

Suwałki 2030

Strategia rozwoju

Suwałki, czerwiec 2021 r.

Dokument został przygotowany w sposób partycypacyjny (zob. rozdz. 9). Współtwórcy dokumentu pracowali w trzech zespołach tematycznych:

Zespół „Przestrzeń”:

Drejer Tomasz – Dyrektor ZDiZ w Suwałkach
Harasim Ewa – Naczelnik OSGK UM w Suwałkach
Huszczka Tomasz – Dyrektor WPN
Janiszewski Leszek – Prezes Młodzieżowej Spółdzielni Mieszkaniowej
Kamiński Wojciech – Centrum Aktywności Społecznej PRYZMAT
Kuczyński Wojciech – Prezes Suwalskiej Spółdzielni Mieszkaniowej
Pająk Wojciech – Komisja Strategii i Rozwoju Rady Miejskiej w Suwałkach
Przybysz Dariusz – Prezes PGK w Suwałkach Sp. z o.o.
Radzewicz Artur – Naczelnik Wydziału Inwestycji UM w Suwałkach
Roszkowski Jacek – Komisja Finansowo-Budżetowa Rady Miejskiej w Suwałkach
Sieczkowski Sławomir – Komisja Strategii i Rozwoju Rady Miejskiej w Suwałkach
Szulc Jacek – Wydział RFZ UM w Suwałki
Szymańczyk Tadeusz – Prezes Międzyzakładowej Spółdzielni Mieszkaniowej
Świerubska Teresa – Dyrektor SPK
Walendzewicz Zbigniew – Prezes PGO w Suwałkach Sp. z o.o.
Włoskowska Małgorzata – Naczelnik Wydziału AGP UM w Suwałkach
Żywiczny Adam – Miejski Konserwator Zabytków

Zespół „Społeczeństwo”:

Ambrosiewicz Maciej – Kierownik Muzeum Wigier w Starym Folwarku
Andrulewicz Alicja – Dyrektor SOK
Bednarko Elżbieta – Powiatowy Państwowy Inspektor Sanitarny w Suwałkach
Bołtrukanis Marek – Komendy Miejskiej Policji w Suwałkach
Borysewicz Waldemar – Dyrektor OSiR
Brzozowski Jerzy – Dyrektor Muzeum Okręgowego
Burba Barbara – Dyrektor DPS Kalina

Burba Marzena – Prezes Spółdzielni Społecznej „Perspektywa”
Bydelski Paweł – Suwalski Klub Seniora
De-Mezer Zbigniew – Komisja Rewizyjna Rady Miejskiej w Suwałkach
Domalewska Agnieszka – Naczelnik Wydziału Kultury i Sportu
Duda Urszula – Przewodnicząca Miejskiej Społecznej Rady ds. Osób Niepełnosprawnych
Dwojakowski Rafał – Przewodniczący Młodzieżowej Rady Miasta w Suwałkach
Filipowicz Sławomir – Przewodniczący Rady Kultury przy Prezydencie Miasta Suwałk
Gawlińska Anna Maria – Komisja Kultury, Sportu i Turystyki Rady Miejskiej w Suwałkach
Jacewicz Alicja – Naczelnik Wydziału Oświaty i Wychowania, UM Suwałki
Joanna Woronko – Dyrektor ZS nr 6
Karczewski Adam – Naczelnik Wydziału Spraw Obywatelskich
Klimek Kamil – Komisja Skarg, Wniosków i Petycji Rady Miejskiej w Suwałkach
Kołodziejska Maria – Dyrektor Biblioteki im. Marii Konopnickiej
Korneluk Karol – Komisja Spraw Społecznych i Bezpieczeństwa Rady Miejskiej w Suwałkach
Kosiński Grzegorz – Komendant Straży Miejskiej w Suwałkach
Kowalewska Maria – Dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Suwałkach
Kwaterska Wiesława – Przewodnicząca Suwalskiej Rady Seniorów
Lebiediew Jarosław – Prezes ZBM TBS Sp. z o.o.
Lewoc Leszek – Dyrektor MOPR
Ołowniuk Adam – Komisja Oświaty i Wychowania Rady Miejskiej w Suwałkach
Ruszewski Jarosław – Przewodniczący Suwalskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego
Sieńko Emil – Wydział RFZ UM w Suwałkach

Stachurski Miłosz – Członek Rady Sportu w Suwałkach
Szałanda Adam – Dyrektor Szpitala Wojewódzkiego w Suwałkach
Szczęsna Dorota – Naczelnik Wydziału Spraw Społecznych UM w Suwałkach
Szyszko Agnieszka – Pełnomocnik Prezydenta ds. NGO UM w Suwałkach
Zieliński Piotr – Przewodniczący Rady Sportu
Złotnik Danuta – Prezes Stowarzyszenia „Uniwersytet Trzeciego Wieku”

Zespół „Gospodarka Lokalna”:

Sadowski Bogdan – Przewodniczący IPG w Suwałkach
Turowski Andrzej – Komisja Finansowo-Budżetowa Rady Miejskiej w Suwałkach
Czerwiecki Tadeusz – Komisja Strategii i Rozwoju Gospodarczego Rady Miejskiej w Suwałkach
Woźnialis Bronisław – Przewodniczący Rady Gospodarczej przy PMS
Owsiejko Łukasz – Prezes Zarządu ARR ARES
Wasilewski Andrzej – Prezes Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach
Dec Leszek – Prezes Zarządu SSSE S.A.
Wiszniewska Marta – Rektor PWSZ w Suwałkach
Bogdan Dariusz – Prezes Zarządu PNTP PW w Suwałkach Sp. z o.o.
Lewkowicz Andrzej – Starszy Cechu Rzemieślników i Przedsiębiorców
Owsiejew Henryk – Malow Sp. z o.o.
Andrulewicz Leszek – Prezes PWiK w Suwałkach Sp. z o.o.
Buczyński Michał – Prezes PEC w Suwałkach Sp. z o.o.
Szmidt Jan – Drewlux s. c.
Łanczkowski Mariusz – Centrum Bankietowe „Astoria”
Górski Dariusz – PHU „PIKO”

Prace były wspierane przez zespół Geoprofit w składzie:

Wojciech Dziemianowicz
Jacek Szlachta
Magdalena Cybulska
Izabella Jurkiewicz
Magdalena Brejnak

oraz koordynowane przez przedstawicieli Urzędu Miejskiego w Suwałkach.

1.	WPROWADZENIE	6
2.	WIZJA ROZWOJU SUWAŁEK DO 2030 ROKU	8
3.	WNIOSKI Z DIAGNOZY STRATEGICZNEJ	10
3.1.	UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	11
3.1.1.	<i>Znaczenie megatrendów w rozwoju Miasta</i>	11
3.1.2.	<i>Cele polityki rozwoju Unii Europejskiej</i>	11
3.1.3.	<i>Odpowiedź UE na kryzys wywołany pandemią</i>	12
3.1.4.	<i>Polityka miejska coraz ważniejsza</i>	12
3.1.5.	<i>Krajowe dokumenty strategiczne</i>	13
3.1.6.	<i>Strategia rozwoju województwa podlaskiego</i>	13
3.1.7.	<i>Położenie Suwałk w skali międzynarodowej</i>	14
3.2.	MIESZKAŃCY I GOSPODARKA	15
3.2.1.	<i>Zasoby i struktura ludności</i>	15
3.2.2.	<i>Rynek pracy</i>	15
3.3.	PRZESTRZENIE ZAMIESZKANIA I WYPOCZYNKU	16
3.3.1.	<i>Jakość życia</i>	16
3.3.2.	<i>Turystyka</i>	16
3.3.3.	<i>Środowisko przyrodnicze i przestrzeń publiczną</i>	16
3.4.	ŚRODOWISKO DLA BIZNESU	17
3.4.1.	<i>Stan lokalnej gospodarki</i>	17
3.4.2.	<i>Inteligentne specjalizacje</i>	17
3.4.3.	<i>Atrakcyjność inwestycyjna</i>	18
3.4.4.	<i>Instytucje otoczenia biznesu</i>	18
3.4.5.	<i>Dostępność komunikacyjna</i>	19
3.5.	WSPÓŁPRACA I RELACJE	19
3.5.1.	<i>Współpraca międzynarodowa i transgraniczna</i>	19
3.5.2.	<i>Współpraca międzygminna</i>	20
3.5.3.	<i>Współpraca gospodarcza</i>	20
3.5.4.	<i>Współpraca lokalna</i>	20
4.	ANALIZA SWOT	22
5.	CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE DO 2030 ROKU	24
5.1.	CEL STRATEGICZNY: SILNI MIESZKAŃCY	25
5.1.1.	<i>Cel operacyjny: tożsamość lokalna</i>	25
5.1.2.	<i>Cel operacyjny: dostępne usługi</i>	26
5.2.	CEL STRATEGICZNY: NOWOCZESNA GOSPODARKA	28
5.2.1.	<i>Cel operacyjny: konkurencyjne przedsiębiorstwa</i>	28
5.2.2.	<i>Cel operacyjny: rozwinięte relacje gospodarcze</i>	30
5.2.3.	<i>Cel operacyjny: efektywne kształcenie</i>	30
5.3.	CEL STRATEGICZNY: WYJĄTKOWE ŚRODOWISKO	32
5.3.1.	<i>Cel operacyjny: bezpieczne i czyste środowisko przyrodnicze</i>	32
5.3.2.	<i>Cel operacyjny: dostępność komunikacyjna</i>	34
5.3.3.	<i>Cel operacyjny: atrakcyjne przestrzeń publiczną</i>	36
6.	MODEL STRUKTURY FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNEJ	38
6.1.	USTALENIA I REKOMENDACJE W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA I PROWADZENIA POLITYKI PRZESTRZENNEJ NA LATA 2021-2030	38

6.2.	OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI WEWNĄTRZ MIASTA	42
6.3.	SUWAŁKI JAKO OBSZAR STRATEGICZNEJ INTERWENCJI W STRATEGII WOJEWÓDZKIEJ I STRATEGIACH RZĄDOWYCH.....	42
7.	SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII.....	43
7.1.	ZASADY WDRAŻANIA STRATEGII	43
7.2.	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA REALIZACJI STRATEGII	43
7.3.	SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI	44
8.	SPÓJNOŚĆ STRATEGII Z DOKUMENTAMI REGIONALNYMI I KRAJOWYMI	46
8.1.	STRATEGIA PODLASKIE 2030	46
8.2.	STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU	47
8.3.	KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	47
9.	PROCES TWORZENIA STRATEGII.....	49
10.	WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA	51

Używane skróty:

Skrót	Rozwinięcie
B+R	Badania i rozwój
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IOB	instytucje otoczenia biznesu
MRR	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
NSP	Narodowy Spis Powszechny 2011
OZE	Odnawialne źródła energii
PKB	Produkt Krajowy Brutto
SRWP	Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego
SSSE	Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna
UE	Unia Europejska

1. WPROWADZENIE

Niemal cały 2020 rok stał na całym świecie pod znakiem pandemii. Próby zahamowania rozprzestrzeniania się koronawirusa wymagały działań ograniczających dotychczasowe życie społeczne i gospodarcze, a prognozy formułowane na początku 2021 roku nie napawają dużym optymizmem, pomimo rozpoczętych szczepień. Dlatego w najbliższym czasie należy spodziewać się kolejnych fal kryzysu, związanych z negatywnymi konsekwencjami gospodarczymi.

W takich warunkach samorzady województw, ale również samorzady lokalne, starają się działać z jednej strony wychodząc naprzeciw potrzebom chwili, z drugiej zaś przygotowują swoje regiony, miasta i gminy do działań, które pozwolą jednostkom terytorialnym radzić sobie z konsekwencjami kryzysu. Jednym z takich działań są przygotowywane strategie rozwoju, które w obecnych czasach mogą mieć, paradoksalnie, większe znaczenie dla programowania rozwoju, niż było to dotychczas.

