

**UCHWAŁA Nr XXX/216/21**  
**RADY MIEJSKIEJ KUDOWY-ZDROJU**  
**z dnia 12 marca 2021 r.**

w sprawie: przyjęcia Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027

Na podstawie art. 10e ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 2020 poz. 713 ze zm.) w związku z Uchwałą Nr XXIII/153/2020 Rady Miejskiej Kudowy-Zdroju z dnia 29 lipca 2020 r. w sprawie przystąpienia do opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 uchwala się, co następuje:

§ 1.

Przyjmuje się „Strategię Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027” stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2.

Wykonanie uchwały powierza się Burmistrzowi Miasta Kudowa-Zdrój.

§ 3.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*Przewodniczący Rady Miejskiej*  
*Wojciech Duś*

## UZASADNIENIE

W dniu 29 lipca 2020 r. Rada Miejska Kudowy-Zdroju podjęła Uchwałę Nr XXIII/153/2020 w sprawie przystąpienia do opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027.

We wstępnym pozyskaniu informacji i sprecyzowaniu kierunków rozwoju miasta szczególną rolę odegrały warsztaty strategiczne Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 oraz badanie opinii przeprowadzone wśród mieszkańców miasta Kudowa-Zdrój w terminie od 10 do 30 sierpnia 2020 roku. Prace nad Strategią rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój prowadzone były przy ścisłej współpracy z pracownikami Urzędu Miasta w Kudowie-Zdroju, gminnymi jednostkami organizacyjnymi oraz uwzględniają wyniki badania opinii mieszkańców i konsultacji społecznych.

Strategia rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 wskazuje na obszary w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu. Dokument ten określa również system wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii oraz ramy finansowe i źródła finansowania. Strategia służy zaprogramowaniu długoterminowego i wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego. W tym celu wyznacza wizję i misję rozwoju miasta oraz wyznacza cele strategiczne i kierunki działania w perspektywie do 2027 roku.

W dniu 9 grudnia 2020 r. Rada Miejska Kudowy-Zdroju podjęła Uchwałę Nr XXVII/188/20 w sprawie określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii rozwoju gminy, w tym trybu konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Proces konsultacji projektu Strategii trwał od 1 stycznia do 5 lutego 2021 roku i został zaplanowany w taki sposób, aby umożliwić jak najszerszą debatę publiczną nad projektem Strategii w celu uzyskania możliwie szerokiej aprobaty społeczeństwa, partnerów społeczno-gospodarczych oraz organów wykonawczych odpowiedzialnych w przyszłości za wdrażanie dokumentu. Podczas konsultacji projektu Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 z sąsiednimi gminami i ich związkami, lokalnymi partnerami społecznymi i gospodarczymi, mieszkańcami gminy, trwających od 1 stycznia 2021 roku do 5 lutego 2021 r., obejmujących 5 spotkań konsultacyjnych, 5 dyżurów telefonicznych oraz możliwość pisemnego zgłoszenia uwag poprzez formularz zgłaszania opinii, udział wzięło ogółem 56 osób. Otrzymane postulaty uzasadnione merytorycznie zostały uwzględnione w ostatecznej wersji dokumentu Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027. Część wniosków zgłoszonych podczas konsultacji należała do grupy zagadnień szczegółowych, wykraczających poza przyjęty w Strategii poziom ogólności zapisów, możliwy do uwzględnienia podczas opracowywania dokumentów wdrożeniowych. Szczegółowe wyniki konsultacji i sposób ujęcia uwag w Strategii zostały przedstawione w formie „Sprawozdania z przebiegu i wyników konsultacji projektu Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027”.



***Kudowa  
Zdrój***

STRATEGIA  
ROZWOJU GMINY  
KUDOWA-ZDRÓJ  
NA LATA 2021-2027

**URZĄD MIASTA W KUDOWIE-ZDROJU**

Ul. Zdrojowa 24

57-350 Kudowa-Zdrój

Tel.: 74 8621 700

mail: [kudowa@kudowa.pl](mailto:kudowa@kudowa.pl)

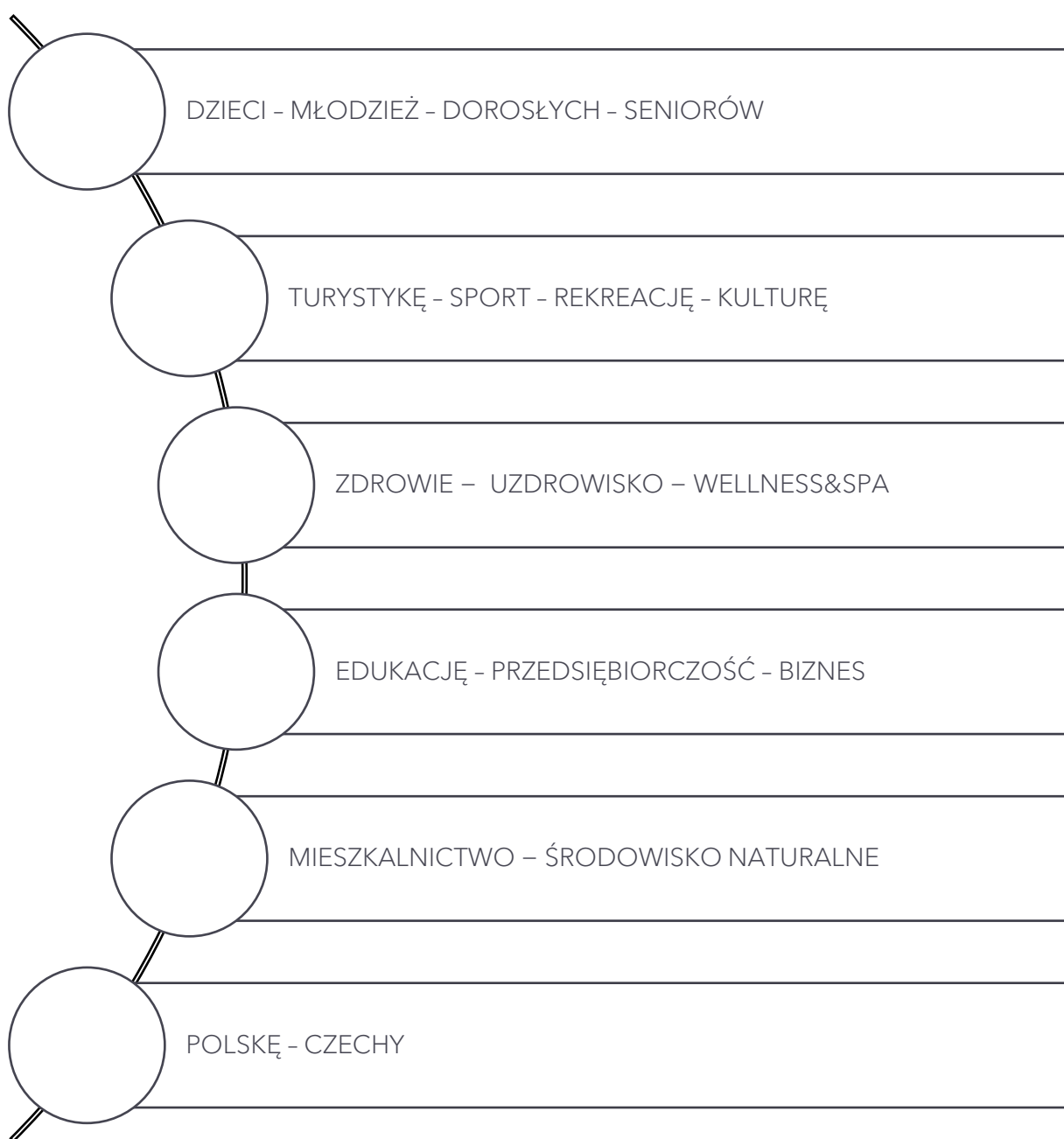
[www.kudowa.pl](http://www.kudowa.pl)

# SPIS TREŚCI

KUDOWA-ZDRÓJ - MIASTO, KTÓRE ŁĄCZY! .....	3
<b>1. GMINA KUDOWA-ZDRÓJ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Wnioski z analizy strategicznej .....	4
1.2. Gmina w oczach mieszkańców .....	10
1.3. Analiza SWOT .....	11
1.4. Wyzwania rozwoju .....	12
<b>2. WIZJA ROZWOJU GMINY KUDOWA-ZDRÓJ.....</b>	<b>13</b>
KUDOWA-ZDRÓJ - MIASTO, KTÓRE ŁĄCZY!.....	14
<b>3. MISJA ROZWOJU GMINY KUDOWA-ZDRÓJ .....</b>	<b>15</b>
<b>4. PLAN STRATEGICZNY .....</b>	<b>16</b>
Cel główny .....	16
Obszary strategicznej interwencji .....	16
Cele strategiczne .....	17
Cel strategiczny 1: Rozwój nowoczesnego i atrakcyjnego ośrodka turystyczno-rekreacyjnego .....	18
Cel strategiczny 2: Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego .....	19
Cel strategiczny 3. Podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz stworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania .....	21
Cel strategiczny 4. Zapewnienie sprawnej infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego oraz zachowanie wysokiej jakości środowiska naturalnego.....	22
Cel strategiczny 5. Rozwój partnerstwa strategicznego dla realizacji wspólnych przedsięwzięć .....	25
<b>5. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU.....</b>	<b>27</b>
<b>6. SYSTEM REALIZACJI, MONITORINGU I EWALUACJI .....</b>	<b>33</b>
Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027: .....	44

## KUDOWA-ZDRÓJ – MIASTO, KTÓRE ŁĄCZY!

---



## KUDOWA-ZDRÓJ – MIASTO, KTÓRE ŁĄCZY!

Strategia rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 przedstawia wizję i misję rozwoju miasta oraz wyznacza cele strategiczne i kierunki działania w perspektywie do 2027 roku.

Zaprogramowanie długoterminowego i wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego wymagało zidentyfikowania najważniejszych obszarów strategicznej interwencji kluczowych dla rozwoju miasta:

- TURYSTYKA I TURYSTYKA UZDROWISKOWA, SPORT I REKREACJA
- WŁĄCZENIE SPOŁECZNE, EDUKACJA I KULTURA
- GOSPODARKA, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I CYFRYZACJA
- INFRASTRUKTURA, TRANSPORT I OCHRONA ŚRODOWISKA
- WSPÓŁPRACA, KOMUNIKACJA, PARTYCYPACJA, PODMIOTOWOŚĆ W RELACJACH

przyjęcia pożądanego wizji rozwoju:

EUROPEJSKI KURORT NA POGRANICZU POLSKO – CZESKIM  
OPIERAJĄCY ROZWÓJ NA SUKCESIE SWOICH MIESZKAŃCÓW I PRZEDSIĘBIORCÓW  
PRZYJAZNY DLA GOŚCI I INWESTORÓW ORAZ ŚRODOWISKA NATURALNEGO

oraz sformułowania na jej podstawie misji rozwoju:

KONCENTRACJA NA JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW I USŁUG TURYSTYCZNYCH,  
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I RYNKU PRACY,  
KSZTAŁTOWANIE POSTAW OTWARTOŚCI, GOŚCINNOŚCI, ODPOWIEDZIALNOŚCI,  
WSPÓŁPRACY I ZAUFANIA

Strategia rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 wskazuje na obszary w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu. Dokument ten określa również system wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii oraz ramy finansowe i źródła finansowania. Prace nad Strategią rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój prowadzone były przy ścisłej współpracy z pracownikami Urzędu Miasta w Kudowie-Zdroju, gminnych jednostek organizacyjnych oraz uwzględniają wyniki badania opinii mieszkańców i konsultacji społecznych.

# 1. GMINA KUDOWA-ZDRÓJ

## 1.1. Wnioski z analizy strategicznej

**Miasto Kudowa-Zdrój** to znany uzdrowiskowo-turystyczny kurort, zlokalizowany w południowej części województwa dolnośląskiego<sup>1</sup> przy granicy z Republiką Czeską. Wraz z czeskim partnerskim miastem Náchod pełni ono szczególną rolę ośrodka transgranicznego. Kudowa-Zdrój, dzięki wodom mineralnym i unikalnemu mikroklimatowi zapewniającemu sezon turystyczny przez cały rok, zyskała sobie wśród Europejczyków miano pierwszego uzdrowiska sercowego na wschodzie.



Bogate walory przyrodolecnicze, atrakcyjne szlaki rowerowe i turystyczne, unikalne obiekty muzealne i kulturowe oraz rozbudowana baza noclegowa, a przy tym sąsiedztwo granicy z Republiką Czeską sprawiają, że miasto stanowi atrakcyjne miejsce zarówno dla turystów i kuracjuszy z kraju i z zagranicy.

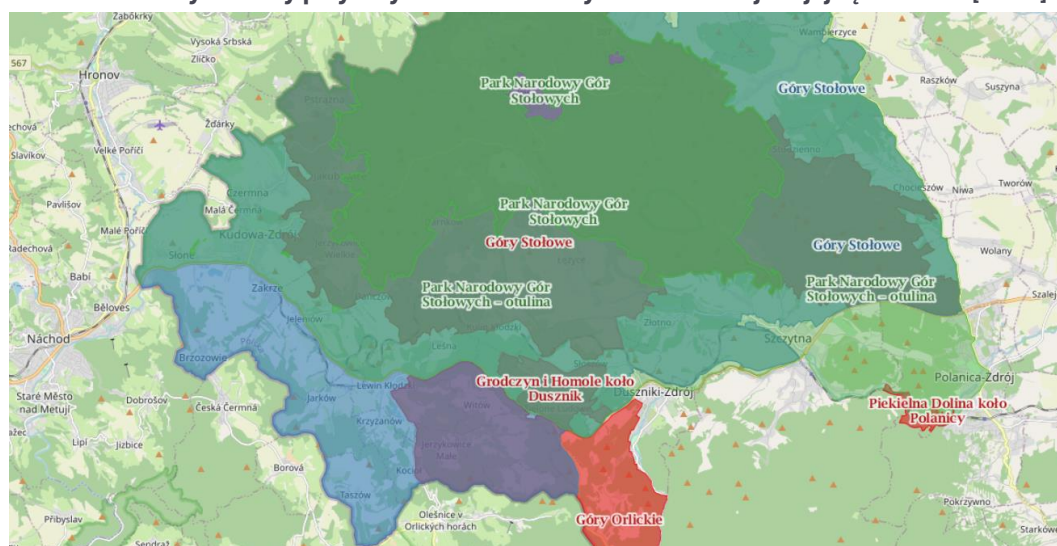
**Dostępność komunikacyjną** miasta zapewniają droga krajowa nr 8, łącząca Kudowę-Zdrój z Kłodzkiem, a dalej z Wrocławiem i Warszawą, stanowiąca fragment europejskiej trasy E67 północ-południe, łączącej Europę Środkową z Finlandią oraz droga wojewódzka nr 387 w stronę Karłowa. Komunikacja kolejowa oparta jest głównie na dwóch połączeniach: Kudowa-Zdrój - Kłodzko, dalej Kłodzko - Wrocław. Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej obsługuje bezpośrednie połączenia z takimi miastami jak: Gorzów Wielkopolski, Kraków, Warszawa, Wrocław oraz Zielona Góra. W promieniu zasięgu do 120 km i maksymalnym czasie dojazdu do 2 h od miasta zlokalizowane są 3 międzynarodowe porty lotnicze: Wrocław-Strachowice, Pardubice oraz Praga. Transport publiczny pomiędzy Kudową-Zdrój a Náchodem zapewnia lokalna linia autobusowa, obsługiwana przez CDS Náchod. Polską i czeską część obszaru łączy również linia Kudowa-Zdrój - Hronov oraz dwukrotnie przekraczająca granicę Náchod - Kudowa-Zdrój - Wambierzyce - Broumov. Ponadto w sezonie letnim na trasie Kudowa-Zdrój - Karłów kursują cyklobusy wyposażone w przyczepy do przewozu rowerów, a w sezonie zimowym skibusy.

**Środowisko przyrodnicze.** Gmina obejmuje powierzchnię 3 390 ha, z których aż 48,1% stanowią tereny leśne i zadrzewione, a 38,8% użytki rolne, a całość obszaru gminy objęta jest ochroną przyrody różnego stopnia, w tym Parku Narodowego Gór Stołowych i jego otuliny (70% pow. gminy) i sieci Natura 2000 (100% pow. gminy).

<sup>1</sup> Gmina położona jest w zachodniej części powiatu kłodzkiego i graniczy od południowego wschodu z Gminą Lewin Kłodzki, od wschodu z Gminą Szczytna, a od północnego wschodu z Gminą Radków.



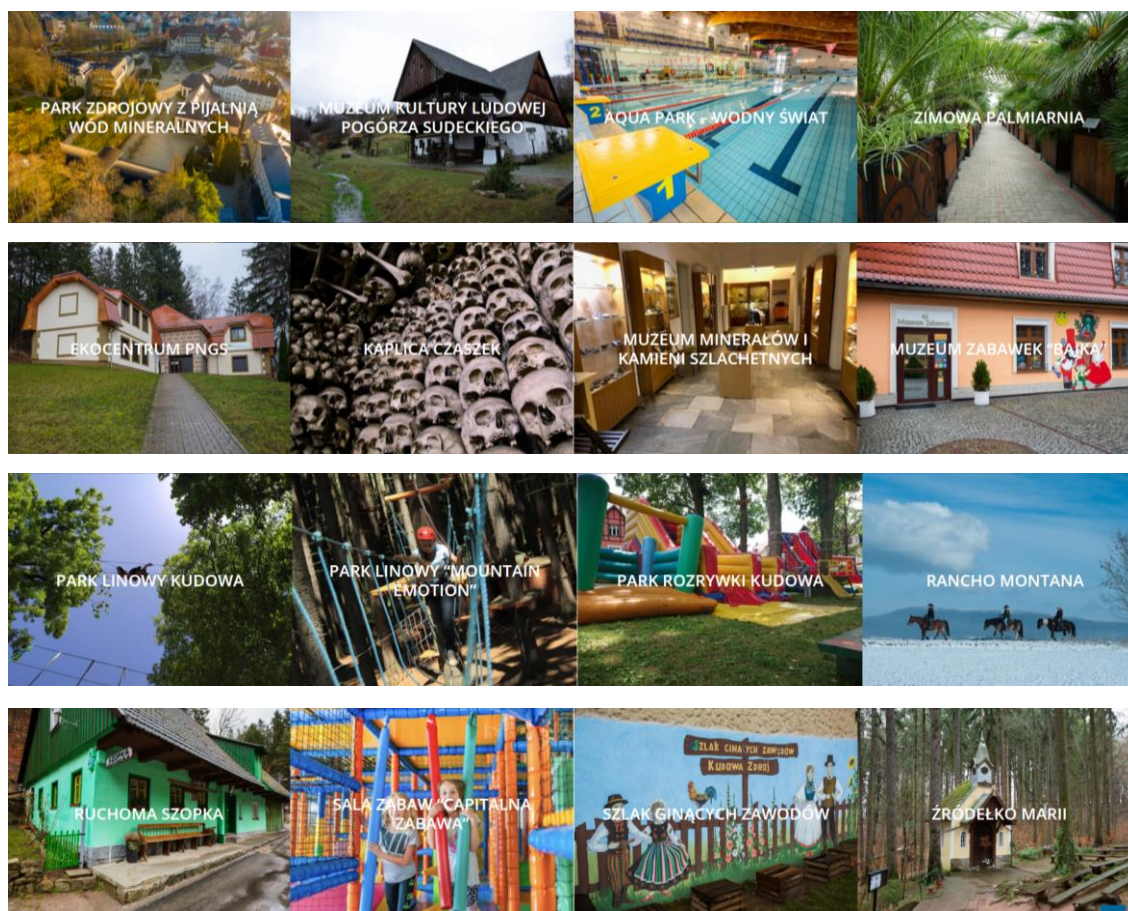
Schemat 1. Obszarowe formy ochrony przyrody na terenie Gminy Kudowa-Zdrój i w jej sąsiedztwie [2020].



