokalnej pozostają oprócz rolnictwa, działalność targowa i turystyka (przede wszystkim pobytowa). Gmina będzie aktywnie poszukiwać inwestorów z branż związanych z przetwórstwem rolno-spożywczym i zaopatrzeniem w środki produkcji.

¹⁹⁰ Realizacja działań posłużyć może m.in. współudział Gminy w organizacji spółdzielni socjalnej, czy klubu integracji społecznej.

¹⁹¹ Prosumpcja oznacza produkcję na własny użytek, samodzielną wytwórczość.

1	2	3
<p>Cel strategiczny 1.2. Poprawa dostępności i jakości usług</p> <p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Współdziałanie na rzecz rozwoju systemu informacji turystycznej. 2. Wspieranie inicjatyw mających na celu rozwój turystyki aktywnej kwalifikowanej, w tym pieszej, rowerowej, jeździeckiej, kajakarstwa. 3. Koordynacja działań oraz wspieranie (merytoryczne, organizacyjne, finansowe) lokalnych wydarzeń o charakterze turystycznym. 4. Promowanie lokalnego biznesu - forum biznesu. 5. Organizowanie cyklicznego konkursu na najlepszy obiekt i usługę turystyczną. 6. Opracowanie i wdrożenie katalogu prezentującego ofertę usług turystycznych. 7. Współdziałanie na rzecz rozwoju systemu informacji turystycznej. 8. Wsparcie inicjatyw związanych z rozwojem produkcji „żywności ekologicznej”. 9. Wsparcie działań informacyjnych dotyczących możliwości uzyskania dopłat w rolnictwie i uczestniczenia mieszkańców gminy w programach finansowanych ze środków UE. <p>Cel operacyjny 1.2.1. Promowanie inicjatyw i przedsięwzięć zbiorowych</p>	<p><i>Jest potrzebne tworzenie bazy instytucjonalnej doradztwa i wsparcia finansowego. Problemem może okazać się niewystarczająca względem potrzeb dostępność środków zewnętrznych na szkolenia, konferencje, a także inwestycje.</i></p>	<p>Cel operacyjny 1.2.2. Poprawa dostępności i jakości świadczonych usług</p> <p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja punktu stomatologicznego w szkole dla uczniów i mieszkańców. 2. Poprawa warunków świadczenia usług zdrowotnych. 3. Wspieranie profilaktyki prozdrowotnej. 4. Organizacja centrum usługowego w sąsiedztwie Rynku. 5. Organizacja i wyposażenie w niezbędne urządzenia tzw. "miejsce spotkań". 6. Opracowanie i wdrożenie programów <i>Bezpieczna Gmina</i>¹⁹² i <i>Ekomuzeum</i>¹⁹³. 7. Wspieranie rozwoju usług związanych z obsługą ruchu turystycznego (np. gastronomia, wypożyczalnie sprzętu). 8. Stworzenie portalu informującego o usługach na terenie gminy. 9. Opracowanie i wdrożenie programu e-urząd. <p><i>Zainteresowanie ze strony mieszkańców wdrażanymi rozwiązaniami.</i></p>

¹⁹² Podniesienie poziomu bezpieczeństwa przez poprawę porządku publicznego, czystości i estetyki, monitoring, oświetlenie miejsc publicznych.

¹⁹³ Organizacja w poszczególnych miejscowościach miejsc z informacją i prezentacją graficzną lokalnych zasobów przyrodniczych, kulturowych itp., wykonanie i montaż tablic informujących o historii i atrakcjach poszczególnych miejscowości (z mapami lokalizacyjnymi).

1	2	3
<p>Cel strategiczny 1.3. Modernizacja i rozwój infrastruktury</p> <p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizacja/budowa drogi w Mazuchówce, Gawlikach Wielkich, Żelkach, Czarnówce – Syba, Rogu Orłowskim, Pamrach. 2. Budowa chodników w miejscowościach: Wydminy, Dudka, Biała Giżycka, Berkowo, Orłowo, Pańska Wola, Radzie, Ranty, Siedliska. 3. Modernizacja dróg dojazdowych do miejscowości Gawliki Małe i Gawliki Wlk., Radzie, Dudka, Grądzkie, Orłowo, Pamry, Radzie, Sucholaski. 4. Modernizacja dróg lokalnych na terenie miejscowości, a także do siół i kolonii (m.in. w Wydminach) 5. Wybudowanie zatok autobusowych przy przystankach w miejscowościach Berkowo, Hejbuty, Pańska Wola, Ranty i w innych miejscowościach, gdzie istnieje potrzeba poprawy bezpieczeństwa. 6. Wspólne przedsięwzięcia z sąsiednimi samorządami gminnymi z terenu powiatu giżyckiego oraz innymi zarządcami dróg w zakresie modernizacji ciągów drogowych Gajrowskie, Pietrasze, Siemionki. 	<p>Cel operacyjny 1.3.1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury komunikacyjnej</p>	<p>Niezmany harmonogram ogłaszania konkursów w zakresie pozyskania funduszy europejskich oraz brak pewności co do pozyskania w trybach konkursowych środków niezbędnych do realizacji wszystkich, planowanych inwestycji.</p>
<p>Cel operacyjny 1.3.2. Rozbudowa i modernizacja sieci infrastruktury socjalno-bytowej</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozbudowa sieci wodociągowej w miejscowościach Pietrasze, Syba, Siemionki, Siedliska. 2. Modernizacja stacji uzdatniania wody w Orłowie, Pamrach, Wydminach, Biała Giżycka. 3. Rozbudowa sieci kanalizacyjnej w Wydminach - ul. Ełcka i Leśna oraz w Łękuku Małym, Orłowie, Talkach, Berkowie, Siedliskach. 4. Budowa lokalnych oczyszczalni ścieków w miejscowościach: Borkowo, Pamry, Dudka, Gawliki Małe, Radzie (Cegielnia Ranty). 5. Wsparcie budowy oczyszczalni przydomowych (300). 6. Budowa sieci wodociągowej w Siemionkach, Czarnówce – Syba, Okragłe. 7. Budowa/modernizacja świetlic w Gawlikach Wielkich i Małych, Żelkach, Radziach, Mazuchówce, Talkach, Grądzkich. 8. Modernizacja domu kultury w Wydminach. 9. Wsparcie organizacji żłobków. 	

1	<p><u>Cel operacyjny 1.3.3.</u> Działania na rzecz poprawy dostępności komunikacyjnej i rekreacyjnej</p>	2	3
<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowa i organizacja ścieżek rowerowych i ich oznakowanie (Szybały Orłowskie, Łękuk – Wydminy – Okrągłe). 2. Wspólne przedsięwzięcia z sąsiednimi samorządami oraz innymi zarządcami dróg w zakresie modernizacji ciągów pieszych i rowerowych. 3. Wsparcie organizacji małej infrastruktury turystycznej (pola namiotowe, miejsca wypożyczenia, platformy widokowe, tablice informacyjne, wypożyczalnie różnych środków transportu, parkingi na rowery). 4. Budowa boisk, miejsc aktywnej rekreacji oraz placów do gier i zabaw: <ol style="list-style-type: none"> a) działania na rzecz przejęcia w administrowanie części dróg dojazdowych do miejscowości Gawliki Małe, b) usprawnienie transportu dzieci do szkół w Gawlikach Wielkich i Wydminach, c) budowa pomostów w miejscowościach Gawliki Wielkie, Wydminy, Łękuk Mały, Pamry, Okrągłe, Gębałka, Talki, Sucholaski. 		<p>Stąła wymiana doświadczeń między partnerami służąca analizie możliwości pozyskania środków i finansowania poszczególnych przedsięwzięć. Precyzyjne identyfikowanie potrzeb w zakresie opracowania proj. rozwojowych.</p>	

Priorytet 2: Przestrzeń i Środowisko

Cele	Rekomendowane działania w ramach celu	Warunki wdrażania strategii
1	2	3
Cel strategiczny 2.1. Stworzenie nowoczesnej przestrzeni służącej rozwojowi aktywności społecznej i gospodarczej		
<p>Cel operacyjny 2.1.1. Opracowanie i wdrożenie programu rewitalizacji Centrum Wydmyn</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Opracowanie Projektu Rewitalizacji placu przy Urzędzie Gminy. Stworzenie strefy publicznej – rynek miejski¹⁹⁴. Wsparcie przedsięwzięć na rzecz zachowania istotnych elementów tkanki urbanistycznej stanowiących o tożsamości i historii Wydmyn. Przygotowanie aplikacji i działania na rzecz uzyskania praw miejskich przez Wydmyny. 	<p><i>Determinacja ze strony władz, radnych i mieszkańców.</i></p> <p><i>Proces długofalowy wymagający opracowania wieloletniego planu.</i></p>
<p>Cel operacyjny 2.1.2. Działania na rzecz poprawy estetyki wsi</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Podnoszenie świadomości mieszkańców w zakresie dbałości o otoczenie. Lobbowanie na rzecz estetyzacji obejść oraz budowy nowych budynków i budowli nawiązujących do istniejącej architektury. Zagospodarowanie i rewitalizacja miejsc o szczególnych walorach (np. cmentarzy z okresu I Wojny Światowej w Stedliskach, Gawlikach Wielkich, Mazuchówce, Rostkach). Urządzenie miejsc rekreacji (scen, wiat, placów zabaw). Zagospodarowanie wyrobiska po żwirowni w Mazuchówce. Organizacja konkursów dotyczących dobrych praktyk w zakresie zagospodarowania przestrzeni (np. estetyczna zagroda, energooszczędny budynek, tradycyjne budownictwo). 	<p><i>Wysoka świadomość społeczna i zaangażowanie ze strony mieszkańców.</i></p>
<p>Cel operacyjny 2.1.3. Działania informacyjno-edukacyjne dotyczące zachowania ładu środowiskowego i przestrzennego</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Organizacja spotkań, seminariów, imprez o charakterze ekologicznym. Współpraca z lokalnym biznesem w zakresie zagospodarowania przestrzennego. Inwentaryzacja lokalnych zasobów, w tym związanych z jakością środowiska. Działania na rzecz wdrożenia stref uzdrowskowych: - w obrębie geodezyjnym Orłowo – nad jeziorem Łękuk, Wężówka, teren miejscowości Gawliki Małe oraz Okrągłe. Działania na rzecz wdrożenia stref uzdrowskowych - Łękuk Mały, Okrągłe i Talki. Opracowanie i wdrożenie programu Zielona, uporządkowana gmina – zachowanie i porządkowanie przestrzeni, w tym obszarów służących rekreacji. 	<p><i>Niewystarczająca, względem potrzeb, dostępność środków zewnętrznych na tego typu przedsięwzięcia. Wydłużające się procedury administracyjne i brak jasnych kryteriów.</i></p>

¹⁹⁴ Urządzenie terenu, budowę niezbędnych elementów infrastruktury, adaptację miejsca pod potrzeby usługowe z nadaniem mu klimatu "miejskiego rynku".

1	2	3
<p>Cel strategiczny 2.2. Wsparcie inwestycji proekologicznych</p>		
<p>Cel operacyjny 2.2.1. Realizacja i popularyzowanie termomodernizacji budynków</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Termomodernizacja obiektów komunalnych, w tym budynku Urzędu Gminy i szkół. 2. Kompleksowa modernizacja systemu grzewczego budynków użyteczności publicznej (szkoły, Urząd). 3. Propagowanie wśród mieszkańców idei termomodernizacji budynków mieszkalnych. 	<p>Warunkiem realizacji zaplanowanych działań jest uzyskanie dofinansowania zewnętrznego. Bariery mogą się okazać zahamowanie się trendu i brak preferencji ekonomiczno-finansowych dla tego typu przedsięwzięć.</p>
<p>Cel operacyjny 2.2.2. Wsparcie inwestycji popularyzujących odnawialne źródła energii (m.in. solary, kotłownie na biomasę)</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w obiektach użyteczności publicznej (m.in. urząd gminy, szkoły), tj.: montaż solarów, paneli fotowoltaicznych, modernizacja kotłowni na biomasę, LNG. 2. Wsparcie przedsięwzięć gospodarczych zorientowanych na produkcję i wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych w ramach presumpcji. 3. Tworzenie warunków dla wzrostu udziału energii wytwarzanej z OZE (urządzenia solarne, geotermalne, pozyskanie energii z biomasy). 	
<p>Cel operacyjny 2.2.3. Podnoszenie świadomości mieszkańców i turystów dotyczącej korzystania ze środowiska</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowania i wykonanie tablic informacyjnych z mapą sytuacyjną dla poszczególnych miejscowości. 2. Oznakowanie istniejących w gminie miejsc związanych z historią obszaru. 3. Podejmowanie inicjatyw na rzecz podnoszenia świadomości ekologicznej oraz edukacji ekologicznej wśród młodzieży i dorosłych. 4. Stworzenie systemu monitoringu usług turystycznych, świadczonych na terenie gminy. 5. Wsparcie inicjatyw na rzecz np.: budowy szlaków, tras tematycznych, pieszych, konnych, rowerowych oraz kajakowych. 6. Wsparcie organizacji imprez lokalnych, w tym dożynek, dnia dziecka, pikników. 7. Propagowanie rekreacji i turystyki wodnej na terenie gminy. 8. Wsparcie projektów międzyinnowacyjnej wymiany młodzieży. 	<p>Podjęmowane działania na rzecz ochrony środowiska wymagają znacznych środków, przewyższających możliwości finansowe Gminy, dlatego warunkiem realizacji zaplanowanych działań jest ich długoterminowa perspektywa.</p>

1	2	3
Cel strategiczny 2.3. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu promocji gminy		
Cel operacyjny 2.3.1. Wdrożenie strategii marki	<i>Działania:</i> 1. Opracowanie strategii/programu. 2. Wdrożenie strategii/programu.	Opracowana strategia marki powinna zostać rozpropagowana i wdrożona.
Cel operacyjny 2.3.2. Promowanie masowych imprez sportowych i turystycznych	<i>Działania:</i> 1. Opracowanie i wdrożenie kalendarza imprez o charakterze sportowym i rekreacyjnym. 2. Wspieranie cyklicznych imprez, w tym rajdu samochodowego (organizowanego przez PZM), półmaratonu "Wydminy", rozgrywek piłki nożnej, Dni Wydmin (w tym imprezy Ekorancho, Święto Mleka), Jarmarku Twórców Ludowych, Dożynek gminnych, Kiermaszu Świętecznego Bożonarodzeniowego oraz innych. 3. Udostępnienie zorganizowanym grupom młodzieży obiektów sportowych w godzinach pozalekcyjnych.	Mieszkańcy gminy będą czynnie uczestniczyć w podejmowanych przedsięwzięciach.
Cel operacyjny 2.3.3. Racjonalizacja zarządzania majątkiem i zasobami gminy	<i>Działania:</i> 1. Wdrożenie wysokich standardów świadczenia usług publicznych. 2. Wsparcie inicjatyw rad sołeckich, zwiększające zakres współdecydowania mieszkańców o kształcie otaczającej ich przestrzeni. 3. Wprowadzenie elementów budżetu partycypacyjnego, jako narzędzia współdecydowania mieszkańców o kształcie inwestycji lokalnych.	Podjęcie działań na rzecz budowy i rozwoju bazy instytucjonalnej wymaga zaangażowania liderów życia społecznego gospodarczego gminy (radnych, sołtysów, przedstawicieli NGO).

Priorytet 3: Lokalna społeczność

Cele szczegółowe	Rekomendowane działania w ramach celu	Warunki wdrażania strategii
1	2	3
Cel strategiczny 3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej		
<p>Cel operacyjny 3.1.1.1. Działania na rzecz wzrostu aktywności społecznej mieszkańców</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zorganizowanie forum służącego budowaniu porozumienia między różnymi grupami społecznymi. 2. Stworzenie systemu monitorowania opinii społecznej – budowanie „public relations”. 3. Rozwijanie współpracy z organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi na terenie gminy. 4. Wspieranie działań instytucji/ organizacji pozarządowych/ośrodków animacji społecznej. 5. Inicjowanie i wspieranie przedsięwzięć dotyczących organizowania się społeczności lokalnych. 	<p>Praktycznym wymiarem będzie portal służący przetwarzaniu i gromadzeniu informacji ukierunkowanych na potrzeby mieszkańców.</p>
<p>Cel operacyjny 3.1.1.2. Wspieranie kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy (e-integracja)</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utworzenie w internetowym portalu gminy serwisu informacyjnego dla mieszkańców. 2. Wsparcie procesu tworzenia sieci szerokopasmowej, w szczególności na obszarach objętych wykluczeniem cyfrowym. 3. Tworzenie zintegrowanych usług publicznych dostępnych na platformach cyfrowych. 4. Wsparcie rozwoju nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej, w tym poprawy szybkości transferu, organizacji Punktów Publicznego Dostępu do Internetu. 	<p>Zainteresowanie mieszkańców gminy ideą tworzenia społeczeństwa informacyjnego poprzez inicjatywy szkoleniowo - edukacyjne pozwalające na dokształcanie.</p>
<p>Cel operacyjny 3.1.1.3. Budowa i rozwój bazy instytucjonalnej służącej optymalizowaniu pomocy społecznej</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicjowanie i wspieranie projektów z zakresu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. 2. Stymulowanie rozwoju systemu instytucjonalnego wsparcia grup i osób zagrożonych ubóstwem. 3. Stymulowanie działań na rzecz budowy systemu instytucjonalnego wsparcia grup i osób defaworyzowanych. 4. Promowanie wolontariatu i inicjatyw pozarządowych rozwiązujących problemy społeczne. 5. Tworzenie systemowych rozwiązań mających na celu aktywizację i poprawę jakości życia seniorów. 6. Przeciwdziałanie depopulacji poprzez zapewnienie większej dostępności do żłobków i przedszkoli. 	<p>Podjęcie działań na rzecz budowy i rozwoju bazy instytucjonalnej wymaga zaangażowania liderów życia społecznego.</p> <p>Uszczegółowienie działań znajduje odzwierciedlenie w Strategii rozwiązywania problemów społecznych</p>

1	2	3
Cel strategiczny 3.2. Podnoszenie kompetencji i świadomości społecznej		
<p>Cel operacyjny 3.2.1. Zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podnoszenie standardu wyposażenia placówek edukacyjnych i kulturalnych (szkoły, Dom Kultury, Gminna Biblioteka Publiczna) – modernizacja bazy, rozbudowa systemów informacyjnych, wyposażenie w nowoczesne środki dydaktyczne i techniczne. 2. Realizacja polityki rozwijania talentów młodzieży i wyrównywania szans rozwojowych poprzez konkursy, turnieje, stypendia. 3. Współdziałanie w popularyzowaniu i organizacji szkolnych konkursów wiedzy. 4. Współuczestnictwo w działaniach na rzecz poprawy jakości nauczania i motywowania dzieci do nauki. 5. Wdrożenie programów służących kształtowaniu postaw przedsiębiorczych wśród dzieci i młodzieży. 6. Wsparcie działań organizacji społecznych służących edukacji oraz włączeniu społecznemu – zwłaszcza najmłodszych. <p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wsparcie różnych form aktywizacji zawodowej i społecznej osób bezrobotnych. 2. Wsparcie działalności punktów informacyjno-konsultacyjnych dla przedsiębiorców. 3. Aktywizacja zawodowa i działania na rzecz zapewnienia pracodawcom odpowiednio przygotowanych kadr. 4. Wsparcie inicjatyw na rzecz doskonalenia systemu kształcenia ustawicznego dla wszystkich grup wiekowych. 5. Wsparcie działań na rzecz zwiększenia stopnia aktywności zawodowej kobiet. 	<p><i>Brak zainteresowania mieszkańców zdobywaniem nowej wiedzy. Niewystarczająca względem potrzeb doświadczeń środków zewnętrznych na inicjatywizowaniu wiedzy.</i></p>
<p>Cel operacyjny 3.2.2. Wspieranie przedsiębiorców służących rozwojowi lokalnego rynku pracy</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wsparcie różnych form aktywizacji zawodowej i społecznej osób bezrobotnych. 2. Wsparcie działalności punktów informacyjno-konsultacyjnych dla przedsiębiorców. 3. Aktywizacja zawodowa i działania na rzecz zapewnienia pracodawcom odpowiednio przygotowanych kadr. 4. Wsparcie inicjatyw na rzecz doskonalenia systemu kształcenia ustawicznego dla wszystkich grup wiekowych. 5. Wsparcie działań na rzecz zwiększenia stopnia aktywności zawodowej kobiet. 	<p><i>Pogłębianie się problemów gospodarczych może się przyczynić do ubożenia mieszkańców oraz turystów i tym samym do ograniczenia ruchu turystycznego.</i></p>
<p>Cel operacyjny 3.2.3. Promowanie kultury</p>	<p><i>Działania:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upowszechnianie dostępu do kultury i działań kulturotwórczych. 2. Wsparcie kształcenia na rzecz edukacji obywatelskiej i kulturalnej. 3. Rozwój kapitału kulturowego i kreatywnego tworzącego atrakcyjność obszaru gminy, jako miejsca zamieszkania dla nowych mieszkańców. 4. Wdrożenie programu pt. "Świadkowie historii", w tym budowa Panteonu Żołnierzy Niezłomnych w Orłowie, stworzenie miejsca pamięci "O Odzyskaniu Niepodległości" w Wydminach. 	<p><i>Podjętowane w tym zakresie działania, często niedoceniane, budują kapitał społeczny.</i></p>

5.3. Proces wdrażania strategii

Wdrażanie strategii odbywa się na poziomie celów i działań (zadań) oraz ewentualnie projektów wchodzących w skład zadań strategicznych. Na każdym z tych poziomów ustalono układ instytucjonalny, podmioty zaangażowane w zarządzanie oraz funkcje i zasady pracy poszczególnych gremiów. Proces zarządzania strategicznego można przedstawić w postaci macierzy obejmującej:

- poziomy realizacji strategii - cele, działania, projekty,
- poziomy instytucjonalnego zarządzania - decydenci, Zespół Koordynujący Proces Wdrażania Strategii (ZKPWS), inicjatorzy działań i zadań strategicznych, kierownicy projektów,
- etapy - planowania, realizacji, monitorowania, ewaluacji.

Wdrażanie *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy* powinno być realizowane z wykorzystaniem techniki zarządzania projektami. To podejście umożliwi stworzenie sprawnego systemu zarządzania strategicznego w oparciu o zapisy zawarte w dokumencie strategii rozwoju. Osiągnięcie wyznaczonych celów będzie możliwe poprzez współpracę partnerów lokalnych skupionych wokół celów strategicznych i działań. Taka współpraca stanowi warunek powodzenia przyjętej misji. Umiejscowienie poszczególnych poziomów zarządzania strategicznego w strukturze organizacyjnej Urzędu i jednostek organizacyjnych będzie miało układ przedstawiony w tabeli 5.1.

Organem nadzorującym realizację *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy* jest Rada Gminy. Poza funkcją nadzorczą, kompetencją Rady Gminy jest uchwalenie zmian w Strategii. Odpowiedzialnym za wykonanie ujętych w strategii założeń jest Wójt Gminy Wydminy. Wójt realizuje zapisy strategii poprzez:

1. Nadzór nad realizacją działań operacyjnych w oparciu o sprawozdania i bieżące wnioski Zespołu Koordynującego Proces Wdrażania Strategii, powołanego decyzją Wójta Gminy.
2. Podejmowanie czynności zmierzających do zapewnienia środków finansowych na przyjęte do realizacji działania operacyj-

ne, a w szczególności uwzględnianie zadań wynikających ze Strategii w projekcie budżetu Gminy, Wieloletnim Planie Inwestycyjnym oraz pozyskiwanie pozabudżetowych źródeł finansowania, np. funduszy z programów unijnych czy wkładu własnego inwestorów zewnętrznych.