Przedkładany projekt Strategii Rozwoju Zrównoważonego Miasta Suwałki do roku 2030 jest w dużej mierze aktualizacją dotychczasowej Strategii, z której wiele elementów zostało już zrealizowanych. Wśród kluczowych działań obrazujących realizację poprzedniej Strategii należy wymienić:

- ✓ duże inwestycje drogowe, których realizacja umożliwi zakończenie budowy wschodniej obwodnicy miasta w ciągu DW nr 655 i osiągnięcie docelowego układu komunikacyjnego miasta (ulica Leśna od ul. Krakowskiej do ul. Utrata, ul. rotm. W. Pileckiego, ul. 100-lecia Niepodległości z tunelem pod linią kolejową nr 40 i nowym mostem nad rzeką Czarną Hańczą, przebudowa ul. Sejneńskiej);
- ✓ znaczące inwestycje w podniesienie efektywności energetycznej miasta – kompleksowa termomodernizacja wszystkich obiektów oświatowych w mieście;
- ✓ trwające obecnie inwestycje w poprawę systemu komunikacji publicznej – zakup 19 autobusów niskoemisyjnych, instalacja systemu miejskiego roweru publicznego (160 rowerów, 16 stacji);
- ✓ rewitalizację przestrzeni miejskich – stworzenie bulwarów nad rzeką Czarną Hańczą wraz z kompleksowym remontem i przebudową miejskich obiektów kulturalnych – obiektu Suwalskiego Ośrodka Kultury przy ul. Noniewicza 71 oraz Galerii „Stara Łaźnia”;
- ✓ zmianę modelu kształcenia zawodowego – ubranżowanie szkół zawodowych poprzez powiązanie ich w większym stopniu z potrzebami lokalnych przedsiębiorców czemu towarzyszyły inwestycje w bazę dydaktyczną Zespołu Szkół Technicznych oraz Zespołu Szkół nr 6;
- ✓ wdrożenie „Suwalskiej Karty Mieszkańca” - kompleksowego programu poprawy dostępności dla wszystkich mieszkańców, bez względu na sytuację rodzinną i majątkową, do dóbr kultury, sportu i rekreacji zarządzanych przez jednostki organizacyjne i instytucje kultury Miasta Suwałk oraz przedsiębiorców prywatnych;
- ✓ bezpłatne przedszkola dla mieszkańców i zniżki w dostępie do żłobków (bon żłobkowy);
- ✓ nowe możliwości rozwoju sportu zawodowego i amatorskiego w mieście poprzez wybudowanie największej w regionie hali widowiskowo-sportowej Suwałki Arena będącej na co dzień domem występującego w Plus Lidze klubu siatkówki Ślepsk-Malow Suwałki;

- ✓ wybudowanie przy wsparciu finansowym inwestora prywatnego oraz Województwa Podlaskiego infrastruktury lotniskowej otwierającej nowe możliwości dostępu do izolowanego komunikacyjnie regionu Polski Północno-Wschodniej;
- ✓ wykreowanie rozpoznawalnego wydarzenia kongresowego o charakterze biznesowym w regionie transgranicznym w postaci Forum Biznesowego Pogranicza, które odbywa się nieprzerwanie od roku 2016 (w 2020 r. V edycja Forum, w związku ze stanem epidemii, została przeniesiona na rok 2021).

Nowa Strategia uwzględnia zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne wynikające nie tylko z faktu postępującego kryzysu. Strategia Suwałk jest także odpowiedzią władz i społeczności lokalnej na uchwalone strategiczne dokumenty rządowe oraz nową Strategię rozwoju województwa podlaskiego. W planowanych celach oraz kierunkach działań uwzględniono kluczowe potrzeby mieszkańców Miasta, a także ocenę szans wykorzystania uwarunkowań zewnętrznych, jakimi są polityki europejskie. Nowy budżet Unii Europejskiej na lata 2021-2027 oraz program odbudowy UE, w którym będzie również partycypowała Polska postrzegane są w działaniach Miasta, jako ważny czynnik pozwalających zrealizować cele rozwoju.

Należy przyjąć, że w perspektywie do 2030 roku Miastu uda się zrealizować następujące kierunki polityki rozwoju:

- ✓ rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki lokalnej;
- ✓ zwiększenia aktywności mieszkańców, w tym ich udziału we współzarządzaniu miastem;
- ✓ zwiększenie samowystarczalności energetycznej miasta poprzez budowę bezemisyjnej spalarni odpadów stanowiącej jednocześnie źródło energii cieplnej i elektrycznej w połączeniu z inwestycjami w rozbudowę potencjału wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych;
- ✓ urzeczywistnienie idei gospodarki obiegu zamkniętego;
- ✓ dokończenie niezbędnych inwestycji drogowych wewnętrznych - zakończenie budowy trasy wschodniej (odcinek Sejneńska – Wylotowa), przedłużenie ulicy 1000-lecia Litwy z mostem nad rzeką Czarną Hańczą i połączeniem do łącznicy między węzłami południe i zachód obwodnicy Suwałk, etc.;
- ✓ kontynuowanie procesów rewitalizacji miasta;
- ✓ tworzenie nowych, zielonych stref wypoczynku dla mieszkańców;
- ✓ wspomaganie ochrony zdrowia mieszkańców.

Ponadto do 2030r. powinna zakończyć się realizacja rządowych inwestycji liniowych kolejowych (Rail Baltica) i drogowych (Via Baltica), które będą miały znaczący wpływ na wzrost konkurencyjności Suwałk i dalsze perspektywy rozwoju miasta.

2. WIZJA ROZWOJU SUWAŁK DO 2030 ROKU

Kreśląc wizję Suwałk w 2030 roku trudno jest oderwać myślenie od problemów, które dotyczą w większym lub mniejszym stopniu każdego mieszkańca Suwałk. Jeszcze w 2013 roku mogliśmy sformułować w Strategii Miasta dość odważną wizję:

Suwałki – konkurencyjny ośrodek zrównoważonego rozwoju opartego na inwencji mieszkańców oraz innowacyjnej gospodarce, wykorzystujący walory położenia, a także integrujący procesy społeczno-gospodarcze w wymiarze międzywojewódzkim i międzynarodowym.

Czy dziś możemy stwierdzić, że wizja ta została zrealizowana? Z pewnością udało nam się podążać ścieżką rozwoju, w której skutecznie wykorzystywaliśmy fundusze europejskie, a także mobilizowaliśmy zasoby własne zarówno w sferze inwestycji twardych, jak i w działaniach miękkich. Jednak wszystkie dotychczasowe sukcesy nabierają obecnie innego znaczenia, ponieważ nie wiemy jak głęboki będzie ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy wywołany pandemią 2020 roku.

Budując nową Strategię rozwoju Suwałk na lata 2021-2030 zakładamy, że przez jakiś czas konsekwencje światowego kryzysu będą rzutowały na polityki rozwoju na poziomie Unii Europejskiej, krajowym, ale również regionalnym i lokalnym. Przyjmujemy również, że do 2030 roku wykorzystany będzie czas, by w jak największym stopniu odbudować nadwyrężone w okresie kryzysu filary rozwoju miasta. Dlatego też, myśląc o przyszłości Miasta formułujemy następującą wizję jego rozwoju:

Suwałki – miasto dobrego życia i zrównoważonego rozwoju dzięki silnym mieszkańcom, nowoczesnej gospodarce i wyjątkowemu środowisku

W tak zmodyfikowanej wizji zwracamy szczególną uwagę na następujące zagadnienia:

- ✓ **Dobre życie** to przede wszystkim życie godne i dostatnie, odpowiadające aspiracjom mieszkańców. Polityka lokalna powinna wspierać mieszkańców Suwałk w ich różnorodnych aktywnościach oraz wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom, uwzględniając różnorodność potrzeb wynikających z wieku, wykształcenia, stanu zdrowia itp.;
- ✓ **Zrównoważony rozwój** – Miasto Suwałki powinny być w 2030 roku przykładem dla innych, w jaki sposób wykorzystywać uwarunkowania przyrodnicze dla rozwoju różnych funkcji miejskich, troszcząc się jednocześnie o stan środowiska dla przyszłych pokoleń;
- ✓ **Silni mieszkańcy**, to przede wszystkim mieszkańcy gotowi sprostać wyzwaniom, jakie niesie za sobą nie tylko „czas po pandemii”, ale również tym wyzwaniom, które były kreślone przed światowym kryzysem. Siła mieszkańców powinna przejawiać się przede wszystkim w ich kwalifikacjach i kompetencjach pozwalających im w możliwie dużym stopniu odpowiadać za kreowanie własnej przyszłości. Chcielibyśmy, by siła mieszkańców była oceniana przez ich zdrowie i aktywność fizyczną, ale również przez silne relacje społeczne;
- ✓ **Nowoczesna gospodarka** – w 2030 roku gospodarka Suwałk będzie włączona w przemysł 4.0, będzie znacznie bardziej innowacyjna niż dziś, a jej podstawą będą kreatywni młodzi mieszkańcy, chcący realizować swoje plany zawodowe w Suwałkach;

- ✓ **Wyjątkowe środowisko** – rozumiane jest nie tylko jako uwarunkowania przyrodnicze miasta i jego otoczenia, ale również jako środowisko społeczno-gospodarcze tworzone przez sieci relacji budowanych na zaufaniu i współpracy. Ta różnorodność będzie stanowiła ważnych czynnik rozwojowy i przewagę Suwałk nad innymi konkurentami w kraju i poza jego granicami.

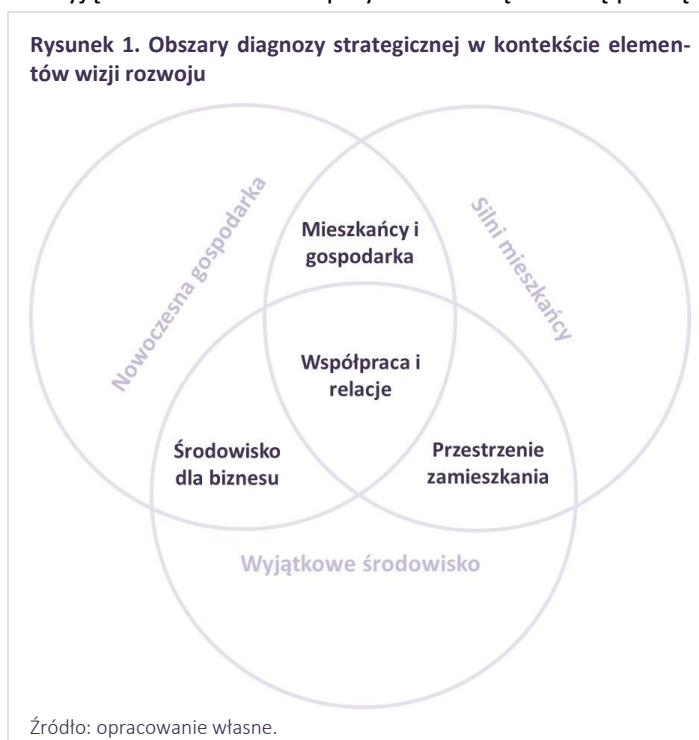
3. WNIOSKI Z DIAGNOZY STRATEGICZNEJ¹

Diagnoza strategiczna odnosi się do wizji rozwoju miasta, według której Suwałki mają być miastem, w którym żyje się dobrze i zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju. Trzy kluczowe filary rozwoju: silni mieszkańcy, nowoczesna gospodarka i wyjątkowe środowisko przyrodnicze są ze sobą powiązane (Rysunek 1). Dlatego diagnoza koncentruje się na zagadnieniach wspólnych, w szczególności sposób traktując współpracę i relacje, jako specyficzne zagadnienie łączące trzy filary.