Źródło: <http://geoserwis.gdos.gov.pl>

**Turystyka.** Atrakcyjność turystyczną miasta determinują takie walory jak położenie, klimat, wody lecznicze oraz cenne zasoby przyrodnicze. Kudowa-Zdrój od wieków słynie z właściwości szczawiowo-żelazowych wód mineralnych. Kuraćjuszę z całej Polski, a także zza granicy, przyjeżdżają tutaj leczyć różne dolegliwości: choroby serca, niedokrwistość, schorzenia przewodu pokarmowego, nadczynność tarczycy i schorzenia dróg oddechowych oraz wiele innych przypadłości. Walory turystyczne po obu stronach granicy dają turystom możliwość skorzystania z atrakcji zlokalizowanych zarówno po polskiej jak i czeskiej stronie granicy. Kudowa-Zdrój stwarza wiele możliwości aktywnego wypoczynku. Miasto oplata gęsta sieć szlaków rowerowych doskonale skomunikowanych z trasami po stronie czeskiej. Dla pasjonatów rowerów górskich przygotowane zostały trasy typu singletrack. Kudowa-Zdrój jest również doskonałą bazą wypadową dla narciarzy, którzy mogą korzystać z oferty licznych ośrodków po stronie polskiej i czeskiej oraz gęstej sieci narciarskich tras biegowych. Wśród miejsc stanowiących atrakcje turystyczne na terenie miasta wymienić należy: zabytkowy Park Zdrojowy z secesyjną Halą Spacerową, Pijalnią Wód czy najstarszym barokowym budynkiem sanatoryjnym Zameczkiem. Najważniejsze zabytki dziedzictwa kulturowego obejmują: Kaplicę Czaszek (jedną z 3 w Europie), Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego, drewnianą dzwonicę, Ruchomą Szopkę i inne. Wśród pozostałych atrakcji turystycznych wymienić należy m.in.: skansen w Pstrążnej, ośrodek edukacyjno-wystawienniczy Ekocentrum Parku Narodowego Gór Stołowych oraz Kudowski Aquapark, muzeum „Bajka” z kolekcjami zabawek, park linowy, park rozrywki oraz kryty plac zabaw „Capitalna Zabawa”. Smakoszy wykwintnych potraw i trunków zachwyci menu miejscowych restauracji, w których znajdą dania kuchni polskiej i czeskiej. Gmina dysponuje rozbudowaną bazą noclegową, obejmującą zarówno w sanatoria, jak i liczne hotele, pensjonaty i kwatery prywatne.

**Kultura.** Działalność kulturalną na terenie miasta prowadzą: Kudowskie Centrum Kultury i Sportu, Miejska Biblioteka Publiczna w Kudowie-Zdroju, Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego, dla których organizatorem jest Gmina Kudowa-Zdrój. W kudowskim teatrze oraz sali koncertowej rokrocznie odbywają się liczne imprezy kulturalne, w tym Międzynarodowy Festiwal Moniuszkowski, jedna z najbardziej renomowanych imprez odbywających się w Kudowie-Zdroju.



**Gospodarka i rynek pracy.** Kudowa-Zdrój jest ośrodkiem turystyczno-uzdrowiskowym z usługowymi funkcjami gospodarczymi. Na mapie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej<sup>2</sup> miasto wyróżnione zostało złotą gwiazdą i zaliczone do najwyższej klasy A dla gospodarki narodowej, przemysłu, handlu i naprawy, zakwaterowania i gastronomii oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej. Dominują tu podmioty gospodarcze prowadzące działalność związaną z handlem, zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi oraz budownictwem. Wśród większych pracodawców wymienić należy podmioty związane z działalnością uzdrowiskową, a miejscem pracy dla wielu mieszkańców Kudowy-Zdrój są również przedsiębiorstwa zlokalizowane po czeskiej stronie granicy, między innymi w Náchodzie, oferujące atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz wyższe wynagrodzenie. W mieście notuje się wysoki wskaźnik monozakładowości<sup>3</sup>, który należy uznać za zjawisko negatywne dla lokalnej gospodarki, które w dłuższej perspektywie może hamować rozwój ekonomiczny i w sytuacji załamania określonej branży skutkować dużymi problemami społecznymi i gospodarczymi. Poziom rozwoju przedsiębiorczości<sup>4</sup> w mieście zbliżony jest do średniej krajowej, jednak na tle grupy porównawczej gmin miejskich w kraju prezentuje się on mniej korzystnie. Uwagę zwraca również niższy poziom trzyletniej średniej z tytułu udziału gminy we wpływach budżetu państwa z PIT na 1000 mieszkańców w wieku od 18 lat. Wśród istotnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości wskazać należy również na blisko trzykrotnie niższą dostępność do instytucji otoczenia biznesu (IOB) na terenie Kudowy-Zdrój w porównaniu do gmin w powiecie kłodzkim czy regionie. Pozytywne tendencje notuje się natomiast w zakresie

<sup>2</sup> Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017.

<sup>3</sup> Stosunek wielkości zatrudnienia u największego pracodawcy do liczby pracujących ogółem w mieście.

<sup>4</sup> Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności, podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym.

bezrobocia, bowiem liczba zarejestrowanych bezrobotnych na terenie miasta zmniejsza się z roku na rok, a ich udział w liczbie ludności w wieku produkcyjnym jest niższy niż średnio w gminach powiatu kłodzkiego,. Analiza zjawiska bezrobocia w mieście wskazuje jednak na wyższy niż przeciętnie udział bezrobotnych osób powyżej 50. lat.

**Rozwój demograficzny.** Na koniec 2019 roku gminę Kudowa-Zdrój zamieszkiwało 9 886 osób. Od lat utrzymuje się tu ujemny lub bliski zeru przyrost naturalny, zdecydowanie niższy niż średnio w regionie oraz ujemne saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych. Dzieci i młodzież, tj. ludność w wieku przedprodukcyjnym, stanowią jedynie 14,8% wszystkich mieszkańców, czyli zdecydowanie mniej niż przeciętnie w gminach w kraju. Z kolei ludność w wieku poprodukcyjnym obejmuje 26,4% mieszkańców, a odsetek osób w wieku 65 lat i więcej w populacji ogółem wynosi 21,4%. Prognoza demograficzna wskazuje, że liczba ludności na terenie gminy będzie się stale zmniejszać i w 2030 roku będzie o 8,6% niższa niż w 2019 roku, a udział osób w wieku poprodukcyjnym wzrośnie do 29,5%, w tym udział osób powyżej 65 lat do 26,5%. Wyzwaniem stojącym przed miastem są więc trzy ważne procesy: zmniejszająca się liczba ludności w wieku produkcyjnym, w tym niski odsetek ludzi młodych migrujących do innych miast, starzenie się społeczeństwa i spadek liczby ludności ogółem. Zmieniająca się sytuacja demograficzna będzie w przyszłości skutkowałą zmianą popytu na usługi publiczne: oświatę i wychowanie, opiekę na osobami starszymi, usługi komunalne, kulturę i sport. W ostatnich latach zauważa się zmniejszenie liczby beneficjentów korzystających ze środowiskowej pomocy finansowej, wzrasta natomiast liczba osób korzystających z form pomocy usługowej – opiekuńczych świadczonych w miejscu zamieszkania oraz kierowania do domów pomocy społecznej, które dotyczą głównie osób starszych i niepełnosprawnych. Wśród głównych zagrożeń rozwojowych związanych z depopulacją wymienić należy także rosnące niedopasowanie miejsc pracy i usług przy powiększającej się luce podażowej, oznaczającej nadwyżkę miejsc pracy nad zasobami, wynikającymi ze zmniejszania się populacji w wieku produkcyjnym, zwłaszcza w wieku mobilnym (18-39 lat).

**Infrastruktura techniczna.** Dostępność do zasobów mieszkaniowych w mieście jest porównywalna do średniej w regionie, poniżej kształtuje się natomiast średnia trzyletnia mieszkań oddanych do użytku. W wodociąg wyposażonych jest 98,7% budynków mieszkalnych (99,3% mieszkańców), a do sieci kanalizacyjnej podłączonych jest 89,5% budynków mieszkalnych (90,9% mieszkańców), czyli więcej niż przeciętnie w miastach w kraju. Z mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków w Kudowie-Zdroju korzysta 96,9% populacji gminy. Kanalizacja deszczowa obejmuje większość zabudowanych terenów w mieście i posiada odprowadzenia do lokalnych cieków wodnych i rowów melioracyjnych. Z gazu sieciowego korzysta aż 75,4% mieszkańców, a wszystkie budynki komunalne na terenie miasta opalane są ekologicznym paliwem. Wprowadzanie ogrzewania gazowego przyczyniło się do zmniejszenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery, jednak na obszarze miasta w dalszym ciągu notuje się przekroczenia dopuszczalnego poziomu ozonu i benzo(a)pirenu, w związku z powyższym konieczna jest kontynuacja stałego monitoringu jakości powietrza i podejmowanie dalszych działań ograniczające emisje zanieczyszczeń. W zakresie gospodarki odpadami, istotną kwestią pozostaje również wysoka masa komunalnych wytwarzanych przeciętnie na 1 mieszkańca, znacznie przekraczająca średni poziom w gminach w powiecie kłodzkim i kraju. Pozytywnym aspektem jest natomiast wyższy niż przeciętnie w gminach w powiecie i województwie udział odpadów zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów, który wynosi 28,9% ogółem oraz aż 37,7% w przypadków gospodarstw domowych.

**Infrastruktura komunikacyjna.** Podstawowy układ komunikacyjny uzupełnia 65,68 km sieci dróg gminnych o znaczeniu lokalnym, z których blisko 74,6% dróg posiada nawierzchnię ulepszoną, a około 65% wymaga remontów lub modernizacji. Przez obszar miasta prowadzi 18 km dróg rowerowych pozostających w zarządzie Gminy Kudowa-Zdrój, w tym 15 km sieci singletracków na terenach leśnych i łąkach w części gminy Brzozowie. Parkingi na terenie miasta zapewniają około 200 miejsc postojowych dla samochodów osobowych oraz autobusów. Transport zbiorowy zapewniony jest na jednej linii transportu zbiorowego o długości 10 km, obsługiwanej przez CDS Náchod. Słabość komunikacji publicznej skutkuje intensywnym użytkowaniem samochodów osobowych, które przyczyniają się do zwiększenia niskiej emisji. W dalszej perspektywie warto również zwrócić uwagę na konieczność zapewnienia ekologicznego transportu przystosowanego do przewozu seniorów, osób niepełnosprawnych, wózków dziecięcych oraz większego sprzętu sportowego.

**Gospodarka finansowa i zdolność finansowania rozwoju.** Dochody ogółem Gminy Kudowa-Zdrój w przeliczeniu na mieszkańca zwiększają się z roku na rok i w 2019 roku po raz pierwszy nieznacznie przekroczyły średnią osiąganą w gminach w kraju i regionie. Od lat powyżej średniej w kraju kształtuje się również poziom dochodów własnych na mieszkańca. Analiza gospodarki finansowej gminy zwraca jednak uwagę na niski poziom dochodów własnych gminy w przeliczeniu na mieszkańca w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa z podatku dochodowego od osób fizycznych. I tak przykładowo, pomimo, że ich wynik w 2019 roku zbliżony był do średniej w gminach powiatu kłodzkiego, był on zdecydowanie niższy niż przeciętnie w gminach miejskich na Dolnym Śląsku (28. miejsce z 31 gmin miejskich). W 2019 roku dług publiczny Gminy Kudowa-Zdrój wynosił około 21,0 mln zł, czyli 2 132 zł na mieszkańca, co było poziomem wyższym niż przeciętnie w gminach miejskich na Dolnym Śląsku (1 589 zł). Wysokie zadłużenie gminy i niski poziom nadwyżki operacyjnej nie pozwalają na obsługę zadłużenia i na zwiększenie wydatków bieżących (np. podniesienie poziomu świadczonych usług) oraz realizację części inwestycji.

**Współpraca.** Gmina posiada podpisane umowy z 4 miastami partnerskimi: Náchod (Czechy), Hronov (Czechy), Horn-Bad Meinberg (Niemcy) oraz Tuchola (Polska). Fundamentem wzajemnych relacji pomiędzy Kudową-Zdrojem i Náchodem jest wspólne dziedzictwo kulturowe i tradycje koegzystencji

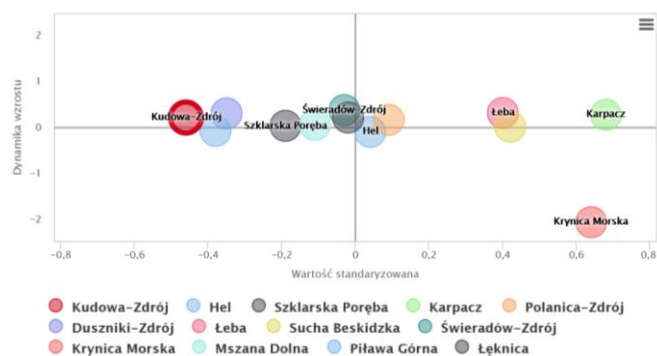


na obecnym pograniczu polsko-czeskim. Szeroką współpracę pomiędzy miastami zapoczątkowano w 2002 roku, kiedy to została podpisana umowa wyrażająca wolę współpracy m.in. w dziedzinach: gospodarki, sportu, kultury, turystyki i spraw socjalnych. W 2013 roku miasta przyjęły do realizacji Strategię rozwoju Miasta Europejskiego Kudowa - Náchod 2014-2024, które jako całość wchodzi w skład Euroregionu Glacensis, jednego z 16 funkcjonujących na granicach Polski i 6 na pograniczu polsko-czeskim.

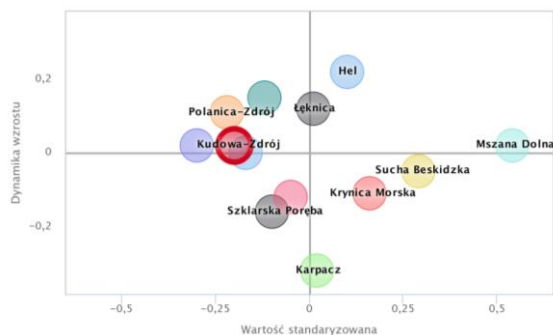
**Analiza porównawcza** w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, pozwalająca na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego gminy w czasie i w relacji do innych jst o podobnej funkcji w strukturze osiedleńczej kraju<sup>5</sup>, wskazuje na mniej korzystną sytuację gminy Kudowa-Zdrój w wymiarze gospodarczym i społecznym, natomiast korzystniejszą w wymiarze środowiskowym. Na tle grupy porównawczej gmin widoczna jest konieczność podjęcia działań w zakresie finansów lokalnych, rozwoju przedsiębiorczości i sytuacji na lokalnym rynku pracy oraz dostępności do usług i zasobów mieszkaniowych.

**Schemat 2. Syntetyczne wskaźniki rozwoju w wymiarze gospodarczym, społecznym i środowiskowym dla Gminy Kudowa-Zdrój, na tle gmin z grupy porównawczej w 2018 roku.**

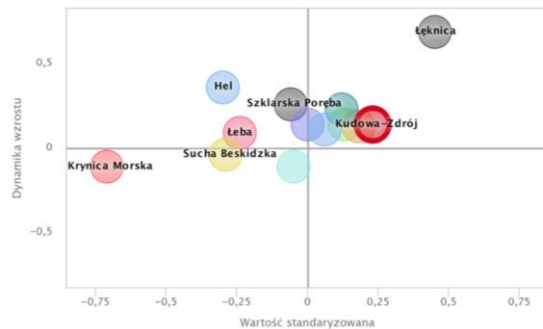
Wymiar gospodarczy



Wymiar społeczny

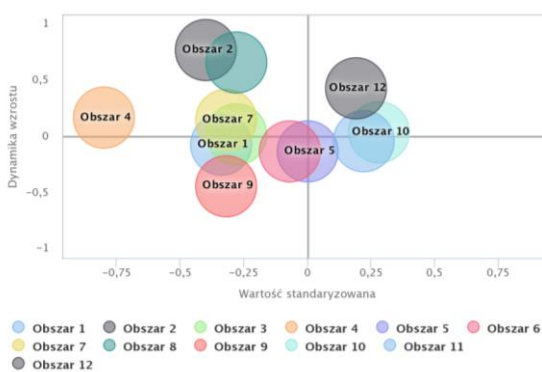
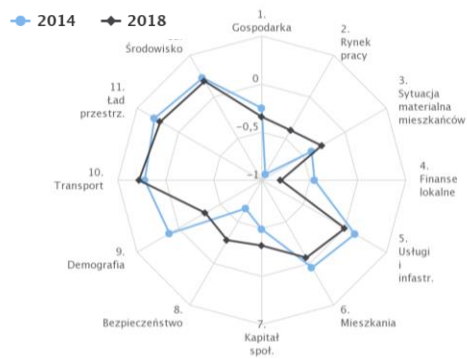


Wymiar środowiskowy



Źródło: www.systemanaliz.pl

**Schemat 3. Sytuacja i dynamika zmian w obszarach na tle gmin miejskich do 10. tys. ludności z grupy porównawczej [2014, 2018].**



Źródło: www.systemanalizstrategicznych.pl

<sup>5</sup> Grupy gmin miejskich o funkcji pozarolniczej, do 10 tys. ludności. Wydzielenia grup porównawczych dokonano na podstawie opracowania zrealizowanego w Komitecie Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk przez profesorów P. Śleszyńskiego i T. Komornickiego, którzy wydzielili 10 grup funkcjonalnych gmin. Na ten podział Związek Miast Polskich nałożył siatkę podziału gmin na poszczególne ich typy i w ten sposób uzyskano 24 grupy porównawcze, które pozwalają na poprawne stosowanie wielkości statystycznych (średnia, mediana, odchylenie standardowe itp.).