3. Nawiązanie współpracy z partnerami w realizacji działań operacyjnych wymagających zaangażowania innych podmiotów, m.in. organów samorządowych innych gmin lub powiatu, samorządu województwa, instytucji administracji publicznej, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorców.

Tabela 5.1. Proces wdrażania strategii.

Poziom realizacji strategii	Poziom instytucjonalny	Umiejscowienie w strukturze
Strategia		Wójt Gminy
Priorytety i cele strategiczne	Zespół Koordynujący Proces Wdrażania Strategii	Zespół Koordynujący Proces Wdrażania Strategii będą tworzyć: wójt, wytypowani urzędnicy i kierownicy jednostek organizacyjnych oraz wybrani przedstawiciele innych instytucji (skład Zespołu może ulegać zmianie). Dobór członków Zespołu Koordynującego Proces Wdrażania Strategii będzie się odbywał według kryteriów kompetencji, umiejętności pracy w tego typu gremium oraz woli. Na zebrania Zespołu będą zapraszane osoby według kryterium tematycznego omawianych projektów. Do udziału w pracach Zespołu Koordynującego Proces Wdrażania Strategii mogą być zapraszane osoby spoza ww. gremium.
Cele operacyjne	Kierownicy wydziałów i jednostek organizacyjnych	Osobami czuwającymi nad realizacją przyjętych w Strategii celów operacyjnych będą właściwi kierownicy jednostek organizacyjnych Urzędu Gminy, a także inne wskazane przez Wójta osoby. Na jednego przedstawiciela Urzędu może przypadać więcej niż jedno zadanie strategiczne, jednak nie więcej niż trzy.
Działania	Jednostki organizacyjne Urzędu Gminy	Kierownikiem projektu może zostać każdy urzędnik i pracownik jednostek organizacyjnych lub inna osoba posiadająca niezbędne kompetencje i doświadczenie.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowymi instrumentami wdrażania strategii są Wieloletni Plan Inwestycyjny, Roczny Budżet Gminy oraz inne gminne programy

np. Strategia marki oraz Strategia rozwiązywania problemów społecznych Gminy Wydminy. Ośrodkami koordynującymi współpracę w ramach poszczególnych priorytetów (Gospodarka i Infrastruktura, Przestrzeń i Środowisko, Lokalna Społeczność) są stosowne wydziały merytoryczne Urzędu Gminy, realizujące zadania w ramach współpracy instytucjonalnej na rzecz realizacji *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy*. Istnienie takiej współpracy jest ważne ze względu na ogólne korzyści dla gminy w formie: polepszenia kanałów informacyjnych, wymiany doświadczeń i przeglądu aktualnej sytuacji, a także wzmacniania partnerstwa społecznego.

5.4. Monitorowanie i ewaluacja strategii

Monitorowanie to systematyczne obserwowanie zmian zachodzących w ramach poszczególnych celów strategicznych. To także ogół działań polegających na zbieraniu i przetwarzaniu informacji (na potrzeby zarządzania strategicznego) w zakresie rzeczowo-finansowego wykonania projektów (określonych w ramach celów operacyjnych i działań). Jest ono podstawowym warunkiem realizacji celów określonych w strategii. Monitoring służy kontroli postępu realizacji kierunków działań i konkretnych zadań, weryfikacji osiągniętych rezultatów i porównywaniu ich zgodności z celami strategicznymi. Z czasem będzie on również narzędziem oceny założeń, które mogą się dezaktualizować w związku ze zmianami sytuacji zewnętrznej.

Odpowiedzialnym za monitorowanie Strategii będzie powołany przez Wójta *Zespół Koordynujący Proces Wdrażania Strategii*. Osiągnięcie wyznaczonych celów będzie możliwe poprzez strategiczną współpracę. Taka współpraca stanowi warunek powodzenia przyjętej misji. Monitoring wdrażania prezentowanej strategii będzie prowadzony na poziomie:

- wskaźników produktu¹⁹⁵,

¹⁹⁵ Produkty są to dobra materialne i efekty usług osiągane przez Beneficjenta w wyniku realizacji projektów, mierzone w jednostkach rzeczowych lub monetarnych.

- wskaźników rezultatu¹⁹⁶,
- pojedynczego projektu lub pakietu projektów zebranych w ramach poszczególnych działań strategicznych.

W oparciu o zapisy strategii Wójt określi szczegółowe terminy wykonania poszczególnych zadań oraz liczbowe wskaźniki osiągania zakładanych efektów w ujęciu rocznym i docelowym. Poprzez dobór właściwych wskaźników, mierzalnych i dostępnych w statystyce publicznej lub w wewnętrznym systemie sprawozdawczości Urzędu Gminy, będzie możliwe efektywne monitorowanie procesu wdrażania niniejszego programu strategicznego. Podstawą monitorowania efektywności wdrażania przyjętych zapisów będą mierniki określone dla celów operacyjnych.

Dla zapewnienia kontroli nad stopniem realizacji poszczególnych celów strategii stworzono listę mierników. Każdemu z celów operacyjnych przyporządkowano zestaw rekomendowanych cech. Mierniki te są użyteczne przede wszystkim w czasie dokonywania monitoringu realizacji Strategii, a także służą do analizy potrzeb w zakresie aktualizacji działań.

Raz na rok będą poddawane monitorowaniu wskaźniki produktu na poziomie celu strategicznego. *Raport z monitoringu wskaźników produktu* będzie służył na każdym poziomie zarządzania strategicznego do oceny postępów wdrażania działań. Identyczne wskaźniki produktów będą agregowane, z zastrzeżeniem, że jest ona dokonana wyłącznie do celów poglądowych. Wskaźniki produktu, dla każdego podjętego projektu, będą się odnosić do specyficznych efektów podejmowanych działań. Natomiast procedury monitorowania działań strategicznych na poziomie wskaźników rezultatu nakładają na Zespół Koordynujący Proces Zarządzania Strategicznego obowiązek zebrania i zestawienia danych dotyczących osiągniętych wielkości. Ze względu na to, że rezultaty są bezpośrednim efektem powstałych produktów,

¹⁹⁶ Rezultaty odnoszą się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów dla bezpośrednich beneficjentów działania. Dostarczają one informacji na temat zmian m. in. w zachowaniu, potencjale lub działalności odbiorców.

powstają dopiero po zrealizowaniu projektu, można mierzyć w większości przypadków w okresie trzech lat. Taka perspektywa czasowa pozwala na pełną weryfikację osiągniętych rezultatów.

Danych do pomiaru wskaźników rezultatu dostarczą zarządcy danego typu infrastruktury, a w przypadku tzw. projektów miękkich (np. szkoleń, wydarzeń, imprez masowych itp.) wskaźniki rezultatów będą mierzone jeszcze przed ostatecznym zakończeniem projektu. W takich przypadkach wskaźniki będą przekazywane do Zespołu Koordynującego Proces Zarządzania Strategicznego bezpośrednio przez kierowników projektów. Dostarczone dane będą weryfikowane przez Zespół pod kątem formalnym, sprawdzając, czy przedstawiono je we właściwych jednostkach oraz pomierzono w odpowiedni sposób. Następnie będą one agregowane tworząc bazę wskaźników rezultatów, wykorzystywanych na potrzeby ewaluacji strategii. Będą one upubliczniane w ramach raportu ewaluacyjnego.

Ewaluacja, to ocena realizacji strategii rozwoju pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych i wdrażanych działań, zgodnych z celami strategicznymi zapisanymi w dokumencie programowym. Ocena będzie dokonywana za pomocą badań uwzględniających źródła wtórne i źródła pierwotne. Ewaluacja niniejszej strategii będzie miała charakter *ex post*¹⁹⁷. Ewaluacja będzie przeprowadzana co trzy lata, przy czym pierwsze badanie zostanie przeprowadzone w 2020 roku i obejmie lata 2017–2019, drugie w 2023 roku i obejmie lata 2020–2022, kolejne w 2026 roku i obejmie lata 2023–2025 a ostatnie badanie zostanie przeprowadzone w 2029 roku i obejmie lata 2026–2028. Przeprowadzenie ewaluacji będzie koordy-

¹⁹⁷ Można wyróżnić następujące rodzaje ewaluacji: (1) *Ex ante* (przed) - ma na celu poprawę procesu planowania, a więc ma poprawić trafność podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywność i skuteczność, (2) *On going* (w trakcie) - ma na celu poprawę procedur wdrażania, poprawę jakości i potencjału instytucji realizujących strategię rozwoju oraz (3) *Ex post* (po): pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. W ramach ewaluacji *ex post* można ocenić, jaki miała wpływ realizacja strategii na mieszkańców.

nowane przez Zespół Koordynujący Proces Zarządzania Strategicznego. Do zadań Zespołu związanych z ewaluacją będzie należało:

- gromadzenie niezbędnych danych (dokumentów, raportów, danych statystycznych) do przeprowadzenia ewaluacji na różnych jej etapach,
- przygotowanie formalnej procedury przeprowadzenia badań, w tym m.in. wybór sposobu przeprowadzenia ewaluacji (wykonanie własnymi siłami/zlecenie wykonania badania na zewnątrz),
- wybór zespołu/wykonawcy przeprowadzającego badanie, w tym: opracowanie lub przyjęcie szczegółowej metodyki, opracowanie lub przyjęcie narzędzi badawczych,
- przeprowadzenie badania,
- przygotowanie/przyjęcie raportu z przeprowadzonej ewaluacji i przekazanie do przyjęcia przez Wójta i Radę Gminy.

Jeśli wnioski z przeprowadzonej ewaluacji Strategii będą negatywne w całości lub w części, Zespół Koordynujący Proces Zarządzania Strategicznego, umocowany jako jednostka zarządzania strategicznego, będzie rekomendował podjęcie odpowiednich środków zaradczych. Przede wszystkim zleci on przeprowadzenie analizy pozwalającej na uzyskanie odpowiedzi - czy i które z negatywnych wniosków podjętych w ramach ewaluacji mogą dotyczyć innych działań i projektów strategicznych oraz działań zaradczych. Ewaluacja *ex post* obejmuje projekty i działania wykonane, a zatem niekoniecznie negatywne wnioski z ewaluacji będą się przekładać na projekty podejmowane w przyszłości.

Omawianym celom operacyjnym przyporządkowano zestaw rekomendowanych mierników (wskaźniki rezultatu). Mierniki te służą do badania potrzeb w zakresie aktualizacji zadań. Przedstawioną na kolejnych stronach opracowania listę mierników należy traktować jako propozycję, która podczas prowadzenia procesów monitorowania i przeglądu strategicznego może być modyfikowana i uzupełniana.

Mierniki realizacji priorytetu I: Gospodarka i infrastruktura

Mierniki celu strategicznego 1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości

Wskaźniki produktu	
A. Przygotowana oferta inwestycyjna. B. Przygotowany pod inwestycje teren. C. Liczba, rodzaj i skala nowych inwestycji o charakterze gospodarczym. D. Liczba wdrożonych projektów na rzecz animacji przedsiębiorczości. E. Liczba podjętych inicjatyw i utworzonych podmiotów ekonomii społecznej.	F. Liczba wypromowanych lokalnych produktów i usług. G. Liczba powstałych przedsiębiorstw kolorolniczych. H. Funkcjonujący system sprzedaży przyrodowej. I. Liczba gospodarstw domowych i obiektów turystycznych produkujących energię. J. Liczba funkcjonujących wsi tematycznych. K. Liczba powstałych partnerstw o charakterze gospodarczym.
Cele operacyjne	MIERNIKI REALIZACJI
1.1.1. Wspieranie aktywności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none">- przyrost liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców gminy o 10% do 2030 r.- odsetek przedsiębiorstw z obszaru gminy w ogólnej liczbie przedsiębiorstw działających w powiecie zarejestrowanych w REGON (wzrost o 3%)- sporządza do 2018 r. inwentaryzacja zasobów gminy (branży lokalnej gospodarki, zasobów ludzkich, oferty usług okolobiznesowych itp.)- od 2018 r. istniejąca gminna oferta inwestycyjna, do 2020 r. funkcjonująca strefa ekonomiczna- zorganizowane min. 1 spotkanie w roku z potencjalnymi inwestorami, zorganizowane min. 2 szkolenia i kursy rocznie dotyczące popularyzowania wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, zorganizowana min. 1 wizyta studyjna dla przedsiębiorców- funkcjonujący od 2019 r. internetowy portal gminy z serwisem informacyjnym dla inwestorów- prowadzone min. 2 akcje w roku o charakterze informacyjnym dot. perspektyw rozwoju gminy- funkcjonujący od 2019 r. system informacji dot. możliwości podjęcia nowych inwestycji na terenie gminy- od 2019 r. kolportowana gminna oferta inwestycyjna- do 2020 r. przygotowane i uzbrojone tereny pod inwestycje, do 2030 r. uruchomione min. 5 zakładów pracy z udziałem kapitału zewnętrznego, do 2018 r. stworzony w partnerstwie z lokalnymi podmiotami system promocji gospodarczej gminy- do 2020 r. funkcjonujące min. 2 nowe podmioty sektora ekonomii społecznej
1.1.2. Stymulowanie dywersyfikacji źródeł dochodu mieszkańców	<ul style="list-style-type: none">- od 2017 r. prowadzone systematycznie kampanie dotyczące promowania produkcji lokalnej żywności, w tym szczególnie ekologicznej- od 2020 r. co najmniej jeden zorganizowany system zaopatrzenia i zbytu gospodarstw rolnych- systematycznie wzrastająca rok do roku powierzchnia upraw roślin na potrzeby energetyczne- do 2030 r. min. 15% rolników produkujących metodami zintegrowanymi lub ekologicznymi- od 2018 r. cykliczny udział Gminy w imprezach promocyjnych o charakterze wystawowym- min. 1 inicjatywa w roku dot. uruchomienia punktów sprzedaży produktów pochodzących bezpośrednio z gospodarstw- do 2030 r. min. 30% udział energii ze źródeł odnawialnych w zaspokajaniu potrzeb gospodarstw domowych i obiektów agroturystycznych- do 2019 r. funkcjonujące min. 3 wsie tematyczne, do 2020 r. funkcjonujące min. 2 grupy producentów rolnych- do 2030 r. min. 5% lokalnych firm zorientowanych na produkcję i wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych

Mierniki celu strategicznego 1.2. Poprawa dostępności i jakości usług

Wskaźniki produktu	
<p>A. Liczba wypromowanych inicjatyw i przedsięwzięć zbiorowych.</p> <p>B. Liczba, rodzaj i zakres aktywności nowopowstałych podmiotów świadczących usługi.</p> <p>C. Poprawiająca się jakość świadczonych usług.</p>	
Cele operacyjne	MIERNIKI REALIZACJI
<p>1.2.1. Promowanie inicjatyw i przedsięwzięć zbiorowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonujący od 2019 r. system informacji turystycznej - opracowana i rozpowszechniona kompleksowa oferta usług turystycznych do 2018 r. - do 2020 r. funkcjonujące min. 3 inicjatywy związane z organizacją turystyki pieszej, rowerowej, jeździeckiej, kajakerskim itp. - zorganizowany do 2019 r. system wsparcia wydarzeń o charakterze turystycznym - opracowana do 2019 r. i wdrożona kompleksowa oferta usług turystycznych - funkcjonujące od 2019 r. min. 2 sieci współpracy w branży turystycznej - od 2018 r. funkcjonujące forum lokalnego biznesu - od 2019 r. organizowany cykliczny konkurs na najlepszy obiekt i usługę turystyczną - w 2018 r. wydany katalog prezentujący ofertę usług turystycznych - od 2017 r. systematycznie prowadzone kampanie informacyjne nt. możliwości uzyskania wsparcia z UE.
<p>1.2.2. Poprawa dostępności i jakości usług</p>	<ul style="list-style-type: none"> - do 2018 r. funkcjonujący punkt stomatologiczny w szkole podstawowej - do 2019 r. rozwiązany problem lokalizacji ośrodka zdrowia - od 2017 r. sukcesywnie wdrażane programy profilaktyki prozdrowotnej - do 2026 r. funkcjonujące centrum usługowe w sąsiedztwie Rynku - do 2020 r. zorganizowane i wyposażone w niezbędne urządzenia 4 tzw. "miejsca spotkań" - funkcjonujący od 2019 r. program Bezpieczna Gmina - do 2030 r. utworzone i funkcjonujące min. 2 EKOMUZEA - organizowane od 2017 r. cykliczne spotkania organizatorów bazy turystycznej - od 2019 r. funkcjonujący portal informujący o usługach na terenie gminy - od 2022 r. funkcjonujący program e-urząd

Mierniki celu strategicznego 1.3. Modernizacja i rozwój infrastruktury

Wskaźniki produktu	
A. Długość zmodernizowanych dróg gminnych w km	H. Liczba oddanych do użytku oczyszczalni przydomowych
B. Długość zmodernizowanych dróg dojazdowych i lokalnych w km	I. Liczba zmodernizowanych świetlic wiejskich Długość oddanych do użytku i oznakowanych ścieżek rowerowych w km
C. Długość wybudowanych chodników w m	J. Łączna długość zmodernizowanych ciągów pieszych w km
D. Długość odcinków dróg realizowanych z udziałem innych samorządów w km	K. Liczba nowopowstałych obiektów infrastruktury turystycznej
E. Długość nowopowstałej sieci wodociągowej w km	L. Liczba nowopowstałych miejsc aktywnej rekreacji
F. Liczba oddanych do użytku lokalnych oczyszczalni ścieków	M. Średni czas dojazdu dzieci do szkół
G. Długość nowopowstałej sieci kanalizacyjnej w m	N. Liczba oddanych do użytku pomostów
MIERNIKI REALIZACJI	
1.3.1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury komunikacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> - do 2022 r. zmodernizowane odcinki dróg w Mazuchówce, Gawlikach Wielkich, Zelkach, Czarnówce – Syba, Rogu Orłowskim, Pamrach, do 2026 r. wybudowane chodniki w miejscowościach: Wydminy, Dudka, Biała Giżycka, Berkowo, Orłowo, Pańska Wola, Radzie, Ranty, Siedliska - do 2024 r. zmodernizowane drogi dojazdowe do miejscowości Gawliki Małe, Radzie, Dudka i drogi lokalne do siół i kolonii (m.in. w Wydminach, Grądzkich, Orłowie, Pamrach, Radziach, Sucholaskach), do 2028 r. wybudowane zatoki autobusowe przy przystankach w miejscowościach Berkowo, Hejbuty, Pańska Wola, Ranty i w min. 4 innych miejscowościach, - do 2022 r. zmodernizowane, we współpracy, ciągi drogowe – Gajrowskie, Pietrasze, Siemionki - do 2022 r. rozbudowane sieci wodociągowe w miejscowościach Pietrasze, Syba, Siemionki, Siedliska, do 2024 r. zmodernizowane stacje uzdatniania wody w Orłowie, Pamrach, Wydminach, Biała Giżycka, do 2021 r. rozbudowana sieć kanalizacyjna w Wydminach – ul. Eicka i Lesna oraz w Łękuku Małym, Orłowie, Talkach, Berkowie, Siedliskach - do 2024 r. wybudowane lokalne oczyszczalnie ścieków w miejscowościach: Borkowo, Pamry, Dudka, Gawliki Małe, Radzie (Cegielnia Ranty), do 2030 r. funkcjonujące min. 300 nowych oczyszczalni przydomowych, do 2024 r. wybudowana sieć wodociągowa w Siemionkach, Czarnówce – Syba, Okragłe - do 2024 r. oddane do użytku zmodernizowane świetlice w Gawlikach Wielkich, Zelkach, Radziach i Mazuchówce, Talkach, Grądzkich - do 2020 r. zmodernizowany i wyposażony dom kultury w Wydminach, do 2020 r. rozwiązany problem dostępu do żłobków - do 2026 r. wybudowana i oznakowana ścieżka rowerowa na trasie Łękuk – Wydminy – Okragłem, do 2024 r. zrealizowane wspólne przedsięwzięcie z sąsiednimi samorządami w zakresie zmodernizowania 6 km ciągów pieszych i rowerowych - do 2024 r. stworzony system wypożyczalni środków transportu, do 2026 r. ustawione tablice informacyjne (z mapami i lokalnymi atrakcjami) we wszystkich sołectwach, do 2030 r. wybudowane min. 4 nowe boiska (Berkowo, Cybulki, Orłowo, Siedliska), 6 miejsc aktywnej rekreacji i min. 4 place do gier i zabaw (Cybulki, Pańska Wola, Siedliska, Szybały Orłowskie) - do 2019 r. przejęta w administrowanie droga dojazdowa do miejscowości Gawliki Małe, do 2018 r. rozwiązany problem transportu dzieci do szkół w Gawlikach Wielkich i Wydminach - do 2024 r. wybudowane pomosty w miejscowościach Gawliki Wielkie, Wydminy, Łękuk Mały, Pamry, Okragłe, Gębałka, Talki, Sucholaski
1.3.2. Rozbudowa i modernizacja sieci infrastruktury socjalno-bytowej	
1.3.3. Działania na rzecz poprawy dostępności komunikacyjnej i rekreacyjnej	

Mierniki realizacji priorytetu II: Przestrzeń i środowisko

Mierniki celu strategicznego 2.1. Stworzenie nowoczesnej przestrzeni służącej rozwojowi aktywności społecznej i gospodarce

Wskaźniki produktu	
A. Zrewitalizowane centrum Wydmin	D. Liczba imprez związanych z popularyzowaniem urządzania przestrzeni
B. Liczba urządzonych miejsc rekreacji	E. Liczba zorganizowanych seminariów, szkoleń, spotkań wiejskich
C. Liczba zagospodarowanych i zrewitalizowanych miejsc	F. Obszar mający charakter strefy uzdrowiskowej
	G. Poprawiona estetyka obejść i miejsc publicznych na terenie gminy
MIERNIKI REALIZACJI	
2.1.1. Opracowanie i wdrożenie programu rewitalizacji Centrum Wydmin	<ul style="list-style-type: none"> - do 2020 r. opracowany Projekt Rewitalizacji placu przy Urzędzie Gminy - do 2030 r. istniejąca tzw. "strefa publiczna - rynek miejski"¹⁹⁸ - od 2017 r. wspierane inicjatywy związane z zachowaniem istotnych elementów tkanki urbanistycznej stanowiących o tożsamości i historii Wydmin - w 2018 r. przygotowana i złożona aplikacja związana z uzyskaniem praw miejskich przez Wydminy
2.1.2. Działania na rzecz poprawy estetyki wsi	<ul style="list-style-type: none"> - od 2017 r. prowadzone cykliczne akcje propagujące dbałość o otoczenie - od 2018 r. prowadzona cykliczna kampania propagująca mazurską architekturę - do 2026 r. zagospodarowane i miejsca o szczególnych walorach, w tym cmentarze z okresu I Wojny Światowej w Siedliskach, Gawlikach Wielkich, Mazuchówce i Rostkach oraz pozostałe pomniki - do 2030 r. urządzane 3 miejsca rekreacji (scena, wiat, placów zabaw) - do 2028 r. zagospodarowane wyrobisko po żwirowni w Mazuchówce - od 2018 r. prowadzone konkursy "Laur Gminy Wydminy" w kategoriach: estetyczna zagroda, energooszczędny budynek, "mazurski projekt"¹⁹⁹
2.1.3. Działania informacyjno-edukacyjne dotyczące zachowania ładu środowiskowego i przestrzennego	<ul style="list-style-type: none"> - od 2018 r. organizowane min. 1 spotkanie/seminarium/impreza o charakterze ekologicznym - do 2019 r. wdrożony program współpracy z lokalnym biznesem w zakresie zagospodarowania przestrzennego - do 2020 r. sporządzona i opublikowana kompleksowa inwentaryzacja lokalnych zasobów - do 2030 r. funkcjonujące 3 strefy uzdrowiskowe: w obrębie geodezyjnym Orłowo - nad jeziorem Łękuk, w obrębie geodezyjnym Węzówka, teren miejscowości Gawliki Małe oraz w obrębie geodezyjnym Okragłe - do 2019 r. opracowany i wdrożony program "Zielona, uporządkowana gmina"

¹⁹⁸ urządzenie terenu, budowę niezbędnych elementów infrastruktury, adaptację miejsca pod potrzeby usługowe z nadaniem mu klimatu miejskiego rynku.