Prezentowane poniżej wnioski z diagnozy dotyczą w szczególności:

1. **Uwarunkowań zewnętrznych**, czyli procesów i zjawisk oddziałujących na Miasto Suwałki spoza jego granic;
2. Obszaru diagnostycznego **mieszkańcy i gospodarka**, który koncentruje się na potencjale mieszkańców w kontekście rozwoju gospodarki;
3. Obszaru diagnostycznego **środowisko dla biznesu**, w którym zwrócono uwagę na zagadnienia atrakcyjności Suwałk wynikającej ze specyficznego położenia miasta oraz jego zasobów przestrzennych, które mogą być wykorzystywane przez biznes;
4. Obszaru **przestrzenie zamieszkania i wypoczynku**, który obejmuje najszerszy zakres zagadnień. Wynika to z faktu, iż na co dzień zamieszkiwane i wykorzystywane do celów wypoczynkowych części miasta, są również, szczególnie w sezonie turystycznym, przestrzeniami, z których chętnie korzystają turyści. Oferta wypoczynkowa Suwałk dla mieszkańców, jest również – w dużym stopniu ofertą dla turystów;
5. Obszaru **współpraca i relacje**, który dotyczy zarówno zagadnień wewnątrz miasta, jak i możliwości pojawiających się na zewnątrz.

W diagnozie dane statystyczne były odnoszone do: średniej dla grupy miast kontrolnych², średniej dla kraju, średniej dla województwa oraz 22 gmin znajdujących się w otoczeniu miasta. Jeśli w diagnozie



¹ Zgodnie z uchwalonymi zmianami w ustawie o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r. (weszły w życie w listopadzie 2020 r.) w strategii rozwoju gminy powinny znaleźć się wnioski z diagnozy, nie zaś cała diagnoza. Dlatego przeprowadzona Diagnoza strategiczna stanowi załącznik do projektu Strategii (zmiany zostały wprowadzone ustawą z 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw.

² Analogicznie do Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020 na grupę kontrolną składają się miasta: Biała Podlaska, Chełm, Zamość, Ostrołęka, Przemysł, Łomża, Ełk.

nie wskazano inaczej, dane statystyczne pochodzą ze statystyki publicznej – Banku Danych Lokalnych GUS.

3.1. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

3.1.1. ZNACZENIE MEGATRENDÓW W ROZWOJU MIASTA

Megatrendy globalne stanowią wyzwanie dla rozwoju wszystkich jednostek terytorialnych, w tym także dla miasta Suwałki. Według prac roboczych prowadzonych nad długookresową strategią Polski do 2050 roku powinno się rozważać następujące wiodące megatrendy:

1. Ludzie i ich potencjał (wzrost liczby ludności krajów rozwijających się i spadek ludności krajów rozwiniętych, starzenie się populacji krajów rozwiniętych, migracje, rosnąca polaryzacja społeczeństwa, zróżnicowana partycypacja w kształceniu ustawicznym);
2. Środowisko i zasoby (degradacja środowiska przyrodniczego i utrata bioróżnorodności, zmiany klimatyczne, kurczące się zasoby w stosunku do potrzeb, rosnący popyt na energię);
3. Rewolucja przemysłowa (postępująca cyfryzacja gospodarki, automatyzacja i robotyzacja pracy);
4. Przestrzeń (rozrost metropolii, żywiolowa suburbanizacja, depopulacja na obszarach wiejskich i w małych miastach);
5. Współpraca/państwo (wzrost napięć międzynarodowych oraz zmiana układu sił, kryzys demokracji, erozja zaufania do instytucji).

Na tej podstawie zakłada się w horyzoncie czasowym roku 2050 cztery możliwe scenariusze: ewolucyjnych zmian; załamania demograficznego i recesji; zrównoważonego rozwoju; globalnego kryzysu i protekcjonizmu przynoszące poważne zmiany, występujące zarówno w skali globalnej, jak też dotyczących samej Polski.

Wniosek: Kluczowe znaczenie dla Suwałk będą miały zmiany demograficzne, zmiany klimatyczne oraz sposób, w jaki w skali globalnej będzie przebiegał proces radzenia sobie z kryzysem wywołanym pandemią COVID 19. W tym kontekście ważne będzie również umiejętne dostosowanie działań rozwojowych do zmian wywoływanych postępowaniem technologicznym.

3.1.2. CELE POLITYKI ROZWOJU UNII EUROPEJSKIEJ

W lipcu 2020 roku Rada Europejska przyjęła w Brukseli kluczowe ustalenia o charakterze politycznym odnośnie do przyszłej polityki spójności. Alokacja na rzecz Polski w ramach polityki spójności w latach 2021-2027 wyniesie po transferach 64,1 mld EUR w cenach stałych z 2018 r. (w latach 2014-2020 było to 78,6 mld EUR w tych samych cenach). Rząd Polski zakłada utrzymanie około 40% tej alokacji na rzecz Regionalnych Programów Operacyjnych, co oznacza kilkunastoprocentowe zmniejszenie środków jakie będą dostępne w ramach RPO województwa podlaskiego w latach 2021-2027. Zakwalifikowanie województwa podlaskiego do regionów słabiej rozwiniętych oznacza współfinansowanie przez UE ze środków EFSI na poziomie 85%. Zdecydowano o dopisaniu turystyki i kultury do sfer mogących być przedmiotem finansowania w tych latach oraz przyjęcia za priorytet wydatków na rzecz ograniczania wpływu człowieka na środowisko przyrodnicze i szeroko rozumianej innowacyjności.

W latach 2021-2027 Komisja Europejska planuje realizować następujące cele polityki rozwoju:

- Bardziej inteligentna Europa (innovacyjna gospodarka i inteligentna transformacja gospodarcza);
- Bardziej przyjazna dla środowiska bezemisyjna Europa;
- Lepiej połączona Europa;
- Europa o silniejszym wymiarze społecznym;
- Europa bliżej obywateli.

Wniosek: Możliwości finansowania rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Suwałki po roku 2020 będą wiązały się przede wszystkim z umiejętnością twórczego wpisania się w cele interwencji UE rekomendowane przez Komisję Europejską dla Polski na lata 2021-2027 (Wieloletnia Perspektywa Finansowa UE na lata 2021-2027 oraz propozycje KE zawarte w nowym Europejskim Instrumencie na Rzecz Odbudowy Europy). Elementem strategii miasta Suwałki powinno być także doskonalenie potencjału administracyjnego oraz rozwijanie niezbędnych potencjałów sieciowania w samym mieście i we współpracy z partnerami zewnętrznymi.

3.1.3. ODPOWIEDŹ UE NA KRYZYS WYWOŁANY PANDEMIA

Globalna epidemia koronawirusa COVID 19 i jej ekonomiczne konsekwencje spowodowały powołanie nowego Instrumentu na Rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności Europy (RRF), którego celem jest: wspieranie inwestycji i reform niezbędnych dla zapewnienia trwałej odbudowy; poprawa odporności gospodarczej i społecznej państw członkowskich; a także wsparcie transformacji ekologicznej i cyfrowej. Podstawą uruchomienia środków UE jest przygotowywany Krajowy Plan Odbudowy (KPO) dla Polski. KPO musi reagować na problemy wynikające z pandemii, wspierać potencjał gospodarki do wzrostu i tworzenia miejsc pracy, wpisywać się w Zalecenia Rady przedstawione w Ramach Semestru Europejskiego, a także proponować przekształcenia w kierunku zielonej gospodarki oraz transformacji cyfrowej. Instrument ten zarządzany przez Komisję Europejską w formule scentralizowanej będzie posługiwał się grantami oraz miękkimi kredytami. Alokacja na rzecz Polski to 23,1 mld EUR dotacji i 34,2 mld EUR pożyczek (w cenach stałych z roku 2018). Wszystkie płatności z tego tytułu muszą zostać zrealizowane do końca roku 2026.

Wniosek: znacząca skala środków dostępnych w ramach instrumentu RRF oznacza szansę dla miasta Suwałki realizacji przedsięwzięć o strukturalnym charakterze. Podstawowym wyzwaniem jest pilne przygotowanie projektów, a raczej ich wiązek, które mogą zostać uwzględnione w finansowaniu dostępnym w ramach tego instrumentu Unii Europejskiej.

3.1.4. POLITYKA MIEJSKA CORAZ WAŻNIEJSZA

Dla miast położonych w Unii Europejskiej takich jak Suwałki istotne znaczenie ma fakt, że w ostatnich latach w UE nastąpiło zasadnicze przewartościowanie na rzecz polityki miejskiej. 30 maja 2016 roku został podpisany Pakt Amsterdamski określający ramy operacyjne dla Agendy Miejskiej³. Zakłada się, że nastąpi koncentracja interwencji na trzech obszarach dotyczących: lepszych regulacji, lepszego wykorzystania instrumentów finansowych oraz lepszej wymiany wiedzy (sieci współpracy). W Pakcie Amsterdamskim określono 12 tematów Agendy Miejskiej UE, a są to: miejsca pracy i umiejętności w lokalnej gospodarce; ubóstwo miejskie, mieszkalnictwo, włączenie migrantów i uciekinierów, zrównoważone wykorzystanie terenów miast i promowanie rozwiązań przyjaznych dla środowiska, gospodarka bezodpadowa (*circular economy*), adaptacja do zmian klimatycznych, zmiana energetyczna, mobilność miejska; jakość powietrza; zmiana digitalna; a także innowacyjne i odpowiedzialne zamówienia publiczne. W latach 2021-2027 zakłada się dalsze wzmocnienie polityki miejskiej w Unii Europejskiej.

Wniosek: niezbędne jest twórcze podejście do różnych możliwości współfinansowania rozwoju miasta Suwałki, wynikających z prowadzenia przez Unię Europejską aktywnej polityki miejskiej.

3.1.5. KRAJOWE DOKUMENTY STRATEGICZNE

Kluczowe z punktu widzenia rozwoju Suwałk dokumenty krajowe to Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) i Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego (KSRR) 2030. Dokumentem określającym priorytety inwestycyjne wspierane przez UE w Polsce w latach 2021-2027 jest Umowa Partnerstwa, której projekt jest konsultowany na pocz. 2021 roku. Ten zestaw wiodących dokumentów programowych uzupełnia Strategia Województwa Podlaskiego do roku 2030.

We wszystkich strategiach krajowych po akcesji Polski do UE, także w SOR i KSRR 2030 wyróżniane są trzy wiodące kierunki interwencji: spójność, konkurencyjność oraz jakość rządzenia. Jednak nastąpiło zasadnicze przesunięcie akcentów na rzecz spójności, która została uznana za wiodący kierunek interwencji publicznej w nadchodzącej dekadzie. Zarówno w SOR, jak i KSRR obszarem strategicznej interwencji jest cała Polska Wschodnia.

Wniosek: w strategii miasta Suwałki należy uwzględnić kierunki działań proponowane w dokumentach i analizach na poziomie krajowym. Przesunięcia priorytetów polityki regionalnej Polski na rzecz spójności jest korzystne dla Suwałk, bowiem województwo podlaskie jest regionem uprzywilejowanym ze względu na przewidywane alokacje Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. Zmiany w strukturze finansowania dostępnego w ramach wsparcia unijnego dla Polski oznaczają, że poza Regionalnym Programem Operacyjnym województwa podlaskiego w znacznie większym stopniu niezbędne będzie korzystanie przez miasto Suwałki z możliwości wynikających z krajowych programów operacyjnych, Krajowego Planu Odbudowy oraz programów centralnych zarządzanych bezpośrednio z poziomu europejskiego.

3.1.6. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

³ European Parliament, Developing an EU Urban Agenda, 2016, Strasbourg.