## 1.2. Gmina w oczach mieszkańców

Zgodnie z badaniem opinii mieszkańców Gminy Kudowa-Zdrój, przeprowadzonym w 2020 roku, wśród inwestycji, które powinny mieć pierwszeństwo w realizacji w mieście, ankietowani wskazywali na remonty dróg, mostów i chodników oraz zwiększenie liczby miejsc parkingowych, w szczególności w centrum miasta. Postulowano również o wprowadzenie zakazu lub ograniczenie ruchu samochodowego w centrum miasta oraz organizację transportu miejskiego. Istotną kwestią w oczach mieszkańców pozostaje również konieczność poprawy dostępności do zasobów mieszkaniowych. W zakresie ochrony środowiska ankietowani wskazywali na potrzebę wymiany indywidualnych źródeł ogrzewania na ekologiczne oraz zapewnienia dotacji na montaż odnawialnych źródeł energii dla gospodarstw domowych. Sygnalizowano również niezbędną poprawę czystości w przestrzeni publicznej, uporządkowania trawników oraz koryta rzek, szczególnie na Czermej oraz udostępnienia sanitariatów miejskich i większej liczby koszy na śmieci, nakrętki PET i kontenerów na odzież używaną. W opinii mieszkańców, w celu poprawy bezpieczeństwa należy także zwiększyć liczbę pieszych patroli Policji i Straży Miejskiej, w szczególności w Parku i okolicy Góry Parkowej. Często podnoszoną kwestią była konieczność budowy nowego zespołu przedszkolno-żłobkowego oraz poprawy i zwiększenia oferty edukacyjnej, w tym zajęć poza szkolnych dla dzieci i młodzieży, a także walka z przejawami dyskryminacji, szczególnie w szkołach. Proponowano również utworzenie szkoły muzycznej z możliwością zatrudnienia nauczycieli z Czech. W zakresie oferty kulturalnej postulowano o zwiększenie liczby wydarzeń kulturalnych, w tym na świeżym powietrzu, np. festynów na dla rodzin z dziećmi. Mieszkańcy wskazywali także na potrzebę rozwoju sportu w gminie, modernizacji stadionu oraz budowy nowej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej w postaci hali sportowej, skateparku, siłowni zewnętrznych, ścieżek zdrowia, placów gier i zabaw, parku do crossfitu, kortów tenisowych, toru saneczkowego, lodowiska oraz rozbudowy aquaparku o basen zewnętrzny. W zakresie spędzania czasu wolnego istotną kwestią dla mieszkańców pozostaje również organizacja miejsc spotkań dla młodzieży i dorosłych. Zaspokojeniu potrzeb mieszkańców służyć ma również organizacja targowiska miejskiego. W przypadku opieki zdrowotnej wskazywano na konieczność zapewnienia lepszej dostępności do nocnej i świątecznej opieki medycznej. Możliwość zatrudnienia na terenie gminy oceniona została negatywnie w blisko połowie przypadków, a mieszkańcy wskazywali na potrzebę rozwoju sektorów usług dających nowe możliwości zatrudnienia.

Można więc wyodrębnić kilka wyzwań rozwojowych w gminie wspólnych dla: mieszkańców, turystów i branży turystycznej. Problemy wspólne mieszkańców i turystów obejmują brak wystarczającej ilości miejsc parkingowych, stan dróg i chodników, imprez kulturalnych i rozrywkowych oraz konieczność rozwoju oferty rekreacyjno-sportowej. Interwencji wymaga również stan zanieczyszczenia powietrza w sezonie zimowym (smog). Podjęcia działań w kierunku turystów i rozwoju branży turystycznej wymaga brak infrastruktury turystycznej (infokiosków, toalet miejskich, w tym dla niepełnosprawnych), słaby poziom obsługi Gości w punkcie informacji turystycznej, niski współczynnik promocji lokalnych produktów, szlaków i zabytków, a także wysoka opłata klimatyczna, która w połączeniu z zanieczyszczeniem powietrza stwarza konflikty na linii hotel-Gość. Wyzwaniem stojącym przed samorządem jest także konieczność podniesienia jakości oferty szkół, przedszkoli, żłobków. Strategia rozwoju gminy więc powinna uwzględniać potrzeby mieszkańców oraz wiodącej gałęzi zatrudnienia – hoteli, obiektów krótkotrwałego wynajmu, gastronomi i obsługi turystycznej. Branża gastronomiczna w miejscowości turystycznej, szeroko rozumiana obsługa ruchu turystycznego

i inne usługi czerpiące korzyści z napływu turystów to także główny pracodawca na terenie miasta. Konieczność rozwoju gminy w kierunku turystyki jest więc wysoka. Brak branżowego szkolnictwa pogłębia kryzys na rynku pracowników, wyspecjalizowany personel poszukiwany jest w innych rejonach Polski czy za granicą, co prowadzi znacząco do wzrostu kosztów zatrudnienia i/lub obniżenia jakości pracy w przypadku personelu bez wykształcenia branżowego. Pozostaje również kwestia poprawy bezpieczeństwa i aktywizacji działań Policji i Straży Miejskiej, która wpłynie pozytywnie zarówno na mieszkańców jak i turystów.

### 1.3. Analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>· korzystne położenie transgraniczne – sąsiedztwo z Czechami i współpraca z miastami Náchod i Hronov,</li> <li>· położenie geograficzne – mikroklimat, walory przyrodniczo-krajobrazowe miasta i okolicy, w tym Park Narodowy Gór Stołowych,</li> <li>· zasoby naturalne wód mineralnych,</li> <li>· walory architektoniczne miasta,</li> <li>· wysoka atrakcyjność turystyczna gminy, uwarunkowana uzdrowskim charakterem, wyposażeniem w bazę sanatoryjną, turystyczną i rowerową oraz licznymi atrakcjami turystycznymi,</li> <li>· rozwinięta przedsiębiorczość,</li> <li>· relatywnie dobra sytuacja na rynku pracy (niski poziom bezrobocia),</li> <li>· aktywnie działające Kudowskie Centrum Kultury i Sportu,</li> <li>· dobre wyposażenie w infrastrukturę dla dzieci i młodzieży (place zabaw, miejsca odpoczynku) oraz oferta zajęć pozalekcyjnych,</li> <li>· <b>duża liczba aktywnych społecznie grup (stowarzyszenia, organizacje społeczne, fundacje).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· wysokie koszty funkcjonowania gminy, wynikające m.in. z górzystego ukształtowania terenu, rozległości terytorialnej (tzn. centrum miasta i pozostałe części w dalszej odległości, np. Jakubowice, Brzozowie) oraz odległości od składowiska odpadów,</li> <li>· słaby stan techniczny gminnej infrastruktury drogowej,</li> <li>· brak infrastruktury technicznej dla obsługi ruchu turystycznego (parkingi, brak obwodnicy, sanitariaty miejskie),</li> <li>· braki w wyposażeniu w infrastrukturę wodno-kanalizacyjną,</li> <li>· zmniejszająca się liczba mieszkańców, w tym młodzieży emigrującej zagranicę lub do większych ośrodków miejskich oraz starzejące się społeczeństwo,</li> <li>· problem zanieczyszczenia powietrza w sezonie zimowym,</li> <li>· niewystarczająca liczba miejsc żłobkowo-przedszkolnych,</li> <li>· słaba oferta edukacyjna dla młodzieży – niedostateczne dostosowanie systemu kształcenia do oczekiwań rynku pracy, brak szkół branżowych (gastronomiczna, hotelarska) oraz interesujących profili w szkole ponadpodstawowej,</li> <li>· ograniczona podaż ofert pracy dla osób z wyższym wykształceniem i odpływ pracowników do czeskich zakładów pracy,</li> <li>· braki w wyszkolonym personelu,</li> <li>· niskie zarobki,</li> <li>· brak ładu przestrzennego, chaos architektoniczny,</li> <li>· problem nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, odległość do najbliższego szpitala,</li> </ul>

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· masa odpadów produkowanych przez mieszkańców,</li> <li>· wandalizm w miejscach użyteczności publicznej, słabo rozwinięty system monitoringu miasta,</li> <li>· słaba promocja na tle konkurencyjnych gmin,</li> <li>· zadłużenie gminy i niski poziom nadwyżki operacyjnej niepozwalający na obsługę zadłużenia i na zwiększenie wydatków bieżących, brak środków finansowych na realizację części inwestycji.</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>· potencjał turystyczny sprzyjający rozwojowi nowych form przedsiębiorczości,</li> <li>· rozwój gospodarki opartej na specjalistycznych usługach, w tym czasu wolnego (turystyka, sport i rekreacja, kultura),</li> <li>· szeroka promocja i budowa marki Kudowa-Zdrój,</li> <li>· wzmocnienie wielopłaszczyznowej współpracy transgranicznej,</li> <li>· rozwój oferty edukacyjnej i kulturalnej,</li> <li>· rozwój lokalnego rynku pracy i zwiększenie kwalifikacji zawodowych,</li> <li>· rozwój przedsiębiorczości i wzrost zamożności mieszkańców pozwalające na zwiększenie dochodów własnych gminy,</li> <li>· wykorzystanie funduszy zewnętrznych do realizacji inwestycji infrastrukturalnych oraz projektów społecznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kryzys gospodarczy związany z epidemią,</li> <li>· zmiany makroekonomiczne uniemożliwiające pracę mieszkańców gminy za granicą i związany z nim potencjalny wzrost bezrobocia, np. w przypadku załamania branży turystycznej lub samochodowej w Czechach,</li> <li>· postępujące negatywne zmiany demograficzne,</li> <li>· brak zdolności finansowych, w tym na realizację inwestycji,</li> <li>· pogarszający się stan środowiska naturalnego,</li> <li>· wyższa konkurencyjność rynku pracy, turystyczna i edukacyjna na terenie sąsiadujących gmin, w tym czeskich.</li> </ul>

#### 1.4. Wyzwania rozwoju

Wśród głównych wyzwań rozwojowych stojących przed Gminą Kudowa-Zdrój wymienić należy:

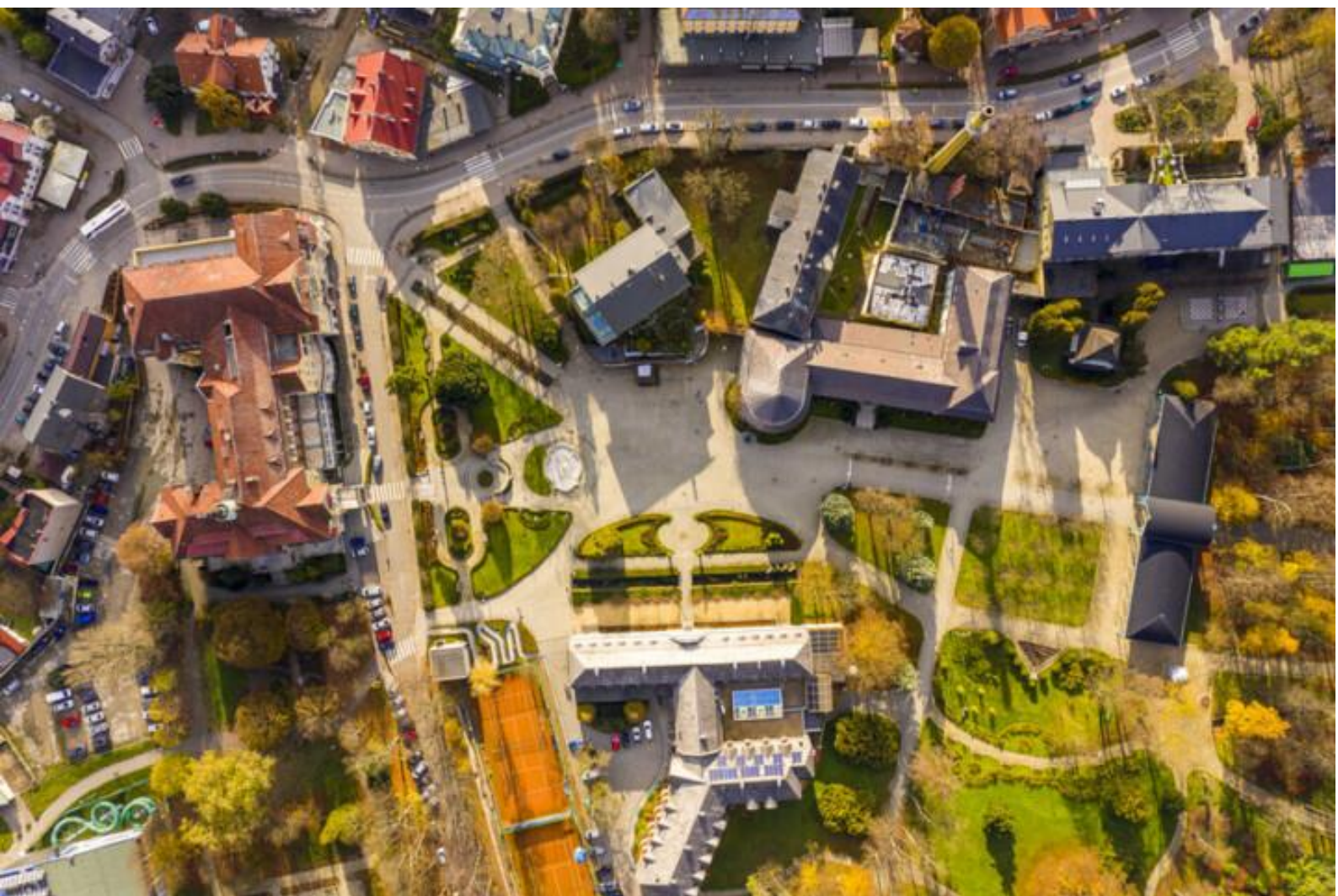
- **procesy demograficzne**, w tym starzenie się społeczeństwa, potrzeba dostosowania usług publicznych do potrzeb osób starszych,
- **poprawa jakości środowiska przyrodniczego**, w tym przede wszystkim powietrza,
- **dostosowanie do zmian klimatu**, szczególnie przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatycznych (gwałtowne deszcze, wiatry, burze, susze, fale upałów i zimna, miejskie wyspy ciepła), ograniczanie emisji zanieczyszczeń i poprawa efektywności energetycznej,
- **zdolność przyciągania najlepszych kadr**, dla dalszego rozwoju nowoczesnej gospodarki,
- **zwiększenie atrakcyjności turystycznej i zapewnienie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości**,
- **podniesienie jakości i estetyki przestrzeni publicznych**,
- **niepewność wynikająca z procesów ekonomicznych i politycznych**, toczących się w Unii Europejskiej i na jej zewnętrznych granicach.



## 2. WIZJA ROZWOJU GMINY KUDOWA-ZDRÓJ

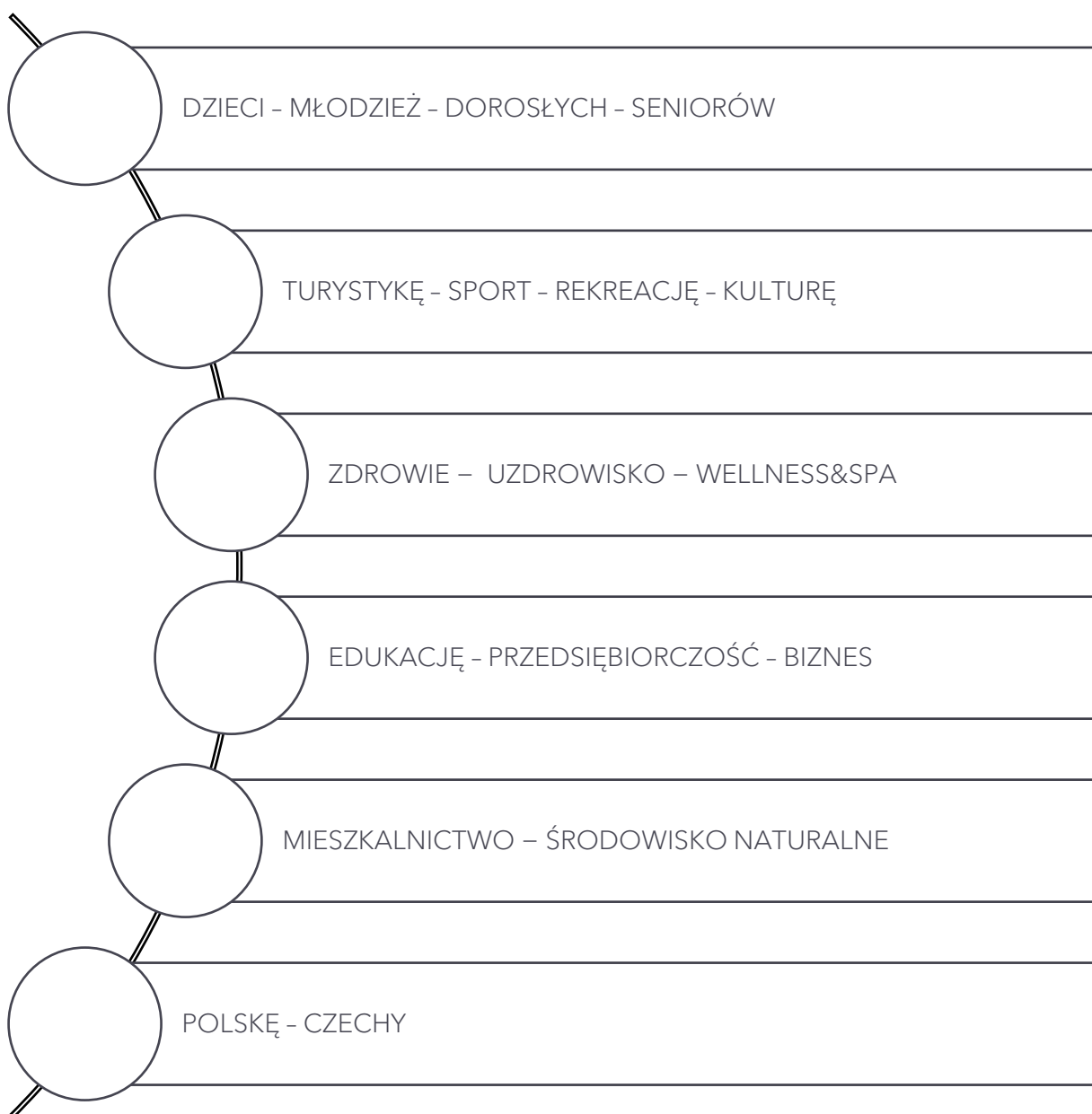
---

EUROPEJSKI KURORT NA POGRANICZU POLSKO – CZESKIM  
OPIERAJĄCY ROZWÓJ NA SUKCESIE SWOICH MIESZKAŃCÓW I PRZEDSIĘBIORCÓW  
PRZYJAZNY DLA GOŚCI I INWESTORÓW ORAZ ŚRODOWISKA NATURALNEGO