¹⁹⁹ budownictwo lub innego typu rozwiązanie nawiązujące do tradycji regionu.

Mierniki celu strategicznego 2.2. Wspieranie inwestycji proekologicznych

<p>Wskaźniki produktu</p> <p>A. Liczba obiektów poddanych termomodernizacji i zakres robót B. Liczba budynków mieszkalnych objętych termomodernizacją C. Udział procentowy energii ze źródeł odnawialnych D. Liczba i skala inwestycji związanych z wykorzystaniem OZE E. Liczba inicjatyw sprzyjających wzrostowi świadomości społecznej w zakresie dbałości o środowisko</p>	
MIERNIKI REALIZACJI	
<p>2.2.1. Realizacja i popularyzowanie termomodernizacji budynków</p>	<ul style="list-style-type: none"> - do 2024 r. przeprowadzona termomodernizacja obiektów komunalnych, w tym budynku Urzędu Gminy i 3 szkół - do 2022 przeprowadzona kompleksowa modernizacja systemu grzewczego budynków użyteczności publicznej w gminie - do 2030 r. min. 30 budynków mieszkalnych poddanych termomodernizacji - do 2030 r. wszystkie obiekty użyteczności publicznej na terenie gminy (m.in. urząd gminy, szkoły), wyposażone w OZE - do 2030 r. min. 20% gospodarstw domowych i min. 40% obiektów turystycznych produkuje i wykorzystuje energię ze źródeł odnawialnych - do 2030 r. 20% wykorzystywanej energii to energia ze źródeł odnawialnych
<p>2.2.2. Wspieranie inwestycji popularyzujących odnawialne źródła energii (m.in. solary, kotłownie na biomasę itp.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - do 2028 r. wykonane i postawione we wszystkich miejscowościach tablice informacyjne z mapą sytuacyjną - do 2024 r. zewidencjonowane i oznakowane miejsca związanych z historią gminy - od 2018 r. podjęta min. 1 raz w roku inicjatywa na rzecz podnoszenia świadomości ekologicznej lub edukacji ekologicznej wśród młodzieży i dorosłych - od 2019 r. funkcjonujący system monitoringu usług turystycznych, świadczonych na terenie gminy - do 2030 r. opracowane i wytyczone min. 4 trasy tematyczne - od 2018 r. opracowane i wdrożone zasady wspierania organizacji imprez lokalnych - do 2030 r. wzrost liczby turystów odwiedzających gminę min. o 30% - do 2030 r. zrealizowane min. 5 projektów międzyinnowacyjnej wymiany młodzieży
<p>2.2.3. Podnoszenie świadomości mieszkańców i turystów dotyczącej korzystania ze środowiska</p>	

Mierniki celu strategicznego 2.3. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu promocji gminy

Wskaźniki produktu	
A. Liczba i skala masowych imprez organizowanych na terenie gminy	C. Wysoka jakość świadczonych usług
B. Liczba i skala wykorzystania obiektów sportowych	D. Liczba oraz skala podjętych i zrealizowanych inicjatyw oddolnych
Cele operacyjne	MIERNIKI REALIZACJI
2.3.1. Wdrożenie strategii marki	<ul style="list-style-type: none"> – do 2017 r. opracowana i wdrażana strategia marki
2.3.2. Promowanie masowych imprez sportowych i turystycznych	<ul style="list-style-type: none"> – od 2017 r. odbywające się cyklicznie imprezy, w tym m.in. rajdu samochodowego (organizowanego przez PZM), półmaraton "Wydminy", rozgrywki piłki nożnej, Dni Wydmin (w tym impreza Ekorancko, Święto Mleka), Jarmark Twórców Ludowych, Dożynki gminne, Kiermasz Święteczny Bożonarodzeniowy. – od 2018 r. funkcjonujący kalendarz imprez o charakterze sportowym i rekreacyjnym – od 2017 r. wdrożone rozwiązanie propagujące korzystanie przez młodzież z obiektów sportowych
2.3.3. Racjonalizacja zarządzania majątkiem i zasobami gminy	<ul style="list-style-type: none"> – do 2020 r. opracowane i wdrożone standardy świadczenia usług publicznych – od 2017 r. wdrażane ustalenia zawarte w przyjętych planach odnowy wsi – od 2017 r. kontynuowany program wykorzystania funduszu sołeckiego jako narzędzia współdecydowania mieszkańców o kształcie inwestycji lokalnych

Mierniki realizacji priorytetu III: Lokalna społeczność

Mierniki celu strategicznego 3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej

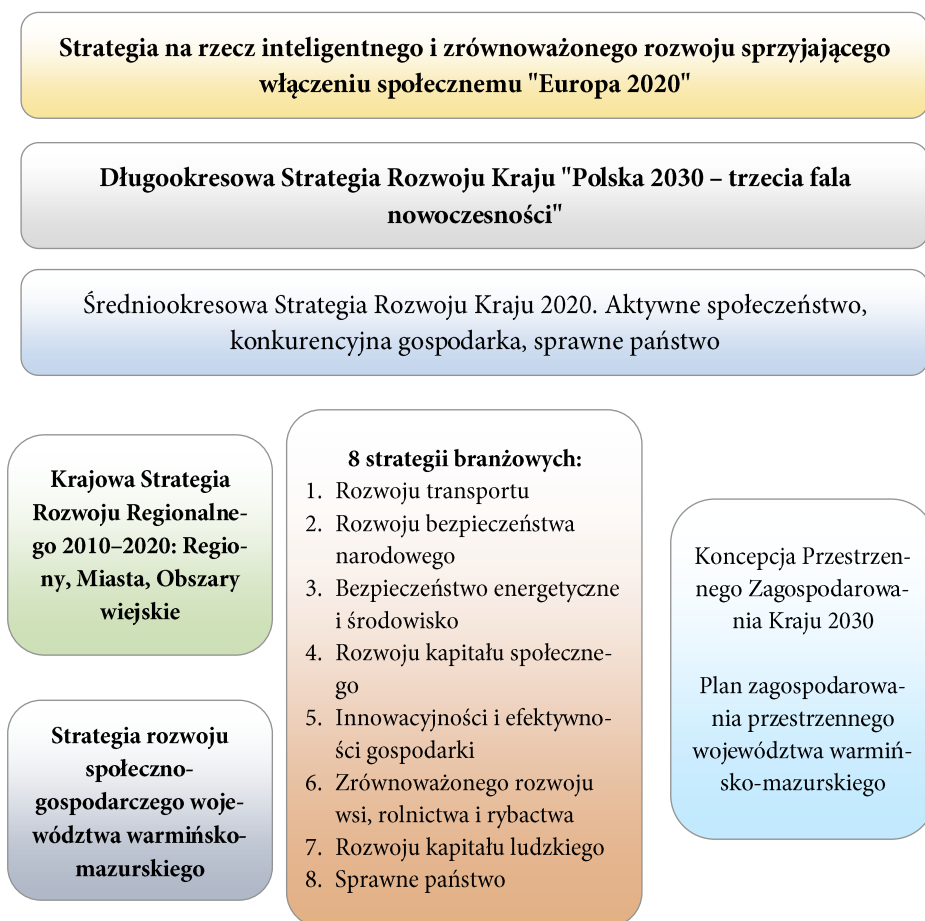
Wskaźniki produktu	
A. Liczba przeprowadzonych spotkań o charakterze debaty publicznej	C. Liczba organizacji współpracujących z Gminą
B. Częstotliwość i skala monitorowania opinii społecznej	D. Liczba wspólnych przedsięwzięć Gminy z sektorem NGO
	E. Liczba przedsięwzięć mających charakter akcji społecznych
Cele operacyjne	
MIERNIKI REALIZACJI	
3.1.1. Działania na rzecz wzrostu aktywności społecznej mieszkańców	<ul style="list-style-type: none"> - do 2020 r. funkcjonujące "forum mieszkańców" - od 2019 r. wdrożony system monitorowania opinii społecznej - do 2030 r. funkcjonujący program wsparcia sektora NGO - funkcjonujący od 2019 r. system wsparcia na rzecz osób starszych, niepełnosprawnych i chorych - funkcjonujący od 2020 r. zintegrowany system profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień - do 2030 r. powstanie min. 5 nowych organizacji pozarządowych
3.1.2. Wspieranie kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy (e-integracja)	<ul style="list-style-type: none"> - do końca 2017 r. funkcjonujący serwis informacyjny dla mieszkańców - do 2030 r. cały obszar gminy z dostępem do sieci szerokopasmowej - do 2020 r. wdrożony program obsługi mieszkańców - e-urząd - do 2030 r. uruchomione min. 3 Punkty Publicznego Dostępu do Internetu
3.1.3. Budowa i rozwój bazy instytucjonalnej służącej optymalizowaniu pomocy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> - do 2030 r. wdrożone min. 5 projektów z zakresu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu - do 2030 r. funkcjonujący sprawnie system instytucjonalnego wsparcia grup i osób - do 2030 r. rozwinięty system wolontariatu - od 2018 r. organizowane cyklicznie spotkania, seminaria, imprezy dotyczących zaspokajania potrzeb grup defaworyzowanych - do 2030 r. optymalny dostęp do żłobków i przedszkoli

Mierniki celu strategicznego 3.2. Podnoszenie kompetencji i świadomości społecznej

Wskaźniki produktu	
A. Liczba i standard wyposażonych placówek	D. Poziom bezrobocia
B. Liczba i jakość inicjatyw wsparcia edukacyjnego młodzieży	E. Poziom aktywności kobiet
C. Średnia ocen (poziom) egzaminów	F. Liczba inicjatyw kulturalnych i społecznych
	G. Liczba objętych opieką obiektów
Mierniki Realizacji	
3.2.1. Zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - do 2028 r. szkoły, Dom Kultury, Gminna Biblioteka Publiczna zmodernizowane i wyposażone w nowoczesne środki dydaktyczne i techniczne - od 2019 r. opracowany i wdrożony program rozwijania talentów młodzieży i wyrównywania szans rozwojowych - od 2018 r. organizowany szkolny konkurs wiedzy o gminie - od 2019 r. wdrożony program kształtowania postaw przedsiębiorczych wśród dzieci i młodzieży - od 2018 r. zawiązanie stałej współpracy z NGO na rzecz włączenia społecznego, w tym szczególnie dzieci
3.2.2. Wspieranie przedsięwzięć służących rozwojowi lokalnego rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> - spadek bezrobocia o 20% do 2030 r. - do 2030 r. utworzonych min. 100 nowych miejsc pracy - do 2030 r. wzrost aktywności zawodowej kobiet o 25%
3.2.3. Promowanie kultury	<ul style="list-style-type: none"> - od 2019 r. organizowana co najmniej jedna impreza w roku propagująca kulturę wśród mieszkańców - do 2030% wzrost uczestnictwa mieszkańców w wyborach o 25% - od 2020 r. organizowane cyklicznie imprezy integracyjne - do 2019 r. wdrożony program pt. "Świadkowie historii", w tym wybudowany Panteon Żołnierzy Niezłomnych w Orłowie, zorganizowane miejsce pamięci "O Odzyskaniu Niepodległości" w Wydminach

5.5. Spójność dokumentu Strategii z dokumentami komplementarnymi

Układ zależności oraz hierarchię europejskich, krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych przedstawiono na *rysunku 5.1*.



Rys. 5.1. Układ zależności i hierarchia europejskich, krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Nadrzędnym dokumentem strategicznym dla gminy, przygotowanym zgodnie z wytycznymi dotyczącymi sprawowania polityki regionalnej, jest *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego wojewódz-*

twa warmińsko-mazurskiego do 2025 r., której aktualizacja miała miejsce w 2013 r. Przyjęty w nim scenariusz inteligentnej konkurencyjności regionu zakłada:

- pełne i efektywne wykorzystanie najlepszych zasobów wewnętrznych,
- koncentrację tematyczną w myśleniu o czynnikach rozwoju,
- traktowanie procesów polaryzacji i dyfuzji jako zapewniających obszarom peryferyjnym możliwość włączenia się w procesy rozwojowe,
- współpracę na rzecz rozwoju regionu,
- konkurencyjność i innowacyjność.

Cel główny strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 r. - "*Spójność ekonomiczna, społeczna i przestrzenna Warmii i Mazur z regionami Europy*", w kontekście regionalnym ma być osiągnięty dzięki *inteligentnej specjalizacji regionu* obejmującej ekonomię wody, drewno i meble oraz żywność wysokiej jakości. Te trzy obszary regionalnej gospodarki stanowią o potencjale wewnętrznym woj. warmińsko-mazurskiego. W strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego wyodrębniono trzy priorytety obejmujące: konkurencyjną gospodarkę, otwarte społeczeństwo i nowoczesne sieci. Z przyjętych priorytetów wynikają 4 cele strategiczne:

1. Wzrost konkurencyjności gospodarki, który obejmuje najważniejsze zagadnienia na styku gospodarka-społeczeństwo.
2. Wzrost aktywności społecznej – zawierający cele operacyjne ze sfery społeczeństwo-sieci.
3. Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych – ukierunkowany głównie na sferę rozwoju gospodarczego regionu.
4. Nowoczesna infrastruktura rozwoju – mający wpływ na realizację wszystkich pozostałych celów strategicznych.

Zapisy strategii gminy wpisują się w podstawowe kierunki rozwoju przyjętego, regionalnego dokumentu planistycznego. W przypadku Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy pierwszy priorytet *Gospodarka i infrastruktura* odpowiada założeniom celu

pierwszego i czwartego strategii wojewódzkiej. Drugi (Przestrzeń i środowisko) można powiązać z obszarami kluczowymi 1 i 3, a ostatni (Lokalna społeczność) z celem strategicznym nr 2.

Odnosząc się do *Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2014–2020* (RPO WiM), jego cele osiągnięte będą poprzez realizację działań w ramach siedmiu merytorycznych osi priorytetowych, wspartych środkami pomocy technicznej. Są to:

1. Inteligentna gospodarka Warmii i Mazur.
2. Kadry dla gospodarki.
3. Cyfrowy region.
4. Efektywność energetyczna.
5. Środowisko przyrodnicze i racjonalne wykorzystanie zasobów.
6. Kultura i dziedzictwo.
7. Infrastruktura transportowa.
8. Obszary wymagające rewitalizacji.
9. Dostęp do wysokiej jakości usług publicznych.
10. Regionalny rynek pracy.
11. Włączenie społeczne.
12. Pomoc techniczna.

Przedsięwzięcia rozwojowe w ramach RPO WiM 2014–2020 będą lokowane tak w miastach jak i na terenach wiejskich, przy czym co najmniej 11% środków będzie przeznaczonych na rozwój obszarów wiejskich. Odpowiednio dobrane kryteria „dostępu” zapewnią równe szanse projektom „miejskim” i „wiejskim”. Realizacja projektów na terenach wiejskich przyczyniać się będzie do wyrównywania szans rozwojowych i zmian strukturalnych. Powiązanie celów strategicznych i operacyjnych *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy* z osiami priorytetowymi RPO 2014–2020²⁰⁰ przedstawiono w tabeli 5.2.

²⁰⁰ Cele RPO Warmia i Mazury na lata 2014–2020 osiągnięte będą poprzez realizację działań w ramach 11 merytorycznych osi priorytetowych, wspartych środkami pomocy technicznej.

Tabela 5.2. Powiązanie celów strategicznych i operacyjnych Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy z osiami priorytetowymi RPO 2014–2020.

Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy	Odniesienie do osi priorytetowej RPO		
Priorytet I. Gospodarka i infrastruktura			
Cele strategiczne:			
1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości	1	2	
1.2. Poprawa dostępności i jakości usług	9	2	
1.3. Modernizacja i rozwój infrastruktury	7	3	8
Priorytet II. Przestrzeń i środowisko			
Cele strategiczne:			
2.1. Stworzenie nowoczesnej przestrzeni służącej rozwojowi aktywności społecznej i gospodarczej	8	1	
2.2. Wspieranie inwestycji proekologicznych			4 5
2.3. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu promocji gminy			9
Priorytet III. Lokalna społeczność			
Cele strategiczne:			
3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej			3 11
3.2. Podnoszenie kompetencji i świadomości społecznej			6 10

Źródło: opracowanie własne.

W ramach oceny powiązań *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy* z zapisami innych dokumentów strategicznych przeprowadzono szczegółową analizę przyjętych celów strategicznych i operacyjnych oraz planowanych przedsięwzięć niniejszego dokumentu w odniesieniu do wdrażanych na poziomie subregionalnym i lokalnym programów strategicznych. W ramach analizy powiązań wzięto pod uwagę takie dokumenty strategiczne, jak:

- Strategia zintegrowanego rozwoju powiatów Wielkich Jezior Mazurskich na lata 2014–2024 (*tab. 5.3*),
- Lokalna strategia rozwoju na lata 2016–2023 Stowarzyszenie LGD „Wielkie Jeziora Mazurskie” (*tab. 5.4*),
- Spójność celów Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Wydminy na lata 2016–2023 z celami *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030* (*tab. 5.5*).

Tabela 5.3. Powiązanie celów strategicznych i operacyjnych „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030” z zapisami „Strategii zintegrowanego rozwoju powiatów Wielkich Jezior Mazurskich na lata 2014–2024”

Cele strategiczne i operacyjne „Strategii zintegrowanego rozwoju powiatów Wielkich Jezior Mazurskich”	Cele strategiczne/operacyjne „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy”							
	1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.
1. Podniesienie poziomu edukacji oraz jej dostosowanie do rynku pracy	1.1.1							3.2.2
1.1. Racionalizacja systemu nauczania – dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy								3.2.1; 3.2.2
1.2. Podnoszenie jakości kształcenia								3.2.1
1.3. Modernizacja i reorganizacja bazy edukacyjno-sportowej na obszarze WJM								3.1.1
1.4. Wsparcie procesu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego								
2. Wsparcie procesu powstawania i rozwoju konkurencyjnego rynku pracy								
2.1. Poprawa sytuacji absolwentów szkół ponadgimnazjalnych na rynku pracy								3.2.2
2.2. Wsparcie inicjatyw na rzecz ograniczenia bezrobocia na lokalnym rynku pracy								3.2.2
2.3. Aktywizacja pracodawców oraz osób bezrobotnych na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy								3.2.2
2.4. Promocja i pomoc w zatrudnieniu osób dotkniętych wykluczeniem społecznym								3.2.1
3. Zapewnienie mieszkańcom wysokiej jakości usług związanych z ochroną zdrowia, bezpieczeństwem publicznym oraz pomocą i integracją społeczną								
3.1. Poprawa funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej i dostępności do świadczonej usług		1.2.2					2.3.3	
3.2. Promowanie wśród mieszkańców profilaktyki zdrowotnej i zdrowego trybu życia		1.2.2						
3.3. Zwiększenie bezpieczeństwa mieszkańców i turystów przebywających nad WJM		1.2.3	1.3.3					
3.4. Podniesienie standardów opieki oraz wdrożenie systemów kompleksowego wsparcia seniorów i osób niepełnosprawnych								3.1.3
3.5. Wsparcie inicjatyw dotyczących wyrównywania szans edukacyjnych i społecznych dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem społecznym								3.1.3 3.2.1
4. Rozwój infrastruktury technicznej subregionu								
4.1. Poprawa infrastruktury drogowej na terenie powiatów WJM			1.3.1					
4.2. Wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych służących rozwojowi społeczeństwa informacyjnego			1.3.2					3.1.2
5. Promowanie idei zrównoważonego rozwoju subregionu								
5.2. Wsparcie i promowanie obszaru WJM jako atrakcyjnego miejsca zamieszkania i inwestowania				2.1.3				
5.3. Poprawa jakości środowiska i wykorzystanie OZE na obszarze WJM							2.2.3	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4. Spójność celów strategicznych i operacyjnych „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030” z zapisami „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2016–2023 Stowarzyszenie LGD Wielkie Jeziora Mazurskie”

Cele ogólne i szczegółowe Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2016–2023 Stowarzyszenie LGD „Wielkie Jeziora Mazurskie”	Cele strategiczne i operacyjne „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy”							
	1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.
Cel ogólny 1. Podniesienie jakości życia mieszkańców i warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych								
<i>Cele szczegółowe:</i>								
1.1. Poprawa stanu infrastruktury publicznej, turystycznej i społecznej			1.3.1; 1.3.2; 1.3.3					3.1.2
1.2. Poprawa wykorzystania OZE i oszczędzania energii					2.2.1; 2.2.2			
Cel ogólny 2. Wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki i liczby atrakcyjnych miejsc pracy								
<i>Cele szczegółowe:</i>								
2.1. Poprawa stanu rozwoju lokalnej przedsiębiorczości	1.1.1; 1.1.2							
2.2. Przedłużenie sezonu turystycznego i zwiększenie dochodów z turystyki				2.1.1; 2.1.2; 2.1.3	2.2.3	2.3.1; 2.3.2		
2.3. Poprawa poziomu wykorzystania unikalnych zasobów subregionu		1.2.2						3.2.3
Cel ogólny 3. Zaktywizowanie i zintegrowanie zasobów społecznych subregionu								
<i>Cele szczegółowe:</i>								
3.1. Poprawa poziomu aktywności społecznej mieszkańców subregionu		1.2.1						3.1.1
3.2. Poprawa stanu potencjału ludzkiego i profesjonalizacji działalności organizacji pozarządowych						2.3.3		3.1.3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.5. Spójność celów „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Wydminy na lata 2016–2023” z celami „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030”²⁰¹

Cele strategiczne i operacyjne „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Wydminy na lata 2016–2023”	Cele strategiczne i operacyjne „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy na lata 2017–2030”							
	1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.
Cel strategiczny 1: Zmniejszenie poziomu bezrobocia								
1.1. Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych, w tym osób długotrwale bezrobotnych								3.2.2
1.2. Rozwój samozatrudnienia i przedsiębiorczości	1.1.1; 1.1.2							
Cel strategiczny 2: Zapobieganie uzależnieniom i przemocy w rodzinie								
Profilaktyka i ograniczanie zjawisk alkoholizmu, narkomanii i przemocy w rodzinie								3.1.3
Cel strategiczny 3: Doskonalenie systemu wsparcia osób niepełnosprawnych								
3.1. Likwidacja barier architektonicznych i transportowych								3.2.1
3.2. Ułatwienie dostępu do usług rehabilitacyjnych	1.2.2							
Cel strategiczny 4: Rozszerzenie wsparcia dla osób starszych oraz osób obłożnie i psychicznie chorych i ich rodzin								
4.1. Wsparcie i aktywizacja osób starszych								3.1.1; 3.1.3
4.2. Pomoc osobom obłożnie i psychicznie chorym i ich rodzinom								3.1.1
Cel strategiczny 5: Aktywizacja społeczna								
5.1. Wzrost aktywności społecznej								3.1.1
5.2. Wsparcie inicjatyw lokalnych, organizacji pozarządowych i liderów społecznych								3.1.1
Cel strategiczny 6: Poprawa sytuacji mieszkaniowej rodzin								
6.1. Zwiększenie dostępności lokali społecznych i komunalnych dla mieszkańców								3.1.3
Cel strategiczny 7: Wsparcie aktywności młodzieży								
7.1. Wsparcie aktywności i rozwoju zainteresowań młodzieży								3.2.1
7.2. Wsparcie edukacyjne młodzieży								3.2.1; 3.2.3

Źródło: opracowanie własne.