Kluczowy dokument strategiczny na poziomie samorządu województwa podlaskiego (Podlaskie 2030) wskazuje liczne kierunki działań, w których mogą uczestniczyć podmioty z Suwałk. Strategia wpisuje się w zasadnicze kierunki rozwoju określone w SOR i KSRR, zatem kładzie nacisk na innowacyjność, przedsiębiorczość, kompetencje, rozwój potrzebnej infrastruktury oraz działania ograniczające wpływ człowieka na środowisko przyrodnicze. Ponadto strategia rozwoju województwa określa obszary strategicznej interwencji, do których zaliczone są Suwałki i gminy otoczenia miasta:

- według Strategii Podlaskie 2030 polityka samorządu województwa w Suwałkach jako ośrodka subregionalnym powinna zmierzać w kierunku poprawy dostępności komunikacyjnej Suwałk, rozwoju usług publicznych i jakości kapitału ludzkiego, a także działań chroniących środowisko przyrodnicze i rozwijających gospodarkę niskoemisyjną;
- w przypadku obszaru strategicznej interwencji „miasta powiatowe” strategia województwa zwraca szczególną uwagę na funkcje ponadlokalne miast. Dlatego zaplanowane są działania w celach operacyjnych dotyczących wsparcia przedsiębiorczości, kwalifikacji i aktywizacji mieszkańców. Istotne będą również działania związane z dostępem do odpowiedniej infrastruktury teleinformatycznej oraz poprawiające dostępność wewnętrzną i zewnętrzną ośrodków powiatowych;

W powiecie suwalskim oraz w otoczeniu miasta (do 30 km) znajdują się gminy, które również powinny być wspierane przez instrumenty polityki rozwoju (OSI Obszary zagrożone trwałą marginalizacją) zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym (są to gminy wskazane również w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego).

Wniosek: Strategia rozwoju województwa daje dobre podstawy do realizacji licznych działań w Suwałkach, w tym dedykowanych miastu, jednak zapisy Strategii Podlaskie 2030 muszą przełożyć się na Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego.

3.1.7. POŁOŻENIE SUWAŁK W SKALI MIĘDZYNARODOWEJ

Suwałki są jedynym w Polsce ośrodkiem subregionalnym, który jest położony w pobliżu trzech innych państw: Litwy, Białorusi oraz Rosji. Jakość relacji politycznych z Rosją i Białorusią na szczeblu rządowym oraz bardzo niekorzystny przebieg procesów demograficznych na Litwie, a także utrwalenie zewnętrznej granicy UE w pobliżu miasta Suwałki przynajmniej do roku 2030 powoduje często zbyt negatywną percepcję tego położenia geograficznego i niedostrzeganie jego potencjalnych atutów.

Z położeniem geograficznym miasta Suwałki na początku lub/i na końcu Unii Europejskiej wiąże się zbyt często poczucie peryferyjności. Warto jednak pamiętać, że powiązania gospodarcze państw bałtyckich: Litwy, Łotwy i Estonii z jądrem Unii Europejskiej w dominującej części odbywają się poprzez Suwałki, co wymusza wysoką jakość powiązań drogowych i kolejowych. Integracja europejska oznacza także, że zaledwie o 100 kilometrów od Suwałk znajduje się łatwo dostępny drugi największy port lotniczy Litwy – Kowno. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji z rozwoju lokalnego lotniska o charakterze turystyczno-biznesowym, zlokalizowanego w Suwałkach. Wreszcie priorytet dla współpracy transgranicznej zarówno pomiędzy państwami członkowskimi UE, jak i z krajami sąsiadującymi z Unią Europejską oznacza, że naturalnym zwornikiem takiej współpracy są Suwałki.

Wniosek: położenie geograficzne i geopolityczne miasta Suwałki należy uznać za jego mocną stronę, która stwarza szereg możliwości do mobilizacji zasobów wewnętrznych i zewnętrznych na rzecz rozwoju miasta.

3.2. MIESZKAŃCY I GOSPODARKA

3.2.1. ZASOBY I STRUKTURA LUDNOŚCI

W Suwałkach zachodzą zróżnicowane procesy demograficzne. W 2019 roku miasto zamieszkiwało 69 758 osób, czyli o 441 rezydentów więcej niż w roku 2013. W latach 2013-2019 nie utrzymywał się stały trend ubytku migracyjnego ludności, jednak dane dla niektórych lat tego okresu wskazują na zjawisko suburbanizacji, zachodzące zwłaszcza z gminą bezpośrednio sąsiadującą z miastem. W Suwałkach zachodzi proces starzenia się społeczeństwa, jednak nie jest to zjawisko tak intensywne, jak w przypadku miast grupy kontrolnej.

Wniosek: Pomimo niższej dynamiki negatywnych procesów demograficznych w porównaniu z innymi jednostkami, w mieście konieczne jest podjęcie działań mających na celu poprawę sytuacji demograficznej, w tym zwłaszcza związanej z odpływem młodych mieszkańców. Jednocześnie istotne są działania w zakresie polityki przestrzennej, zapobiegające procesowi rozlewania się miasta w wyniku niekontrolowanej suburbanizacji.

3.2.2. RYNEK PRACY

Suwałki są miastem o pozytywnym trendzie poziomu zatrudnienia ludności i niskim poziomie bezrobocia. Odnotowują najwyższy poziom zatrudnienia na tle analizowanych jednostek porównawczych. Obecna sytuacja na rynku pracy generuje jednak problemy związane z poszukiwaniem pracowników⁴ i skutkuje intensywnym wzrostem zatrudnienia cudzoziemców. Analiza ilorazu przepływów związanych z dojazdami do pracy pozwala stwierdzić, że Suwałki posiadają jeden z atrakcyjniejszych rynków pracy w regionie⁵. Miasto ma jednak ujemne saldo migracji związanych z zatrudnieniem z gminą wiejską Suwałki, znacząca część mieszkańców wybiera także pracę w Białymstoku i w Warszawie⁶.

Wniosek: Suwałki lokalnie stanowią atrakcyjny rynek pracy, jednak konieczne są działania poprawiające jego konkurencyjność w szerszym – ponadlokalnym – wymiarze terytorialnym. Kluczowe jest zapewnienie miejsc pracy o stabilnych i konkurencyjnych wynagrodzeniach.

⁴ W 2016 roku w badaniu kwestionariuszowym przedsiębiorstw w ramach monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w mieście Suwałki i powiecie suwalskim, przygotowanym przez Powiatowy Urząd Pracy w Suwałkach, połowa przedsiębiorców wskazała trudności z pozyskiwaniem pracowników.

⁵ Diagnoza strategiczna województwa podlaskiego, Województwo Podlaskie, Białystok 2020 r.

⁶ Przepływy ludności związane z zatrudnieniem w 2016 r., Urząd Statystyczny w Poznaniu.

3.3. PRZESTRZENIE ZAMIESZKANIA I WYPOCZYNKU

3.3.1. JAKOŚĆ ŻYCIA

Analiza wybranych składowych jakości życia wskazuje na względnie dobrze rozwinięty sektor usług dla mieszkańców. Na relatywnie wysokim poziomie jest zarówno dostęp do opieki przedszkolnej, jak i żłobkowej, wciąż pozytywnie należy również postrzegać dostępność do opieki zdrowotnej. Analizując powyższe wskaźniki warto podkreślić niskie wyniki tych miar w najbliższym otoczeniu miasta. Niewątpliwie świadczy to o silnym znaczeniu miasta Suwałki jako ośrodka ponadlokalnym, zapewniającym dostęp do usług także mieszkańcom gmin sąsiednich. Wyniki badania ankietowego wskazują, że pomimo zbliżonych do przeciętnych wyników zdawalności egzaminów w liceach i szkołach zawodowych, formułowane są postulaty o profilowanie szkół średnich oraz rozwój oferty uczelni wyższej⁷.

Wniosek: Suwałki są miastem zapewniającym dobrą jakość życia, jednak niezbędne są działania poprawiające poziom edukacji. Pozytywnym aspektem w obszarze edukacji jest wysoki poziom wydatków majątkowych oraz zewnętrznych środków finansowych na oświatę w mieście.

3.3.2. TURYSTYKA

Suwałki to ważny ośrodek ruchu turystycznego w północno-wschodniej części regionu, co związane jest z walorami przyrodniczymi i antropogenicznymi subregionu. Miasto Suwałki położone jest nad rzeką Czarna Hańcza i otoczone obszarami zieleni zarówno urządzonej, jak naturalnej. Poza walorami przyrodniczymi Suwałki posiadają cenne zabytki związane z bogatą historią, tradycją i wielokulturowością miasta. Pozytywny wizerunek miasta znajduje odzwierciedlenie w wielkości ruchu turystycznego mierzonego liczbą osób odwiedzających miasto⁸. Relatywnie wysokie wartości wskaźnika osiąga także powiat suwalski, co należy uznać za aspekt pozytywny, bowiem atrakcyjność miasta postrzegana jest także przez jego najbliższe sąsiedztwo⁹. Rozwojowi turystyki w Suwałkach sprzyja także rozwój ścieżek i szlaków rowerowych, a także organizacja wydarzeń kulturalnych.

Wniosek: Suwałki mają potencjał do rozwoju funkcji turystycznych, który powinien być wykorzystywany we współpracy z okolicznymi samorządami, których walory przyrodnicze są istotnym czynnikiem napędzającym ruch turystyczny oraz podmiotami z branży turystycznej.

3.3.3. ŚRODOWISKO PRZYRODNICZE I PRZESTRZENIE PUBLICZNE

⁷ Ankiety przeprowadzonej przez Młodzieżową Radę Miasta Suwałk wśród suwalskiej młodzieży w 2020 r.

⁸ Do wzrostu wskaźnika niewątpliwie przyczynił się rozwój bazy hotelowej o wysokim standardzie i rozbudowanym zapleczu konferencyjnym, co świadczy o rozwoju turystyki biznesowej.

⁹ W 2018 roku Suwalszczyznę odwiedzali głównie turyści krajowi (89% przyjazdów). Region był wówczas obszarem o największej liczbie turystów w województwie podlaskim (*Raport statystyczny ruchu turystycznego w województwie podlaskim w roku 2018*).

Szczególnie istotnymi zagadnieniami wpływającymi zarówno na warunki wypoczynku oraz zamieszkania w mieście są jakość środowiska przyrodniczego oraz zagospodarowanie przestrzeni. Suwałki otoczone są wysokiej jakości środowiskiem przyrodniczym. Przejawem troski o środowisko jest m.in. właściwie rozbudowana infrastruktura komunalna. Udział ludności korzystającej z kanalizacji w Suwałkach wyniósł w 2019 r. 95% i był na poziomie wyższym od grupy kontrolnej. Przeprowadzone badanie ankietowe wykazało potrzebę realizacji celów związanych z ochroną środowiska w kolejnych latach¹⁰.

Wniosek: Potencjał przyrodniczy najbliższego otoczenia miasta powinien generować możliwości współpracy w zakresie realizacji istotnych celów rozwojowych. Coraz istotniejszym wyzwaniem dla wspólnoty samorządowej jest ochrona środowiska przyrodniczego przed degradacją, konieczność przejścia na gospodarkę niskoemisyjną oraz regulacja gospodarki odpadami.

3.4. ŚRODOWISKO DLA BIZNESU

3.4.1. STAN LOKALNEJ GOSPODARKI

Na koniec 2019 roku w Suwałkach zarejestrowanych było nieco ponad 7 tysięcy podmiotów gospodarki narodowej, z czego 96% stanowiły podmioty zatrudniające mniej niż 10 osób. W przeliczeniu na mieszkańców liczba podmiotów ogółem była niższa niż przeciętnie w kraju i grupie kontrolnej. Szczególnie w tym kontekście zwraca uwagę niewielki wzrost wartości wskaźnika w latach 2013-2019 i w efekcie oddalenie się od wartości krajowej oraz zmniejszenie przewagi nad województwem podlaskim. W ostatnich latach poprawiła się sytuacja miasta w zakresie przyciągania spółek z udziałem kapitału zagranicznego, a wzrost zainteresowania inwestorów zagranicznych miastem niewątpliwie stanowi silną stronę lokalnej gospodarki. W roku 2015 miasto należało do jednych z większych eksporterów regionu zarówno pod względem wartości eksportowanych produktów jak i dynamiki rozwoju eksportu. W mieście poprawia się także stan lokalnej przedsiębiorczości, choć dynamika zmian jest niższa niż w kraju i województwie.

Wniosek: Stan lokalnej gospodarki w Suwałkach jest na dobrym poziomie, ale istotne jest podjęcie działań zmniejszających dystans do poziomu krajowego. Biorąc pod uwagę intensywny wzrost liczby osób prowadzących własną działalność gospodarczą w powiecie suwalskim, kluczowe w tym zakresie jest aktywne działanie zarówno na rzecz rozwoju przedsiębiorczości mieszkańców, jak tworzenia zachęt do pozostawania lub osiedlania się w Suwałkach.