## KUDOWA-ZDRÓJ - MIASTO, KTÓRE ŁĄCZY!

---



### 3. MISJA ROZWOJU GMINY KUDOWA-ZDRÓJ

---

KONCENTRACJA NA JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW I USŁUG TURYSTYCZNYCH,  
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I RYNKU PRACY,  
KSZTAŁTOWANIE POSTAW OTWARTOŚCI, GOŚCINNOŚCI, ODPOWIEDZIALNOŚCI,  
WSPÓŁPRACY I ZAUFANIA



## 4. PLAN STRATEGICZNY

---

### Cel główny

---

PIELĘGNOWANIE MARKI – KUDOWA-ZDRÓJ

### Obszary strategicznej interwencji

---

- OSI 1. Turystyka i turystyka uzdrowskowa, sport i rekreacja
- OSI 2. Włączenie społeczne, edukacja i kultura
- OSI 3. Gospodarka, przedsiębiorczość i cyfryzacja
- OSI 4. Infrastruktura, transport i ochrona środowiska
- OSI 5. Współpraca, komunikacja, partycypacja, podmiotowość w relacjach



## Cele strategiczne

Prace nad strategią prowadzone były z uwzględnieniem następujących zasad:

- **zasada koncentracji na realnych endogennych zasobach i potencjałach** – strategia zmierza do wszechstronnego wykorzystania lokalnych potencjałów i zasobów, w szczególności turystycznych i uzdrowiskowych, kapitału ludzkiego i transgranicznego położenia,
- **zasada koncentracji tematycznej i wybór obszarów strategicznej interwencji kluczowych dla rozwoju** – w związku z ograniczonymi możliwościami finansowania rozwoju istotna jest realizacja kierunków działań skupionych wokół najistotniejszych obszarów strategicznych dla rozwoju miasta.

Osiągnięciu przyjętej wizji i misji rozwoju służą wyznaczone cele strategiczne, operacyjne i kierunki działań (oraz • przykłady działań) w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, określające pożądane stany i procesy rozwojowe.

	Z TURYSTAMI I DLA TURYSTÓW	Z MIESZKAŃCAMI I DLA MIESZKAŃCÓW	Z PRZEDSIĘBIORCAMI I DLA PRZEDSIĘBIORCÓW
OSI	TURYSTYKA, SPORT I REKREACJA	WŁĄCZENIE SPOŁECZNE, EDUKACJA I KULTURA	GOSPODARKA, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I CYFRYZACJA
Cele strategiczne i operacyjne	<b>1. ROZWÓJ NOWOCZESNEGO I ATRAKCYJNEGO OŚRODKA TURYSTYCZNO-REKREACYJNEGO</b>  1.1. Zwiększenie atrakcyjności turystycznej miasta 1.2. Rozwój oferty i infrastruktury sportowo-rekreacyjnej 1.3. Rozwój współpracy na rzecz zwiększenia konkurencyjności turystycznej	<b>2. ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO I SPOŁECZNEGO</b>  2.1. Zapewnienie wysokiej jakości edukacji oraz dostosowanie jej do lokalnego rynku pracy 2.2. Rozwój oferty kulturalnej 2.3. Promocja zdrowego trybu życia mieszkańców oraz poprawa dostępności do usług medycznych 2.4. Aktywizacja i integracja społeczna oraz zapobieganie wykluczeniu 2.5. Wspieranie rozwoju mieszkalnictwa	<b>3. PODNIESIENIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ STWORZENIE ATRAKCYJNYCH WARUNKÓW DO INWESTOWANIA</b>  3.1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości 3.2. Wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw 3.3. Rozwój oferty i umiejętności cyfrowych 3.4. Promocja i wzmocnienie rozpoznawalności miasta w kraju i za granicą
CELE HORYZONTALNE:			
OSI	INFRASTRUKTURA, TRANSPORT I OCHRONA ŚRODOWISKA		
Cele strategiczne i operacyjne	<b>4. ZAPEWNIENIE SPRAWNEJ INFRASTRUKTURY I BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO ORAZ ZACHOWANIE WYSOKIEJ JAKOŚCI ŚRODOWISKA NATURALNEGO</b>  4.1. Poprawa lokalnej i ponadlokalnej dostępności komunikacyjnej oraz rozwój infrastruktury drogowej 4.2. Ochrona i poprawa stanu środowiska naturalnego 4.3. Poprawa wizerunku miasta poprzez dbałość o estetykę, czystość i zieleń 4.4. Poprawa bezpieczeństwa publicznego		
OSI	WSPÓŁPRACA, KOMUNIKACJA, PARTYCYPACJA, PODMIOTOWOŚĆ W RELACJACH		
Cele strategiczne i operacyjne	<b>5. ROZWÓJ PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO DLA REALIZACJI WSPÓLNYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ</b>  5.1. Wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości lokalnej 5.2. Intensyfikacja współpracy na rzecz podniesienia konkurencyjności turystycznej i społeczno-gospodarczej obszaru transgranicznego 5.3. Zwiększenie zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej		

Z TURYSTAMI I DLA TURYSTÓW  
OSI 1. Turystyka, sport i rekreacja

## Cel strategiczny 1: Rozwój nowoczesnego i atrakcyjnego ośrodka turystyczno-rekreacyjnego

### 1.1. Renomowana Kudowa-Zdrój – Zwiększenie atrakcyjności turystycznej miasta

- A. Rozwój zróżnicowanej, całorocznej oferty turystycznej i uzdrowiskowej dostosowanej do wszystkich grup wiekowych
- rozwój nowych form wypoczynku i rekreacji oraz produktów turystycznych
  - przeprowadzenie segmentacji rynku, określenie strategicznych grup klientów
  - rozwój oferty usług noclegowych i gastronomicznych
  - rozwój nowoczesnych usług wellness & spa
- B. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury turystycznej i okołoturystycznej
- budowa i modernizacja obiektów małej architektury, ławek, stojaków na rowery, zadaszonych miejsc przeznaczonych na odpoczynek i spożywanie posiłków
  - weryfikacja przebiegu Drogi Śródsudeckiej (Via Montana) z uwzględnieniem poprawy bezpieczeństwa trasy i jej atrakcyjności turystycznej oraz skuteczności ochrony zasobów przyrodniczych i kulturowych w obszarze oddziaływania trasy
- C. Zapewnienie wsparcia i promocji dla istniejących przedsiębiorstw i lokalnych animatorów w obszarze turystyki
- organizacja szkoleń i warsztatów edukacyjnych dla osób z branży turystycznej, hotelarskiej, gastronomicznej i nowoczesnego SPA z zakresu zarządzania i promowania produktów turystycznych
- D. Rozwój kompleksowej informacji turystyczno-uzdrowiskowej
- opracowanie i wdrożenie spójnego systemu informacji o atrakcjach turystycznych i wydarzeniach organizowanych na terenie miasta (strona www, aplikacje mobilne, informatory papierowe)
  - zwiększenie efektywności punktu informacji turystycznej
- E. Uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych targach, wizytacjach i spotkaniach turystycznych
- F. Ochrona i udostępnianie dziedzictwa kulturowego
- podniesienie atrakcyjności krajobrazu kulturowego miasta na potrzeby edukacyjne, społeczne i turystyczne
  - uwzględnienie założeń „Programu opieki nad zabytkami województwa dolnośląskiego” w gminnych programach opieki nad zabytkami w celu skoordynowania działań w sferze ochrony zabytków.

### 1.2. Aktywna Kudowa-Zdrój – Rozwój oferty i infrastruktury sportowo-rekreacyjnej

- A. Opracowanie i promocja zróżnicowanej i całorocznej oferty sportowo-rekreacyjnej dla wszystkich grup wiekowych, w tym dla młodzieży (Młodzieżowa Kudowa-Zdrój), rodzin z dziećmi (Rodzinna Kudowa-Zdrój) i seniorów (Kudowa-Zdrój 60+)
- B. Rozwój oferty turystyki aktywnej
- oznakowanie tras turystycznych, rowerowych i pieszych
  - rozwój górskiej turystyki biegowej (współorganizacja i promocja imprez biegowych)
  - rozwój, utrzymanie, integracja i promocja sieci tras rowerowych i turystycznych w obszarze pogranicza, w tym sieci singletrack (m.in. Kudowa Słone – Czerma, Zdarky – Czerma)

- C. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury sportowo-rekreacyjnej
  - modernizacja krytej hali sportowej
  - modernizacja stadionu Włókniarz wraz zapleczem sanitarno-sędziowskim
  - skatepark, park do crossfitu, funpark, rozbudowa aquaparku o zewnętrzny basen, lodowisko, korty tenisowe, bieżnia lekkoatletyczna
  - budowa i modernizacja rozbudowanych stref dla dzieci w postaci placów zabaw w poszczególnych dzielnicach
- D. Kreowanie, organizacja i promocja cyklicznych lokalnych i ponadlokalnych wydarzeń sportowych, sportowo-rekreacyjnych i uzdrowiskowych
  - organizacja imprez i zawodów sportowo-rekreacyjnych, w tym szachowych
  - opracowanie katalogu flagowych wydarzeń i inicjatyw wspierających komunikację produktu uzdrowiska
- E. Rozwój oferty sportowo-rekreacyjnej pod kątem promocji sportu i aktywnego stylu życia wśród mieszkańców
  - tworzenie optymalnych warunków uprawiania sportu w klubach sportowych działających na terenie gminy
  - zapewnienie współuczestnictwa interesariuszy w tworzeniu oferty sportowej i rekreacyjnej

### **1.3. Współdziałająca Kudowa-Zdrój – Rozwój współpracy na rzecz zwiększenia konkurencyjności turystycznej**

- A. Inicjowanie, koordynowanie i prowadzenie działań na rzecz współpracy środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osób, instytucji i organizacji zainteresowanych rozwojem turystycznym miasta
  - budowa wewnętrznej sieci powiązań i kooperacji samorządu lokalnego z przedsiębiorstwami turystycznymi i uzdrowiskowymi
  - utworzenie klastra turystycznego
- B. Współpraca z gminami ościennymi i organizacjami turystycznymi w zakresie rozwoju gospodarki turystycznej i promocji walorów turystycznych
  - stworzenie wspólnej kompleksowej oferty turystycznej, sportowej i rekreacyjnej
  - rozwój współpracy w celu budowy wspólnego transgranicznego produktu turystycznego
  - podejmowanie wspólnych działań z gminami ościennymi w celu promocji marki „Ziemia Kłodzka”

## Z MIESZKAŃCAMI I DLA MIESZKAŃCÓW

### OSI 2. Włączenie społeczne, edukacja i kultura

## Cel strategiczny 2: Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego

### **2.1. Wykształcona Kudowa-Zdrój – Zapewnienie wysokiej jakości edukacji oraz dostosowanie jej do lokalnego rynku pracy**

- A. Zwiększenie dostępności usług opiekuńczo-wychowawczych
  - budowa zespołu żłobkowo-przedszkolnego
- B. Zapewnienie wysokiej jakości systemu kształcenia na poziomie podstawowym i średnim
  - podniesienie jakości kształcenia, w szczególności w zakresie kompetencji kluczowych, tj. języków obcych i nowych technologii
  - zwiększanie kompetencji zawodowych kadr nauczycielskich oraz pozyskanie wysoko wykwalifikowanej kadry
  - promowanie edukacji oraz osiągnięć naukowych i sportowych uczniów

- rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych dla dzieci i młodzieży
  - współpraca przedsiębiorców, szkół wyższych i placówek oświatowych w celu uatrakcyjnienia i podniesienia jakości systemu edukacji na terenie miasta
- C. Rozwój i promocja szkolnictwa zawodowego dostosowanego do lokalnego rynku pracy
- rozwój szkolnictwa zawodowego kształcącego wyspecjalizowane kadry z branży turystycznej, hotelarskiej, gastronomicznej i nowoczesnego SPA
  - rozwój szkolnictwa muzycznego we współpracy z miastem partnerskim Náchod
  - współpraca z przedsiębiorcami na rzecz rozpoznania potrzeb w zakresie edukacji i przekwalifikowania pracowników
  - współpraca z zakładami i rzemieślnikami w Czechach celem odbywania praktyk zawodowych
- D. Promowanie uczenia się przez całe życie i kształcenia ustawicznego
- E. Podnoszenie jakości i standardu bazy dydaktycznej i sportowej
- F. Zapewnienie bezpieczeństwa i przyjaznej atmosfery w placówkach oświatowych

## 2.2. Twórcza Kudowa-Zdrój – Rozwój oferty kulturalnej

- A. Zapewnienie atrakcyjnej oferty kulturalnej adresowanej do różnych grup wiekowych, dla mieszkańców i przyjezdnych
- rozszerzenie oferty programowej miejskich instytucji kultury
  - współpraca z gminami ościennymi w zakresie stworzenia wspólnej kompleksowej oferty kulturalnej, w tym opracowanie wspólnego kalendarza imprez kulturalnych
  - zapewnienie współuczestnictwa interesariuszy w tworzeniu oferty kulturalnej
- B. Kreowanie, organizacja i promocja ponadlokalnych wydarzeń kulturalnych i społeczno-ekonomicznych promujących miasto i region
- organizacja wydarzeń muzycznych o zasięgu ponadregionalnym, w tym udoskonalenie formuły Festiwalu Moniuszkowskiego oraz kontynuacja Festiwalu CZPL
  - podejmowanie inicjatyw integrujących i utrwalających rodziny oraz tożsamość społeczności lokalnych
- C. Rozwijanie mecenatu nad artystami i twórcami lokalnymi
- D. Podnoszenie jakości i standardu bazy kulturalnej
- modernizacja Kudowskiego Centrum Kultury i Sportu

## 2.3. Zdrowa Kudowa-Zdrój – Promocja zdrowego trybu życia mieszkańców oraz poprawa dostępności do usług medycznych

- A. Promocja i kształtowanie postaw prozdrowotnych we wszystkich grupach wiekowych
- B. Prowadzenie edukacji i prewencji w zakresie zwalczania uzależnień, w tym od narkotyków, alkoholu i innych używek
- C. Poprawa dostępności i jakości do opieki zdrowotnej, w tym nocnej i świątecznej
- współpraca z miastem partnerskim Náchod w zakresie poprawy dostępności do świadczonych usług opieki zdrowotnej
- D. Rozwój systemowych rozwiązań na rzecz opieki zdrowotnej nad osobami starszymi, chorymi i z niepełnosprawnością
- rozwój dziennych domów wsparcia
  - zwiększenie ilości usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania



## 2.4. Zintegrowana Kudowa-Zdrój – Aktywizacja i integracja społeczna oraz zapobieganie wykluczeniu

- A. Wsparcie, integracja i aktywizacja oraz rozwój organizacyjnych i systemowych form wsparcia dla rodzin, dzieci i potrzebujących, zagrożonych wykluczeniem
  - poprawa dostępności do zasobów komunalnych mieszkań komunalnych i socjalnych, w tym dla osób bezdomnych
- B. Rozwój organizacyjnych form wsparcia i aktywizacji dla seniorów, stwarzających kompleksowe warunki dla intelektualnego i ruchowego rozwoju
  - oferta stałych zajęć edukacyjno-integracyjnych w ramach Dziennego Domu Seniora
  - promocja i zwiększanie oferty kierowanej do seniorów w ramach Uniwersytetu III wieku
- C. Realizacja programów integracji społecznej, międzypokoleniowej i międzykulturowej
- D. Rozwój kompetencyjny kadr realizujących zadania polityki społecznej
- E. Promocja idei wolontariatu w różnych grupach społecznych

## 2.5. Kudowa-Zdrój na stałe – Wspieranie rozwoju mieszkalnictwa

- A. Opracowanie oferty inwestycyjnej dla deweloperów mieszkaniowych i inwestorów indywidualnych (osób fizycznych)
  - aktualizacja miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego
  - uzbrojenie w media gminnych terenów pod budownictwo mieszkaniowe
- B. Zwiększenie i modernizacja mieszkaniowego zasobu komunalnego z uwzględnieniem rozwiązań OZE i ciepła systemowego
- C. Wspieranie systemu budownictwa społecznego

### Z PRZEDSIĘBIORCAMI I DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

#### OSI 3. Gospodarka, przedsiębiorczość i cyfryzacja

## Cel strategiczny 3. Podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz stworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania

### 3.1. Przedsiębiorcza Kudowa-Zdrój - Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości

- A. Wspieranie aktywności gospodarczej lokalnych przedsiębiorców, w tym branży turystycznej, noclegowej i gastronomicznej
- B. Tworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania i prowadzenia biznesu
  - pomoc w rejestracji i rozpoczęciu działalności gospodarczej
  - wprowadzenie okresowych preferencji dla podmiotów rozpoczynających nową działalność gospodarczą
  - realizacja projektów wspierających środowiska start-upowe
  - zapewnienie informacji o programach, dotacjach, ulgach, formach dofinansowania dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw
- C. Upowszechnianie przedsiębiorczości poprzez edukację wszystkich grup wiekowych
  - realizacja wizyt studyjnych dzieci i młodzieży w kudowskich przedsiębiorstwach
- D. Kompleksowe uzbrajanie terenów inwestycyjnych

- E. Inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy kudowskimi przedsiębiorstwami na rzecz wzrostu konkurencyjności gospodarczej
  - wsparcie organizacyjne, szkoleniowe i promocyjne dla realizacji wspólnych przedsięwzięć integrujących środowisko przedsiębiorców
  - inicjowanie i koordynacja spotkań kudowskiego Forum Małej i Średniej Przedsiębiorczości

### **3.2. Innowacyjna Kudowa-Zdrój - Wzmacnianie konkurencyjności kudowskich przedsiębiorstw**

- A. Wsparcie działań informacyjno-promocyjnych w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań i technologii
  - utworzenie inkubatora transferu technologii innowacyjnych do przedsiębiorstw branży turystycznej, uzdrowskiej i przemysłu lekkiego
- B. Wspieranie doradztwa w zakresie prowadzenia i rozwoju działalności eksportowej
- C. Uczestnictwo w inicjatywach i projektach opartych o współpracę nauki i biznesu

### **3.3. Cyfrowa Kudowa-Zdrój - Rozwój oferty i umiejętności cyfrowych**

- A. Rozwój sieci szerokopasmowej
- B. Wdrożenie, promocja i doskonalenie oferty e-usług i e-komunikacji
- C. Upowszechnianie wiedzy informatycznej we wszystkich grupach wiekowych, w tym w szczególności wśród seniorów
- D. Powszechna digitalizacja w instytucjach publicznych i dostępność do dokumentów, wniosków, formularzy itp.