²⁰¹ To cele dokumentu niższego rzędu, czyli Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Wydminy powinny wpisywać się w cele Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Wydminy.

6. Strategia marki gminy Wydminy

6.1. Strategia rozwoju gminy jako determinanta kreowania jej marki i podejmowania działań promocyjnych

Działania promocyjne w odniesieniu do marki w sposób bezpośredni wiążą się z kierunkami i celami strategicznymi oraz strategią rozwoju gminy Wydminy. Punktem wyjścia opracowania kampanii promocyjnej marki są powyższe aspekty, które szczegółowo zostały opisane w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy na lata 2017–2027, które zostały przedstawione w poprzednim rozdziale. Odpowiada ona na następujące pytania: (1) Jaka jest koncepcja rozwoju gminy? (2) Jaki jest potencjał turystyczny, historyczny i kulturowy, demograficzny i społeczny oraz gospodarczy gminy? (3) Jakie działania i firmy należałoby rozwijać w gminie? (4) Jakie mocne strony gminy należy wyeksponować, aby zachęcać społeczność lokalną i przedsiębiorców do inwestowania w rozwój gminy, a jakie słabe strony należy pominąć?

Zaprezentowaną w tej części monografii strategię marki „WYDMINY”, należy traktować jako integralną część strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy na lata 2017–2027, opartej na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Uznać ją należy za długofalową koncepcją działania władz samorządowych i społeczności lokalnej, ukierunkowaną na budowaniu tożsamości (wizerunku) marki tak do wewnątrz, jak i na zewnątrz gminy, z uwzględnieniem wizji, misji oraz kierunków i celów strategicznych zawartych w ww. strategii rozwoju (*rys. 6.1*).



Rys. 6.1. Etapy kształtowania strategii marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Figiel S., Kozłowski W., Pilarski S. 2001. *Marketing w agrobiznesie*. Tom I: *Marketing towarów rolnych*, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, s. 102

Elementy te uporządkowane oraz powiązane ze sobą przedmiotowo i czasowo tworzą strukturę strategii rozwoju gminy, w tym kreowania wizerunku jej marki. Władze samorządowe zarządzające gminą Wydmyny muszą mieć klarowną wizję tego, czym gmina ma być. Będąc ogólnym, kierunkowym zarysem koncepcji działania samorządu gminy sformułowana dla niej wizja odpowiada *de facto* na pytanie „*Jaką gmina chce być w przyszłości (2027 rok), biorąc pod uwagę jaką jest dzisiaj?*” Odwołując się do potencjału gminy tkwiącego w dziedzictwie historycznym, lokalnych i infrastrukturalnych zasobach oraz kreatywności i aktywności mieszkańców, fundamentalne przesłanie promocyjne stanowiące rdzeń tożsamości marki, zawarte jest w treści przytoczonej poniższej *wizji* sformułowanej na potrzeby strategii rozwoju gminy.

Przyjazna mieszkańcom i przyjezdnym gmina,
o zrównoważonym rozwoju, o korzystnych warunkach
do życia, pracy i inwestowania, wykorzystująca
historyczny, infrastrukturalny i ludzki potencjał.

Ukształtowanie wspólnoty lokalnej jest niewątpliwie ceną wartością kapitału intelektualnego w gminie. Jej brak skutkuje tym, że trudno jest mówić nie tylko o budowaniu tożsamości marki gminy, lecz również jest długofalowym rozwojem. Dlatego też szczególną rolę należy przypisać *misji*, eksponującej rolę władz samorządowych w procesie rozwoju kapitału społeczności lokalnej. Możemy powiedzieć, że w misji zawarty jest powód istnienia podmiotu. Co więcej podstawowy wydzźwięk oświadczenia ma zewnętrzny charakter, gdyż w swojej istocie jest ona szeroko zakreśloną definicją podstawowego zakresu działalności gminy, który odróżnia ją od innych gmin. W poniżej zapisanej misji, skupionej na obszarach poczynań, zawarty jest aspekt tożsamości gminy Wydminy, będącej w centrum uwagi działań promocyjnych zamieszczonych w dalszej części tego rozdziału.

Inicjowanie zrównoważonego rozwoju gminy Wydminy w partnerstwie z sektorami społecznym i gospodarczym. Chcemy wspólnie kreować wizerunek gminy, jako miejsca przyjaznego do życia i działania.

Szeroko sformułowanymi, dalej idącymi rozwinięciami misji gminy Wydminy są *kierunki*. Są to otwarte sformowania zadań do wykonania – rodzaje rozstrzygnięć końcowych, jakie władze samorządowe gminy chcą osiągnąć, pozwalające samorządowcom, podmiotom gospodarczym zlokalizowanym na obszarze gminy oraz społeczności lokalnej rozumieć obszary, w których gmina zamierza działać. Należy je traktować jako kluczowe obszary rozwoju, zdefiniowanego jako *poprawa jakości życia mieszkańców i zbudowanie trwałych podstaw ekonomicznych, przy poszanowaniu zasobów środowiska przyrodniczego, zwiększających konkurencyjność gminy*. Priorytetowe obszary działań przedstawiono na rys. 6.2.



Rys. 6.2. Kierunki (obszary) rozwoju strategicznego gminy

Źródło: opracowanie własne.

Kierunki składają się z realistycznych *celów* (finansowych i niefinansowych)²⁰², które są podstawą wyboru takich działań, których podjęcie przyniesie spodziewane efekty. Cele są specyficznymi sformułowaniami oczekiwanych rezultatów w odniesieniu do najważniejszych aspektów działalności władz samorządowych, przy wsparciu biznesu i społeczności, na rzecz rozwoju gminy. W strategii rozwoju gminy Wydmyny dla każdego z priorytetowych obszarów działań wyznaczono stosowne cele i działania. W obszarze gospodarki i infrastruktury oraz przestrzeni i środowiska zostały nakreślone w dokumencie pt. „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy na lata 2017–2030” działania ukierunkowane długofalowo na dwa aspekty. *Po pierwsze* zwiększenie potencjału gminy w zakresie tworzenia przyjaznych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy infrastruktury drogowej oraz podejmowaniem takich

²⁰² Dobrze określony cel powinien posiadać następujące cechy: obszar realizacji lub poszukiwany atrybut, wskaźnik określający postęp w kierunku atrybutu, poziom wskaźnika do osiągnięcia lub poprzeczka do pokonania oraz ramy czasowe, w których wskaźnik lub poprzeczka ma być osiągnięta (Figiel S., Kozłowski W., Pilarski S. 2001, *op. cit.*, s. 105).

działań których efektem będzie większa dostępność i wyższa jakość świadczonych usług (publicznych i biznesowych) oraz lepsza infrastruktura socjalno-bytowa oraz komunikacyjne i rekreacyjna, zwiększające jakość życia mieszkańców gminy. *Po drugie* promowania i wspierania inicjatyw turystycznych oraz proekologicznych inwestycji będących podstawą rozwoju zrównoważonego gminy.

Natomiast tak w obszarze przestrzeni i środowiska (priorytet 2), jak i lokalnej społeczności (priorytet 3) są proponowane takie działania, które mają *de facto* na celu stworzenie fundamentów dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i zwiększenia jakości kapitału społecznego odnoszącego się do zasobów ludzkich jakimi dysponuje gmina. Jest to możliwe dlatego, iż efektem działań podejmowanych w tym obszarze będzie nie tylko przestrzeń publiczna sprzyjająca aktywizacji społecznej i przedsiębiorczej, lecz również kompetentna i świadoma społeczność lokalna, która w aspekcie kulturowym wyznawać będzie odpowiedzialny społecznie styl życia. W jego centrum jest tworzenie i troska o dobro wspólne – gminę Wydminy jako miejsca przyjaznego do życia i działania (rys. 6.3).



Rys. 6.3. Obszary działań promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście, w odniesieniu do działań promocyjnych zasadne jest postawienie następujących pytań:

1. Które działania zaplanowane w strategii rozwoju należy wesprzeć promocją marki?
2. Jakie działania promocyjne są konieczne aby zrealizować misję, wizję, kierunki i cele strategiczne strategii rozwoju gminy Wydminy?
3. Kto jest adresatem działań promocyjnych – kogo chcemy przyciągnąć i do jakiego rodzaju aktywności?
4. Do czego powinna odwoływać się promocja - co mamy do zkomunikowania?
5. Czy gmina ma szanse przyciągnąć inwestorów?
6. Jaki wizerunek chciałyby władze samorządowe stworzyć na zewnątrz i do wewnątrz swojej gminy?
7. Czego spodziewamy się po kampanii i ile będzie ona kosztowała?

W nawiązaniu do strategii rozwoju gminy, wsparcia promocyjnego wymagają działania wyszczególnione w tabeli 6.1, którym przypisano odpowiednią kategorię działań promocyjnych przedstawionych na rysunku 6.3.

Tabela 6.1. Działania, w ramach strategii rozwoju gminy, wymagające wsparcia promocyjnego w zakresie marki

Cel		Działania w ramach celu wymagające wsparcia promocyjnego	Kategoria działań promocyjnych
strategiczny	operacyjny		
Gospodarka i Infrastruktura			
1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości	1.1.1. Wspieranie aktywności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie gminnej oferty inwestycyjnej i jej rozpowszechnienie - działanie na rzecz pozyskiwania inwestorów z perspektywicznych dla rozwoju gminy branż - inicjowanie i wspieranie projektów związanych z pobudzeniem przedsiębiorczości wśród mieszkańców - wspieranie inicjatyw i przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej - promowanie lokalnych produktów i usług 	<p style="text-align: center;">POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI</p> <p style="text-align: center;">ROZPOWSZECHNIANI E INFORMACJI O POTENCJALE GMINY</p>

1.1. Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości	1.1.2. Stymulowanie dywersyfikacji źródeł dochodu mieszkańców	<ul style="list-style-type: none"> - wspieranie przedsięwzięć związanych z rozwojem „alternatywnych kierunków produkcji rolniczej” - wspieranie działań na rzecz popularyzowania sprzedaży produktów pochodzenia rolniczego – sprzedaż przyzgodowa - wspieranie przedsięwzięć związanych z prosumpcją, w tym w zakresie odnawialnych źródeł energii, turystyki - wspieranie inicjatyw na rzecz powstawania i rozwoju wsi tematycznych - wspieranie różnych form współdziałania, w tym szczególnie podmiotów sektora agrobiznesu 	POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
1.2. Poprawa dostępności i jakości usług	1.2.1. Promowanie inicjatyw i przedsięwzięć zbiorowych	<ul style="list-style-type: none"> - wspieranie inicjatyw mających na celu rozwój turystyki aktywnej kwalifikowanej, w tym pieszej, rowerowej, jeździeckiej, kajakarstwa - koordynacja działań oraz wspieranie (merytoryczne, organizacyjne, finansowe) lokalnych wydarzeń o charakterze turystycznym - promowanie lokalnego biznesu (forum biznesu) - organizowanie cyklicznego konkursu na najlepszy obiekt i usługę turystyczną - opracowanie i wdrożenie katalogu prezentującego ofertę usług turystycznych - współdziałanie na rzecz rozwoju systemu informacji turystycznej - wsparcie inicjatyw związanych z rozwojem produkcji „żywności ekologicznej” - wsparcie działań informacyjnych dotyczących możliwości uzyskania dopłat w rolnictwie i uczestniczenia mieszkańców gminy w programach finansowanych ze środków UE 	<p>KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY</p> <p>POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY</p> <p>ROZPOWSZECHNIANIE INFORMACJI O POTENCJALE</p>
	1.2.2. Poprawa dostępności i jakości świadczonych usług	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja i wyposażenie w niezbędne urządzenia tzw. „miejsc spotkań” - opracowanie i wdrożenie programu bezpieczna gmina - wdrożenie programu ekomuzeum - wspieranie rozwoju usług związanych z obsługą ruchu turystycznego (gastromia, wypożyczalnie sprzętu itp.) - stworzenie portalu informującego o usługach na terenie gminy - opracowanie i wdrożenie programu e-urząd 	POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY
1.3. Modernizacja i rozwój infrastruktury	1.3.3. Działania na rzecz poprawy dostępności komunikacyjnej i rekreacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> - budowa i organizacja ścieżek rowerowych i ich oznakowanie - wsparcie organizacji małej infrastruktury turystycznej (pola namiotowe, miejsca wypoczynku, platformy widokowe, tablice informacyjne) - budowa boisk, miejsc aktywnej rekreacji oraz placów do gier i zabaw - wyekspozowanie istniejących atrakcji turystycznych poprzez ich oznakowanie 	POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY

Przestrzeń i Środowisko			
2.1. Stworzenie nowoczesnej przestrzeni służącej rozwojowi aktywności społecznej i gospodarczej	2.1.1. Opracowanie i wdrożenie programu rewitalizacji Centrum Wydmín	<ul style="list-style-type: none"> – zagospodarowanie rynku – wsparcie przedsięwzięć na rzecz zachowania istotnych elementów tkanki urbanistycznej stanowiących o tożsamości i historii Wydmín 	KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY
	2.1.2. Działania na rzecz poprawy estetyki wsi	<ul style="list-style-type: none"> – zagospodarowanie i rewitalizacja miejsc o szczególnych walorach (np. cmentarzy z okresu i wojny światowej) – urządzenie miejsc rekreacji (scen, wiat, placów zabaw) – organizacja konkursów dotyczących dobrych praktyk w zakresie zagospodarowania przestrzeni (np. estetyczna zagroda, energooszczędny budynek, tradycyjne budownictwo) 	
	2.1.3. Działania informacyjno-edukacyjne dotyczące zachowania ładu środowiskowego i przestrzennego	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja spotkań, seminariów, imprez o charakterze ekologicznym – działania na rzecz wdrożenia stref uzdrowiskowych – opracowanie i wdrożenie programu <i>Zielona, uporządkowana gmina</i> – zachowanie i porządkowanie przestrzeni, w tym obszarów służących rekreacji 	KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY ROZPOWSZECHNIANIE INFORMACJI O POTENCJALE GMINY
2.2. Wspieranie inwestycji proekologicznych	2.2.2. Wspieranie inwestycji popularyzujących odnawialne źródła energii	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie przedsięwzięć gospodarczych zorientowanych na produkcję i wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych w ramach prosumpcji – tworzenie warunków dla wzrostu udziału energii wytwarzanej z OZE (urządzenia solarne, geotermalne, pozyskanie energii z biomasy) 	POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ROZPOWSZECHNIANIE INFORMACJI O POTENCJALE GMINY

2.2. Wspieranie inwestycji proekologicznych	2.2.3. Podnoszenie świadomości mieszkańców i turystów dotyczącej korzystania ze środowiska	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie i wykonanie tablic informacyjnych z mapą sytuacyjną dla poszczególnych miejscowości - oznakowanie istniejących w gminie miejsc związanych z historią obszaru - podejmowanie inicjatyw na rzecz podnoszenia świadomości ekologicznej oraz edukacji ekologicznej wśród młodzieży i dorosłych - stworzenie systemu monitoringu usług turystycznych, świadczonych na terenie gminy - wspieranie inicjatyw na rzecz budowy np. szlaków, tras tematycznych, pieszych, konnych, rowerowych, kajakowych - wspieranie organizacji imprez lokalnych, w tym dożynek, dnia dziecka, pikników - propagowanie rekreacji i turystyki wodnej na terenie gminy - wspieranie projektów międzynarodowej wymiany młodzi 	<p style="text-align: center;">POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI</p> <p style="text-align: center;">KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY</p>
2.3. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu promocji gminy	2.3.2. Promowanie masowych imprez sportowych i turystycznych	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie i wdrożenie kalendarza imprez cyklicznych o charakterze sportowym i rekreacyjnym - udostępnienie zorganizowanym grupom młodzieży obiektów sportowych w godzinach pozalekcyjnych 	<p style="text-align: center;">KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY</p> <p style="text-align: center;">ROZPOWSZECHNIANIE INFORMACJI O POTENCJALE GMINY</p>
Lokalna Społeczność			
3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej	3.1.1. Działania na rzecz wzrostu aktywności społecznej mieszkańców	<ul style="list-style-type: none"> - zorganizowanie forum służącego budowaniu porozumienia między różnymi grupami społecznymi - stworzenie systemu monitorowania opinii społecznej - budowanie „<i>public relations</i>” - rozwijanie współpracy z organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi na terenie gminy - wspieranie działań instytucji/ organizacji pozarządowych/ośrodków animacji społecznej - inicjowanie i wspieranie przedsięwzięć dotyczących organizowania się społeczności lokalnych 	<p style="text-align: center;">POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI</p> <p style="text-align: center;">POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY</p>
3.1.2. Wspieranie kompetencji cyfrowych mieszkańców gminy (e-integracja)		<ul style="list-style-type: none"> - utworzenie w internetowym portalu gminy serwisu informacyjnego dla mieszkańców - wsparcie procesu tworzenia sieci szerokopasmowej, w szczególności na obszarach objętych wykluczeniem cyfrowym - tworzenie zintegrowanych usług publicznych dostępnych na platformach cyfrowych - wsparcie rozwoju nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej (np. punkty publicznego dostępu do Internetu) 	<p style="text-align: center;">POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY</p>

3.1. Budowanie więzi społecznych, partycypacji obywatelskiej i wspólnoty samorządowej	3.1.3. Budowa i rozwój bazy instytucjonalnej służącej optymalizowaniu pomocy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> – inicjowanie i wspieranie projektów z zakresu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu – stymulowanie rozwoju systemu instytucjonalnego wsparcia grup i osób zagrożonych ubóstwem – stymulowanie działań na rzecz budowy systemu instytucjonalnego wsparcia grup i osób defaworyzowanych – promowanie wolontariatu i inicjatyw pozarządowych rozwiązujących problemy społeczne – tworzenie systemowych rozwiązań mających na celu aktywizację i poprawę jakości życia seniorów 	POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY
3.2. Podnoszenie kompetencji i świadomości społecznej	3.2.1. Zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja polityki rozwijania talentów młodzieży i wyrównywania szans rozwojowych poprzez konkursy, turnieje, stypendia – współudział w popularyzowaniu i organizacji szkolnych konkursów wiedzy 	POBUDZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
	3.2.3. Promowanie kultury	<ul style="list-style-type: none"> – upowszechnianie dostępu do kultury i działań kulturotwórczych, które zakładają zwiększenie uczestnictwa mieszkańców – wspieranie kształcenia na rzecz edukacji obywatelskiej i kulturalnej – rozwój kapitału kulturowego i kreatywnego tworzącego atrakcyjność obszaru gminy, jako miejsca zamieszkania dla nowych mieszkańców 	KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU GMINY POPRAWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMINY

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy na lata 2017–2027.

6.2. Kierunki działaniach promocyjnych wynikające z planów odnowy sołectw

Podstawą określenia zamierzeń rozwojowych poszczególnych sołectw w gminie Wydminy, wymagających wsparcia promocyjnego w strategii rozwoju gminy i jej marki były dostępne dokumenty pt. *Plany Odnowy Sołectw z udziałem mieszkańców na lata 2016–2024*, opracowane przez sołectwa Gawliki Małe, Orłowo, Pamry, Czarnówka, Berkowo, Pietrasze, Grądzkie, Gawliki Wielkie, Okrągłe, Radzie, Siedliska, Szczybały Orłowskie, Talki, Siemionki, Szczepanki. Z punktu widzenia polityki kreowania i wizerunku marki znaczenie mają: wizja sołectwa, oczekiwane funkcje do wypełnienia, źródło utrzymania społeczności lokalnej, oczekiwany wizerunek przez społeczność lokalną, kierunki rozwoju (priorytety i cele) wraz z zasobami, które należy eksponować w kampaniach promocyjno-informacyjnych (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Działania promocyjne odnoszące się do budowania tożsamości marki w strategii rozwoju sołectw w gminie Wydminy

GAWLIKI MAŁE	
Wizja	Zrównoważony, harmonijny rozwój sołectwa Gawliki Małe w dziedzinach rolniczo – turystycznych, poprzez wykorzystanie walorów krajoznawczych i przyrodniczych z ich pełnym poszanowaniem.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Kulturalne, usługowe, mieszkalno-gospodarcze i turystyczne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Działalność gospodarza i turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Miejscowość o rozwiniętej ofercie turystycznej i rekreacyjnej, przyjaznej mieszkańcom i środowisku (w centrum park wiejski z obeliskiem, pałac, boisko sportowe, przystanek autobusowy, czyste poseje, oświetlenie uliczne, ścieżka spacerowa, skanalizowanie wsi, nowe dachy budynków i ich elewacje, szlak kajakowy).
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <p>Rozwój turystyki i wypoczynku oparty o zasoby przyrodnicze i dziedzictwo kulturowa wsi</p> <p>Przelamanie stereotypowego spojrzenia na miejscowość popegerowską</p> <p>Zabytki (dwór – początek XX w., gorzelnia – 1913, obora i stajnia – XIX w., lamus – XIX w., park, stodoła drewniana – pocz. XX w., park – pomnik przyrody, kurmik – XIX w., cmentarze – XVIII w.), walory przyrodnicze, ścieżki spacerowe, boisko sportowe, place zabaw, organizowane cyklicznie imprezy: igrzyska sołeckie, wystawa fotografii amatorskiej.</p>
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	<p>Cele i działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców poprzez organizację corocznych imprez integracyjnych dla mieszkańców. Wyeksponowanie atrakcji turystycznych poprzez organizację infrastruktury turystycznej wokół Rzeki Gawlik (ścieżka spacerowa i szlak kajakowy). Promocja turystyczna poprzez stronę internetową sołectwa oraz publikację folderów o sołectwie. Promocja aktywności i osiągnięć mieszkańców poprzez organizację konkursów między sołeczkami w miejscowości (np. igrzyska sołeckie). Udział w konkursach o charakterze ponadlokalnym (np. konkursy powiatowe oraz wojewódzkie o różnej tematyce)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Plan Odnowy Sołectwa z udziałem mieszkańców na lata 2016-2024: Gawliki Małe, Orłowo, Pamry, Czarnówka, Berkowo, Pietrasze, Grądzkie, Gawliki Wielkie, Okragłe, Radzie, Siedliska, Szczybały Orłowskie, Talki, Siemionki, Szczepanki.