3.4.2. INTELIGENTNE SPECJALIZACJE

W kolejnej perspektywie środków finansowych UE kontynuowana będzie idea inteligentnych specjalizacji regionalnych. Sektory takie zostały wyznaczone w *Planie rozwoju przedsiębiorczości w oparciu*

¹⁰ Badanie ankietowe przeprowadzone wśród Grup Roboczych na potrzeby niniejszej Strategii.

o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)¹¹. Miasto Suwałki w latach 2010-2016 charakteryzowało się bardzo wysoką koncentracją zatrudnienia w sektorach inteligentnych specjalizacji na tle regionu – najwyższą za powiatem bielskim i wysokomazowieckim¹².

Wniosek: Miasto Suwałki posiada duży potencjał w zakresie inteligentnych specjalizacji regionalnych, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w rozwoju badań i współpracy naukowo-biznesowej.

3.4.3. ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA

Suwałki charakteryzują się relatywnie wysoką atrakcyjnością inwestycyjną na tle kraju. Potencjalna atrakcyjność jest nieznacznie mniejsza niż w trzech innych ośrodkach regionalnych – Białymstoku, Wysokiem Mazowieckiem, Łomży ale wszystkie są zaliczone do kategorii A¹³. Suwałki osiągnęły najwyższą ocenę potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej dla wszystkich analizowanych sektorów gospodarki, w tym ponadprzeciętne wyniki dla przemysłu, handlu oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej¹⁴. W otoczeniu miasta atrakcyjność inwestycyjna jest niska. Wyjątek stanowi położona w najbliższym sąsiedztwie gmina wiejska Suwałki.

Wniosek: Suwałki są miastem o potencjale do rozwoju zróżnicowanych sektorów i branż. Atrakcyjność miasta dla inwestycji i prowadzenia działalności gospodarczej przejawia się nie tylko konkurencyjnością w obszarze lokalnym, ale także szerszym – nawet regionalnym. Powinno iść to w parze z promocją gospodarczą miasta, a w efekcie generować możliwości do rozwoju współpracy gospodarczej.

3.4.4. INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU

Atutem miasta jest funkcjonowanie SSE, zgodnie z nowymi uwarunkowaniami prawnymi, obecnie będącej instytucją zarządzającą terenami inwestycyjnymi na obszarze województwa podlaskiego, dwóch powiatów województwa warmińsko-mazurskiego oraz czterech województwa mazowieckiego (łącznie ok. 26 tys. km²)¹⁵.

Wsparcie dla przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów zapewniają także inne, liczne instytucje otoczenia biznesu funkcjonujące w mieście, w tym m.in. Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód, Agencja Rozwoju Regionalnego Ares, Izba Przemysłowo-Gospodarcza, Fundacja Rozwoju

¹¹ Sektor rolno-spożywczy i sektory powiązane; przemysł metalowo-maszynowy, szkodniczy i sektory powiązane z nimi łańcuchem wartości; sektor medyczny oraz nauki o życiu i sektory powiązane z nimi łańcuchem wartości; ekoinnowacje, nauki o środowisku i sektory powiązane z nimi łańcuchem wartości (w tym OZE, budownictwo zasobooszczędne, efektywne przetwarzanie drewna).

¹² Ewaluacja wsparcia podlaskich inteligentnych specjalizacji w dziedzinie innowacyjności oraz badań i rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2019 r.

¹³ Godlewska Majowska H., Komor A., Piłewicz T., Turek D., Żukowska J., Zarębski P., Czernecki M., Miąsek D., Typa M. (2017), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów*, PAIH, Warszawa.

¹⁴ Godlewska Majowska H., Piłewicz T., Turek D., Żukowska J., Zarębski P., Czernecki M., Typa M. (2017), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów. Województwo Podlaskie*, PAIH, Warszawa.

¹⁵ <https://www.ssse.com.pl/o-ssse/o-strefie.html>

Przedsiębiorczości, Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców. Suwałki pod względem liczby IOB w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców osiągają wynik powyżej średniej wojewódzkiej oraz poniżej średniej krajowej.

Wniosek: W mieście generowane są możliwości wsparcia prowadzenia działalności gospodarczej. Aktywna polityka proinwestycyjna władz ma szczególne znaczenie w kontekście wysokiej atrakcyjności miasta.

3.4.5. DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA

Jednym z czynników silnie determinującym rozwój gospodarczy oraz napływ inwestorów jest dostępność komunikacyjna miasta. Subregion suwalski ze względu na swoje przygraniczne położenie postrzegany jest jako obszar marginalizowany, jednak w układzie zewnętrznym jest relatywnie dobrze skomunikowany. Główny ciąg komunikacyjny tworzy obecnie droga krajowa nr 8. Dostępność komunikacyjną miasta wzmacniają połączenia kolejowe m.in. bezpośrednie z Białymstokiem i Warszawą, przy czym należy zaznaczyć, że w dalszym ciągu częstotliwość tych połączeń jest bardzo mała. Walo-rem komunikacyjnym miasta jest lotnisko z potencjałem do obsługi ruchu biznesowego i turystycznego.

Wniosek: Szansą na wzrost dostępności miasta są planowane już od wielu lat i obecnie realizowane inwestycje, związane z budową przebiegających przez Suwałki międzynarodowych korytarzy transportowych: drogowego (S 61 Via Baltica) oraz kolejowego (Rail Baltica).

3.5. WSPÓŁPRACA I RELACJE

3.5.1. WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA I TRANSGRANICZNA

Współpracy międzynarodowej, w tym szczególnie transgranicznej, niewątpliwie sprzyja lokalizacja miasta przy wschodniej granicy kraju. Miasto nawiązało współpracę międzynarodową z licznymi ośrodkami. W większości są to miasta zlokalizowane w państwach Europy Wschodniej. Współpraca ma charakter aktywny. Miasto Suwałki jest partnerem Stowarzyszenia Samorządów Łotewskich Amata (Łotwa) oraz przy-należy do międzynarodowego stowarzyszenia małych i średnich miast Europy północnej – Innovation Circle Network¹⁶. Miasto należy także do Stowarzyszenia Euroregionu Niemen¹⁷.

Wniosek: Podejmowane w ramach współpracy zagadnienia w niewielkim stopniu dotyczą współpracy na polu gospodarczym. Biorąc pod uwagę potencjał inwestycyjny i gospodarczy miasta, kluczowe wydaje się wzmocnienie aktywności międzynarodowej, która mogłaby przełożyć się na rozwój relacji gospodarczych, w tym handlowych.

¹⁶ Raport o stanie miasta Suwałki 2019, Urząd Miasta Suwałki, Suwałki 2020 r oraz Raporty o stanie miasta Suwałki (2013-2019).

¹⁷ <https://niemen.org.pl/statutstowarzyszenie/>

3.5.2. WSPÓŁPRACA MIĘDZYGMINNA

Wymiar współpracy wewnętrznej miasta Suwałki przejawia się partnerstwem ze społecznościami samorządowymi. Występują one głównie w ramach porozumień międzygminnych. W 2019 r. podpisano 11 takich porozumień. Partnerami miasta były wybrane gminy powiatu suwalskiego i sejneńskiego, powiat suwalski i augustowski oraz miasto Białystok. W wymiarze ponadregionalnym porozumienia takie zostały zawarte z gminami powiatu gołdapskiego i oleckiego (położonymi w województwie warmińsko mazurskim). Współpraca międzygminna prowadzona jest głównie w obszarze oświaty, poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego, transportu zbiorowego oraz działalności Powiatowego Urzędu Pracy w Suwałkach¹⁸. Ponadto w 2020 roku zostały zawarte porozumienia międzygminne z gminą Suwałki w zakresie zagospodarowania odpadów komunalnych oraz gospodarki wodno-ściekowej.

Wniosek: Współpraca Suwałk z innymi gminami powinna przełożyć się na efektywną realizację wspólnych przedsięwzięć rozwojowych. Dobrym kierunkiem jest utrzymywanie intensywnej współpracy zwłaszcza w zakresie rozwoju oświaty, transportu zbiorowego i gospodarki komunalnej.

3.5.3. WSPÓŁPRACA GOSPODARCZA

Miasto Suwałki intensywnie działa w obszarze współpracy gospodarczej. Inicjatywą na rzecz wzmocnienia relacji gospodarczych (a jednocześnie transgranicznych) jak również promocji gospodarczej miasta jest m.in. organizowane cyklicznie od 2016 roku Forum Biznesowe Pogranicza. W wydarzeniach biorą udział przedstawiciele biznesu, administracji publicznej, instytucji okołobiznesowych, eksperci oraz partnerzy zagraniczni z Litwy, Białorusi i Rosji¹⁹.

Wniosek: Współpraca gospodarcza sprzyja rozwojowi kluczowych dla Suwałk branż i sektorów. Dotychczasowe wydarzenia dotyczyły branży drzewno-meblarskiej, rolno-spożywczej, metalowo-maszynowej oraz turystyczno-hotelarskiej²⁰.

3.5.4. WSPÓŁPRACA LOKALNA

Poziom relacji występujących w samym mieście, poziom kapitału społecznego oraz aktywności mieszkańców ocenić można przez pryzmat działalności organizacji pozarządowych. Miasto Suwałki oraz podmioty NGO w ostatnich latach podjęły wiele działań celem wzmocnienia III sektora. Pomimo znaczących działań realizowanych na rzecz wsparcia organizacji pozarządowych oraz wzmocnienia ich współpracy z miastem, w Suwałkach odnotowano niski udział fundacji, stowarzyszeń i organizacji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

Wniosek: Ciągłe powracającym problemem III sektora jest intensywność i ciągłość ich działalności (problem tzw. punktowej działalności, uzależnionej od dotacji i zadań zleconych). W mieście potrzeb-

¹⁸ *Raport o stanie miasta Suwałki 2019*, Urząd Miasta Suwałki, Suwałki 2020 r.

¹⁹ Na podstawie artykułów <https://um.suwalki.pl/inwestor/aktualnosci-2,4001>

²⁰ Na podstawie artykułów <https://um.suwalki.pl/inwestor/aktualnosci-2,4001>

na jest intensyfikacja działań na rzecz III sektora, w tym rozwój współpracy wśród organizacji pozarządowych.

4. ANALIZA SWOT

W analizie SWOT zastosowano tradycyjny podział czynników. Mocne i słabe strony charakteryzują Suwałki, z kolei szanse i zagrożenia, to uwarunkowania zewnętrzne (Tabela 1). Analizę SWOT wykonano na bazie przeprowadzonej diagnozy²¹. Podkreślić należy fakt, że w analizie zamieszczono najważniejsze cechy strategiczne Miasta i jego otoczenia.