### **3.4. Znana Kudowa-Zdrój – Promocja i wzmocnienie rozpoznawalności miasta w kraju i za granicą**

- A. Opracowanie i wdrożenie kompleksowego i efektywnego systemu informacji i promocji miasta o zasięgu ogólnokrajowym i europejskim, w oparciu o potencjał przyrodniczy, turystyczny i sportowo-rekreacyjny, wskazującego na jego atrakcyjność gospodarczą i turystyczną
- B. Promocja i realizacja kampanii reklamowych w mediach o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym i zagranicznym (w tym Czechy i Niemcy)
- C. Promowanie lokalnych przedsiębiorstw, usług, producentów oraz produktów lokalnych

CEL HORYZONTALNY

OSI 4. Infrastruktura, transport, ochrona środowiska i bezpieczeństwo

## **Cel strategiczny 4. Zapewnienie sprawnej infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego oraz zachowanie wysokiej jakości środowiska naturalnego**

### **4.1. Dostępna Kudowa-Zdrój – Poprawa lokalnej i ponadlokalnej dostępności komunikacyjnej oraz rozwój infrastruktury drogowej**

- A. Organizacja sprawnego i ekologicznego transportu zbiorowego, zapewniającego dostęp do atrakcji turystycznych oraz uwzględniającego potrzeby seniorów i osób z niepełnosprawnościami

- opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji miejskiej przy współpracy z CDS Náchod, PKS Kłodzko i lokalnymi przewoźnikami
  - organizacja dworca autobusowego
- B. Lobbowanie na rzecz budowy obejścia centralnej części miasta poprzez nowy przebieg w ciągu drogi krajowej nr 8 i wojewódzkiej nr 387
- C. Budowa i modernizacja dróg gminnych oraz infrastruktury około drogowej (mosty, chodniki, zatoki przystankowe)
- modernizacja dróg gminnych (m.in. ul. Słone, osiedle Moniuszki, ul. Pstrężna, ul. Boczna)
  - realizacja dróg i ciągów pieszych pozwalających na komfortowe i bezpieczne przemieszczanie się osób starszych, rodzin z dziećmi i osób z niepełnosprawnościami
- D. Stwarzanie warunków do poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym
- E. Opracowanie i wdrożenie polityki parkingowej Park & Ride
- ograniczenie ruchu samochodowego w centrum uzdrowiska
  - budowa i modernizacja parkingów, w tym zwiększenie liczby miejsc parkingowych w centrum miasta i dla osób z niepełnosprawnościami
  - oznaczenie ciągów pieszo-rowerowych, w tym w centrum miasta
  - wprowadzenie systemu opłat w miejscach najbardziej uczęszczanych przy równoczesnym wprowadzaniu ulg dla mieszkańców (abonament)

#### 4.2. Ekologiczna Kudowa-Zdrój - Ochrona i poprawa stanu środowiska naturalnego

- A. Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego poprzez rozbudowę i modernizację infrastruktury technicznej
- budowa sieci wodociągowej (ul. Moniuszki 5 do ul. Kościuszki)
  - modernizacja sieci wodociągowej (ulice: Łąkowa, Pogodna, Moniuszki przy Polonii, Nad Potokiem (od działek) do ul. Zdrojowej)
  - budowa i modernizacja sieci kanalizacyjnej
  - remont przepompowni w Parku Zdrojowym
  - remont ujęć wody pitnej w rejonie miejscowości Błazejowice
  - umożliwienie wykorzystania cieków i zbiorników wodnych do produkcji energii, w szczególności w miejscach lokalizacji urządzeń piętujących
- B. Rozwój systemu gospodarowania odpadami
- rozwój systemu segregacji i recyklingu odpadów
  - likwidacja dzikich wysypisk śmieci i odpadów niebezpiecznych
  - modernizacja punktu selektywnej zbiórki odpadów
  - organizacja punktu zbierania nakrętek PET i kontenerów na odzież używaną
  - rekultywacja nieczynnego składowiska odpadów komunalnych w Brzozowie
  - edukacja w zakresie segregacji odpadów poprzez organizację akcji informacyjnych
  - promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym i efektywnego gospodarowania zasobami
- C. Poprawa jakości powietrza poprzez ograniczanie niskiej emisji i wdrażanie gospodarki niskoemisyjnej
- wymiana indywidualnych pieców węglowych na piece zasilane paliwem ekologicznym
  - termomodernizacja budynków użyteczności publicznej i mieszkaniowych
  - zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii, w tym w budynkach publicznych i prywatnych
  - promocja rozwiązań w zakresie zmniejszenia energochłonności w sektorze publicznym i mieszkaniowym

- prowadzenie działań prewencyjnych, monitorujących i edukacyjnych zmierzających do zmniejszenia emisji zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych pochodzących z ogrzewania budynków komunalnych, mieszkalnych i procesów przemysłowych
  - wprowadzenie energooszczędnych technologii i rozwiązań w przestrzeni i budynkach publicznych, w tym zwiększenie efektywności energetycznej oświetlenia drogowego
  - wprowadzenie systemu zarządzania, monitoringu i optymalizacji zużycia energii w sektorze publicznym
  - wsparcie dla technologii wytwarzania energii w układach skojarzonych: kogeneracyjnych, trigeneracyjnych oraz poligeneracyjnych
  - umożliwienie wykorzystania cieków i zbiorników wodnych do produkcji energii, w szczególności w miejscach lokalizacji urzędów
  - wykonanie i uwzględnienie bilansu energetycznego<sup>6</sup>, zawierającego analizę potrzeb transportowych użytkowników terenów oraz lokalnych warunków dla rozwoju odnawialnych źródeł energii, przy planowaniu rozwoju przestrzennego gminy
- D. Ochrona i udostępnianie dziedzictwa przyrodniczego
- kompleksowa inwentaryzacja zasobów przyrodniczych
  - ochrona i właściwa ekspozycja cennych siedlisk przyrodniczych
  - tworzenie ścieżek edukacyjnych
- E. Edukacja ekologiczna mieszkańców poprzez organizację akcji edukacyjnych i informacyjnych
- F. Dostosowanie do zmian klimatu i zapobieganie ryzyku
- adaptacja obszarów miejskich do pojawiających się ekstremalnych zjawisk pogodowych (gwałtowne deszcze, wiatry, burze, susze, fale upałów i zimna, miejskie wyspy ciepła)
  - wdrażanie systemu zrównoważonej gospodarki wodnej, w tym programów małej retencji i rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury

#### **4.3. Funkcjonalna, estetyczna i zielona Kudowa-Zdrój - Poprawa wizerunku miasta poprzez dbałość o estetykę, czystość, zieleni**

- A. Poprawa ładu przestrzennego i ochrona krajobrazu
- aktualizacja miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego
  - realizacja polityki reklamowej na terenie miasta
  - opracowanie i wdrożenie systemu motywacji dla mieszkańców i podmiotów prywatnych w zakresie dbałości o estetykę wspólnej przestrzeni
- B. Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich, w tym remont i modernizacja budynków mieszkalnych, w szczególności w centrum miasta
- C. Zahamowanie procesów degradacji zabytków i podejmowanie działań na rzecz poprawy stanu ich zachowania
- D. Dostosowanie przestrzeni publicznej do wymagań wszystkich obywateli: pieszych, seniorów, osób z niepełnosprawnościami
- likwidacja barier architektonicznych
  - tworzenie miasta przyjaznego pieszym, w tym poprzez obniżanie lub likwidację krawężników, wyłączanie sygnalizacji świetlnej, oświetlanie ciągów pieszych
- E. Rozwój terenów zieleni
- rewitalizacja i wyposażenie w infrastrukturę terenów zieleni urządzonej, w tym zapewnienie w nich bezpieczeństwa i konserwacji infrastruktury

<sup>6</sup> identyfikacja obecnych i przyszłych potrzeb energetycznych obszaru dla danego horyzontu czasowego.

- uporządkowanie terenów zielonych w pasach drogowych z uwzględnieniem walorów estetycznych (zieleni wysoka i niska, kwiaty).
- rozwój zielonej infrastruktury oraz wsparcie w tworzeniu jej elementów (zielone dachy, parki, ogrody wertykalne, wooneerfy z towarzyszącą im zielenią)
- prowadzenie systematycznego nadzoru w zakresie zarządzania zielenią miejską
- opracowanie i wdrożenie systemu motywacji dla mieszkańców i podmiotów prywatnych w zakresie rozwoju i dbałości o tereny zieleni

F. Zapewnienie należytej czystości przestrzeni publicznej miasta

#### **4.4. Bezpieczna Kudowa-Zdrój - Poprawa bezpieczeństwa publicznego**

- A. Prowadzenie działań prewencyjnych w celu zwiększenia poczucia bezpieczeństwa i podnoszenia świadomości mieszkańców o zagrożeniach
  - wprowadzenie pieszych patroli Policji i Straży Miejskiej
  - zwiększenie liczby patroli, w tym w szczególności w Parku i okolicy Góry Parkowej
- B. Zwiększenie poziomu zabezpieczenia przeciwpożarowego, w tym ratownictwa
  - budowa, modernizacja i doposażanie jednostek straży pożarnej
- C. Rozwój i modernizacja systemu monitoringu miejskiego
- D. Usprawnienie systemu zarządzania kryzysowego w gminie
- E. Prowadzenie przeciwpowodziowych działań zapobiegawczych
  - czyszczenie i udrażnianie przepustów i rowów melioracyjnych
  - odbudowa zbiornika przeciwrumoszowego i przeciwpowodziowego na potoku Trzemeszna

#### CEL HORYZONTALNY

OSI 5. Współpraca, komunikacja, partycypacja, podmiotowość w relacjach

### Cel strategiczny 5. Rozwój partnerstwa strategicznego dla realizacji wspólnych przedsięwzięć

#### **5.1. Obywatelska Kudowa-Zdrój – Wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości lokalnej**

- A. Wspieranie działań i rozwoju sektora organizacji pozarządowych
  - stwarzanie warunków dla działalności organizacji pozarządowych i przekazywanie im zadań z zakresu polityki społecznej
- B. Wspieranie oddolnych inicjatyw stymulujących budowanie lokalnej oferty kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej i usług społecznych
- C. Zapewnienie udziału społecznego w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji w sprawach publicznych
  - organizacja konsultacji społecznych
- D. Rozwój i promocja budżetu obywatelskiego
- E. Wzmacnianie poczucia wspólnoty poprzez podejmowanie działań na rzecz zwiększenia udziału mieszkańców w życiu publicznym i angażowania się społeczności lokalnej w działania realizowane na rzecz gminy
- F. Budowa sprawnego systemu komunikacji i dialogu z mieszkańcami, wykorzystującego media tradycyjne, nowoczesne technologie oraz media społecznościowe
  - organizacja cyklicznych spotkań z mieszkańcami oraz tematycznych platform współpracy

## **5.2. Współpracująca Kudowa-Zdrój – Intensyfikacja współpracy na rzecz podniesienia konkurencyjności turystycznej i społeczno-gospodarczej obszaru transgranicznego**

- A. Intensyfikacja współpracy z partnerami samorządowymi, społecznymi i gospodarczymi, w obszarach strategicznych
  - pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na rozwój turystyki, sportu i kultury
  - kreowanie, organizowanie i promocja transgranicznych imprez turystycznych, sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych
  - tworzenie transgranicznych sieci współpracy instytucji i organizacji zajmujących się turystyką, sportem, kulturą i środowiskiem naturalnym
  - współdziałanie służb zarządzania kryzysowego, w dziedzinie ochrony zdrowia oraz pozostałych usług publicznych
- B. Zintegrowana promocja turystyczna i gospodarcza obszaru transgranicznego
  - opracowanie transgranicznych produktów turystycznych
- C. Kreowanie wizerunku miasta europejskiego Kudowa - Náchod
- D. Współpraca z uczelniami w zakresie wykorzystania prac dyplomowych, raportów, analiz, projektów, publikacji naukowych dla potrzeb rozwojowych gminy

## **5.3. Zwiększenie zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej**

- A. Zwiększenie dostępności wysokiej jakości nowoczesnych usług publicznych, w tym zapewnienie powszechnej dostępności e-usług i e-komunikacji
- B. Usprawnienie systemu zarządzania w celu przyspieszenia realizacji procesów i procedur administracyjnych
- C. Podniesienie jakości obsługi klienta i kwalifikacji kadry urzędniczej w Urzędzie Miasta oraz w jednostkach organizacyjnych gminy, w szczególności w zakresie elektronicznej obsługi mieszkańców
- D. Zapewnienie profesjonalnej i zindywidualizowanej obsługi przedsiębiorców
  - wdrożenie standardów obsługi inwestorów i przedsiębiorców, obejmujących przygotowanie profesjonalnej oferty skierowanej do potencjalnych inwestorów, modernizację procedur współpracy oraz podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników urzędu w zakresie obsługi inwestorów/przedsiębiorców i rozwiązań podnoszących atrakcyjność inwestycyjną samorządu.

## 5. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU

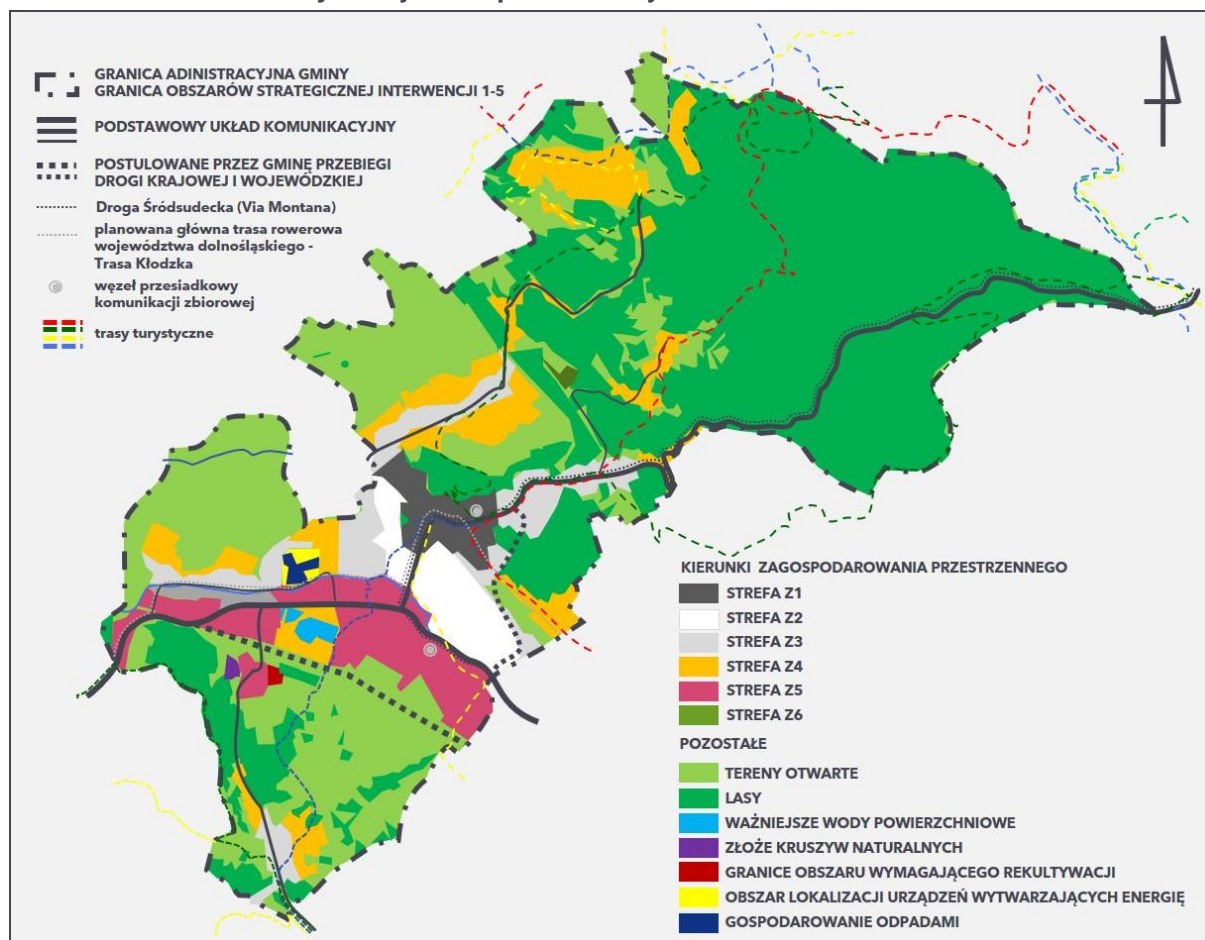
Główne cele polityki przestrzennej na terenie miasta to:

- poprawa jakości życia poprzez podwyższenie standardów zamieszkania i jakości środowiska przyrodniczego, dostępności komunikacyjnej i podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej,
- kształtowanie wizerunku miasta,
- zachowanie historycznego układu urbanistycznego z XV-XX w.,
- zachowanie i odtwarzanie zasobów przyrodniczo-krajobrazowych,
- ochrona krajobrazu kulturowego oraz porządkowanie i uzupełnianie struktury przestrzennej,
- zwiększenie dostępności do terenów przestrzeni publicznych, w tym terenów zieleni urządzonej,
- zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej miasta dla budownictwa mieszkaniowego jednorodzinnego i budownictwa wielorodzinnego o niskiej intensywności.