ORŁOWO	
Wizja	Zrównoważony, harmonijny rozwój sołectwa Orłowo w dziedzinach rolniczo-turystycznych poprzez wykorzystanie walorów krajoobrazowych i przyrodniczych z ich pełnym poszanowaniem.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze i turystyczne, głównie noclegowe z małymi punktami gastronomicznymi. Miejsce wypadowe na szlaki turystyczne: piesze, rowerowe, narciarskie i konne. W licznych gospodarstwach miejsca dla turystów z indywidualną i charakterystyczną ofertą.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo ekologiczne i turystyka całoroczna.
Oczekiwany wizerunek	Orłowo ogrodem botanicznym Mazur (wsie wyglądające malowniczo, swojsko, wiejsko, czysto i schludnie, z dużą ilością kwiatów i zieleni). Sołectwo z rozwiniętą infrastrukturą techniczną (utwardzone i oświetlone drogi z chodnikami dla pieszych, sprawnie działająca sieć kanalizacyjna), przyjazne mieszkańcom (czyste powietrze - ekologiczne ogrzewanie, ścieżka rowerowa, prężnie działające miejsce spotkań - świetlica wiejska).
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <ol style="list-style-type: none"> Zachęcanie mieszkańców do dbania o posesje i ich otoczenie poprzez organizację kursu sołeckiego na najpiękniejszą zagrodę z Pucharem przechodnim, ustanowienie dnia sprzątania miejscowości (2 razy do roku - wiosna, jesień), zakończony wspólnym ogniskiem. Organizacja takich imprez integracyjnych dla mieszkańców jak imprezy okolicznościowe (urodziny mieszkańca - spotkanie wszystkich mieszkańców urodzonych w danym miesiącu; andrzejki, sylwester, bal karnawałowy czy imprezy koszykowe), spotkania – pogadanki na tematy zdrowia, gotowania, robótek ręcznych itp. oraz organizacja lokalnej grupy wsparcia dla uzależnionych, badań mammograficznych dla kobiet, konsultacje lekarskie (okulista, kardiolog, pulmonolog). Aktywizacja gospodarza ludności poprzez organizację szkoleń z zakresu pozyskiwania środków, organizacji agroturystyki, turystyki wiejskiej gospodarstw ogrodniczych. <p>Zwiększenie integracji mieszkańców</p> <ol style="list-style-type: none"> Organizacja centrum kulturalnego dla dorosłych w którym odbywały by się występy, przedstawienia i spotkania okazjonalne. Zagospodarowanie terenów rekreacyjnych, np. w siłownię plenerowe czy place zabaw. <p>Walory przyrodniczo-geograficzne (np. lokalizacja w otulinie Puszczy Boreckiej, jeziora Łękuk i Róg, bogactwo łąk i zwierzyzny), tradycyjna architektura wiejska, droga brukowa i zabytkowy park w Łękuku, dziedzictwo historyczne Orłowa i Łękuku, szlak ścieżki rowerowej (Do Orłowa), cmentarz z panteonem żołnierzy wykłębnych, dziedzictwo kulturowe - obyczaje i tradycje: dożynki parafialne, spotkania okolicznościowe w świetlicy, zbytki noworoczne, święcenie pól, ziarna, ziół i aut, wspólne świętowanie sylwestra w centrum miejscowości z pokazami fajerków, wyrób masła i sera białego, wyrób własnych wędlin, festyny np. „Na kocu przy puszczy” .</p> <p>Specyficzne produkty regionu: kocz sery, chleb, produkty rękodzielnicze: robotki ręczne (szydełkowanie i robienie na druciach), nalewki domowe i wina.</p>
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	

PAMRY	
Wizja	<i>Pamry – wieś w której warto żyć... oaza ciszy i spokoju z zadbanymi obejściami oraz przyjaznymi ludźmi.</i>
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, turystyczne i mieszkalne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Nowoczesne, dochodowe, rozwijające się rolnictwo oraz turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Pamry to zadbane przez mieszkańców, czyste i estetyczne oraz malowniczo położone sołectwo, o charakterze rolniczym, z zadbanymi obejściami, przyjazne dla jej mieszkańców oraz turystów. Lokalna społeczność jest zgodna, solidarna i zgrana.
	Priorytety:
	Poprawa warunków życia mieszkańców miejscowości
	Poprawa wyglądu miejscowości
	Rozbudzenie aktywności kulturalnej wśród mieszkańców
	Cele i działania:
	Stworzenie ogólnodostępnej infrastruktury społecznej poprzez: zagospodarowanie miejsca do kąpielii i terenów rekreacyjnych, rozbudowę placu zabaw i siłowni plenerowej oraz budowę świetlicy wiejskiej
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	Estetyzacja miejscowości poprzez utrzymanie terenów rekreacyjnych i u zielenienie miejscowości (nasadzenie drzew, krzewów, kwiatów)
	Zwiększenie aktywności społecznej i integracji mieszkańców poprzez organizację takich imprez okolicznościowych jak: dzień dziecka, imprezy z elementami sportu, wspólne ogniska na koniec różnych akcji społecznych np. sprzątania wsi, kullig.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (malownicze wzgórze i urokliwe położenie na czystym jeziorze Pamry, bogactwo zwierzęzy, ptactwa i ryb) oraz atrybuty architektoniczne i kulturowe (zespół dworski z XIX w., park z przełomu XIX i XX w., lipa 4-pniowa, cmentarz ewangelicki. Dziedzictwo religijne i kulturowe.

CZARNÓWKA	
Wizja	<i>Czarnówka – wieś w której warto żyć... Wieś przyjazna, piękna, spokojna, z rozwiniętym rolnictwem, pełną infrastrukturą, zadbanymi obejściami, tętniąca życiem.</i>
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, turystyczne i mieszkalne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Nowoczesne, dochodowe, rozwijające się rolnictwo oraz turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Czarnówka to czysto i schludnie wyglądające miejsce, położone malowniczo z zadbanymi obejściami, przyjaźnie nastawione do otoczenia, której mieszkańcy są zgodni, solidarni i zgrani. Obszar o wysokich walorach turystycznych z rozwijającym się rolnictwem.
	Priorytety:
	Poprawa warunków życia mieszkańców miejscowości
	Poprawa wyglądu miejscowości
	Rozbudzenie aktywności kulturalnej wśród mieszkańców
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Cele i działania:</p> <p>Stworzenie ogólnodostępnej infrastruktury społecznej poprzez zagospodarowanie miejsca do kąpielii oraz terenów rekreacyjnych</p> <p>Estetyzacja miejscowości poprzez utrzymanie terenów rekreacyjnych</p> <p>Zwiększenie aktywności społecznej i integracji mieszkańców poprzez organizację imprez okolicznościowych</p>
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (malownicze położenie nad brzegiem Jeziora Szóstak, bogactwo zwierzyzny, ptactwa i ryb). Walory kulturowe (cmentarz ewangelicki z XIX w., pomnik upamiętniający mieszkańców wsi poległych podczas I wojny światowej, dom murowany z przełomu XIX i XX w) oraz religijne i historyczne. Oferta istniejących gospodarstwa agroturystycznych

BERKOWO							
Wizja	Za 7 lat w naszym ślicznym Berkowie będą odnowione bloki, nowy chodnik, wybudowana zostanie zbiorcza oczyszczalnia ścieków. W kuźni pomysłów (świecili) odbywać się będą warsztaty szkoleniowo-edukacyjne dla dzieci i młodzieży. Zostanie rozbudowany plac zabaw. Rozwinie się turystyka, mieszkańcy będą mieli nowe miejsca pracy.						
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, turystyczne i mieszkalne.						
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Nowoczesne rolnictwo oraz turystyka.						
Oczekiwany wizerunek	Wieś kolorowa i piękna, której mieszkańcy są zgodni, solidarni i zgrani. Dbają o czystość i estetykę otoczenia oraz tworzą przyjazny klimat dla osób czasowo przebywających na jej terenie (turystów), którym oferowane są różnego rodzaju okolicznościowe eventy.						
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px dashed black;">Priorytety:</th> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px dashed black;">Cele i działania:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-bottom: 1px dashed black;">Modernizacja infrastruktury mieszkalnej oraz rekreacyjno-wypoczynkowej</td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowa „kuźni pomysłów” oraz jej wyposażenie w niezbędny sprzęt. 2. Budowa grilla z wędzarnią do użytku dla mieszkańców – w parku 3. Opracowanie i budowa ścieżki rekreacyjnej dla mieszkańców i turystów </td> </tr> <tr> <td>Zwiększenie aktywności i integracji mieszkańców</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne sprzątanie wsi 2. Imprezy integracyjne grillowanie, ognisko, jesienne pieczenie ziemniaków 3. Wypracowanie oraz realizacja Święta Berkowa </td> </tr> </tbody> </table>	Priorytety:	Cele i działania:	Modernizacja infrastruktury mieszkalnej oraz rekreacyjno-wypoczynkowej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowa „kuźni pomysłów” oraz jej wyposażenie w niezbędny sprzęt. 2. Budowa grilla z wędzarnią do użytku dla mieszkańców – w parku 3. Opracowanie i budowa ścieżki rekreacyjnej dla mieszkańców i turystów 	Zwiększenie aktywności i integracji mieszkańców	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne sprzątanie wsi 2. Imprezy integracyjne grillowanie, ognisko, jesienne pieczenie ziemniaków 3. Wypracowanie oraz realizacja Święta Berkowa
Priorytety:	Cele i działania:						
Modernizacja infrastruktury mieszkalnej oraz rekreacyjno-wypoczynkowej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowa „kuźni pomysłów” oraz jej wyposażenie w niezbędny sprzęt. 2. Budowa grilla z wędzarnią do użytku dla mieszkańców – w parku 3. Opracowanie i budowa ścieżki rekreacyjnej dla mieszkańców i turystów 						
Zwiększenie aktywności i integracji mieszkańców	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne sprzątanie wsi 2. Imprezy integracyjne grillowanie, ognisko, jesienne pieczenie ziemniaków 3. Wypracowanie oraz realizacja Święta Berkowa 						
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (malownicze położenie nad brzegiem Jeziora Szóstak, bogactwo zwierzyzny, ptactwa i ryb). Walory kulturowe (cmentarz ewangelicki z XIX w., pomnik upamiętniający mieszkańców wsi poległych podczas I wojny światowej, dom murowany z przełomu XIX i XX w) oraz religijne i historyczne. Oferta istniejących gospodarstwa agroturystycznych.						

PIETRASZE	
Wizja	<i>Pietrasze – wieś w której warto żyć... Wieś przyjazna, piękna, spokojna, z rozwiniętym rolnictwem, pełną infrastrukturą, zadbanymi obiektami, tętniąca życiem.</i>
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Mieszkalne, rolnicze, turystyczne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Nowoczesne, dochodowe, rozwijające się rolnictwo oraz turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Wieś czysta i schludna, z zadbanymi obiektami, której mieszkańcy są przyjaźni nastawieni do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, dbają o czystość środowiska naturalnego.
	Priorytety:
	Poprawa warunków życia mieszkańców miejscowości
	Poprawa wyglądu miejscowości
	Rozbudzenie aktywności kulturalnej wśród mieszkańców
	Cele i działania:
	Wybudowanie ogólnodostępnej infrastruktury społecznej – zagospodarowanie terenów rekreacyjnych
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	Estetyzacja miejscowości poprzez wspólne sprzątanie, ustawienie i dbanie o ławki i kosze na śmiecie
	Zwiększenie aktywności społecznej i integracji mieszkańców poprzez organizację imprez okolicznościowych
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (malownicze położenie nad skrajem Mazur Garbatych z przewagą terenu pagórkowatego, liczne skupiska lasne i bagienne). Walory architektury wiejskiej, zabudki i osobliwości kulturowe (mogila zbiorowa żołnierzy, cmentarze ewangelickie z XIX w. oraz religijne i historyczne).

GRĄDKIE	
Wizja	Zrównoważony, harmonijny rozwój sołectwa Grądkie w dziedzinach rolniczo-turystycznych poprzez wykorzystanie walorów krajobrazowych i przyrodniczych z ich pełnym poszanowaniem.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, turystyczne, głównie noclegowe z małymi punktami gastronomicznymi. Miejsce wypadowe na szlaki turystyczne, piesze, rowerowe, narciarskie, konne. W każdym gospodarstwie miejsce dla turystów z indywidualną i charakterystyczną ofertą.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo i całoroczna turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Wieś swojska, czysta, schludna i malownicza, z piękną, zadbaną plażą i pomostem.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <p>Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców</p> <p>Wykonanie ogólnodostępnego zaplecza turystycznego</p> <p>Znalezienie konsensusu i pogodzenie rozwoju gospodarstw rolnych z poszanowaniem potencjału turystycznego miejscowości</p>
	<p>Cele i działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja imprez integracyjnych dla mieszkańców, np. impreza folkowa na koniec sierpnia (wspólne przedsięwzięcie, spotkanie mieszkańców przy swojskiej, skocznej muzyce z tańcami i prezentacją własnych produktów i wyrobów z gospodarstw, jak nalewki, wypieki, różne specjalty). 2. Wypracowanie koncepcji zorganizowania miejsca spotkań wiejskich na neutralnym gruncie. <p>1. Zagospodarowanie plaży wiejskiej (ogrodzenie, urządzenie boiska do siatkówki, stworzenie możliwości udostępniania prywatnych zasobów sprzętu wodnego.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Rozbudowa placu zabaw. 3. Postawienie tablic informacyjnych z numerami domów. 4. Utworzenie stacji rowerów oraz bazy sprzętu narciarskiego. 5. Zachęcanie mieszkańców do organizacji agroturystyki w gospodarstwach, zwiększenia miejsc noclegowych, oferowania produktów lokalnych i atrakcji. 6. Zawiązanie stowarzyszenia agroturystyki jako platformy do wymiany doświadczeń, wspólnego opracowywania ofert i promocji. <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja szkoleń dla mieszkańców z zakresu organizacji, prowadzenia i korzyści z agroturystyki we własnym gospodarstwie. 2. Organizacja spotkań wiejskich poszukujących modelu współistnienia rolnictwa i oferty turystycznej w miejscowości.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (położenie wsi pomiędzy dwoma jeziorami Gawlik i Czarne w bliskim sąsiedztwie Puszczy Boreckiej). Jezioro Gawlik - największe jezioro gminy Władysławów z licznymi malowniczymi wyspami, które jest siedliskiem rzadkich i ciekawych gatunków ptactwa jak czapla biała, bąk i kormorany. Walory turystyczne. Walory architektury wiejskiej, zabytki i osoblności kulturowe (dom nr 1 murowany, XIX/XX w., dom nr 4 murowany, XIX/XX w., dom nr 10 murowany, XIX/XX w., (dawnej szkoła podstawowa), dom nr 13 murowany, XIX/XX w., dom nr 16 murowany, XIX/XX w., mazursko-kurpiowska, drewniana chatupinka nr 19 z przełomu XIX/XX w., cmentarz ewangelicki, XIX w., mosty kolejowe, XIX w.). Dziedzictwo religijne i historyczne (tradycje, obrzędy, gwara).

GAWLIKI WIELKIE	
Wizja	Nie określono
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, turystyczne i przemysłowe.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo produkcyjne, rolnictwo agroturystyczne, ekologiczne, renty, emerytury, praca zawodowa poza rolnictwem i własna działalność gospodarcza.
Oczekiwany wizerunek	Wieś swojska, czysta, schludna i malownicza; z piękną, zadbaną plażą i pomostem. Charakteryzuje się dużym rozwojem gospodarstw ekologicznych i agroturystycznych z zapleczem produkcji własnych wyrobów spożywczych czy też pamiętkowych, rzemieślniczych. Rolnictwo produkcyjne jest dobrze rozwinięte i wyspecjalizowane dające dużą „frajdę” zwiedzającym je turystom oraz możliwość zatrudnienia dla bezrobotnych mieszkańców wsi. Wieś z dużym zapleczem noclegowym.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <p>Aktywizacja społeczna na mieszkańców</p> <hr/> <p>Cele i działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> Wyłonienie grupy najaktywniejszych mieszkańców, której zadaniem byłoby założenie stowarzyszenia w Gawlikach Wielkich, założenie koła gospodyń wiejskich, stworzenie stałej grupy liderów - osób odpowiedzialnych za organizację działań dotyczących całej wsi (wyieczki, organizowanie imprez, wspieranie mieszkańców we wspólnym działaniu). Budowa więzi z miejscem zamieszkania i mieszkańcami poprzez wybudowanie świetlicy wiejskiej, organizowanie spotkań integracyjnych na terenie świetlicy wiejskiej np.: Wigilia, Sylwester, Andrzejkę, organizowanie pogadanek na temat zapominanych tradycji wiejskich, wygłaszanych przez starsze pokolenie mieszkańców wsi oraz zaproszonych specjalistów, pielęgnowanie tradycji wiejskiej poprzez tworzenie przedmiotów rękodzielniczych (palma wielkanocna, wieniec dożynkowy, etc.), organizacja konkursów lokalnych, gminnych i powiatowych w Gawliku Wielkim, organizowanie zawodów sportowych. Dbanie o estetyczny wygląd wsi (zachęcanie mieszkańców o dbanie o posesje - uczestnictwo w konkursie na najładniejszą posesję, renowacja kapliczek przydrożnych, organizowanie akcji sprzątania wsi).

<p>Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego – cd.</p>	<p>Aktywizacja gospodarcza mieszkańców</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorganizowanie mieszkańców w grupę aktywną gospodarczo, której celem i zadaniem byłoby zdobywanie środków finansowych na rzecz wspierania działań gospodarczych mieszkańców wsi, za pośrednictwem stowarzyszenia, pomoc doradczą dla osób decydujących się podjąć działalność gospodarczą, stworzenie stałej grupy liderów działających aktywnie na rzecz wsi, zapewnienie udziału mieszkańców w realizacji planów odnowy wsi, współpraca z Urzędem Gminy w realizacji planów dotyczących odnowy sołectwa Gawilki Wielkie, organizowanie szkoleń dla mieszkańców w zakresie organizacji i prowadzenia agroturystyki we własnym gospodarstwie. 2. Aktywizacja mieszkańców na rzecz rozwoju turystyki i agroturystyki poprzez tworzenie baz noclegowych, pól namiotowych, kempingowych, dbanie o rozwój gospodarstw agroturystycznych i ekologicznych, tworzenie działalności usługowej wspomagającej turystykę (np. wypożyczalnia rowerów, organizacja przewozów na większe odległości, wypożyczalnia kajaków itp.), organizowanie różnorodnych konkursów, tj. połowu ryb, gry w tenisa, także organizacja imprez dożynkowych i innych imprez przyciągających turystów. 3. Wspieranie mieszkańców w podejmowaniu przez nich działalności gospodarczej.
<p>Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej</p>	<p>Poprawa warunków życia mieszkańców sołectwa</p>	<p>Stworzenie folderu turystycznego i strony internetowej sołectwa.</p> <p>Środowisko przyrodnicze (położenie w północnej części gminy Wydminy, lokalizacja w obrębie jeziora Gawlik , na którym znajdują się liczne wysepki, łęgowsko kormorana czarnego i jastrzębia, występowanie rzadkich gatunki ptaków: żurawie, kruki, czaple, perkozy, łyski, występowanie wokół wodnej zatoczki żeremi bobra, występowanie rzadkich gatunki roślin: koziołek lekarski, piołun, wędrowniczek, cykorria i podbiał, bogactwo zwierzyny, której gatunki są różnicowane (wilki, rysie, żubry, jelenie, sarny, zające, losie, dziki). Walory krajobrazowe i turystyczne. Środowisko kulturowe (cmentarz ewangelicki - zał. w połowie XIX w., cmentarz wojenny z I wojny św. zał. 1914 r. dom nr 45 murowany z czerwonej cegły — przełom XIX/XX w., kaplica rzymskokatolicka, trasa szlaku rowerowego prowadzącego przez wieś do Puszczy Boreckiej, dwie kapliczki przy drodze, biblioteka).</p>

OKRĄGLE	
Wizja	Okrażę – wieś w której warto żyć... Wieś przyjazna, piękna, spokojna, z rozwiniętym rolnictwem, pełną infrastrukturą, zadbany mi obojętności, tętniąca życiem.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze i turystyczne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Nowoczesne, dochodowe, rozwijające się rolnictwo oraz turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Wieś kolorowa i piękna, której mieszkańcy są zgodni, solidarni i zgrani. Dbają oni o czystość i estetykę otoczenia oraz tworzą przyjazny klimat dla osób czasowo przebywających na jej terenie (turystów).
	Priorytety:
	Cele i działania:
	Wybudowanie ogólnodostępnej infrastruktury społecznej, w tym w szczególności zagospodarowanie miejsca do kąpielii oraz pozostałych terenów rekreacyjnych.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	Estetyzacja miejscowości poprzez m.in. utrzymanie w dobrym stanie terenów rekreacyjnych, ustawienie ławeczek we wsi oraz koszy na śmieci. Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców. Integracja mieszkańców miejscowości poprzez organizowanie różnych imprez okolicznościowych.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (położenie w centrum Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, nad jeziorem Skońskim, Mały i Okrażę, otoczenie malowniczymi i morenowymi wzgórzami i lasami, łęgowska łąbiedzia, liczne skupiska leśne z różnorodnymi gatunkami zwierząt: jelenie, sarny, fosie, dziki i bobry) . Walory architektury wiejskiej, zabytki i osobliwości kulturowe (cmentarz ewangelicki, zał. prawdopodobnie XIX/XX wieku). Dziedzictwo religijne i historyczne.