Tabela 1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Położenie w strefie przygranicznej ✓ Jakość środowiska przyrodniczego miasta i najbliższej okolicy ✓ Tradycje wielokulturowości miasta ✓ Rozpoznawalne imprezy kulturalne ✓ Dynamiczny rynek mieszkaniowy ✓ Rozwinięta infrastruktura komunalna ✓ Rozwinięta infrastruktura społeczna w sferze edukacji, sportu, kultury, ochrony zdrowia ✓ Stabilizacja rynku pracy ✓ Wysoka atrakcyjność inwestycyjna ✓ Firmy eksportujące ✓ Rozwinięte sektory wpisujące się w regionalne inteligentne specjalizacje ✓ Lotnisko z potencjałem do obsługi ruchu biznesowego i turystycznego ✓ Aktywna współpraca transgraniczna w obszarze kultury, sportu i edukacji ✓ Dobra współpraca samorząd lokalny – organizacje pozarządowe 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Niesatysfakcjonująca dostępność komunikacyjna zewnętrzna ✓ Niezadawalający poziom usług edukacyjnych ✓ Niewystarczająca dostępność specjalistycznych usług medycznych ✓ Relatywnie liczna grupa mieszkańców korzystających z różnych form opieki społecznej ✓ Niesatysfakcjonująca podaż ofert pracy – brak dobrze płatnych oraz pozaprodukcyjnych ofert pracy ✓ Brak kadr na rynku pracy ✓ Słabo rozwinięta oferta kształcenia skierowana do młodych ✓ Promocja miasta
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cenne zasoby dziedzictwa przyrodniczo-histycznego Suwalszczyzny ✓ Wzrost zainteresowania inwestorów zagranicznych ✓ Współpraca transgraniczna ✓ Promocja województwa podlaskiego i Polski Wschodniej ✓ Realizacja krajowych inwestycji drogowych i kolejowych (Via Baltica, Rail Baltica) ✓ Przesunięcie priorytetów polityki regionalnej Polski na rzecz spójności ✓ Wzrost poziomu cyfryzacji usług (w tym szczególnie w urzędach) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kryzys gospodarczy powiązany z pandemią COVID 19 ✓ Ograniczenia w dostępności do funduszy UE w latach 2021-2027 ✓ Ograniczenie dochodów miasta, brak zabezpieczenia finansowego z poziomu centralnego, coraz większy udział środków własnych samorządu w finansowaniu zadań rządowych ✓ Negatywne procesy demograficzne (starzenie się społeczeństwa) ✓ Destabilizacja geopolityczna ✓ Bardzo silna konkurencja gospodarcza i edukacyjna krajowych ośrodków miejskich

²¹ Przy opracowaniu analizy SWOT posłużyto się także wynikami ankiety „Mój pomysł na Suwałki”, przeprowadzonej wśród mieszkańców miasta w 2018 r. oraz ankiety przeprowadzonej w 2020 r. wśród suwalskiej młodzieży przez Młodzieżową Radę Miasta.

5. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE DO 2030 ROKU

W Strategii Rozwoju Suwałk wyznaczone zostały trzy cele strategiczne odpowiadające dopełniającej części wizji:

- ❖ Silni mieszkańcy;
- ❖ Nowoczesna gospodarka;
- ❖ Wyjątkowe środowisko.

Do każdego celu strategicznego zostały przypisane konkretne cele operacyjne, jednak zagadnienia w nich prezentowane mają niejednokrotnie charakter horyzontalny i przenikający się (Rysunek 2). Ponadto w poszczególnych celach operacyjnych znajdują się zagadnienia przekrojowe, istotne dla różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego (np. bezpieczeństwo). Łącznie wyznaczonych zostało osiem celów operacyjnych.

Cel operacyjny Tożsamość lokalna zlokalizowany został w centrum jako zagadnienie stwarzające podstawę do rozwoju pozostałych obszarów.

Rysunek 2. Cele strategiczne i operacyjne do 2030 roku



5.1. CEL STRATEGICZNY: SILNI MIESZKAŃCY

5.1.1. CEL OPERACYJNY: TOŻSAMOŚĆ LOKALNA

Cel operacyjny Tożsamość lokalna syntetyzuje zagadnienia społeczne oraz treści związane z rozwojem poczucia przynależności mieszkańców do miasta. Realizacja tego celu przyczyni się do budowy wysokiej jakości kapitału społecznego opartego na zaufaniu i sieciach współpracy. W ramach celu operacyjnego Tożsamość lokalna realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Wsparcie rozwoju dzieci i młodzieży** – służyć ma włączeniu grup marginalizowanych oraz uatrakcyjnieniu możliwości spędzania czasu wolnego wśród dzieci i młodzieży. Kierunek stanowi także uzupełnienie działań edukacyjnych w mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozwój streetworkingu, w tym dla dzieci z rodzin patologicznych,
 - ❖ rozwój nowych wspólnych przestrzeni dla dzieci i młodzieży oraz adaptacja istniejącej infrastruktury
 - ❖ organizacja imprez i wydarzeń w oparciu o rozpoznane potrzeby młodzieży.
- B. Integracja społeczna** – jest w pewnym zakresie odpowiednikiem kierunku A, adresowanym także do osób dorosłych. Integracja społeczna przyczyni się do rozwoju aktywności lokalnej oraz zapewnienia odpowiedniej pomocy grupom marginalizowanym. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ poradnictwo specjalistyczne dla grup wykluczonych społecznie,
 - ❖ utworzenie przestrzeni (w tym osiedlowych) integracji społecznej.
- C. Aktywizacja seniorów** – ten kierunek jest szczególnie istotny ze względu na zjawisko starzejącego się społeczeństwa. Podejmowane inicjatywy służyć mają zapewnieniu usług opiekuńczych oraz szeroko rozumianej aktywizacji osób starszych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozwój istniejących organizacji senioralnych, w tym klubów seniora,
 - ❖ utworzenie centrum aktywizacji i integracji osób starszych,
 - ❖ organizacja wolontariatu dla osób starszych,
 - ❖ działania mające na celu wykorzystanie doświadczenia (zawodowego, życiowego) osób starszych, np. poprzez włączanie osób starszych w działania edukacyjne wśród młodzieży.
- D. Współzarządzanie** – władze lokalne powinny w możliwie szeroki sposób angażować mieszkańców w procesy decyzyjne. Takie działania przyczynią się do wzbudzenia większego zaufania mieszkańców do władz miasta, a jednocześnie do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ zwiększenie możliwości włączania mieszkańców we współzarządzanie miastem, w tym konsultacje społeczne i rozwój Suwalskiego Budżetu Obywatelskiego,
 - ❖ tworzenie w Urzędzie Miejskim stanowisk dedykowanych wsparciu konkretnych grup społecznych (np. osoba do spraw osób z niepełnosprawnościami),

- ❖ rozwój współpracy z funkcjonującymi radami, np. Suwalską Radą Seniorów, Młodzieżową Radą Miasta Suwałki, Radą Sportu, Radą Kultury, Suwalską Radą Działalności Pożytku Publicznego, etc
- E. Rozwój organizacji pozarządowych** – aktywność III sektora jest niezwykle istotnym elementem warunkującym rozwój kapitału społecznego i tożsamości lokalnej. Władze miasta będą wspierały organizacje pozarządowe wyspecjalizowane w działaniach na rzecz społeczności lokalnej. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ wsparcie finansowe działań organizacji pozarządowych,
 - ❖ przekazywanie kolejnych zadań publicznych do realizacji przez organizacje pozarządowe, działania wspierające rozwój współpracy organizacji pozarządowych
- F. Polityka informacyjno-edukacyjna** – służy upowszechnieniu wiedzy o historii i kulturze miasta, a w konsekwencji wzmocnieniu lokalnej tożsamości mieszkańców. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ działania edukacyjne mające na celu rozwój kompetencji obywatelskich i społecznych, generowanie postaw prospołecznych, odpowiedzialności za wspólnotę,
 - ❖ promocja walorów kulturowych i historycznych miasta,
 - ❖ edukacja historyczna i kulturowa, w tym w zakresie umiejętności poszanowania istniejących walorów (np. chroniony układ urbanistyczny),
 - ❖ działania informacyjne w zakresie oferty generowanej przez miasto (np. kulturalnej, społecznej, edukacyjnej).

5.1.2. CEL OPERACYJNY: DOSTĘPNE USŁUGI

Zagadnienie dostępności usług jest szczególnie istotne bowiem stanowi podstawowy czynnik determinujący poziom jakości życia w mieście. Należy także zwrócić uwagę, że ze względu na ponadlokalny charakter miasta z usług tych korzystają nie tylko mieszkańcy Suwałk, ale także otoczenia. Cel operacyjny Dostępne usługi dotyczy sfery podaży w zakresie oferty usługowej oferowanej przez miasto. Cel dotyczy zarówno zagadnień dostępności, jak i podnoszenia jakości poszczególnych usług. W ramach celu operacyjnego Dostępne usługi realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Rozwój usług ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej** – kierunek niezwykle ważny ze względu na pogłębiające się zjawisko starzejącego się społeczeństwa, rozwój chorób cywilizacyjnych oraz nowych patogenów. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozszerzenie oferty ochrony zdrowia, w tym związanej z chorobami cywilizacyjnymi, starzejącym się społeczeństwem, chorobami osób młodych, chorobami psychicznymi,
 - ❖ tworzenie i wdrażanie programów edukacyjnych i profilaktycznych,
 - ❖ wsparcie, w tym finansowe i infrastrukturalne, placówek ochrony zdrowia,
 - ❖ tworzenie i wdrażanie programów zdrowotnych dla osób starszych.
- B. Rozwój usług społecznych i opiekuńczych** – ma na celu zaspokajanie potrzeb osób objętych system pomocy społecznej. Kierunek ten jest ściśle powiązany z aktywizacją seniorów oraz rozwojem usług ochrony zdrowia. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ poprawa wsparcia instytucjonalnego i środowiskowego (skierowanej m.in. do osób bezdomnych, z niepełnosprawnościami, seniorów),
- ❖ indywidualizacja usług pomocy społecznej, poprzez identyfikację potrzeb i dostosowanie opieki do jednostkowego zapotrzebowania (np. usługi transportowe door-to-door).

C. Rozwój oferty sportowej i rekreacyjnej – rozwój odpowiedniej jakości infrastruktury sportowo-rekreacyjnej oraz różnorodnej oferty zajęć sportowych i rekreacyjnych jest ściśle powiązany z poprawą stanu zdrowia mieszkańców oraz ich aktywizacją. Jest szczególnie istotny ze względu na rozwijający się trend zdrowego trybu życia. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ rozwój inicjatyw w ramach poprawy oferty spędzania czasu wolnego (dla rodzin, osób młodych, osób starszych), w tym rozwój sportu masowego i rodzinnego,
- ❖ poprawa dostępności infrastruktury sportowej, w tym modernizacja przyszkolnych obiektów sportowych.

D. Rozwój oferty kulturalnej – ze względu na bogate tradycje kulturowe oraz ponadlokalny charakter miasta, Suwałki powinny pełnić rolę centrum kultury. Kierunek ten jest jednocześnie ściśle powiązany z zagadnieniem rozwoju tożsamości lokalnej mieszkańców. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ rozwój infrastruktury i przestrzeni kultury (np. obiekt nowoczesnej, multimedialnej Miejskiej Biblioteki Publicznej jako miejsce spotkań),
- ❖ organizacja wydarzeń kulturalnych.

E. Rozwój i zróżnicowanie oferty mieszkaniowej – zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych stanowi jedną z podstawowych składowych wysokiej jakości życia. Oferta mieszkaniowa jest jednym z czynników determinujących wybór miejsca zamieszkania. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ tworzenie oferty mieszkaniowej dla młodych osób, w tym konkurencyjnej cenowo oferty mieszkań na wynajem,
- ❖ tworzenie oferty mieszkaniowej dla osób spoza miasta (np. specjalistów o konkretnych kwalifikacjach),
- ❖ rozwój budownictwa społecznego w formie TBS.

F. Rozwój usług edukacyjnych – kapitał ludzki rozwijany jest już od najmłodszych lat. Właściwie rozwinięte usługi przedszkolne i wczesnoszkolne pozwolą na przygotowanie dzieci do kolejnego etapu edukacji. Rozwój oferty żłobków i przedszkoli przyczyni się to także do ponownej aktywizacji zawodowej rodziców. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ rozwój edukacji wczesnoszkolnej,
- ❖ rozwój oferty zajęć pozalekcyjnych (w tym otwarcie czasu świetlicowego),
- ❖ utrzymanie dobrej dostępności do przedszkoli i żłobków,
- ❖ wzrost jakości kształcenia, wychowania i opieki.

G. Wdrażanie e-usług i rozwój e-administracji – e-usługi i e-administracja z założenia mają usprawnić działalność samorządu i dostarczanie usług mieszkańcom. Obecna sytuacja epidemiologiczna

udowodniła, że liczne zadania można realizować z wykorzystaniem technologii informatycznych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ cyfryzacja w administracji publicznej poprzez poprawę dostępności infrastruktury teleinformatycznej,
- ❖ stosowanie nowoczesnych technik do zarządzania miastem, komunikacji i obsługi mieszkańców (smart city).