Wśród podstawowych elementów układu funkcjonalnego miasta wyróżnia się:

- **uzdrowisko** – związane z posiadanymi zasobami wód leczniczych oraz z charakterem historycznie ukształtowanej zabudowy, przestrzennie tworzące centrum obecnego układu miejskiego, w założeniu będące podstawą funkcjonowania miasta, posiadające niewielkie rezerwy terenowe dla swego rozwoju;
- **tereny otwarte i rekreacyjne** – związane z walorami naturalnymi i kulturowymi miasta, oparte o obszar Park Narodowy Gór Stołowych i istniejącą bazę hotelową, przestrzennie uzupełniające centralną strefę miasta, o atrakcjach turystyczno-historycznych (np.: Kaplica Czaszek) oraz sportowych związanych z warunkami naturalnymi miasta, uzupełniające funkcję podstawową miasta (strefa centralna, Czermna, Pstrążna, Bukowina, Kudowa Górna, Jakubowice) oraz obsługę ruchu turystycznego;
- **tereny mieszkaniowe** – obejmujące istniejące osiedla mieszkaniowe wielorodzinne, skoncentrowanego budownictwa jednorodzinnego oraz zabudowę mieszkaniowo-usługową, stanowią naturalną funkcję miejską;
- **tereny produkcyjno-usługowe** – obejmują tereny po Kudowskich Zakładach Przemysłu Bawełnianego, stanowiące zwarty kompleks zabudowań (hale produkcyjne) i nie posiadające możliwości przestrzennych rozbudowy, inne lokalizacje funkcji produkcyjnych są rozproszone i z tego względu ograniczone w rozwoju, tereny targowisk;
- **tereny usługowe** – związane z obsługą mieszkańców, kuracjuszy oraz turystów, przestrzennie wyodrębnia się 2 zespoły: obsługi mieszkańców i kuracjuszy w centralnej strefie miasta oraz część związaną z terenami produkcyjnymi i terenami byłego przejścia granicznego w Słonem;
- **rejon byłego przejścia granicznego** – obecnie zagospodarowany tymczasowo ze względu na likwidację przejścia granicznego i usunięcie związanych z nim obiektów.

Schemat 4. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta



Źródło: opracowanie na podstawie załącznika nr 2 do Uchwały Nr IX/56/19 Rady Miejskiej Kudowy-Zdroju z dnia 29 maja 2019 roku w sprawie uchwalenia zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Kudowa-Zdrój.

Podstawowy układ komunikacyjny miasta tworzą: droga krajowa nr 8, droga wojewódzka nr 387 oraz ważniejsze drogi gminne – minimum lokalnej klasy technicznej. Na terenie miasta wyróżnia się następujące strefy funkcjonalne scharakteryzowane i wyznaczone na podstawie cech istniejącej zabudowy i zagospodarowania, z zastosowaniem zasady zrównoważonego rozwoju oraz ustaleń zawartych w obowiązujących planach miejscowych:

- **Z1** - obejmująca obszar centrum uzdrowskiego miasta, w tym obszar strefy A ochrony uzdrowskiej, dominujące przeznaczenie to: tereny zabudowy uzdrowskiej i urządzeń uzdrowskich wraz z niezbędnymi usługami, obiektami i terenami publicznymi, zabudowę mieszkaniową oraz tereny zieleni urządzonej i ogrodów działkowych wraz z niezbędnymi obiektami i terenami publicznymi, a także terenami niezbędnymi do realizacji potrzeb komunalnych, w tym parkingów publicznych;
- **Z2** - obejmująca obszary zwartej zabudowy położone między centrum miasta a istniejącą drogą krajową nr 8, dominujące przeznaczenie to: tereny zabudowy mieszkaniowej i usługowej wraz z niezbędnymi obiektami i terenami publicznymi, a także terenami niezbędnymi do realizacji potrzeb komunalnych, w tym parkingów publicznych;
- **Z3** - obejmująca obszary zwartej zabudowy sąsiadujące z centrum miasta, część dzielnicy Słone i Brzozowie, dominujące przeznaczenie to: tereny zabudowy mieszkaniowej, usługowej i zabudowy zagrodowej wraz z niezbędnymi obiektami i terenami publicznymi, a także terenami niezbędnymi do realizacji potrzeb komunalnych, w tym parkingów publicznych;



- **Z4** - obejmująca obszary ekstensywnej zabudowy położone peryferyjnie względem centrum miasta, dominujące przeznaczenie to: tereny usług turystyki i rekreacji, zabudowy mieszkaniowej, usługowej i zagrodowej, tereny zieleni urządzonej i ogrodów działkowych wraz z niezbędnymi obiektami i terenami publicznymi, a także terenami niezbędnymi do realizacji potrzeb komunalnych, w tym parkingów publicznych;
- **Z5** - obejmująca obszary leżące wzdłuż ul. Głównej oraz obszary przy drodze do Brzozowia w sąsiedztwie nieczynnego składowiska odpadów, dominujące przeznaczenie to: tereny zabudowy wielofunkcyjnej: usługowej, mieszkaniowej, składów, magazynów i istniejącej produkcji, ogrodów działkowych, wraz z niezbędnymi obiektami i terenami publicznymi, a także terenami niezbędnymi do realizacji potrzeb komunalnych, w tym parkingów publicznych; dopuszcza się działalność wytwórczą za wyjątkiem zakładów przemysłowych;
- **Z6** - obejmująca obszary położone przy drodze do Jakubowic i na Górze Parkowej; dominujące przeznaczenie to tereny sportu i rekreacji;

pozostałych:

- **O** - obszar położony przy ulicy Nad Potokiem, przeznaczony pod teren gospodarowania odpadami, w tym: oczyszczalnię ścieków i punkt selektywnej segregacji odpadów komunalnych;
- **T** - obszar położony na Górze Parkowej, przeznaczony pod teren telekomunikacji;
- **TO** - obszary położone poza strefami funkcjonalnymi, przeznaczone pod tereny rolnicze, w tym istniejące ogrody działkowe;
- **OZE** - obszar położony w rejonie oczyszczalni ścieków; przeznaczony pod teren lokalizacji urządzeń wytwarzających energię z odnawialnych źródeł o mocy przekraczającej 100 kW wraz ze strefą ochronną, gdzie dopuszcza się wykorzystanie wyłącznie energii słonecznej lub geotermalnej;

obszarów oznaczonych na rysunku kolorem:

- **ciemnozielonym** - obszary lasów, zagospodarowanie zgodnie z planem urządzenia lasu lub uproszczonym planem urządzenia lasu z uwzględnieniem zadań ochronnych Parku Narodowego Gór Stołowych, na terenie lasów dopuszcza się lokalizację obiektów i urządzeń do obsługi ruchu turystycznego;
- **niebieskim** - tereny wód powierzchniowych śródlądowych.

Rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie obejmują:

#### **Struktura przestrzenna:**

- podnoszenie jakości życia i zamieszkania,
- ochronę wartości historycznych i kompozycyjnych, w tym zachowanie unikalnego historycznego układu urbanistycznego z XV-XX w.,
- uzupełnianie historycznej kompozycji przestrzennej i kształtowanie czytelnej, zwartej struktury przestrzennej i dopełnianie układów urbanistycznych z dbałością o elementy kompozycji takie jak: dominanty, osie widokowe, otwarcia, zamknięcia, narożniki,
- zachowanie ekspozycji historycznych obiektów budowlanych, osi widokowych i historycznej wysokości kształtującej sylwetkę miasta,
- wprowadzanie przestrzeni publicznych służących zapewnieniu dostępności komunikacyjnej pieszej, urządzaniu terenów zieleni publicznej lub placów,

- wyznaczanie nowych przestrzeni publicznych i przekształcanie istniejących placów i skwerów na przestrzenie przyjazne mieszkańcom poprzez: zwiększanie udziału zieleni, podnoszenie jakości nawierzchni, mebli miejskich, małej architektury, wzmocnienie funkcji społecznych,
- kształtowanie zabudowy jako wielofunkcyjnej, z możliwością wprowadzenia mieszanego sposobu użytkowania w ramach wspólnych zespołów zabudowy,
- ograniczanie negatywnego wpływu terenów aktywności gospodarczej na sąsiadującą zabudowę mieszkaniową i kształtowanie krajobrazu poprzez strefowanie zabudowy na styku z istniejącymi funkcjami chronionymi akustycznie poprzez tworzenie pasów ochronnych, w tym wielopiętrowej zieleni izolacyjnej lub granic przestrzennych,
- zastosowanie działań przestrzennych służących ograniczaniu niskiej emisji i poprawie stanu środowiska poprzez zwiększanie powierzchni obszarów biologicznie czynnych, stosowanie energooszczędnej i niskoemisyjnej infrastruktury, rozbudowę systemów proekologicznych form transportu (ścieżki rowerowe, ciągi piesze, transport zbiorowy),
- na obszarze uzdrowiska statutowego ochrona przed zabudową terenów: warunkujących zachowanie powierzchniowej infiltracji wód na poziomie umożliwiającym naturalną odnowę złóż wód mineralnych oraz naturalnych kanałów przewietrzania gminy,
- wyłączenie z zabudowy, w tym z zabudowy turystycznej i rekreacyjnej:
  - terenów otwartych o największych walorach widokowych predysponowanych do rozwoju szlaków turystycznych,
  - obszarów o ekspozycji północnej, obszarów osuwiskowych, zalewowych, inwersyjnych,
- eliminowanie lokalizacji zwartych kompleksów zabudowy produkcyjnej o powierzchni większej niż 1,0 ha i usługowej o powierzchni większej niż 2,0 ha na terenach o nachyleniu powyżej 5,0%,
- ustalanie minimalnego wskaźnika powierzchni terenów biologicznie czynnych na poziomie 75,0% na terenach o nachyleniu powyżej 5,0% dla zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej, letniskowej, zamieszkania zbiorowego, usług zdrowia (lecnictwa uzdrowiskowego), usług sportu i rekreacji oraz usług turystycznych
- uwzględnienie przebiegu i funkcji korytarza ekologicznego o znaczeniu ponadlokalnym – Góry Stołowe oraz przyjęcie zasady ochrony siedlisk jako nadrzędnych nad zasadami zabudowy.

### **Kształtowanie zieleni:**

- zapewnienie terenom zabudowy mieszkaniowej dostępności do terenów publicznej zieleni urządzonej,
- zwiększanie udziału zieleni, w szczególności drzew i krzewów w pasach drogowych,
- zachowanie istniejących kompleksów leśnych w dotychczasowym użytkowaniu wraz z ich uzupełnianiem, w tym dostosowywaniem sadzonych gatunków drzew do warunków siedliskowych,
- wyznaczanie stref wejścia do lasu wyposażonych w miejsca parkingowe i infrastrukturę turystyczną,
- podporządkowanie funkcji rekreacyjno-wypoczynkowych walorom przyrodniczym,
- planowanie elementów zielonej infrastruktury z zachowaniem ciągłości na styku z sąsiadującymi gminami.

### **Komunikacja i parkingi:**

- kształtowanie spójnego przestrzennie systemu zewnętrznych i wewnętrznych powiązań komunikacyjnej: transportu zbiorowego, samochodowego, rowerowego i pieszego,

- podwyższanie parametrów użytkowych sieci drogowej,
- przekształcanie ulic służących ruchowi lokalnemu i dojazdom do posesji na ciągi pieszo-jezdne ze zwiększonym udziałem zieleni, w szczególności drzew i krzewów,
- uspokajanie ruchu poprzez: ograniczanie ruchu samochodowego – priorytet komunikacji pieszej, rowerowej i zbiorowej,
- planowanie nowych odcinków dróg w sposób minimalizujący negatywne oddziaływanie hałasu na istniejące i planowane obszary podlegające ochronie akustycznej,
- zwiększanie liczby miejsc parkingowych, w szczególności w centrum miasta,
- określenie w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego minimalnej liczby miejsc do parkowania,
- stosowanie rozwiązań systemowych w postaci zbiorczych parkingów wielostanowiskowych,
- zapewnienie rezerwy terenu umożliwiającej odtworzenie linii kolejowej Kudowa-Zdrój – Náchod
- integrowanie systemu szlaków turystycznych w obszarze pogranicza.

#### **Infrastruktura techniczna i ochrona środowiska:**

- wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz gazu ziemnego jako podstawowego paliwa do zasilania urządzeń wytwarzających energię cieplną w zakresie rozwiązań indywidualnych i grupowych,
- zaopatrzenie w wodę oraz odprowadzanie ścieków komunalnych na terenach zabudowanych oraz przeznaczonych na rozwój zabudowy poprzez rozwiązania zbiorcze,
- zapewnienie zintegrowanego rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej z infrastrukturą energetyczną, wodnokanalizacyjną i transportową,
- realizowanie sieci energetycznych jako podziemnych na terenach zabudowanych oraz przeznaczonych pod rozwój zabudowy,
- ograniczenie lokalizowania elementów i obiektów infrastruktury technicznej w miejscach eksponowanych widokowo,
- wspieranie rozwoju sieci teleinformatycznych, w tym szerokopasmowych, i systemów łączności bezprzewodowej,
- uwzględnienie ustaleń przestrzennych z zakresu małej retencji.

Inne:

- wskazywanie w dokumentach planistycznych obiektów i obszarów, które powinny uzyskać ustawową formę ochrony zabytków (wpis do rejestru zabytków lub ujęcie w wojewódzkiej ewidencji zabytków).

Wskazuje się następujące ustalenia w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie:

- dla obszaru Parku Narodowego Gór Stołowych (PNGS) przewiduje się ograniczenia w zagospodarowaniu zgodnie z przepisami odrębnymi, a ustalenie zasad zagospodarowania i realizacja jego elementów zgodnie z Planem Ochrony PNGS,
- w granicach strefy buforowej PNGS obowiązuje zakaz zalesień oraz zabudowy (zakaz zabudowy nie dotyczy terenów istniejącej zabudowy oraz tych, które zostały wskazane pod zabudowę w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego obowiązujących w dniu wejścia w życie planu ochrony), w pasie terenu o szerokości 200 m od granicy PNGS w planach miejscowych należy uwzględnić wymagania zawarte w Planie Ochrony PNGS,

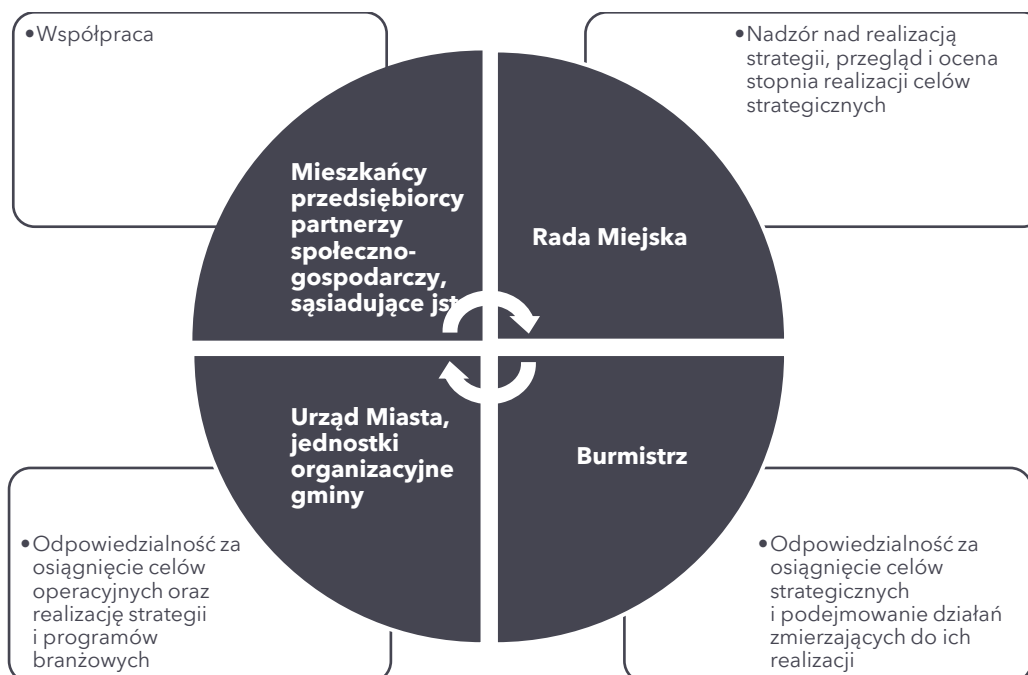
- zakłada się dalszy rozwój sieci kanalizacyjnej i wodociągowej w granicach aglomeracji Kudowy-Zdroju,
- dopuszcza się indywidualne rozwiązania zaopatrzenia w wodę i odbioru ścieków na obszarach miasta położonych poza granicami aglomeracji, w tym lokalnych oczyszczalni ścieków,
- indywidualne rozwiązania dotyczące odbioru ścieków nie mogą powodować zagrożenia zanieczyszczenia gruntu i wód podziemnych,
- kontynuacja likwidacji i rekultywacji terenu nieużywanego składowiska odpadów komunalnych położonego w południowej części miasta w sąsiedztwie drogi do Brzozowia,
- na obszarze całej gminy wyklucza się lokalizację:
  - generatorów wiatrowych, niezależnie od przewidywanej mocy,
  - obiektów handlowych o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m<sup>2</sup>,
  - zabudowy na obszarach narażonych na niebezpieczeństwo osuwania się mas ziemnych.

Szczegółowe ustalenia i zasady zagospodarowania na terenie miasta określa dokument Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Kudowa-Zdrój.

## 6. SYSTEM REALIZACJI, MONITORINGU I EWALUACJI

Wdrażanie Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 stanowi proces ciągły, wymagający monitoringu zmian prawnych, gospodarczych, politycznych oraz elastyczności w dostosowaniu się do priorytetów w zakresie uzyskiwania zewnętrznych środków finansowych. Realizacja wizji rozwoju i wyznaczonych celów strategicznych oraz zmiana słabych stron na mocne wymaga zapewnienia szerokiej współpracy pomiędzy Urzędem Miasta, jednostkami organizacyjnymi gminy, instytucjami kultury, podmiotami gospodarczymi i instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami pozarządowymi, sąsiadującymi jednostkami samorządowymi i wyższego rzędu oraz społecznością lokalną. Oparta na partnerskich relacjach współpraca jest gwarantem sukcesu realizacji Strategii. Mieszkańcy Kudowy-Zdrój są jednocześnie adresatami celów strategicznych i przypisanych im kierunków działania, jak również istotnym partnerem w ich realizacji.