RADZIE	
Wizja	Zrównoważony, harmonijny rozwój sołectwa RADZIE realizowany w takich dziedzinach, jak działalność rolnicza (gospodarka rodzinna), działania kulturalne, edukacja ekologiczna, usługi turystyczne oraz inne usługi dla ludności regionu, w oparciu o przemyslane korzystanie z walorów krajobrazowych i przyrodniczych.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Mieszkalne, rolnicze, kulturotwórcze.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo, w tym ekologiczne, turystyka, indywidualna działalność pozarolnicza, teatr, wydawnictwa, terapia poprzez kontakt z koźmi.
Oczekiwany wizerunek	Wieś rolnicza, kulturotwórcza i turystyczna z licznymi nowoczesnymi gospodarstwami rolnymi oferująca miejsca noclegowe oraz usługi gastronomiczne, Miejsowość na terenie, której organizowane są imprezy cykliczne promujące wieś Radzie i gminę Wydminy. Wieś z miejscami wypadowymi na szlaki turystyczne, piesze, rowerowe, narciarskie, konne. Miejsce, w którym organizowane są konferencje i realizowane projekty edukacji ekologicznej – prowadzone przez centrum REJA. Rozwinięty system usług dla ludności, w tym warsztatu mechaniki pojazdowej. Zrewitalizowany (odbudowany) wiatrak jako miejsce działań społecznych, kulturowych i turystycznych, z warsztatami rękodzielniczymi (ceramika, tkanina), salą do zajęć warsztatowych i salą ekspozycyjną.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <p>Integracja społeczna</p> <p>Rozwój zainteresowań i integracja społeczna poprzez działania z zakresu edukacji kulturalnej</p>
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	<p>Cele i działania:</p> <p>Organizacja imprez integracyjnych (Święto Radzi, konkursy wiejskie – historia Radzi, estetyka obejm i ogródków).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Warsztaty artystyczne (teatralne, muzyczne, plastyczne) dla wszystkich grup wiekowych. 2. Warsztaty rękodzielnicze – ceramika, tkanina. 3. Prezentacja spektakli teatralnych. <p>Walory krajobrazowe i przyrodnicze (malownicze i wyjątkowe położenie wśród wielu morenowych pagórków oraz dolin, miejsca widokowe, oddalenie od głównych szlaków samochodowych – wielka cisza i czyste powietrze wśród pól, liczne zadrzewione ostoje zwierzyzny: jelenie, sarny, dziki, borsuki, bobry i łosie migrujące z Puszczy Boreckiej do Piskiej).</p> <p>Walory architektury wiejskiej, zabytki i osobliwości kulturowe (dziewięć zagród z budynkami gospodarczymi z kamienia polnego, cmentarz ewangelicki, XIX w. góra po starym wiatraku z XIX wieku, który pełnił funkcję gospodarczą jako młyn, a potem był atrakcją kulturową).</p>

SIEDLISKA	
Wizja	Zrównoważony, kompleksowy i harmonijny rozwój sołectwa Siedliska poprzez wykorzystanie jego potencjału i zasobów oraz inicjatyw społeczności wiejskiej, podstawą poprawy warunków życia.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze, usługowe, turystyczne, mieszkalne.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Dochody z rolnictwa, usług, prowadzonych na własną rękę przedsiębiorstw.
Oczekiwany wizerunek	Piękna, zadbana i estetyczna. Posesje odnowione, kolorowe i czyste. We wszystkich gospodarstwach woda, kanalizacja (przydomowe szamba ekologiczne), ekologiczne ogrzewanie. Wzdłuż drogi wojewódzkiej na terenie wsi rośliny i krzewy ozdobne. Urządzone na poziomie boisko do piłki nożnej i siatkówki, plac zabaw dla dzieci oraz miejsce spotkań mieszkańców wsi z ławkami i paleniskiem. Mieszkańcami są ludzie, którzy nie wstydzą się swojego miejsca zamieszkania, zadowoleni i uśmiechnięci.
	Priorytety:
	Cele i działania:
Zachowanie dziedzictwa kulturowego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja akcji sprzątania i upiększania wsi i własnych posesji. 2. Wspieranie inicjatyw zmierzających do kultywowania tradycji i zwyczajów. 3. Organizacja imprez nawiązujących do najważniejszych dat w historii Polski i regionu.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utrzymanie boiska sportowego. 2. Utrzymanie miejsca spotkań mieszkańców wsi i placu zabaw dla dzieci. 3. Uporządkowanie i utrzymanie cmentarzy i innych miejsc historycznych na terenie wsi i okolicy.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie kół zainteresowań. 2. Organizacja imprez integracyjnych i spotkań okolicznościowych.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	<p>Środowisko przyrodnicze (krajobraz rolniczy z udziałem roślinności naturalnej, terenów podmokłych, bagien i torfowisk, liczne łąki oraz rzadkie zasoby leśne, które zamieszkują liczni przedstawiciele fauny i flory, teren sprzyjający spacerom połączonym z obserwacją zwierzyzny, wycieczkom i innych formom rekreacji w terenie).</p> <p>Środowisko kulturowe (większość budynków pochodzi z początków ubiegłego wieku, głównie z lat dwudziestych i trzydziestych, z okresu rozkwitu gospodarstwa dawnych Prus Wschodnich, dwa cmentarze ewangelickie z połowy XIX wieku, fragmenty pasa umocnień z okresu II Wojny Światowej). Dziedzictwo religijne i historyczne (pielęgnowane indywidualne formy tradycji i zwyczajów historycznych i religijnych przeniesionych z rodzinnych stron obecnych mieszkańców wsi).</p>

SIEMIONKI	
Wizja	Zrównoważony, harmonijny rozwój sołectwa Siemionki w dziedzinach rolniczo-turystycznych poprzez wykorzystanie walorów krajobrazowych i przyrodniczych z ich pełnym poszanowaniem.
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Mieszkalne, rolnicze i turystyczne, głównie noclegowe z małymi punktami gastronomicznymi. Miejsce wypadowe na szlaki turystyczne, piesze, rowerowe, narciarskie, konne. W każdym gospodarstwie miejsce dla turystów z indywidualną i charakterystyczną ofertą.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Praca poza miejscowością, rolnictwo i turystyka.
Oczekiwany wizerunek	Miejscowość czysta, schludna i malowniczo, z zadbanymi obiektami. Miejscowa ludność pozytywnie nastawiona do otoczenia w tym przed wszystkim do turystów.
	Priorytety:
	Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców
	Cele i działania:
	Organizacja imprez integracyjnych dla mieszkańców (np. spotkania tematyczne, okolicznościowe, kursy, pogadanki, projekcje filmów).
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szkolenia dla mieszkańców z zakresu organizacji, prowadzenia i korzyści z agroturystyki, turystyki wiejskiej we własnym gospodarstwie. 2. Szkolenia z zakresu pielęgnowania i przywrócenia ginących zawodów – nauka wyrobu produktów lokalnych jak wypieki, produkty żywnościowe, napoje, nalewki, robotki ręczne, różnego rodzaju rzemiosło tradycyjne itd. 3. Szkolenia z zakresu organizacji infrastruktury przy projektowanych ścieżkach rowerowych.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (położenie w bezpośredniej otulinie miejscowości Wydmyny, przy drodze powiatowej, teren mocno pagórkowaty z punktem wysokościowym 197 m n.p.m, sąsiedztwo łąk, pól uprawnych oraz kompleksów leśnych, stanowiących stanowiące siedlisko żurawi, bocianów oraz bobrów, lisów, kun, i łosi, bliskie sąsiedztwo ze zbiornikiem wodnym). Walory architektury wiejskiej, zabytki i osobliwości kulturowe (cmentarz ewangelicki z XIX w.). Dziedzictwo religijne i historyczne - tradycje, obrzędy, gwara, indywidualne formy pielęgnowania różnorodnych tradycji i zwyczajów ludności.

SZCZEPANKI

Wizja	<p>Szczepanki to sołectwo, w którym mieszkańcy aktywnie uczestniczą w życiu społecznym. Interesują się rozwojem swojej miejscowości. Widzą szansę zwiększenia swoich dochodów poprzez świadczenie usług poza rolnictwem. Istnieje zainteresowanie produkowaniem żywności ekologicznej. W miejscowości starsi oraz młodzież organizują spotkania w świetlicy wiejskiej. Wykorzystują wolny czas na wymianę poglądów i dzielą się zainteresowaniami i zamiłowaniem. Mieszkańcy dążą do zwiększenia atrakcyjności miejscowości zwiększając tym samym rozwój turystyki. Rozwój turystyki zmniejszy bezrobocie oraz znacznie wpłynie na promocję całego regionu. Mieszkańcy zamierzają również podtrzymać istniejącą tradycję a także przekazać młodszemu pokoleniu swoje umiejętności ucząc ich m.in. rękodzielnictwa ludowego w organizowanych cyklicznie spotkaniach w świetlicy wiejskiej.</p>
Oczekiwana funkcja do wypełnienia	Mieszkaniołowe, rolnicze, agroturystyczne
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo, dochód z agroturystyki, działalność gospodarcza.
Oczekiwany wizerunek	Miejscowość w której mieszkańcy rolnicy prowadzący nowoczesne gospodarstwa rolne wraz z usługami agroturystycznymi, mieszkańcy dbają o estetykę otoczenia i pielęgnują dziedzictwo religijne i historyczne.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<p>Priorytety:</p> <p>Wzrost aktywności społeczeństwa</p> <p>Wzrost integracji mieszkańców</p> <p>Cele i działania:</p> <p>Organizowanie zajęć dla dzieci i młodzieży, organizowanie spotkań integracyjnych dla dorosłych mieszkańców, czynny udział mieszkańców w imprezach sportowo – kulturalnych organizowanych przez Gminę, realizacja wspólnych przedsięwzięć.</p> <p>Organizacja spotkań integracyjnych dla mieszkańców sołectwa, rozbudowa placu rekreacyjnego</p>
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	<p>Walory krajobrazowe i przyrodnicze (wieś położona bezpośrednio w bliskim sąsiedztwie Rezerwatu Przyrody – Łąki Stawieńskie, teren podmokły, bagnisty, na którym występuje różnorodne ptactwo, a wśród nich: bocian czarny, żurawie i liczny bocian biały, obszar florystyczny - zbiorowisko śmiałka darniowego, wierzyby szarej, purpurowej, rokity i pięciopęcikowej, ostoja cietrzewia, w pobliżu przepływa ciek wodny Kanał Staswinka o nieregularnej linii, co powoduje liczne podtopienia w sezonie wiosennym okolicznych łąk, teren obfitujący w bogate zasoby zwierzyzny jak jelenie, borsuki, dziki oraz bobry. W okresie jesiennym odbywają się rykowska). Walory architektury wiejskiej, zabytki i osobliwości kulturowe (Dom nr 12, mur., XIX/XX w., Dwór, nr 15., XIX/XX w., cmentarz ewangelicki XIX w., cmentarz ewangelicki XIX w. – kolonia). Tradycje, obrzędy, gwara.</p>

SZCZYBAŁY ORŁOWSKIE	
Wizja	Harmonijny rozwój miejscowości Szczybały Orłowskie oparty na postępie rolnictwa przy poszanowaniu i pielęgnowaniu walorów przyrodniczych i krajobrazowych.
Oczekiwana funkcja do wypełnienia	Mieszkalne – miejsce, w którym żyje się spokojnie i dostatnio. Rolnicze – rozwinięte, nowoczesne gospodarstwa rolne nie oddziałujące negatywnie na stan środowiska i walory przyrodnicze miejscowości. Turystyczne tylko w niewielkim zakresie – turyści będą przyjeżdżać, by obcować z naturą, po ciszę i spokój.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo rozwinięte, nowoczesne, dochodowe i nie oddziałujące negatywnie na stan otoczenia. Turystyka, jako uzupełnienie.
Oczekiwany wizerunek	Miejscowość, w której panuje cisza i spokój, dominuje tradycyjna zabudowa, środowisko naturalne jest czyste i bogate w zasoby zwierzyzny, ptactwa i ryb, mieszkają tu ludzie szczęśliwi i zadowoleni.
	Priorytety:
	Cele i działania:
	Poszukiwanie dodatkowych źródeł dochodów dla mieszkańców poprzez szkolenia z zakresu organizacji i prowadzenia agroturystyki oraz szkolenia podnoszące kwalifikacje i dające nowe umiejętności.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja imprez i przedsięwzięć integracyjnych dla mieszkańców np. Krokusowa, piknik, pożegnanie lata. 2. Wypracowanie wspólnej idei dla wsi np. jednolite nasadzenia roślin i kwiatów dla poprawy estetyki, uprawy ziół i ich dystrybucja wśród turystów.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawa wyglądu miejscowości. 2. Zawiązanie stowarzyszenia, działającego na rzecz miejscowości. 3. Zrobienie strony www sołectwa.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Walory krajobrazowe i przyrodnicze (wieś położona bezpośrednio nad brzegiem jeziora Gawlik w bliskim sąsiedztwie Puszczy Boreckiej, w niedużej odległości znajduje się jezioro Sowa, pagórkowaty teren z licznymi łąkami). Walory architektury wiejskiej, zabytki i osobliwości kulturowe (cmentarze ewangelickie, na jednym z nich jest grób rodzinny rodu WEIS z datą 1806 roku). Dziedzictwo religijne i historyczne - tradycje, obrzędy, gwara. Indywidualne formy pielęgnacji różnorodnych tradycji i zwyczajów ludności napływowej.

TALKI	
Wizja	Nie określono
Oczekiwana funkcje do wypełnienia	Rolnicze i turystyczne. Ma być miejscem wypadowym na szlaki turystyczne Wielkich Jezior Mazurskich. Gospodarstwa powinny oferować własne produkty – mleko, sery, przetwory owocowe, warzywne i mięsne. Rozwinięta powinna być baza noclegowa w gospodarstwach oraz przy Świątlicy Wiejskiej.
Źródło utrzymania społeczności lokalnej	Rolnictwo, turystyka, własna działalność gospodarcza, renty, emerytury, praca poza miejscem zamieszkania.
Oczekiwany wizerunek	Wiesz czysta i zadbana, w której funkcjonują liczne gospodarstwa agroturystyczne oferujące miejsca noclegowe dla turystów. Miejscowość, w której można skorzystać z pięknej i zadbanej plaży z dużym pomostem.
	Priorytety:
	<p>Cele i działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie więzi z miejscem zamieszkania i mieszkańcami poprzez organizowanie kiermaszów świątecznych - od mieszkańca dla mieszkańca czy też spotkań integracyjnych na terenie świątlicy wiejskiej. 2. Estetyzacja miejscowości poprzez organizowanie konkursów na najpiękniejszą posesję, zagospodarowywanie terenów wokół jezior – budowa pomostów, ustawienie ławeczek we wsi i koszy na śmieci, oczyszczenie i zadbanie o miejscowe cmentarze (Talki, Rostki), organizowanie akcji sprzątania wsi.
Kierunki rozwoju wymagające wsparcia promocyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie różnorodnych form edukacji pozalekcyjnej (dla dzieci i dorosłych) poprzez organizowanie kursów i warsztatów doskonalących dla mieszkańców, organizowanie odczytów i spotkań z ciekawymi ludźmi oraz wspólnych aukcji rzemiosła miejscowego, uczestnictwo w spotkaniach okolicznościowych. 2. Rozbudzenie potrzeb życia oraz aktywności kulturalnej wśród mieszkańców poprzez organizowanie wycieczek wiejskich, plenerów artystycznych, powstanie tablicy informacyjnej o historii wsi oraz atrakcjach przyrodniczych w najbliższej okolicy.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawa wyglądu miejscowości. 2. Zawiązanie stowarzyszenia, działającego na rzecz miejscowości. 3. Zrobienie strony www.solectwa.pl.
Zasoby eksponowane w kampanii promocyjnej	Środowisko przyrodnicze (położenie w centrum Krajny Wielkich Jezior Mazurskich, przy drodze wiodącej z Giżycka do Elku, malownicze moreny, wzgórze i lasy, 4 jeziora- Pamerek, Osiołek, Talki Małe oraz Talki Wielkie, łęgowska żurawia, łabędzia, kurki wodnej oraz perkoza, tereny leśne, w których żyją jelenie, sarny, dziki, łosie i coraz liczniejsza bobry, 2 pomniki przyrody – głaz narzutowy, szaro różowy granit o obwodzie 13 m oraz kompleks wiekowych dębów, rzeczka Staświnka, którą po oczyszczeniu można kajakiem dopłynąć aż do morza, położenie są w Obszarze Chronionego Krajobrazu Jezior Orzyskich). Środowisko kulturowe (liczne domy murowane z przełomu XIX i XX wieku, cmentarz ewangelicki z XIX wieku w Talkach oraz cmentarz w Rostkach). Dziedzictwo historyczne (indywidualne formy pielęgnacji różnorodnych tradycji i zwyczajów ludności napływowej).

6.3. Założenia do strategii budowania marki „Wydminy”

Przywołując definicję Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu „(...) marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”²⁰³. Odwołując się do treści rozdziału 3 markę terytorialną tworzy kompleksowa oferta zapewniająca korzyści funkcjonalne oraz wartości dodane, dzięki którym interesariusze podejmują decyzje o jej wyborze i realizują działania związane z przyjętymi przez siebie celami. Z punktu widzenia strategii rozwoju Gminy Wydminy, szczególne znaczenie ma to, że marka jest środkiem do ustalenia przez władze samorządowe jej reputacji. Wynika to z faktu, iż marka jest swego rodzaju specyficznym „wyobrażeniem społeczności lokalnej oraz otoczenia zewnętrznego, będąca sumą wcześniejszych doświadczeń i skojarzeń oraz wiedzy zdobytej dzięki wielu informacjom i mediom. W odniesieniu do Gminy Wydminy należy zatem mówić o potencjalnych korzyściach, które niesie za sobą silna marka dla jej włodarzy oraz interesariuszy (*tab. 6.3*), wynikających z dwóch wymiarów marki:

- *symbolicznym*: nazwa i/lub symbol (logo, znak towarowy, itp.) identyfikujące obszar terytorium zasobami o różnym charakterze (techniczne, przyrodnicze, kulturowe, społeczne) oraz wyróżnienie jego spośród innych, konkurencyjnych ofert terytorialnych,
- *skojarzeniowym*: zespół pozytywnych i negatywnych cech związanych z marką (wizerunek), jej nazwą i symbolem, które zwiększają lub zmniejszają wartość oferty dla interesariuszy wewnętrznych (obecni mieszkańcy, turyści i inwestorzy) i zewnętrznych (przyszli mieszkańcy, turyści i inwestorzy).

W pierwszym wymiarze marka staje się wartością dodaną. W aspekcie oznaczenia, marka może składać się zarówno z części

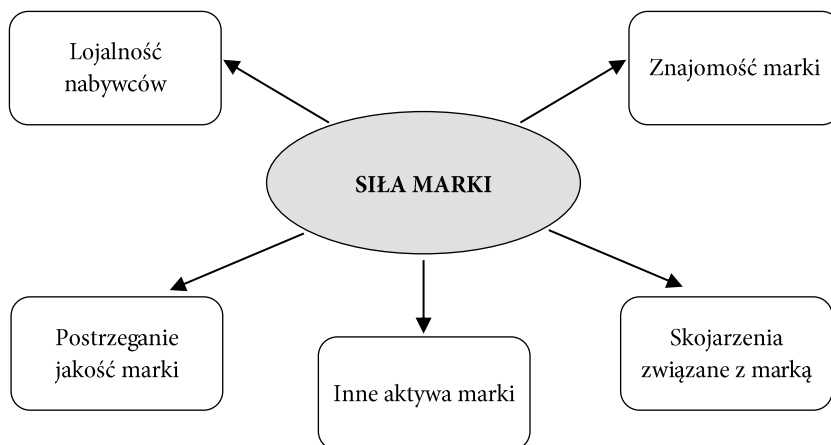
²⁰³ Kozłowski W., Michałak J., Rudzewicz A., Warzocha Z. 2014. *Produkt i promocja w koncepcji marketingowej*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

słownej, czyli nazwy, jak i rozpoznawalnego, ale niewerbalnego oznaczenia (symbol, forma plastyczna, charakterystyczny kolor lub krój pisma), czyli znaku lub logo marki. Siłę samej marki Gminy Wydminy powinny tworzyć atrybuty z nią związane oraz jej nazwą i symbolem, które określają wartość gminy dla interesariuszy oraz zapewniają władzom samorządowym realizację długoterminowych celów zapisanych w strategii rozwoju (rys. 6.4).

Tabela 6.3. Korzyści wynikające z posiadania silnej marki

Korzyści dla gminy	Korzyści dla interesariuszy
pomaga rozpoznać ofertę subproduktową, a tym samym ułatwia korzystanie z niej i budowanie lojalności	jest łatwo identyfikowana; umieszczana w wybranych, najlepszych lokalizacjach sprawia, że skorzystanie z oferty staje się prostsze i mniej ryzykowane
zachęca do powtórnego skorzystania z oferty, jeśli jest ona utrzymywana na wysokim poziomie, charakteryzuje się wysoką jakością	ochrania nabywców przez zapewnienie im stałej jakości danej oferty
pomaga w przyciąganiu nowych klientów (mieszkańców, turystów i inwestorów) przez to, że stanie się słowem powszechnie używanym	dostarcza często satysfakcji psychologicznej
często kojarzy się z wysoką jakością czy statusem społecznym, tym samym oddziałuje na klientów, którym potrzeba tego typu psychologicznych i symbolicznych wartości	jest stale udoskonalana jakościowo w celu zachowania jej silnej pozycji marki na rynku
ułatwia wydłużanie oferty subproduktowej, przez co koszty promocji nowych produktów są niskie a efekty gwarantowane	umożliwia identyfikację oferty subproduktowej gminy
sprawia, że łatwiej można przewidywać zachowania interesariuszy wobec produktów terytorialnych	gwarantuje pochodzenie i autentyczności oferty, niezależnie od miejsca i czasu, w którym następuje korzystanie z niej
jest czynnikiem motywującym dla pracowników urzędu gminy i innych jednostek samorządowych, jest powodem do dumy i utożsamiania się z nazwą	ułatwia ocenę wartości nowych elementów oferty subproduktowej, na podstawie wcześniejszych kontaktów z marką
pozwala na różnicowanie oferty subproduktowej oraz rozszerzenie struktury asortymentowej, stymuluje powtarzalność w jej nabywaniu (korzystaniu)	kreuje elitarne grupy społeczne, o wspólnych zainteresowaniach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6.4. Wskaźniki siły marki według Aakera

Źródło: Witek-Hajduk M. 2001. *Zarządzanie Marką*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

W drugim wymiarze marka jest wiązką korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych dla użytkownika, których dostarcza oferta terytorialna, oznaczona danym identyfikatorem, kreujących jej tożsamość. Istotę tego wymiaru oddaje Ph. Kotler²⁰⁴ definiując markę jako obietnicę sprzedawcy (gminy) ciągłego dostarczania nabywcy (mieszkańcom, turystom i inwestorom) konkretnego zbioru cech, korzyści i usług. Wizerunek marki gminy Wydminy może koncentrować się wokół skojarzeń związanych z:

- *cechami megaprodktu terytorialnego*: marka może być kojarzona z charakterystycznymi atrybutami poszczególnych subproduktów nią oznaczonych,
- *korzyściami*: marka symbolizuje nie tylko zbiór cech, ale również zbiór korzyści związanych z nabyciem oraz użytkowaniem poszczególnych subproduktów (np. prestiż czy wyróżnienie wynikające z posiadania marki),

²⁰⁴ Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa.

- *wartościami*: marka może symbolizować określone wartości (np. dotyczące środowiska, zdrowia, estetyki, przedsiębiorczości),
- *kulturą*: marka może być symbolem dziedzictwa i tożsamości kulturowej,
- *użytkownikiem*: marka może być kojarzona z cechami użytkowników subproduktów oznaczonych daną marką (np. turystami, przedsiębiorcami, osobami młodymi, aktywnymi, innowacyjnymi).