5.2. CEL STRATEGICZNY: NOWOCZESNA GOSPODARKA

5.2.1. CEL OPERACYJNY: KONKURENCYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA

Suwałki jako ośrodek o charakterze ponadlokalnym stanowi ważne dla regionu centrum rozwoju gospodarczego. Potencjał gospodarczy miasta niewątpliwie wzmacnia przygraniczne położenie. Cel operacyjny Konkurencyjne przedsiębiorstwa dotyczy zarówno rozwoju suwalskich firm i lokalnego rynku pracy, jak i działań zwiększających konkurencyjność miasta w zakresie przyciągania nowych podmiotów i wzmacniających innowacyjność gospodarki. W ramach celu operacyjnego Konkurencyjne przedsiębiorstwa realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Polityka proinwestycyjna** – właściwie ukształtowania oferta inwestycyjna powinna przyczynić się do napływu nowych firm, a w konsekwencji do pobudzenia lokalnej gospodarki, w tym lokalnego rynku pracy. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ kształtowanie polityki podatkowej przyjaznej inwestorom,
 - ❖ polityka inwestycyjna w zakresie rozwoju infrastruktury i przestrzeni dla przedsiębiorców,
 - ❖ rozwój oferty Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód i inkubatora przedsiębiorczości, także w kierunku wspierania i obsługi innowacyjnego biznesu.
- B. Wzrost innowacyjności gospodarki lokalnej** – miasto Suwałki jako ośrodek subregionalny o dużym znaczeniu gospodarczym dla regionu posiada potencjał do kreowania środowisk innowacyjnych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozwój działalności Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód,
 - ❖ rozwój badań na rzecz rozwoju innowacyjności lokalnych firm, w tym poprzez doradztwo i kontakt z ośrodkami realizującymi badania.
- C. Program rozwoju przedsiębiorczości** – nie tylko obecność dużych inwestorów determinuje poziom rozwoju gospodarczego miasta. Odpowiednie wsparcie powinno być ukierunkowane także na działalność mniejszych, lokalnych firm. Istotne jest ponadto kreowanie postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ działania wspierające młodych przedsiębiorców z miasta oraz mające na celu przyciągnięcie młodych przedsiębiorców spoza miasta,
 - ❖ działania edukacyjne, w tym programy i konkursy,
 - ❖ system ulg i zwolnień podatkowych wspierających nowe inwestycje i prowadzenie działalności gospodarczej.

- D. Rozwój stabilnych miejsc pracy** – atrakcyjny rynek pracy o konkurencyjnych wynagrodzeniach stanowi ważny czynnik przy wyborze miejsca zamieszkania. Niewątpliwie przyczyni się do zatrzymania młodych, wykształconych absolwentów w mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ wsparcie utworzenia i rozwoju miejsc pracy o konkurencyjnych wynagrodzeniach, zapewniających bezpieczeństwo finansowe,
 - ❖ poszukiwanie i przyciąganie przedsiębiorców tworzących miejsca pracy w sektorach technologicznych i pozaprodukcyjnych miejsc pracy.
- E. Rozwój sektorów kluczowych i nowych branż** – sektory kluczowe dla miasta wpisują się w regionalne inteligentne specjalizacje. Wspieranie sektorów gospodarki o największym potencjale rozwojowym w dalszym ciągu stanowi ważny element interwencji publicznej. Istotne jest także ciągłe monitorowanie lokalnej gospodarki w celu identyfikacji nowych rozwijających się branż. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ wsparcie rozwoju przemysłu drzewnego i meblarskiego, przemysłu rolno-spożywczego, usług turystycznych,
 - ❖ wsparcie rozwoju nowych branż o dużym potencjale rozwoju i kreowania miejsc pracy
- F. Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu** – zgodnie z założeniami społeczna odpowiedzialność biznesu przyczyni się do rozwoju gospodarczego przy uwzględnieniu m.in interesów społeczności lokalnej, relacji z otoczeniem, aspektów środowiskowych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ promowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

5.2.2. CEL OPERACYJNY: ROZWIĄTE RELACJE GOSPODARCZE

Cel operacyjny Rozwinięte relacje gospodarcze dotyczy różnych form współpracy (międzysektorowej, krajowej, międzynarodowej) na polu gospodarczym, jak i możliwości ich generowania poprzez działania promocyjne. Wymiana doświadczeń, transfer wiedzy, realizacja wspólnych projektów w ramach partnerstw, czy kreowanie zintegrowanych usług i produktów, znacząco przyczynią się do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności lokalnej gospodarki. W ramach celu operacyjnego Rozwinięte relacje gospodarcze realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Współpraca wewnętrzna** – dotyczy przede wszystkim współpracy międzysektorowej podmiotów lokalnej gospodarki (m.in. biznes-biznes, biznes-nauka, biznes-IOB, IOB-nauka). W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
 - ❖ rozwój współpracy między środowiskiem biznesowym a naukowym, w tym w kierunku rozwoju przemysłu 4.0 oraz innowacyjności,
 - ❖ rozwój współpracy instytucji otoczenia biznesu,
 - ❖ rozwój współpracy Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wchód ze środowiskiem naukowym.
- B. Promocja gospodarcza** – powinna przyczynić się do napływu nowych inwestorów, turystów oraz kapitału ludzkiego. Istotnym aspektem działań promocyjnych jest uwzględnienie położenia miasta – oferta powinna być ukierunkowana także na kraje wschodnie. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
 - ❖ udział w targach i misjach gospodarczych,
 - ❖ stworzenie kompleksowej koncepcji efektywnej promocji gospodarczej miasta Suwałki.
- C. Współpraca zewnętrzna** – kierunek zakłada utrzymanie dotychczasowych sieci współpracy oraz poszukiwanie nowych – istotnych dla rozwoju lokalnej gospodarki. Władze lokalne powinny także wspierać i zachęcać instytucje, organizacje i firmy zlokalizowane w mieście do nawiązywania kontaktów międzynarodowych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
 - ❖ rozwój współpracy międzynarodowej,
 - ❖ promowanie miasta jako miejsca atrakcyjnego do lokalizacji przedsięwzięć z branży logistycznej, transportowej,
 - ❖ nawiązanie więzi międzynarodowych w celu przyciągnięcia specjalistów niezbędnych lokalnej gospodarce np. programistów z Białorusi i Ukrainy.

5.2.3. CEL OPERACYJNY: EFEKTYWNE KSZTAŁCENIE

Jednym z kluczowych czynników determinujących decyzję o lokalizacji działalności gospodarczej jest dostępność kapitału ludzkiego. Wysoko wykwalifikowane kadry przyciągnąć mogą inwestorów w sektorach technologicznych i pozaprodukcyjnych. Cel operacyjny Efektywne kształcenie dotyczy rozwoju kształcenia ponadpodstawowego. Zagadnienia w nim podejmowane dotyczą podniesienia jego efektywności w kontekście potrzeb lokalnego rynku pracy. W ramach celu operacyjnego Efektywne kształcenie realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Rozwój potencjału suwalskiej uczelni** – oferta uczelni powinna przyczynić się do wzmożonego zainteresowania studiami w mieście. Kierunki studiów powinny odpowiadać na zapotrzebowanie

kadrowe lokalnego rynku pracy, w tym sektorów kluczowych. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ wsparcie tworzenia i rozwoju nowych kierunków studiów w tym przede wszystkim kierunków technicznych i związanych z informatyką,
- ❖ współpraca z innymi uczelniami, w tym m.in. w zakresie realizacji wspólnych projektów badawczych.

B. Rozwój kształcenia ustawicznego i zawodowego – odpowiedni system kształcenia ustawicznego i zawodowego, dopasowany do potrzeb lokalnego rynku pracy, uwzględniający oczekiwania przedsiębiorców, zwiększy szanse młodych absolwentów na znalezienie pracy w mieście. W kontekście tak rozumianego kierunku działań istotna jest współpraca sektora nauki i biznesu na rzecz podniesienia jakości kształcenia. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ dostosowanie programów kształcenia na potrzeby gospodarki lokalnej, w tym we współpracy z przedsiębiorcami
- ❖ dydaktyka praktyczna,
- ❖ poszerzanie oferty kształcenia ustawicznego.

5.3. CEL STRATEGICZNY: WYJĄTKOWE ŚRODOWISKO

5.3.1. CEL OPERACYJNY: BEZPIECZNE I CZYSTE ŚRODOWISKO PRZYRODNICZE

Tereny miejskie wymagają szczególnej troski o środowisko przyrodnicze ze względu na większą skalę zanieczyszczeń. Wprowadzenie skutecznych rozwiązań ograniczających degradację zasobów naturalnych i utrzymanie wysokiej jakości środowiska przyrodniczego przyczynić się może do przyciągania nowych mieszkańców. Cel operacyjny Bezpieczne i czyste środowisko przyrodnicze obejmuje zagadnienia związane zarówno z rozwojem infrastruktury, jak i działania miękkie o charakterze edukacyjnym. W ramach celu operacyjnego Bezpieczne i czyste środowisko przyrodnicze realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Poprawa bezpieczeństwa energetycznego** – kierunek ten w pewnym zakresie oznacza wykreowanie lokalnej polityki energetycznej, która pozwoli na zaspokajanie potrzeb mieszkańców, a jednocześnie zmniejszy obciążenie środowiska naturalnego. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozwój infrastruktury odnawialnych źródeł energii (fotowoltaika),
 - ❖ działania poprawiające samowystarczalność energetyczną miasta (np. miejskie elektrownie fotowoltaiczne, biomasa, energia z odpadów),
 - ❖ działania lobbingowe w celu podłączenia miasta do gazociągu magistralnego,
 - ❖ działania służące obniżeniu energochłonności spółek komunalnych,
 - ❖ promowanie działań obniżających energochłonność miasta np. termomodernizację budynków wielorodzinnych i innych
- B. Rozwój infrastruktury zielono-błękitnej** – przyczynić się ma do złagodzenia zmian klimatycznych oraz ograniczenia presji wywieranej na środowisko w mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ minimalizowanie spływu powierzchniowego, w tym poprzez wsparcie dla inicjatyw zwiększających retencję wody deszczowej,
 - ❖ promowanie rozsączania wód deszczowych zamiast wprowadzania ich do kanalizacji deszczowej
- C. Gospodarka niskoemisyjna** – emisja szkodliwych substancji do powietrza jest problemem szczególnie dostrzeganym w ośrodkach miejskich. Podejmowane interwencje mają przyczynić się do spadku zapotrzebowania na energię ciepłą oraz zmiany nawyków transportowych mieszkańców, a w konsekwencji redukcji zanieczyszczeń. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ dofinansowanie zmian w systemach ogrzewania, w tym dopłaty do wymiany pieców,
 - ❖ rozbudowa systemu miejskiej sieci ciepłowniczej i gazowej,
 - ❖ przechodzenie na niskoemisyjny i zeroemisyjny transport publiczny,
 - ❖ wdrażanie systemu roweru miejskiego.