**Schemat 5. Model wdrażania Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027**



**System realizacji.** Samorząd Gminy Kudowa-Zdrój pełni rolę koordynatora i organizatora prac nad realizacją Strategii. Organem odpowiedzialnym za realizację Strategii jest Burmistrz, który będzie wdrażał jej zapisy poprzez nadzór nad realizacją działań i inwestycji, podejmowanie czynności zmierzających do zapewnienia środków finansowych na przyjęte do realizacji kierunki działania oraz nawiązywanie współpracy z partnerami w ich realizacji. Bieżąca koordynacja realizacji Strategii będzie podlegać Zastępcy Burmistrza. Jego zadaniem będzie analiza danych dotyczących rozwoju gminy, zapewnienie wsparcia w tworzeniu i realizacji dokumentów wdrożeniowych i wykonawczych oraz opracowanie raportów z monitoringu i prezentacja jego

wyników. Strategia będzie wdrażana bezpośrednio przez Urząd Miasta w Kudowie-Zdroju w ramach poszczególnych referatów, jednostek organizacyjnych gminy i spółek prawa handlowego, zgodnie z ich kompetencjami.

Jednostki organizacyjne Gminy:	Instytucje kultury:
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ośrodek Pomocy Społecznej</li> <li>· Żłobek im. Kubusia Puchatka</li> <li>· Przedszkole im. Kubusia Puchatka</li> <li>· Zespół Szkół Publicznych im. Jana Pawła II</li> <li>· Szkoła Podstawowa nr 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Miejska Biblioteka Publiczna w Kudowie-Zdroju</li> <li>· Kudowskie Centrum Kultury i Sportu</li> <li>· Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego</li> </ul>
	Spółki prawa handlowego:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kudowski Zakład Wodociągów i Kanalizacji</li> <li>· Basen Wodny Świat</li> </ul>

W realizację Strategii w sposób pośredni, we współpracy lub poprzez inspirowanie, wspieranie i koordynowanie realizacji przedsięwzięć, zaangażowane będą instytucje publiczne i naukowe, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy oraz mieszkańcy. Wśród partnerów w realizacji strategii wymienić należy także: organy administracji szczebla powiatowego, regionalnego i krajowego, instytucje otoczenia biznesu, służbę zdrowia, policję i straż pożarną. Organem nadzorującym realizację Strategii jest Rada Miejska. Poza funkcją nadzorczą, wyłączną jej kompetencją jest uchwalanie aktualizacji lub zmian w zapisach Strategii.

Nazwa	Jednostka odpowiedzialna	Produkt	Termin
<b>Wdrażanie</b>	Burmistrz (bieżąca koordynacja: Zastępca Burmistrza)	Realizacja działań i inwestycji	na bieżąco
<b>Monitoring</b>	Zastępca Burmistrza	Raport o stanie gminy	co roku w terminie do 31 maja
<b>Ocena stanu realizacji</b>	Zastępca Burmistrza	Raport z realizacji Strategii	co 4 lata
<b>Aktualizacja / Zmiana</b>	Zespół ds. aktualizacji / zmiany strategii	Projekt aktualizacji / zmiany strategii	na podstawie oceny stanu realizacji

Cele strategiczne i operacyjne	Jednostka odpowiedzialna za koordynację i realizację	Jednostki współpracujące	Termin realizacji
<b>1. Rozwój nowoczesnego i atrakcyjnego ośrodka turystyczno-rekreacyjnego</b>			
1.1. Zwiększenie atrakcyjności turystycznej miasta	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS), Basen Wodny Świat (BWS), Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego w Kudowie-Zdroju i inne	2021-2027
1.2. Rozwój oferty i infrastruktury sportowo-rekreacyjnej	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS)	Basen Wodny Świat (BWS) i inne	2021-2027
1.3. Rozwój współpracy na rzecz zwiększenia konkurencyjności turystycznej	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS)	Basen Wodny Świat (BWS) i inne	2021-2027
<b>2. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego</b>			
2.1. Zapewnienie wysokiej jakości edukacji oraz jej powiązanie z regionalnym rynkiem pracy	Referat Organizacyjny, Oświaty i Spraw Obywatelskich (OOSO)	Żłobek, Przedszkole, Szkoły podstawowe, Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS) i inne	2021-2027
2.2. Rozwój oferty kulturalnej	Referat Organizacyjny, Oświaty i Spraw Obywatelskich (OOSO)	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS), Miejska Biblioteka Publiczna w Kudowie-Zdroju (MBP), Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego w Kudowie-Zdroju i inne	2021-2027

Cele strategiczne i operacyjne	Jednostka odpowiedzialna za koordynację i realizację	Jednostki współpracujące	Termin realizacji
2.3. Promocja zdrowego trybu życia mieszkańców oraz podniesienie jakości i dostępności do usług medycznych	Referat Organizacyjny, Oświaty i Spraw Obywatelskich (OOSO)	Szkoły podstawowe, Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS), Ośrodek Pomocy Społecznej w Kudowie (OSP) i inne	2021-2027
2.4. Aktywizacja i integracja społeczna oraz zapobieganie wykluczeniu	Ośrodek Pomocy Społecznej w Kudowie (OSP)	Referat Organizacyjny, Oświaty i Spraw Obywatelskich (OOSO) i inne	2021-2027
2.5. Wspieranie rozwoju mieszkalnictwa	Referat Nieruchomości i Zagospodarowania Przestrzennego (NZP)	Referat Gospodarki Mieszkaniowej (GM)	2021-2027
<b>3. Podniesienie konkurencyjności kudowskich przedsiębiorstw oraz stworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania i prowadzenia biznesu</b>			
3.1. Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Referat Nieruchomości i Zagospodarowania Przestrzennego (NZP), Referat Finansowo-Budżetowy (FB) i inne	2021-2027
3.2. Wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Referat Finansowo-Budżetowy (FB) i inne	2021-2027
3.3. Rozwój oferty i umiejętności cyfrowych	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Szkoły podstawowe, Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS) i inne	2021-2027
3.4. Promocja i wzmocnienie rozpoznawalności miasta w kraju i za granicą	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS) i inne	2021-2027
<b>4. Zapewnienie sprawnej infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego oraz zachowanie wysokiej jakości środowiska naturalnego</b>			
4.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej w skali lokalnej i ponadlokalnej oraz rozwój infrastruktury drogowej	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Referat Nieruchomości i Zagospodarowania Przestrzennego (NZP) i inne	2021-2027
4.2. Ochrona i poprawa stanu środowiska naturalnego	Referat Inwestycji i Rozwoju (IR)	Kudowski Zakład Wodociągów i Kanalizacji, Referat Nieruchomości i Zagospodarowania Przestrzennego (NZP) i inne	2021-2027
4.3. Poprawa wizerunku miasta poprzez dbałość o estetykę, czystość i zieleń	Referat Gospodarki Komunalnej i Zieleni Miejskiej (GKZM)	Referat Gospodarki Mieszkaniowej (GM) i inne	2021-2027
4.4. Poprawa bezpieczeństwa publicznego	Referat Ochrony Mienia i Straży Miejskiej (OMSM)	Policja, PSP, OSP i inne	2021-2027
<b>5. Rozwój partnerstwa strategicznego dla realizacji wspólnych przedsięwzięć</b>			
5.1. Wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości lokalnej	Referat Organizacyjny, Oświaty i Spraw Obywatelskich (OOSO)	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS), Miejska Biblioteka Publiczna w Kudowie-Zdroju (MBP), Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego w Kudowie-Zdroju i inne	2021-2027
5.2. Intensyfikacja współpracy na rzecz podniesienia konkurencyjności turystycznej i społeczno-gospodarczej obszaru transgranicznego	Zastępca Burmistrza	Kudowskie Centrum Kultury i Sportu (KCKiS), Referat Inwestycji i Rozwoju (IR) i inne	2021-2027
5.3. Zwiększenie zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej	Sekretarz	Urząd Miasta, jednostki organizacyjne gminy	2021-2027

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarządzenia Nr 0050.38.2020 Burmistrza Miasta Kudowa-Zdrój z dnia 28 lutego 2020 r. w sprawie Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta w Kudowie-Zdroju.

**Spójność celów** zapisanych w Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej, regionalnej i ponadlokalnej, ma istotne znaczenie, ponieważ pozwoli korzystać z efektów synergii wynikającej z uczestnictwa w programowaniu i realizacji zamierzeń w kooperacji z otoczeniem. W ramach analizy zbieżności celów zweryfikowano następujące dokumenty: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR), Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030 (SRWD), Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części Dolnego Śląska, zwana „Strategią Rozwoju Sudety 2030”<sup>7</sup> (SUDETY), Strategia rozwoju Miasta Europejskiego Kudowa - Nachod 2014-2024<sup>8</sup> (KUDOWA - NÁCHOD). Cele strategiczne określone w Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój są spójne z podstawowymi dokumentami strategicznymi zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym, jaki i ponadlokalnym:

Cele strategiczne	SOR	KSRR	SRWD	SUDETY
1. Rozwój nowoczesnego i atrakcyjnego ośrodka turystyczno-rekreacyjnego	II	2.2.,	1.1., 1.2., 1.3., 2.2., 3.1., 3.6., 4.2., 4.5., 5.1., 5.3.	1.1., 1.3., 1.4., 2.4., 4.4., 4.5.
2. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	II	1.5., 2.1., 3.3.,	2.2., 2.3., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 4.5., 5.3.	1.1., 1.2., 2.1., 2.2., 2.3., 2.4., 2.5., 4.2.,
3. Podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz stworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania i prowadzenia biznesu	I, II	1.5., 2.2., 2.3.,	1.1., 1.2., 1.3., 2.3., 3.3., 5.2., 5.3.	1.2., 1.3., 1.4., 1.5., 2.2., 2.4., 3.3., 4.5.
4. Zapewnienie sprawnej infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego oraz zachowanie wysokiej jakości środowiska naturalnego		1.5., 3.3.,	1.4., 2.1., 2.2., 2.3., 3.6., 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., 4.6., 5.1., 5.3.	3.1., 3.2., 3.4., 4.1., 4.2., 4.3.,
5. Rozwój partnerstwa strategicznego dla realizacji wspólnych przedsięwzięć	II, III	3.1., 3.2.,	1.1., 2.3., 3.1., 5.3.	1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 1.5., 2.1., 4.4., 4.5.

Cele strategiczne Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój są również spójne z celami operacyjnymi identyfikowanymi jako priorytetowe dla Obszaru interwencji - Górski i Przygraniczny Obszar Funkcjonalny, do którego zaliczona została Gmina Kudowa-Zdrój w macierzy kierunków interwencji w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030:

1. (1.1.) Wspieranie endogenicznych potencjałów gospodarczych subregionów,
2. (5.1.) Rozwój regionalnej sieci transportowej,
3. (4.2.) Racjonalne wykorzystanie walorów i zasobów środowiska,
4. (1.4.) Wspieranie rozwoju i rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich i wiejskich,
5. (5.3.) Wspieranie współpracy międzyregionalnej i transgranicznej,
6. (2.1.) Poprawa stanu i dostępności regionalnej infrastruktury technicznej,
7. (3.3.) Doskonalenie regionalnego i lokalnych rynków pracy.

**Instrumenty wdrażania.** W celu zwiększenia efektywności i sprawności prowadzenia polityki rozwoju i realizacji usług publicznych oraz zapewnienia warunków umożliwiających lepsze skoordynowanie działalności Urzędu Miasta nad realizacją Strategii, wskazuje się system instrumentów jej wdrażania. Ma on również za zadanie zwiększenie spójności i zmniejszenie

<sup>7</sup> Uchwała nr V/24/19 Rady Miejskiej Kudowy-Zdroju z dnia 30 stycznia 2019 r.

<sup>8</sup> Uchwała nr XXXVII/261/13 Rady Miejskiej Kudowy-Zdroju z dnia 28 listopada 2013 r.



liczby funkcjonujących dokumentów, w celu ułatwienia realizacji określonych celów i kierunków działania oraz zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych. Strategia rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój wraz ze studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz wieloletnią prognozą finansową i budżetem gminy stanowią podstawowe dokumenty realizacji polityki rozwoju na terenie Gminy. W tym miejscu podkreślić należy również istotne znaczenie przyjętych dokumentów o charakterze ponadlokalnym, jak: Strategia rozwoju Miasta Europejskiego Kudowa – Náchod 2014-2024 oraz Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030 (Sudety 2030). Realizacji celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków działania zawartych w Strategii służyć będą dokumenty programujące rozwój Gminy Kudowa-Zdrój w postaci polityk, strategii i programów wykonawczych. Obejmują one już istniejące dokumenty w perspektywie średniookresowej i krótkookresowej, a realizacja niektórych celów będzie wymagała aktualizacji lub opracowania nowych strategii, programów lub planów. Dla każdego z wyróżnionych obszarów strategicznej interwencji mogą być tworzone dokumenty o charakterze kierunkowym lub wykonawczym. Powstanie tych dokumentów może być wymagane przepisami prawa lub może stanowić odpowiedź na zdiagnozowane w mieście potencjały i wyzwania.

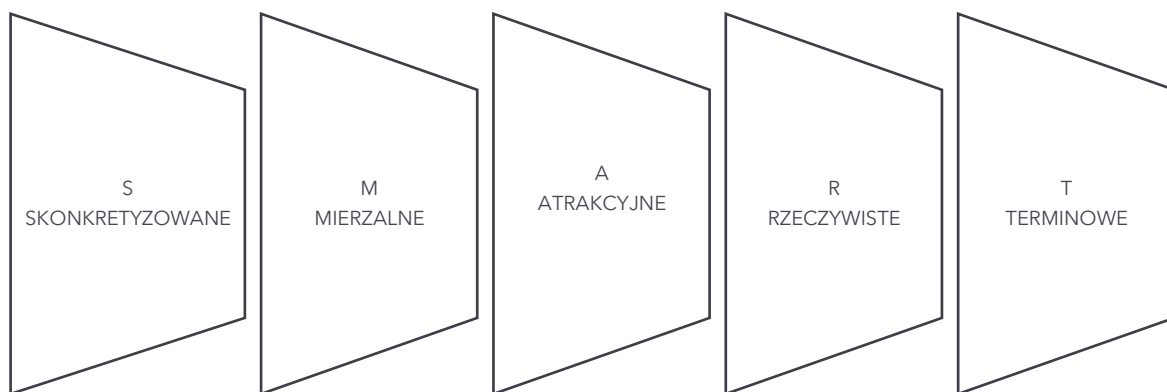
Cel strategiczny	Dokumenty podstawowe	Dokumenty programowe i wdrożeniowe
<b>1. Rozwój nowoczesnego i atrakcyjnego ośrodka turystyczno-rekreacyjnego</b>	Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego • Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego • Wieloletnia Prognoza Finansowa • Budżet Gminy • Strategia rozwoju Miasta Europejskiego Kudowa – Náchod 2014 – 2024 • Strategia Rozwoju Sudety 2030	• Strategia rozwoju turystyki (+) • Gminna Ewidencja Zabytków • inne
<b>2. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego</b>		• Strategia rozwiązywania problemów społecznych • Gminny program wspierania rodziny • Gminny program przeciwdziałania przemocy w rodzinie oraz ochrony ofiar przemocy w rodzinie • Program profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych oraz przeciwdziałania narkomanii • Lokalny program rewitalizacji • Wieloletni program osłonowy w zakresie dożywiania "Posiłek w szkole i w domu" • Program profilaktyki zdrowotnej „Szczepienia przeciwko czynnikom ryzyka raka szyjki macicy” • Polityka senioralna (+) • inne
<b>3. Podniesienie konkurencyjności kudowskich przedsiębiorstw oraz stworzenie atrakcyjnych warunków do inwestowania i prowadzenia biznesu</b>		• Strategia promocji (+) • Polityka rozwoju przedsiębiorczości (+) • inne
<b>4. Zapewnienie sprawnej infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego oraz zachowanie wysokiej</b>		• Plan gospodarki niskoemisyjnej • Lokalny program rewitalizacji • Program usuwania wyrobów zawierających azbest • Plan zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe

Cel strategiczny	Dokumenty podstawowe	Dokumenty programowe i wdrożeniowe
<p><b>jakości środowiska naturalnego</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program opieki nad zwierzętami bezdomnymi oraz zapobiegania bezdomności zwierząt</li> <li>• Uchwała w sprawie udzielania dotacji celowych z budżetu na zadania służące ochronie powietrza, polegające na trwałej zmianie ogrzewania opartego na paliwie stałym na proekologiczne (+)</li> <li>• Miejski plan adaptacji do zmian klimatu (+)</li> <li>• Wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych (+)</li> <li>• inne</li> </ul>
<p><b>5. Rozwój partnerstwa strategicznego dla realizacji wspólnych przedsięwzięć</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego</li> <li>• inne</li> </ul>

(+) dokumenty rekomendowane do opracowania

Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych obejmują tworzenie długookresowych polityk oraz średniookresowych i krótkookresowych programów lub planów w postaci:

- syntetycznych i zwięzłych dokumentów tekstowych, napisanych przejrzystym językiem, zrozumiałym dla osób niebędących specjalistami w danej dziedzinie,
- publikację zgodnie w określonym jednorodnym standardzie graficznym,
- obejmujące zawartość:
  - podstawowe informacje o dokumencie, w tym podstawa prawna opracowania,
  - syntetyczna diagnoza strategiczna,
  - cele strategiczne i operacyjne, kierunki działania, zadania/projekty,
  - system realizacji, monitoringu i ewaluacji.
- cele określone w dokumentach powinny być:



Przewiduje się możliwość odstępiania od wskazanych powyżej wytycznych w przypadku, gdy regulacje prawne lub zewnętrzne określają szczegółowo układ lub sposób przygotowania dokumentu.