Przyjmując powyższe płaszczyzny rozumienia marki, możemy wskazać na 4, poniżej wymienione funkcje, których wypełnienie może stanowić fundament sukcesu w realizowanych zadaniach rozwojowych gminy Wydminy:

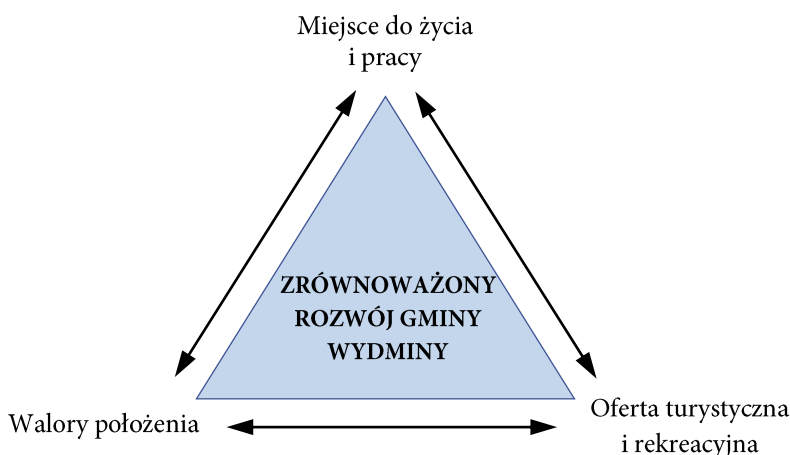
- *identyfikacyjna* – jest podstawową funkcją marki; znak towarowy/marka służy identyfikowaniu oferty obszarowej z nadawcą i jej odróżnianiu od konkurencyjnych ofert terytorialnych innych gmin;
- *informacyjna* – marka, jako oznaczenie umieszczane w materiałach informacyjnych i promocyjnych gminy; jest ona nośnikiem wiedzy interesariuszy o ofercie subproduktowej dostępnej na danym terenie;
- *gwarancyjna* – stosowanie marki zobowiązuje jego nadawcę (władze gminy), do stałego, określonego poziomu „gwarantowanej” jakości kompleksowej oferty terytorialnej w dłuższym czasie; jest to ważne dlatego, gdyż nabywca dokonując wyboru oczekuje że będzie ona posiadała co najmniej takie same cechy użytkowe, jak w przeszłości;
- *promocyjna* – marka powinna być stosowana przez władze samorządowe jako element komunikowania się z otoczeniem (wewnętrznym, zewnętrznym); dotyczy to wszelkich form działań promocyjnych podejmowanych przez gminę.

W świetle powyższego zasadne jest podkreślenie, że dla wizerunkowego wymiaru marki należy powołać się na wynikającą ze strategii rozwoju gminy *misję*, będącą istotą jej funkcjonowania, która ukierunkowana jest na zbudowanie odpowiedniego wizerunku, będącego konglomeratem wymienionych wcześniej skojarzeń:

Chcemy wspólnie kreować wizerunek gminy jako miejsca przyjaznego do życia i działania.

Rozkładając na czynniki pierwsze uwzględniony w misji wizerunek oraz biorąc pod uwagę postulaty dotyczące przyszłego wyglądu gminy i jej miejscowości zawarte w planach odnowy na lata 2016–2025, należy pozycjonować markę Gminy Wydminy w następujących wymiarach (rys. 6.5):

- zadbane i estetyczne miejsce do życia i pracy (np.: miejscowości utrzymane w czystości, domostwa ogrzewane paliwami ekologicznymi, ekologiczne szamba, zadbane i ukwiecone obejścia, imprezy integracyjne),
- miejsce o licznych walorach krajobrazowych, przyrodniczych i kulturowych (np.: Mazury Garbate, jeziora, lasy, zwierzyna łowna, ryby, ptactwo, unikatowa roślinność),
- miejsce o rozwiniętej ofercie agroturystycznej i rekreacyjnej (infrastruktura – plaże, pomosty, boiska, szlaki i ścieżki turystyczne, piesze oraz rowerowe, oferta gastronomiczna, produkty regionalne, imprezy okolicznościowe, ze szczególnym uwzględnieniem tożsamości religijnej, kulturowej i historycznej).



Rys. 6.5. TRIADA pozycjonowania wizerunkowego marki gminy

Źródło: opracowanie własne.

Wymiary te są zgodne z obszarami działań promocyjnych przedstawionymi wcześniej (*rys. 6.3, tab. 6.2*) oraz przytoczoną powtórnie wizją, eksponującą zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny gminy.

W budowaniu tożsamości marki konieczne jest przygotowanie konceptu strategicznego, co oznacza że władarze gminy powinni stworzyć opowieść o swojej marce, najlepiej taką, w którą wierzą interesariusze i która jest uzasadnioną ofertą subproduktową marki. Jak w każdej opowieści, tak i w koncepcie są fragmenty:

- które mają zwrócić uwagę słuchacza – zainteresować go i poruszyć emocje,
- w których opowiadający, w sposób mniej lub bardziej natarczywy, wychwala swoje zalety.

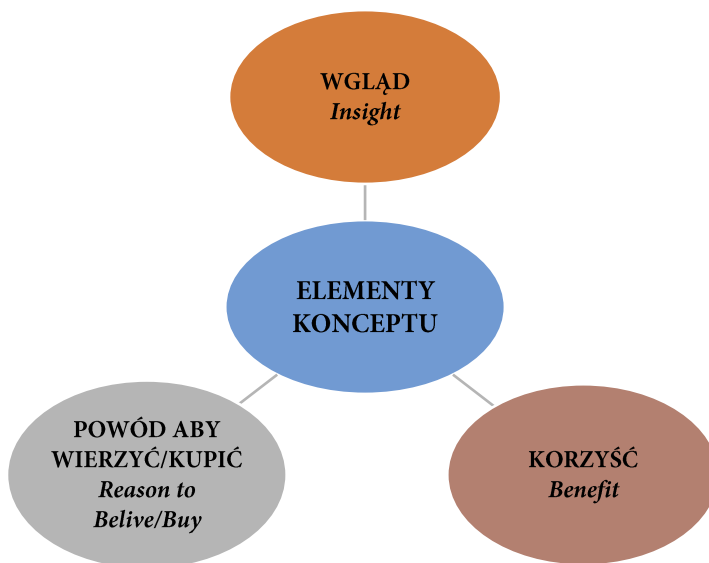
Koncept strategiczny (*rys. 6.6*) dostarcza więc informacji na temat korzyści, które marka ma do zaoferowania oraz informacji dowodzących wiarygodności tych korzyści, a więc mówi o samej istocie marki²⁰⁵. *Insight marki* gminy to najważniejsze spostrzeżenie, obserwacja lub synteza obserwacji na temat potencjalnych interesariuszy korzystających z subproduktów gminy, ich potrzeb, poglądów oraz oczekiwań. Wynikają one bezpośrednio z opracowanej strategii rozwoju gminy oraz planów odnowy poszczególnych sołectw. Wydminy to marka, której tożsamość powinna być oparta na dziedzictwie historycznym i kulturowym oraz odwoływać się do posiadanych walorów krajo-
brazowych i przyrodniczych. Tutaj szczególne znaczenie mają znajdujące się na terenie gminy takie historyczne obiekty jak²⁰⁶:

- zabytkowe obiekty budowlane z przełomu XIX i XX wieku (np. dwór w Gawlikach Małych, mazursko-kurpiowska drewniana chałupa w Grądzkie, czy zespoły dworskie w Pamrach i Hajbutach),

²⁰⁵ Kozłowski W. 2015. *Zarządzanie marką* (materiały dydaktyczne). WSiIZ w Olsztynie.

²⁰⁶ Zasoby te zostały wyszczególnione w tabeli 6.2 (Działania promocyjne w strategii rozwoju sołectw w gminie Wydminy).

- architektura sakralna i cmentarze (np. kaplica rzymskokatolicka w Gawlikach Wielkich, neogotycki kościół ewangelicki z XIX wieku w Orłowie, cmentarz wojenny z czasów I wojny Światowej w Gawlikach Wielkich, czy cmentarz ewangelicki z XIX wieku w Radziach),
- pomniki i głazy pamiątkowe (np. pomnik żołnierzy wyklętych w Wydminach, czy pomnik upamiętniający mieszkańców wsi poległych podczas I wojny światowej w Czarnówce).



Rys. 6.6. Elementy konceptu strategicznego marki

Źródło: opracowanie własne.

Wydminy to także marka, która może odwoływać się również do dziedzictwa kulturowego, które jest kultywowane przez stowarzyszenia artystów ludowych oraz grupy nawiązujące do tradycji. Dla przykładu w Siedliskach są pielęgnowane indywidualne formy tradycji i zwyczajów historycznych oraz religijnych przeniesionych z rodzinnych stron obecnych mieszkańców. W Szczybałach Orłowskich zachowały się różnorodne tradycje, zwyczaje, obrzędy czy gwara używana przez napływową ludność. Cennym zasobem tworzącymi markę gminy są również:

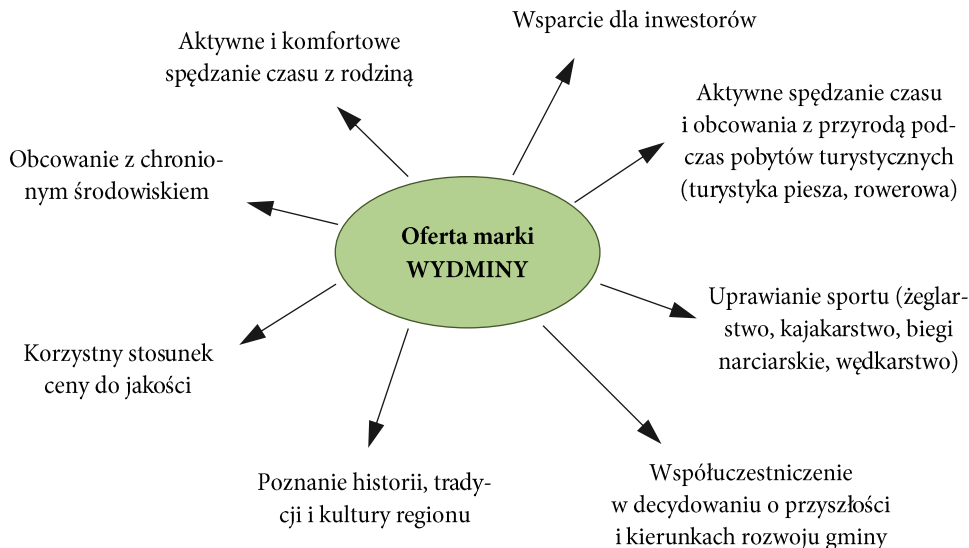
- specyficzne produkty regionu, w tym np.: kozie sery, chleb, rękodzielnictwo, nalewki domowe i wina, własne wędliny (Orłowo),
- igrzyska sołeckie (Gawliki Małe), festyny (np. Na kocu Puszczy – Orłowo).

Gmina może szczycić się unikalnym krajobrazem i walorami przyrodniczymi. W tym zakresie na szczególną ekspozycję, w kontekście atrybutów marki i szansy stania się elementami powszechnie kojarzonymi, zasługują:

- lokalizacja gminy na obszarze Zielonych Płuc Polski, gdzie Ostoja Puszcza Borecka jest objęta siecią NATURA 2000,
- dominacja obszarów prawnie chronionych (½ powierzchni gminy), np. obszar chronionego Krajobrazu Pojezierza Elckiego czy obszar chronionego Krajobrazu Gawlik,
- tereny pagórkowate, liczne skupiska leśnie i bagienne (np. Pietrasze),
- liczne jeziora (20 jezior, 5% powierzchni gminy) z dwoma największymi tj., jeziorem Gawlik (416 ha) oraz jeziorem Wydmińskie (330 ha),
- bogactwo zwierzyny i ptactwa (np. bobry, lisy, kuny losie, oraz siedlisko żurawi i bocianów w Siemionkach, jeleni, sarn, dzików, łosi w Talkach czy czapli białej i kormoranów w Grądzkie, łęgowisko łabędzia w Okragłych), różnorodne ryby (leszcz, lin, sandacz, szczupak, węgorz, karaś, karp, lin, okoń, płóć, a także sielawa – jezioro Gawlik i Wydmińskie), flora (zbiornisko śmiałka darniowego, wierzby szarej, purpurowej, rokity i pięciopęcikowej, ostoja cietrzewia w Szczepankach czy rzadkie gatunki roślin - kozłek lekarski, piołun, wędrowniczek, cykorcia i podbiał – w Gawlikach Wielkich).

Wyżej wymienione atrybuty gminy powinny być podstawą komunikacji jej istnienia nie tylko na mapie Polski lecz również Europy. Ich promocja powinna być wstępem do budowy atrakcyjnych subproduktów, opartych na tych walorach, które będą filarem zrównoważonego rozwoju gminy łączącego lokalną społeczność z gospodarką i infrastrukturą oraz przestrzenią i środowiskiem. Władze samorządowe powinny również traktować Wydminy jako atrakcyjną lokalizację dla inwestycji ekologicznych i turystycznych.

Przyjmując, że władze samorządowe gminy Wydminy, konsekwentnie będą realizowały swoją strategię pozycjonowania marki, to *benefit* (korzyść) pozostanie taki sam przez długie lata. To właśnie tutaj ujawnia się rola interesariuszy, którzy pomagają znaleźć korzyści emocjonalne, tym samym sprawiając, że wzrasta zainteresowanie marką (jej subproduktami) i staje się ona bliższa emocjonalnie swoim użytkownikom. W idealnej sytuacji benefit funkcjonalny powinien pociągać za sobą emocjonalny. Dla przykładu rozwinięta infrastruktura drogowa w gminie zmniejsza czas dotarcia do ośrodków turystycznych i w konsekwencji pobudza popyt na oferowane usługi, wydłuża czas pobytu, zwiększa zapotrzebowanie na produkty towarzyszące oraz przychody z działalności gospodarczej i tym samym dochody własne gminy z tytułu podatków. Obietnica marki to opis korzyści, jakie odniesie odbiorca poprzez wejście w interakcje z marką. Marka WYDMINY skupiać się powinna na oferowaniu korzyści przedstawionych na *rysunku 6.7*, odwołując się jednocześnie do triady pozycjonowania wizerunkowego marki gminy (zob. *rys. 6.5*).

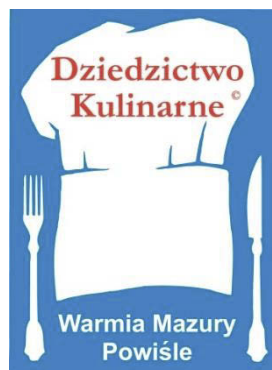


Rys. 6.7. Korzyści jakie daje marka Wydminy

Źródło: opracowanie własne.

Wartość marki jest to swego rodzaju kanon etyczny, wynikający bezpośrednio z wizji i misji rozwoju gminy. Przedstawione na *rysunku 6.8*, wyznawane i propagowane podstawowe wartości marki mogą być podstawą rozwoju gminy i motywować władze samorządowe i interesariuszy do działania. Natomiast *Reason to Believe/Buy* – RTB (powód do użytkowania marki/uwierzenia marce). To ostatni element „konceptu strategicznego” marki WYDMINY, uzasadniający benefit i czyniący go wiarygodnym. W roli *RTB* mogą pojawiać się dla przykładu składniki subproduktu terytorialnego lub ich kombinacje, sposób użytkowania produktów, rekomendacja osób/instytucji (trzech) czy znanej osoby. W przypadku marki Wydminy mogą to być dla przykładu:

- oferta produktów (tradycyjnych, regionalnych) certyfikowana znakiem „Dziedzictwo kulinarne” ,
- obszar chroniony krajobrazu Natura 2000 (Obszar Chronionego Krajobrazu Pojezierza Elckiego, Obszar Chronionego Krajobrazu Puszczy Boreckiej, Obszar Chronionego Krajobrazu Jezior Orzyskich, Obszar Chronionego Krajobrazu Gawlik),
- rekomendacja do odwiedzania regionu wygłaszana przez znanych prezenterów programów kulinarnych i przyrodniczych (np. Karol Okrasa, Robert Makłowicz, czy Mariusz Wiatrak),
- przynależność do sieci *Citas Slow*,
- funkcjonowanie na obszarze gminy kół łowieckich, stowarzyszeń wędkarskich, czy stowarzyszeń ornitologicznych oraz artystów ludowych,
- upubliczniona informacja o zabytkowych obiektach infrastrukturalnych w renomowanych folderach turystycznych, typu Pascal,
- rekomendacje „*trip advisor*”, czy „*booking.com*”, dotyczące obiektów noclegowych,



- filmy video prezentujące potencjał gminy w zakresie walorów krajobrazowych, fauny i flory, szlaków turystycznych, np. pod hasłem „Garbate Mazury to cud natury”,
- informacja u udziale gminy w realizacji projektów europejskich (np. dotyczących modernizacji infrastruktury czy ochrony dziedzictwa kulturowego).

<p style="text-align: center;">OTWARTOŚĆ NA OTOCZENIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydminy – miejscowość leżąca na ważnych szlakach komunikacyjnych, brama do Krainy Wielkich Jezior, jej mieszkańcy są otwarci na kontakty, udzielają gościny przybyszom. • Gmina chłonna wzorce i kulturę z różnych źródeł, czerpiąca z nich inspiracje do rozwoju i budowania wewnętrznej wspólnoty. • Centrum gminy – wieś Wydminy miejsce, które za sprawą zmodernizowanego rynku jest miejscem spotkań biznesowych (np. sprzedaż tradycyjnej i regionalnej żywności i produktów rolnych) i społeczności lokalnej (np. eventy okolicznościowe). 	<p style="text-align: center;">NOWOCZESNY, ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Władze samorządowe i społeczność lokalna jest świadoma związku jaki istnieje między środowiskiem, ludźmi i biznesem. • Preferowane są inwestycje proekologiczne, uwzględniając potrzeby ochrony krajobrazu i przyrody w świetle wymagań programu Natura 2000. • Walory krajobrazowo-przyrodnicze stają się stymulatorem rozwoju turystyki kwalifikowanej i rekreacyjnej oraz poprawy jakości życia i rozwoju eko-przedsiębiorczości.
<p style="text-align: center;">KULTYWOWANIE I ZACHOWANIE DZIEDZICTWA KULTUROWEGO I HISTORYCZNEGO DLA NASTĘPNYCH POKOLEŃ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydmieńskie zabytki częściowo już zrekonstruowane, wykorzystywane są nie tylko do przekazywania wiedzy o historii tego terenu, jego burzliwych dziejach, ale również są miejscami, w których spotykają się mieszkańcy w celu rozwoju swoich umiejętności i przekazywania tradycji kolejnym pokoleniom. • Cmentarze jako miejsca pochówku przodków mieszkających na tym terenie są areną, na której poznaje się historię tego obszaru oraz czci pamięć i dokonania jej dawnych mieszkańców. 	<p style="text-align: center;">BUDOWANIE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gmina jest inicjatorem, współorganizatorem i animatorem licznych imprez integracyjnych, których celem jest również budowanie odpowiedzialności za jej funkcjonowanie wśród mieszkańców. • Władze gminy wspierają i zachęcają mieszkańców do współuczestniczenia w pracach na rzecz rozwoju gminy i jej infrastruktury. Poprzez budżet partycypacyjny pozostawiają swobodę w kwestii decydowania o wydatkowaniu środków przeznaczonych na poprawę jakości życia mieszkańców.

Rys. 6.8. Wartości marki Wydminy

Źródło: opracowanie własne.

6.4. System identyfikacji wizualnej marki

System identyfikacji wizualnej marki (SIWM) Wydminy stanowić powinien zestaw symboliki stosowanej przez gminę w celu jej rozpoznawania przez otoczenie zewnętrzne. Na system ten składać się powinny:

- symbol marki gminy (znak i logotyp),
- kolory firmowe,
- symbole dekoracyjne,
- typografie dekoracyjne,
- druki firmowe (papier, koperty, dokumenty i inne),
- identyfikatory pracowników urzędu gminy,
- stemple,
- materiały reklamowe,
- materiały drukowane dla celów public relations,
- ubiór pracowników,
- wystrój stoisk targowych,
- aranżacja wnętrza siedziby firmy oraz wygląd otoczenia,
- tablice i tabliczki informacyjne, szyldy reklamowe.

Przed tworzeniem systemu identyfikacji wizualnej firmy należy pamiętać, że powinien on być:

- zgodny ze specyfiką i stylem gminy,
- jednolity i zgodny z całym systemem komunikacji społecznej organizacji;
- oryginalny, odróżniający gminę od konkurencji,
- dobrze wyeksponowany,
- łatwo zauważalny,
- jednoznaczny, nie powodujący negatywnych skojarzeń.

Koncepcja SIWM powinna zostać zlecona wyspecjalizowanej firmie marketingowej, a jego zamówienie powinno zabezpieczać przeszkolenie kluczowych urzędników budujących markę Wydminy, z zakresu możliwości i zasad stworzenia SIW.

6.5. Sposoby i narzędzia wsparcia promocyjnego

W odniesieniu do kierunków rozwoju strategicznego gminy, w tym rozdziale przedstawiono sposoby i narzędzia wsparcia promocyjnego w ramach wcześniej wskazanych jej obszarów i w odniesieniu do działań zestawionych wcześniej w *tabeli 5.1*. Pozytywny wizerunek gminy jest ważnym uwarunkowaniem powodzenia w działaniach na rzecz rozwoju. Fundamentem działań realizowanych w tym aspekcie powinien być koncept strategiczny przedstawiony w poprzednim rozdziale. Pozytywne opinie wyrażane zarówno przez środowisko wewnętrzne, jaki i podmioty i osoby reprezentujące otoczenie zewnętrzne i opinio-twórcze należy wykorzystywać w realizacji celów strategicznych, a poprzez nie budować trwałą przewagę konkurencyjną. Szczególne znaczenie wizerunku upatruje się w procesie pozyskiwania inwestorów, turystów czy środków pomocowych. Dobry wizerunek osiągnąć gmina może poprzez:

- opracowanie zintegrowanego systemu identyfikacji wizualnej, którego poszczególne elementy powinny być eksponowane we wszystkich emitowanych komunikatach, adresowanych do przedstawicieli otoczenia wewnętrznego, a przede wszystkim na zewnątrz;
- stałą obecność w mediach tradycyjnych oraz wirtualnych, a także w publicystyce;
- film video (np. umieszczany w Internecie: YouTube, strona internetowa gminy, portale turystyczne) przedstawiający zalety Gminy Wydminy, w tym m.in: czyste środowisko, urokliwe krajobrazy, wydarzenia organizowane w gminie, aktywnych mieszkańców, trasy rowerowe, atrakcje turystyczne, bliskość miast;
- komunikowanie o swoim istnieniu i przyjaznym stosunku do przybyszów (np. ustawianie witaczy, znaków, a także umieszczanie informacji na stacjach benzynowych, w hotelach, gospodarstwach agroturystycznych, restauracjach);

- pielęgnowanie i upublicznianie indywidualnego wizerunku gminy – piękno, tradycje, obyczaje, walory przyrodnicze, położenie w obszarze Wielkich Jezior Mazurskich;
- eksponowanie odmienności gminy, co może sugerować turyście specyficzne atrakcje czy walory, np.: unikalny krajobraz (Mazury Garbate), specyficzna kultura językowa (gwara), estetyzacja i ekologizacja wsi (np. wdrożenie programu zielona, uporządkowana gmina – zachowanie i porządkowanie przestrzeni, w tym obszarów służących rekreacji, czy organizowanie konkursów eksponujących dobre praktyki w zakresie zagospodarowania przestrzeni - estetyczna zagroda, energooszczędny budynek czy tradycyjne budownictwo);
- stworzenie i utrzymanie stałego kalendarza podstawowych działań promocyjnych -cykliczne imprezy o charakterze kulturowym (np.: festiwal folkloru), historycznym (np. Bitwa z „ubecją” pod Gajrowskimi, budowa Panteon Żołnierzy Niezłomnych w Orłowie), kulinarnym (targi żywności tradycyjnej i regionalnej), rzemieślniczym (np. imprezy organizowane na terenie wsi tematycznych) oraz turystycznym (np. cyklicznego konkursu na najlepszy obiekt i usługę turystyczną);
- organizowanie wydarzeń niezwiązanych wprost z celami promocji, ale czyniących z gminy dobrze znane miejsce na mapie, miejsce atrakcyjne (np. Brama Wielkich Jezior Mazurskich).

Kolejnym krokiem w procesie budowania skutecznej kampanii promującej markę WYDMINY jest zaplanowanie systemu komunikowania się z otoczeniem, w którym to szczególną rolę należy przypisać dwóm aspektom. *Po pierwsze* zbudowaniu systemu informacji turystycznej, w który to proces zaangażowane powinny być nie tylko władze gminy Wydminy, lecz również władze sąsiednich gmin oraz organizacje turystyczne działające na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. *Po drugie*, wykorzystaniu różnych kanałów rozpowszechniania informacji. Ich wybór determinować będzie charakter przekazywanej informacji. Z punktu widzenia rozwoju gminy, w świe-

tle kierunku działań promocyjnych, ważne są informacje o możliwościach inwestowania, polityce rozwoju, ulgach, przywilejach, czy preferencjach dla przedsiębiorców, informacje geograficzne, komunikacyjne, surowcowe, ludnościowe i infrastrukturalne o charakterze gminy i jej sołectw, wykazy obiektów, ich stanie prawnym i infrastrukturze technicznej, a także informacje o dziedzictwie historycznym, kulturowym oraz zasobach przyrodniczych i turystycznych. Powinny one być umieszczane i upowszechniane:

- w trakcie cyklicznych i okazjonalnych imprez o różnym charakterze [rajd samochodowy, półmaraton Wydminy, rozgrywki piłki nożnej, Dni Wydmin (w tym imprezy: Ekoranczo, Święto Mleka), jarmark twórców ludowych, dożynki gminne, kiermasze świąteczne czy bożonarodzeniowe];
- w różnorodnych, specjalistycznych bazach danych, wykazach i katalogach;
- w wydawnictwach ukazujących się na targach i konferencjach tematycznych dających szanse promocji;
- w postaci listów od władz gminy, zawierających gratulacje, podziękowania, życzenia oraz konkretne informacje dotyczące wsparcia, jakie adresaci mogą uzyskać (np. w liście skierowanym do osób otwierających działalność podany zostaje numer infolinii, pod którym można uzyskać najważniejsze, pomocne informacje);
- w postaci kalendarza imprez cyklicznych – wydawnictwa ukazującego się co roku z informacją o rodzajach i terminach eventów w gminie Wydminy i sąsiadujących z nią miejscowościach;
- wśród odwiedzających (nawet przypadkiem) - plany i informatory, mapy lokalizacyjne, tablice i inne znaki informacyjne wykonane dla poszczególnych miejscowości, ze szczególnym uwzględnieniem oznakowania miejsc związanych z historią i innymi atrakcjami w poszczególnych miejscowościach;

- przygotowaną i umieszczoną na stronie gminy lub w postaci aplikacji mobilnej wirtualną prezentację poszczególnych miejscowości i jej atrybutów;
- na stronie internetowej gminy z podstroną pełniącą funkcję portalu informującego o usługach oferowanych na terenie gminy, a także na stronie www BIP, z możliwością pobrania wersji do wydruku;
- w postaci wywiadów sponsorowanych, ogłoszeń i informacji w lokalnej prasie (np. Gazeta Współczesna, Echo Wydmin, Gazeta Giżycka – wkładka) i jej wydaniach elektronicznych;
- na portalach, forach internetowych i mediach społecznościowych;
- poprzez bannery reklamowe (wielkoformatowa reklama plakatowa), eksponujące logo marki oraz przesłanie promocyjne zawarte w koncepcie strategicznym;
- w formie wydawnictw własnych: plakaty informacyjne (umieszczane na słupach ogłoszeniowych przy okazji ważnych, kluczowych dla Gminy wydarzeń), gadżety promocyjne rozdawane podczas imprez masowych i szkoleniowych, ulotki informacyjne przygotowane dla danego typu przedsięwzięcia, foldery promujące gminę oraz katalogi usług turystycznych.

Promocja powinna służyć kształtowaniu sposobu postrzegania gminy, jako miejsca o korzystnych warunkach do życia, pracy i inwestowania. Oznacza to konieczność realizacji, wymienionych w strategii rozwoju zróżnicowanych przedsięwzięć inwestycyjnych związanych z poprawą stanu infrastruktury technicznej (*patrz tabela 5.1*). Realizacja tych działań powinna mieć informacyjno-promocyjne wsparcie realizowane poprzez:

- propagowanie idei ekologicznej i czystej gminy (zielona szkoła, zielona gmina, gmina przyjazna środowisku, prosumpcja energii odnawialnej) nawiązujące do jej walorów środowiskowych jako części Mazur, a w konsekwencji doprowadzenie do zaistnienia Wydmin na mapie Wielkich Jezior Mazurskich;

- promowanie aktywnej turystyki kwalifikowanej (pieszej, rowerowej, jeździeckiej, wodnej);
- merytoryczne, organizacyjne i finansowe wspieranie lokalnych wydarzeń o charakterze turystycznym i kulturowym;
- promowanie lokalnego biznesu, poprzez cykliczne organizowanie forum biznesu oraz eksponowanie miejscowości Wydminy, jako ośrodka gospodarczego i miejsca spotkań na zmodernizowanym rynku w centrum wsi;
- propagowanie idei produkcji żywności tradycyjnej i ekologicznej;
- wsparcie działań informacyjnych dotyczących możliwości uzyskania dopłat w rolnictwie i uczestniczenia mieszkańców gminy w programach finansowanych ze środków UE;
- nagłaśnianie istnienia w gminie wsi tematycznych (Radzie, Ranty, Talki);
- popularyzowanie idei ekomuzeum, co oznacza organizowanie w poszczególnych miejscowościach miejsc z informacją i prezentacją graficzną lokalnych zasobów przyrodniczych, kulturowych i turystycznych;
- promowanie stref uzdrowiskowych (Łękuk Mały, Okrągłe, Talki), ścieżek rowerowych (Łękuk – Wydminy – Okrągłe), czy szlaków wodnych (Eko-szlak Łażna Struga);
- zintegrowania pojedynczych propozycji kulturalnych, turystycznych i rekreacyjnych w jeden spójny, marketingowy program pobytu, spędzania czasu i aktywności.

Istotnym elementem w rozwoju każdej gminy jest rozwijanie lokalnych inicjatyw biznesowych i podnoszenie poziomu przedsiębiorczości wśród mieszkańców, co przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności gminy dla potencjalnych inwestorów. Przyciągnięcie nowych inwestorów, dzięki przyjaznemu klimatowi inwestycyjnemu, zdynamizuje rynek pracy. W sposób pośredni przełoży się to na zwieszenie standardów życia społeczności lokalnej. W zakresie pobudzania przedsiębiorczości działania promocyjne kształtujące wizerunek gminy powinny być zorientowane na informowanie o:

- stworzonych warunkach sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej (infrastruktura, podatki, ulgi i opłaty),
- współrealizowanych programach edukacyjnych zwiększających wiedzę, kwalifikacje i umiejętności potencjalnych pracowników na rynku pracy,
- wspieraniu przez władze samorządowe turystyki oraz nowoczesnego i wyspecjalizowanego rolnictwa, w tym produkcji produktów ekologicznych i tradycyjnych,
- udziale przedstawicieli gminy w targach, wystawach i giełdach przyciągających potencjalnych partnerów,
- podejmowanych przez samorząd działań wspierających przedsięwzięcia pobudzające społeczność lokalną do działania.

Ważnym źródłem tych informacji może być *fanpage* dedykowany potencjalnym inwestorów. Powinien on funkcjonować samodzielnie oraz jako element wyróżniony na stronie głównej Gminy. Zasadne jest również stworzenie oficjalnego *fanpage* gminy Wydminy na portalu facebook.com, odwołującego się do identyfikacji wizualnej gminy. Na profilu powinny się znaleźć komunikaty, ogłoszenia, informacje, zdjęcia, relacje, czy wzmianki o gminie/miejscowościach publikowane w innych mediach.

6.6. Podsumowanie

Przedstawiona strategia zakłada konieczność realizacji wielu działań, których zasadniczym celem będzie zbudowanie silnej marki gminy Wydminy. Jej zadaniem będzie zapewnienie szeregu korzyści funkcjonalnych oraz dostarczenie wartości dodanych, które pozwolą interesariuszom na podjęcie korzystnych z punktu widzenia gminy decyzji dotyczących wyboru oferty subproduktowej gminy. Realizacja założeń strategii wymaga również podjęcia przez gminę działań promocyjnych. Promocja zaś jest jednym z wielu zadań własnych gminy zapisanych w ustawie, jest ona jednocześnie indywidualnym celem gminy.

Podsumowując, wdrożenie założeń strategii marki i jej promocji jest zadaniem wieloaspektowym. Wymaga ono określenia strategicznego i przygotowania szczegółowego wieloletniego programu działań, opierającego się na współpracy środowisk gospodarki, kultury, mediów i władz samorządowych. W najbliższych latach gmina powinna skupić się na następujących działaniach związanych z wdrożeniem koncepcji i procesem budowania silnej marki, obejmujących:

- kreowanie pozytywnego wizerunku marki,
- rozpowszechnianiu informacji o potencjale gminy,
- działania zmierzające do poprawy pozycji konkurencyjnej,
- działania mające na celu pobudzanie przedsiębiorczości.

Bibliografia

- Ashwort G.J., Voogd H. 1990. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven Press, London.
- Augustyn A. 2011. *Kształtowanie wizerunku jednostek samorządu terytorialnego jako źródło przewagi konkurencyjnej*. [W:] Deluga W., Dyczkowska J. (red.). *Marketing terytorialny - konkurencyjność regionów, przedsiębiorstw a ochrona środowiska*. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Bański J. 2008. *Wiejskie obszary sukcesu gospodarczego*. Studia Obszarów Wiejskich, tom XIV. Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Geograficzne, PAN, Warszawa.
- Bernard C.A, Bernard H.S., Colli G. 1994. *Słownik ekonomiczny i finansowy*. Wydawnictwo Książnica.
- Białecki M. 2010. *Kreatorzy wizerunku miasta*. [W:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.). *Kreowanie wizerunku miast*. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Brodziński Z. 2004. *Stymulowanie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego*. Wyd. SGGW, Warszawa.
- Budnikowski A. 2006. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. PWE, Warszawa.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z. 2007. *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. CeDeWu, Warszawa.
- Chruściak M. 2013. *Rola skojarzeń w kreowaniu wizerunku jednostki terytorialnej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 98 (25).
- Czaja S. 2015. *Teoriopoznawcze oraz metodyczno-metodologiczne problemy gromadzenia i wykorzystania informacji w realizacji lokalnej strategii zrównoważonego i trwałego rozwoju (na przykładzie wybranych gmin Dolnego Śląska, Ziemi Lubuskiej i Wielkopolski)*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 409.
- Czornik M. 2005. *Promocja miasta*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice.
- Domański R. 2003. *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*. Warszawa.
- Dyjach K. 2015. *Teorie rozwoju regionalnego wobec różnicowań międzyregionalnych*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 47(1).
- Dziekański, P. 2015. *Wykorzystanie wskaźnika syntetycznego do oceny poziomu rozwoju samorządu na przykładzie gmin wiejskich województwa świętokrzyskiego*. [W:] *Determinanty rozwoju Polski*. Finanse publiczne. IX Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa.

- Fiedor B. 2015. *Instytucje formalne i nieformalne w kształtowaniu trwałego rozwoju*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 40(2), Problemy współczesnej ekonomii.
- Figiel S., Kozłowski W., Pilarski S. 2001. *Marketing w agrobiznesie. Tom I: Marketing towarów rolnych*. Wydawnictwo UWM w Olsztynie.
- Florek M. 2007. *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Florek M., Żymnikowski T. 2002. *Transfer wizerunku regionu na wizerunki przedsiębiorstw*. [W:] Zabiński L., Słowińska K. (red.). Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie. PWE, Warszawa.
- Folga R. 2011. *Kreowanie wizerunku miast-pomników szczególnie naznaczonych przez historię*. [W:] Grzegorzczak W., Kochaniec A. (red.). Kreowanie wizerunku miast. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Gałązka A. 2017. *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*. Studia BAS, 1(49), s. 9–61.
- Gołębicka A., Musioł M. 2009. *Miasto jako marka*. Marketing w Praktyce, 1
- Girard V. 1997. *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*. [W:] Domański T. (red.). Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Glińska E., Gromadzki S. 2006. *Instrumenty kształtowania wizerunku gminy na przykładzie miasta Zambrów i gminy wiejskiej Mały Płock*. [W:] Rosa G., Smalec A. (red.). Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Głuszczyk D. 2011. *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*. *Ekonomia* Economics 5(17).
- Grochowska I. 2008. *Filozofia dialogu jako jeden z aspektów zrównoważonego rozwoju*. *Problemy Ekorozwoju*, 3(1).
- Grosse T.G. 2002. *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*. *Studia regionalne i lokalne*, 1(8).
- Główny Urząd Statystyczny, www.sta.gov.pl.
- Hartmann R. 1992. *Strategische Marketing planung im Einzelhandel*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Jewtuchowicz A. 2016. *Terytorium i terytorializacja w europejskiej polityce rozwoju regionalnego*. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 98.
- Junghardt R. 1996. *ABC promocji gmin, miast i regionów*. Fundacja im. F. Eberta, Gliwice.
- Kaczorowska-Budek A. 2014. *U źródeł marketingu terytorialnego*. *Handel Wewnętrzny* 2(349).
- Kall J. 2001. *Silna marka. Istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Kielczewski D. 2015. *Problem koordynacji polityki ekologicznej i polityki społecznej w kontekście zrównoważonego rozwoju*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 409.
- Kłysik-Uryszek A. 2010. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*. CeDeWu, Warszawa.
- Kołodziejczyk D. 2004. *Kierunki rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich*. [W:] Bański J. (red.). *Polska przestrzeń wiejska: procesy i perspektywy*. Studia Obszarów Wiejskich, t. VI. Wyd. PTG PAN, Warszawa.
- Korczyńska M. 2006. *Marka miasta*. Marketing i Rynek, 12.
- Korenik S. 2011. *Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych*. CeDeWu, Warszawa.
- Korenik S. 1999. *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław. [Za:] D. Głuszczyk, *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, *Ekonomia Economics*, 5(17).
- Korenik, S. 1999b. *Teoria bazy ekonomicznej jako podstawa podbudowy procesów rozwoju lokalnego*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 807.
- Kornak A.S., Rapacz A. 2001. *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości regionie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotler P., Hamlin M. A., Rein I., Haider D.H., 2002. *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. 2002. *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., Haider D.H., Rein I. 1993. *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press, New York.
- Kozłowski W. 2015. *Zarządzanie marką* (materiały dydaktyczne). WSiLiZ w Olsztynie.
- Kozłowski W. 2011. *Product life cycle theories*. Olsztyn Economic Journal, 6(2).
- Kozłowski W., Michalak J., Rudzewicz A., Warzocha Z. 2014. *Produkt i promocja w koncepcji marketingowej*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Kruk H. 2011. *Zrównoważony rozwój regionów – ujęcie teoretyczne*. [W:] Kryk B. (red.). *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Kubiczek A. 2014. *Jak mierzyć dziś rozwój społeczno-gospodarczy krajów? Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 38(2).

- Kwietniewska-Sobstyl M. 2008. *Marketing terytorialny – teoria i praktyka na przykładzie miasta Lublin, województwa lubelskiego i gminy Jastków*. [W:] Regionalizm a globalizacja: zagrożenia, szanse, wyzwania. XVI Międzynarodowe sympozjum naukowe, Lublin.
- Lalli M., Plöger W. 1991. *Corporate Identity für Städte*. Marketing ZFP.
- Lorek E. 2016, Inteligentny i trwały rozwój warunkiem wzmocnienia konkurencyjności regionu śląskiego, EKONOMIA I ŚRODOWISKO, 3(58).
- Łuczak A. 2002. *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*. [W:] Markowski T. (red.). Marketing terytorialny. Wydawnictwo Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Łuczak A. 2000. *Istota Tożsamości Miasta*. Samorząd terytorialny, 10.
- Łuczak A. 1999. *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*. Samorząd Terytorialny, 11.
- Makarski S., Kuźniar W. 2009. *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Markowski T. (red.). 2006. *Marketing terytorialny*. PAN KPZK, Warszawa.
- Markowski T. (red.) 2002. *Marketing Terytorialny*. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Tom CXII, Warszawa.
- Markowski T. 2002b. Marketing miast., [W:] Marketing terytorialny. Markowski T. (red.). PAN, Warszawa.
- Markowski T. 1999. *Zarządzanie rozwojem miast*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Meffert H. 1989. *Stadtmarketing – Pflicht oder Kur?* Symposium “Stadtvisionen, Stadtstrategien und Stadtmarketing in der Zukunft”, Munster, 2-3 marca.
- Michalski E. 2004. *Marketing. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Olszewska J. 2001. *Podstawy informacyjne i metody kreowania wizerunku gminy*. Marketing i Rynek, 6.
- Paradowski M. 2007. *Znaczenie odnowy wsi dla rozwoju regionalnego*. Materiały z konferencji „VI Europejski Kongres Odnowy Wsi”, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, 23-26 maja, Kamień Śląski.
- Parteka T. 2000. *Planowanie strategiczne w równoważeniu struktur regionalnych*. Studia KPZR PAN, t. C VIII. Wyd. PWN, Warszawa.
- Pawłowski A. 2006. *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*. Problemy Ekorozwoju, 1(1).
- Piątkowska M. 2010. *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej - koncepcja i uwarunkowania*. Marketing i Rynek 1.

- Piętak Ł.R. 2015. *Przegląd teoretycznych koncepcji rozwoju regionalnego*. Folia Oeconomica, 5(306).
- Płaczek E. 2012. *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, „Transport”, 84.
- Płaziak M., Rachwał T. 2015. „Przedsiębiorczy region” – zarys koncepcji w świetle analizy roli przedsiębiorczości w krajowej strategii rozwoju regionalnego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11.
- Prus P., Grabowski A. 2016. *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Lubraniec-wybrane aspekty*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 18(5).
- Rakowska J., Wojewódzka-Wiewiórska A. 2010. *Zróźnicowanie przestrzenne obszarów wiejskich w Polsce – stan i perspektywy rozwoju w kontekście powiązań funkcjonalnych*. [W:] Ekspertyza wykonana na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Rawski M. 2010. *Wykorzystywanie metody refleksji strategicznej do oceny możliwości kształtowania relacji w marketingu terytorialnym*. [W:] Figiel Sz. (red.). *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Razmus W. 2010. *Struktura wiedzy o marce*. *Marketing i Rynek*, 5.
- Rogall H. 2010. *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Rumpel P., Siwek T. 2006. *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*. *Przegląd Geograficzny*, 78(2).
- Sekuła, A. 2001. *Koncepcje rozwoju lokalnego w świetle współczesnej literatury polskiej – zarys problemu*. Zeszyty naukowe Politechniki Gdańskiej, 588, *Ekonomia XL*.
- Senetra A., Suchta J. 2003. *Rolnictwo i turystyka w regionie Warmii i Mazur jako wiodące dziedziny gospodarcze w przeobrażaniu obszarów wiejskich i perspektywie ich rozwoju*. *Studia obszarów wiejskich*, 4.
- Sokołowicz, M.E., Boryczka E. M. 2011. *Tożsamość i wizerunek dużego miasta wobec międzynarodowej mobilności osób dobrze wykształconych*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. *Architektura i Urbanistyka*, 24, Poznań.
- Strahl D. (red.). 1998. *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Strzelecki Z. (red.) 2011. *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce. Czynniki i bariery rozwojowe*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 36–42.
- Strzelecki Z. (red.) 2008. *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. 2011. *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szromnik A. 2012. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa

- Szromnik A. 2010. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wydanie III poszerzone. Oficyna, Warszawa.
- Szromnik A. 2007. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Kraków.
- Szromnik A. 2006. *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. [W:] Markowski T. (red.) *Marketing terytorialny*, Studia tom CVI, PAN-KPZK, wyd. 2, Warszawa.
- Szromnik A. 2002. *Marketing terytorialny. koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. [W:] Markowski T. (red.) 2002. *Marketing terytorialny*. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. Tom CXII, Warszawa.
- Szromnik A. 1997. *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. [W:] Domański T. (red.) *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Sztumski W. 2006. *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*. *Problemy Ekorozwoju* vol. 1, No 2: 73–76.
- Szwacka-Mokrzycka J. 2010. *Rola promocji w strategii gminy*. [W:] Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego. Krzyżanowska K. (red.). Wyd. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa.
- Watza A. 2011. *Kraków jak Coca-Cola*. *Marketing w Praktyce*, 1.
- Wiatrak A.P. 2013. *Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego – pomoc czy życzenie?* *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 15(6).
- Wiatrak A.P. 2014. *Uwarunkowania skuteczności narzędzi realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego*. *Marketing i Rynek*, 5 (CD).
- Wiatrak A.P. 2016. *Agrobiznes w strategiach rozwoju lokalnego*. *Roczniki Naukowe SERiA XVI*, (6).
- Wiśniewski E. 2000. *Kreowanie wizerunku miasta jako element marketingu terytorialnego na przykładzie Kołobrzegu*. *Firma i Rynek*, 4.
- Witek-Hajduk M. 2001. *Zarządzanie Marką*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- Wołowicz T., Reško D. 2012. *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Rzeszowie*, seria „Ekonomia”, nr 5(2).
- Zajdel M. 2011. *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, LXXXII.
- Zajkowska M. 2010. *Wizerunek Słupska w świetle przeprowadzonych badań*. [W:] Rosa G., Smalec A. (red.) *Marketing w przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Akty prawne, raporty i źródła internetowe:

Dyrektywa 79/409/EWG o ochronie dziko żyjących ptaków (Dyrektywa Ptasia).

Dz. U. 2008, Nr 115, poz. 728 z późn. zm.

Dz. U. 2004, Nr 92, poz. 880 z późn. zm.

http://bip.spgizycko.warmia.mazury.pl/227/75/Stowarzyszenia_dzialajace_na_terenie_Powiatu_Gizyckiego/

<http://gizycko.turystyka.pl/pl/index.php?Menu=2&Next=34>

http://www.mfiles.pl/pl/index.php//Marketing_mix

<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html>

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

www.fzpp.pl

Państwowa Komisja Wyborcza, <http://parlament2015.pkw.gov.pl>

Plan Odnowy Sołectwa z udziałem mieszkańców na lata 2016–2024: Gawliki Małe, Orłowo, Pamry, Czarnówka, Berkowo, Pietrasze, Grądzkie, Gawliki Wielkie, Okraśle, Radzie, Siedliska, Szczybały Orłowskie, Talki, Siemionki, Szczepanki

Powszechny Spis Rolny 2010.

Dane i opracowania z Powiatowego Urzędu Pracy w Wydminach, 2017.

Strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 roku. Załącznik do Uchwały Nr XIV/253/12 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 21 lutego 2012 r.

Strategia rozwoju turystyki województwa warmińsko-mazurskiego przyjęta Uchwałą nr XLIII/831/10 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 28 września 2010 r. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy na lata 2017–2027. Wydminy.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa do 2020 r. stanowiąca załącznik do Uchwały nr XXXIV/474/05 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 31 sierpnia 2005 r. Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Towards sustainable development for local authorities: Approaches, Experiences and Sources. 1997. European Environment Agency, Luxemburg, OOEPEC, Copenhagen.

Urząd Gminy Wydminy, Informacja statystyczna, 2017.



ISBN 978-83-927147-5-0



9 788392 714750