Dla usprawnienia procesu wdrażania i monitoringu, przyjmuje się zastosowanie przedstawionej poniżej karty projektów realizujących poszczególne cele i kierunki działania:

## KARTA PROJEKTU

realizowanego w ramach Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027

Nazwa zadania	
Nazwa zadania głównego	
Nazwa jednostki realizującej	
Nazwy jednostek współrealizujących	
Nazwa podstawy prawnej realizacji	ustawa / rozporządzenie / uchwała rady gminy / zarządzenie burmistrza / inne
Cel projektu	
Zwięzły opis	
Termin realizacji	miesiąc rok - miesiąc rok
Podstawa określenia kosztu całkowitego	szacunek własny / kosztorys inwestorski / przetarg / umowa / porozumienie
Koszt całkowity [zł]	
Źródło finansowania [zł, %]	budżet gminy / środki własne beneficjenta / budżet Państwa / RPO WD / nazwa programu / zagraniczne (inne niż UE) / NFOŚiGW / WFOŚiGW / partnerstwo publiczno-prywatne / JST / inne

Zgodność ze Strategią	Cel strategiczny	
	Cel operacyjny	
	Kierunek działania	
Obszar realizacji	Obszar gminy / miejscowość / ulica / inne	
Wskaźniki rezultatu		
Wskaźniki oddziaływania		
Wskaźniki produktu		
Dane osoby sporządzającej kartę projektu	imię i nazwisko / stanowisko / nr telefonu / e-mail	
Dane osoby odpowiedzialnej za realizację projektu	imię i nazwisko / nazwa jednostki / adres jednostki / stanowisko / nr telefonu / e-mail	
Podpis osoby odpowiedzialnej za realizację projektu	Podpis Kierownika referatu odpowiedzialnego za realizację	
Data      Podpis	Data      Podpis	
Akceptacja Skarbnika / dysponenta środków	Akceptacja Burmistrza	
Data      Podpis	Data      Podpis	

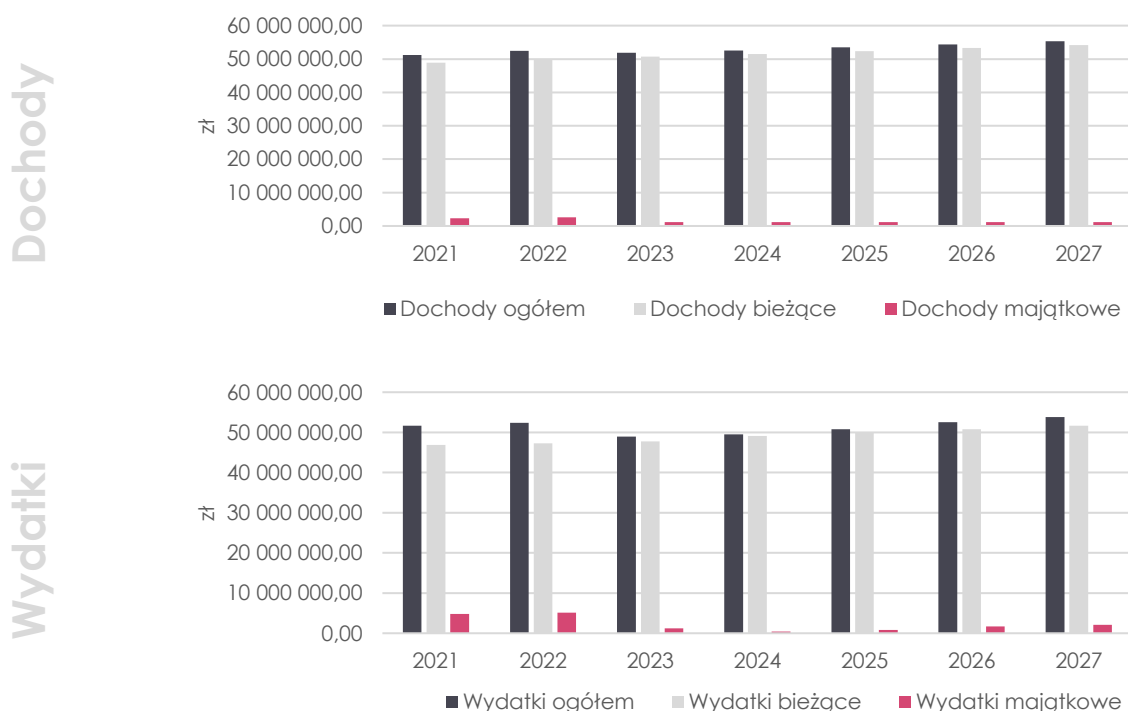
**Ramy finansowe i źródła finansowania.** Wdrażanie Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 stanowi obszar wielostronnej współpracy samorządu gminy, administracji publicznej, podmiotów gospodarczych, instytucji oraz mieszkańców, co przekłada się na szerokie spektrum możliwych źródeł finansowania jej realizacji, a wieloletnia perspektywa wymaga uwzględnienia wielu instrumentów finansowych.

Podstawowymi źródłami finansowania realizacji celów strategicznych i przyporządkowanych im kierunków działania zaplanowanych w Strategii będą między innymi:

- budżet Gminy Kudowa-Zdrój,
- fundusze celowe,
- środki budżetu państwa,
- środki pochodzące z instrumentów finansowych Unii Europejskiej,
- środki pochodzące z Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Podstawowe źródło finansowania realizacji Strategii stanowić będą środki własne gminy. Zgodnie z Wieloletnią Prognozą Finansową Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2020-2039 dochody ogółem Gminy Kudowa-Zdrój będą wzrastać, z poziomu 51,2 mln zł w 2021 roku do 55,3 mln zł w 2027 roku. W latach 2021-2027 gmina będzie dysponować dochodami ogółem wysokości 371,2 mln zł, w tym jedynie około 2,83% stanowić będą dochody majątkowe. Analiza wydatków wskazuje natomiast, że wydatki ogółem w latach 2021-2027 będą kształtować się na poziomie od 51,6 mln zł w 2021 roku do 53,7 mln zł w 2027 roku. Obejmą one ogółem kwotę 359,6 mln zł, w tym około 95,5% zaplanowanych wydatków budżetowych będzie miało charakter stałych wydatków bieżących (szkoły, pomoc społeczna, administracja itd.), a pozostałe 4,5% stanowić będą wydatki majątkowe.

**Schemat 6. Prognoza dochodów i wydatków Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2019-2027**



Źródło: opracowanie na podstawie Załącznika nr 1 do Uchwały nr XVI/101/19 dnia 30 grudnia 2019 roku.

**Tabela 1. Prognoza dochodów i wydatków Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2019-2027 (zł)**

	Dochody		
	Dochody ogółem	Dochody bieżące	Dochody majątkowe
2021	51 214 887,00	48 879 049,00	2 335 838,00
2022	52 452 932,00	49 881 632,00	2 571 300,00
2023	51 827 354,00	50 704 837,00	1 122 517,00
2024	52 581 660,00	51 460 518,00	1 121 142,00
2025	53 457 431,00	52 336 289,00	1 121 142,00
2026	54 389 655,00	53 268 513,00	1 121 142,00
2027	55 312 384,00	54 191 242,00	1 121 142,00
Ogółem 2021-2027:	<b>371 236 303,00</b>	<b>360 722 080,00</b>	<b>10 514 223,00</b>
	Wydatki		
	Wydatki ogółem	Wydatki bieżące	Wydatki majątkowe
2021	51 675 867,28	46 899 095,00	4 776 772,28
2022	52 375 379,28	47 246 752,00	5 128 627,28
2023	48 956 812,28	47 768 187,00	1 188 625,28
2024	49 489 423,49	49 081 358,00	408 065,49
2025	50 777 431,00	49 938 731,00	838 700,00
2026	52 547 455,00	50 805 394,00	1 742 061,00
2027	53 796 971,00	51 673 735,00	2 123 236,00
Ogółem 2021-2027:	<b>359 619 339,33</b>	<b>343 413 252,00</b>	<b>16 206 087,33</b>

Źródło: opracowanie na podstawie Załącznika nr 1 do Uchwały nr XVI/101/19 dnia 30 grudnia 2019 roku.

Trwająca epidemia COVID-19 to również ogromne wyzwanie dla samorządowych finansów, a efekt załamania gospodarczego będzie widoczny za pewien czas. Przedsiębiorcy zamykają lub zawieszają działalność gospodarczą, następują również zwolnienia pracowników, w szczególności osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, które dominują w sektorach najbardziej dotkniętych kryzysem: turystyce, hotelarstwie, gastronomii czy handlu. Około 38% udział gmin we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) to zazwyczaj największe i najważniejsze wpływy ujęte w samorządowym budżecie. Dlatego też niższe wpływy z tego tytułu znacząco mogą utrudnić realizację przyjętego budżetu. Dochodów mniejszych niż zakładano należy spodziewać się również w przypadku podatku od osób prawnych (CIT). Stąd niezwykle istotne jest zapewnienie ram dla rozwoju przedsiębiorczości. Prognozuję się również niższe wpływy i ściągalskość z podatku od nieruchomości. Zmniejszenie dochodów ma istotny wpływ na zdolność do regulowania bieżących zobowiązań jednostki samorządu terytorialnego, tj. m.in. wynagrodzenia nauczycieli i urzędników, czy pozostałych kosztów związanych z oświatą, gospodarką odpadami i energią elektryczną. Ponadto spadek dochodów własnych ma wpływ również na zdolność kredytową i zdolność do finansowania inwestycji, co wynika ze wskaźnika zawartego w art. 243 ustawy o finansach publicznych. Spadek dochodów związany jest z wyzerowaniem nadwyżki bieżącej, co w konsekwencji może oznaczać znaczący spadek zdolności kredytowej.

Szansą dla pełnej realizacji kierunków działań wyznaczonych przez Strategię są więc zewnętrzne źródła finansowania, w tym pochodzące z ponadlokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich instytucji, programów, funduszy i instrumentów finansowych. Istotny czynnik decydujący o pełnym osiągnięciu zakładanych celów strategicznych stanowić będzie aktywność władz gminy w pozyskiwaniu środków zewnętrznych niezbędnych do wsparcia finansowego Strategii, co wymagać będzie stałego ich monitorowania i aktywnego uczestnictwa w ich pozyskiwaniu oraz odpowiedniego przygotowania pracowników w zakresie opracowywania wniosków aplikacyjnych. Prace nad Strategią były realizowane w szczególnym momencie, na przełomie dwóch perspektyw finansowania środków unijnych. Rozpoczynająca się perspektywa obejmie lata 2021-2027, a więc będzie się pokrywać okresem realizacji Strategii. Jednocześnie dokumenty programowe większości programów krajowych i europejskich są nadal w fazie konsultacji, co powoduje, że ramy finansowe Strategii można określić jedynie kierunkowo jako źródła finansowania, przy braku możliwości szacunku ich skali.

**System monitoringu.** Dla efektywnej realizacji zapisów Strategii rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027 niezbędne jest stworzenie systemu monitoringu realizacji jej ustaleń, który będzie stanowił narzędzie zarządzania umożliwiające efektywne planowanie, alokację środków, okresową ocenę realizacji dokumentu. Proces monitoringu będzie polegał na systematycznej obserwacji zmian zachodzących w ramach wdrażania określonych celów strategicznych oraz umożliwi kontrolę postępu ich realizacji. Ponadto analiza i interpretacja danych pozwolą na dostosowanie podejmowanych działań do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych i zdiagnozowanych potrzeb. Burmistrz, odpowiedzialny za wykonanie ujętych w Strategii celów i kierunków działania, będzie przedkładał Radzie Miejskiej coroczne Raport o stanie Gminy, zawierający podsumowanie działalności w zakresie realizacji Strategii w roku poprzedzającym. Dokumentem pomocnym w procesie monitoringu i ewaluacji może być Raport z realizacji Strategii, który może zostać opracowany w połowie okresu obowiązywania Strategii w celu weryfikacji skuteczności realizacji określonych w niej celów strategicznych lub w razie konieczności wynikającej ze zmieniających się okoliczności. Jednostką odpowiedzialną za koordynację monitoringu czyni się Zastępcę Burmistrza. Instrumenty monitoringu, w postaci raportów, poprzez odpowiednie wskaźniki będą wskazywać stan realizacji Strategii i stanowić podstawę do podejmowania ewentualnych działań korygujących. Dobór właściwych wskaźników, mierzalnych i dostępnych w statystyce publicznej i wewnętrznym systemie sprawozdawczości Urzędu Miasta, których przykłady wskazano poniżej, umożliwi efektywne monitorowanie procesu wdrażania Strategii:

- wskaźniki produktu – bezpośredni, materialny efekt realizacji przedsięwzięcia mierzony konkretnymi wielkościami (np. długość wybudowanych dróg),
- wskaźniki rezultatu – bezpośredni wpływ zrealizowanego produktu na otoczenie społeczno-ekonomiczne uzyskany natychmiast po zakończeniu projektu (np. liczba osób korzystających z realizacji projektów społecznych),
- wskaźniki oddziaływania – długookresowy wynik realizacji strategii (poprawa sytuacji w mieście w zakresie odczuwania skutków zmian klimatu).

### CEL STRATEGICZNY 1 – Turystyka, sport i rekreacja

OCZEKIWANE REZULTATY	
wzrost atrakcyjności turystycznej gminy, promocja gminy, poprawa dostępności do oferty i infrastruktury sportowej, rekreacyjnej, turystycznej i kulturalnej, wzrost liczby turystów na terenie gminy, wzrost liczby noclegów udzielonych turystom na terenie gminy, wzrost rozpoznawalności gminy, poprawa stanu zabytków, wzrost jakości życia mieszkańców	
NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO
liczba zorganizowanych imprez turystycznych, sportowo-rekreacyjnych o zasięgu ponadlokalnym [szt.]	UM
liczba osób biorących udział w imprezach sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych [os.]	GUS
liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na terenie gminy [os.]	GUS
liczba miejsc noclegowych na terenie gminy [msc.]	GUS
długość dróg rowerowych [km]	GUS

### CEL STRATEGICZNY 2 – Włączenie społeczne, edukacja i kultura

OCZEKIWANE REZULTATY	
lepiej dostęp oraz jakość usług edukacji, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, podniesienie poziomu edukacji, wzrost jakości życia mieszkańców, w tym osób starszych i osób z niepełnosprawnościami	
NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO
odsetek dzieci objętych opieką w żłobkach [%]	GUS
średni wynik egzaminu ósmoklasisty [%]	OKE
średni wynik egzaminu maturalnego [%]	OKE

liczba kierunków kształcenia zawodowego oferowana na terenie gminy [szt.]	UM
liczba osób biorących udział w zajęciach dla seniorów [os.]	UM
opracowanie wspólnego kalendarza imprez kulturalnych wraz z sąsiadującymi jst [tak/nie]	UM

### CEL STRATEGICZNY 3 – Gospodarka, przedsiębiorczość i cyfryzacja

OCZEKIWANE REZULTATY	
rozwój istniejących oraz powstanie nowych przedsiębiorstw na terenie gminy, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gminy, wzrost liczby podatników, wzrost dochodów ogółem i własnych gminy, zmniejszenie zjawiska wykluczenia cyfrowego, wzrost zamożności i jakości życia mieszkańców	
NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO
dochody gminy ogółem [zł]	GUS
dochody własne gminy [zł]	GUS
udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych [mln zł]	GUS
liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców	GUS
liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 ludności	GUS

### CEL STRATEGICZNY 4 – Infrastruktura, transport i ochrona środowiska

OCZEKIWANE REZULTATY	
poprawa stanu technicznego dróg i chodników oraz likwidacja braków w ich wyposażeniu, poprawa klimatu akustycznego na terenie gminy, poprawa jakości powietrza, wzrost dostępności do infrastruktury technicznej, poprawa dostępności wewnętrznej i zewnętrznej gminy, poprawa stanu środowiska naturalnego, wzrost poziomu wykorzystania odnawialnych źródeł energii, poprawa efektywności energetycznej, dostosowanie do zmian klimatu, wzrost jakości życia mieszkańców	
NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO
długość wyremontowanych dróg gminnych [km]	UM
liczba publicznych miejsc parkingowych ogółem [szt.]	UM
długość wybudowanej / zmodernizowanej sieci wodociągowej [km]	UM
długość wybudowanej / zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej [km]	UM
liczba zlikwidowanych palenisk węglowych [szt.]	UM
masa odpadów komunalnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca [kg]	GUS
odpady segregowane w stosunku do całości odpadów komunalnych [%]	GUS
liczba działań podjętych w celu zwiększenia świadomości ekologicznej społeczeństwa [szt.]	UM
liczba osób korzystających z transportu miejskiego [os.]	UM
budowa obwodnicy miasta [tak/nie]	UM

### CEL STRATEGICZNY 5 – Współpraca, komunikacja, partycypacja, podmiotowość w relacjach

OCZEKIWANE REZULTATY	
usprawnienie przepływu informacji, komunikacji i dialogu społecznego, intensyfikacja współpracy wewnętrznej i zewnętrznej, wspieranie inicjatyw lokalnych oraz zwiększenie aktywności obywatelskiej	
NAZWA WSKAŹNIKA	ŹRÓDŁO
liczba projektów zrealizowanych w ramach budżetu obywatelskiego [szt.]	UM
wartość projektów realizowanych w ramach budżetu obywatelskiego [zł]	UM
liczba zadań zrealizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi [szt.]	UM
wartość zadań zrealizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi [zł]	UM
liczba projektów zrealizowanych w ramach współpracy partnerskiej [szt.]	UM
wartość projektów zrealizowanych w ramach współpracy partnerskiej [zł]	UM
liczba dostępnych e-usług [szt.]	UM
liczba zorganizowanych spotkań z mieszkańcami [szt.]	UM

**Aktualizacja i zmiana.** W celu zapewnienia wsparcia merytorycznego oraz uspołecznienia procesu oceny realizacji Strategii Burmistrz Gminy powoła Zespół ds. aktualizacji Strategii. We współpracy z nim będzie identyfikował potrzeby zmian zapisów Strategii. Podstawą ewentualnych zmian będą wyniki Raportów z realizacji Strategii oraz wnioski poszczególnych referatów realizujących poszczególne cele operacyjne.

## Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027:

---

Zgodnie z Zarządzeniem Nr 0050.159.2020 Burmistrza Miasta Kudowa-Zdrój z dnia 24 sierpnia 2020 r. w sprawie powołania zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Kudowa-Zdrój na lata 2021-2027:

- Aneta Potoczna,
- Mariusz Fleszar,
- Wojciech Duś,
- Sylwia Ziółkowska,
- Dawid Łażniowski,
- Iwona Biernacik,
- Justyna Klich,
- Rafał Greszta,
- Andrzej Ślęczek,
- Jacek Kowalczyk,
- Piotr Fąfrowicz.

Opracowanie:

Instytut Maxa Webera Sp. z o.o.

[www.imw.edu.pl](http://www.imw.edu.pl)

dr Jerzy Tutaj

Karolina Drewnicka

Wojciech Tutaj