- D. Rozwój infrastruktury technicznej** – przejawem troski o zasoby naturalne jest odpowiednio rozbudowana infrastruktura sieciowa, która przyczyni się do ograniczenia zanieczyszczeń komunalnych przedostających się do środowiska. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ rozwój sieci kanalizacyjnej i wodociągowej umożliwiającej rozwój budownictwa mieszkalnego i przemysłowo-usługowego,
 - ❖ rozwój i modernizacja sieci energetycznej,
 - ❖ rozwój sieci teleinformatycznej.
- E. Informacja i edukacja środowiskowa** – ma na celu zwiększenie świadomości ekologicznej wśród mieszkańców i przedsiębiorców. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ edukacja mieszkańców w zakresie segregacji odpadów,
 - ❖ promocja działań mających na celu rozwój gospodarki obiegu zamkniętego w przedsiębiorstwach.
 - ❖ promocja wykorzystania OZE, przechodzenia na bardziej ekologiczne źródła ogrzewania, ograniczania zużycia plastiku na rzecz wyrobów i opakowań biodegradowalnych

5.3.2. CEL OPERACYJNY: DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA

Miasto Suwałki jako ponadlokalny ośrodek usługowy i gospodarczy zlokalizowany blisko granicy, powinno być właściwie skomunikowane z najbliższym otoczeniem, ale także w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Cel operacyjny Dostępność komunikacyjna dotyczy zagadnień mających na celu poprawę dostępności miasta, zarówno w wymiarze transportowym, jak i teleinformatycznym. W ramach celu operacyjnego Dostępność komunikacyjna realizowane będą następujące kierunki działań:

A. Wewnętrzna dostępność komunikacyjna – realizacja kierunku przyczynić się ma do rozwoju systemu komunikacyjnego miasta poprzez modernizację istniejących i rozbudowę nowych dróg (wraz z infrastrukturą towarzyszącą), a także wdrożenie rozwiązań transportowych przyjaznych środowisku, w tym m.in. usprawnienie systemu komunikacji zbiorowej oraz ruchu rowerowego w mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ dokończenie rozpoczętych działań infrastrukturalnych, np. budowy tzw. Trasy Wschodniej (odcinek Sejneńska-Północna), przedłużenie ulicy 1000-lecia Litwy z mostem nad rzeką Czarną Hańczą i połączeniem do ul. Krasickiego i Filipowskiej,
- ❖ rozwój systemu dróg tranzytowych na kierunku wschód-zachód
- ❖ rozwój systemu komunikacji publicznej,
- ❖ rozwój systemu rowerów miejskich,
- ❖ rozwój ścieżek rowerowych,
- ❖ rozwój infrastruktury dla pieszych,
- ❖ rozbudowa dróg lokalnych i osiedlowych,
- ❖ rozwój infrastruktury towarzyszącej (np. budowa parkingów, w tym parkingów podziemnych, wielopoziomowych i bezpiecznych parkingów rowerowych).

B. Zewnętrzna dostępność komunikacyjna – ze względu na położenie miasta, które określane jest jako peryferyjne w skali kraju, istotne jest podejmowanie działań na rzecz poprawy krajowej i międzynarodowej dostępności komunikacyjnej. Zewnętrzna dostępność to także powiązania w samym województwie. Suwałki jako ważny ośrodek ponadlokalny powinny być dobrze skomunikowane z otoczeniem regionalnym. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ utworzenie zintegrowanego dworca autobusowo-kolejowego,
- ❖ lobbowanie krajowych i regionalnych inwestycji kolejowych (Rail Baltica) i drogowych (poprawa parametrów połączenia Augustów-Białystok),
- ❖ rozwój i efektywne wykorzystanie lotniska,
- ❖ zabieganie o rozwój zewnętrznych (pozamiejskich) szlaków rowerowych.

C. Poprawa bezpieczeństwa komunikacyjnego – rozwój dostępności komunikacyjnej powinien nieść za sobą poprawę bezpieczeństwa komunikacyjnego. Służyć mają temu zarówno działania miękkie w zakresie odpowiedniej edukacji, jak i rozwiązania infrastrukturalne. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ edukacja dzieci i młodzieży w zakresie bezpieczeństwa komunikacyjnego,
- ❖ wdrożenie inteligentnych systemów transportowych, w tym np. w zakresie zarządzania ruchem i usprawnień funkcjonowania transportu publicznego.

D. Rozwój infrastruktury teleinformatycznej – sytuacja epidemiologiczna przyczyniła się do znacznego wzrostu wykorzystania technologii informatycznych w różnych dziedzinach życia codziennego – praca, zakupy, edukacja, opieka zdrowotna. Tego typu zmiany, często usprawniające dotychczasowe rozwiązania, powinny zostać utrzymane w dłuższej perspektywie czasowej. Z tego względu istotne jest zapewnienie dostępu mieszkańcom do sprawnej sieci światłowodowej. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ rozwój sieci światłowodowej, np. poprzez budowę kanałów teletechnicznych przy okazji budowy lub przebudowy ulic,
- ❖ wdrażanie rozwiązań teleinformatycznych w miejskich jednostkach organizacyjnych
- ❖ wspieranie operatorów telekomunikacyjnych m.in. poprzez ułatwianie dostępu do miejskich kanałów teletechnicznych

5.3.3. CEL OPERACYJNY: ATRAKCYJNE PRZESTRZENIE PUBLICZNE

Kreowanie przestrzeni publicznej wpływa znacząco na różne aspekty rozwoju miasta – edukację, kapitał społeczny, tożsamość lokalną, dostępność usług, pobudzenie gospodarcze, komunikację. Cel operacyjny Atrakcyjne przestrzenie publiczne obejmuje zagadnienia związane z poprawą jakości przestrzeni publicznych z punktu widzenia różnych odbiorców (mieszkańców, turystów, osób z niepełnosprawnościami). W ramach celu operacyjnego Atrakcyjne przestrzenie publiczne realizowane będą następujące kierunki działań:

- A. Rozwój terenów zieleni miejskiej** – zieleń miejska pełni funkcje rekreacyjne, wypoczynkowe i zdrowotne, a jednocześnie łagodzi skutki zmian klimatu. Istotne jest zarówno uporządkowane istniejących, jak i wyznaczenie nowych terenów zieleni miejskiej. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ tworzenie nowych obszarów zieleni, zwłaszcza w północnej części miasta (nowe parki miejskie przy ul. Świerkowej, Putry – Andersa i ul. Franciszkańskiej),
 - ❖ utrzymanie istniejącej zieleni miejskiej (w tym nawadnianie, dobór gatunków),
 - ❖ wsparcie tworzenia nowych obszarów zieleni i ochrona już istniejących.
- B. Rozwój przestrzeni rekreacyjnych** – właściwie przygotowana, nowoczesna przestrzeń rekreacyjna będzie miała znaczący wpływ na wzrost aktywizacji i integracji mieszkańców Suwałk. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ tworzenie przestrzeni rekreacji nad Czarną Hańczą – rozbudowa bulwarów nadrzecznych,
 - ❖ zagospodarowanie terenów poźwirowych,
 - ❖ tworzenie miejsc rekreacji na osiedlach mieszkaniowych,
 - ❖ tworzenie niewielkich miejsc rekreacji w zabudowie śródmiejskiej np. parki kieszonkowe.
- C. Dostosowanie przestrzeni miejskiej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i osób starszych** – stanowi istotny element aktywizacji grup marginalizowanych. W przestrzeni powinny zostać zlikwidowane bariery architektoniczne oraz wprowadzone systemy ułatwiające poruszanie się po mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ dostosowanie budynków użyteczności publicznej, w tym szkół,
 - ❖ dostosowanie przejść dla pieszych, przystanków i pozostałej infrastruktury,
 - ❖ zapewnienie dostępności budynków wielorodzinnych dla osób niepełnosprawnych i starszych.
- D. Rewitalizacja** – przyczyni się do przywrócenia i ożywienia zdegradowanych obszarów miejskich oraz nadania im nowych funkcji. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:
- ❖ działania na rzecz obszarów zdegradowanych w części śródmieścia Suwałk (I kwartał: ul. Kościuszki, ul. Wigierska, ul. Wesoła, Waryńskiego; II kwartał: ul. Kościuszki, ul. Chłodna, ul. Noniewiczza, ul. Waryńskiego; III kwartał: ul. Chłodna, ul. Kościuszki, ul. Noniewiczza, ul. Dwernickiego; IV kwartał ul. E. Plater, Kościuszki, Piłsudskiego-Sikorskiego).
- E. Ochrona walorów historycznych** – kompleksowe rozwiązania na rzecz zabytkowej części miasta są istotnym elementem ochrony dziedzictwa kulturowego oraz wzmacniania tożsamości lokalnej. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

- ❖ działania na rzecz wsparcia historycznej części Suwałk, w tym chronionego układu urbanistycznego, zabudowy historycznej, zabudowy drewnianej, tradycji wojskowych (koszary, rekonstrukcje),
- ❖ uwzględnienie tkanki historycznej Suwałk w ramach planowania dalszego rozwoju przestrzennego miasta.

F. Poprawa bezpieczeństwa publicznego – w ramach planowanych zmian w przestrzeni publicznej, istotne jest uwzględnienie takich rozwiązań, które ułatwią utrzymanie porządku publicznego w mieście. W ramach kierunku przewidziano następujące działania:

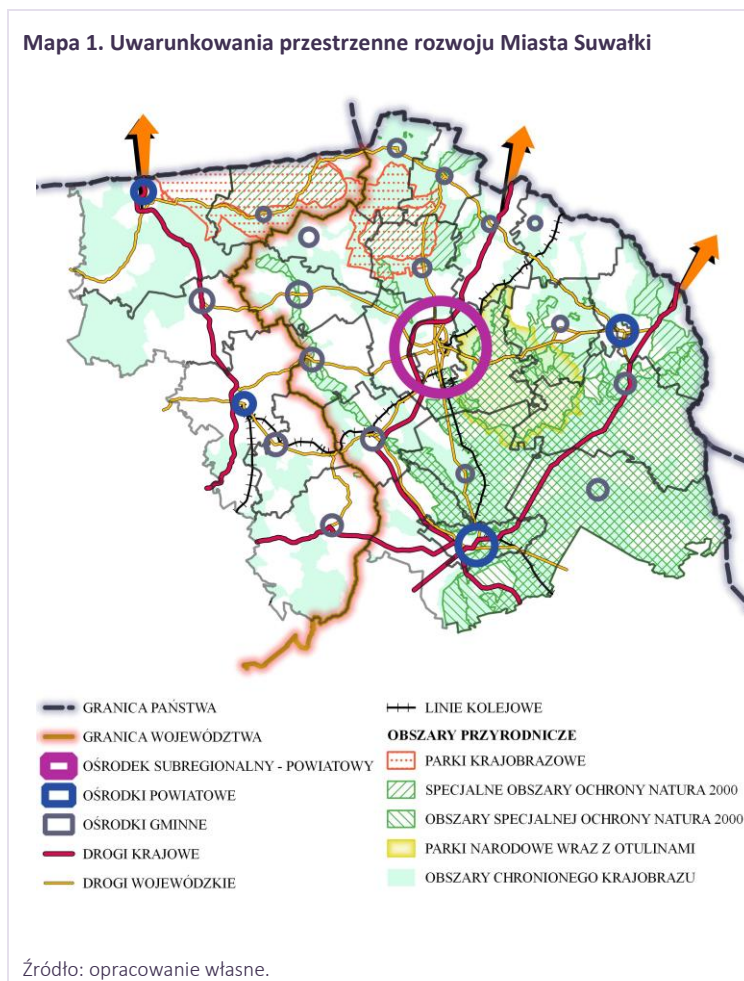
- ❖ kształtowanie bezpiecznych przestrzeni publicznych,
- ❖ rozwój miejskiego systemu monitoringu wizyjnego.

6. MODEL STRUKTURY FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNEJ

Ze względu na fakt, iż w Strategii rozwoju województwa podlaskiego nie określono modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, Strategia rozwoju zrównoważonego Miasta Suwałki podejmuje następujące zagadnienia terytorialne:

- ✓ wiąże procesy rozwoju miasta z uwarunkowaniami przestrzennymi, wynikającymi z położenia miasta w północno-wschodniej Polsce, w obszarze stanowiącym część wschodniej granicy Unii Europejskiej w środowisku przyrodniczym o wysokich walorach (Mapa 1);
- ✓ zwraca się uwagę na zagadnienia polityki przestrzennej wynikające z prac nad Studium uwarunkowań i kierunków rozwoju Miasta Suwałk;
- ✓ wymienia się obszary strategicznej interwencji określone w dokumentach wyższego rzędu, do których zaliczone są Suwałki oraz określa Obszary Strategicznej Interwencji wewnątrz Suwałk wpisane w strukturę funkcjonalno-przestrzenną Miasta (Mapa 2).

Mapa 1. Uwarunkowania przestrzenne rozwoju Miasta Suwałki



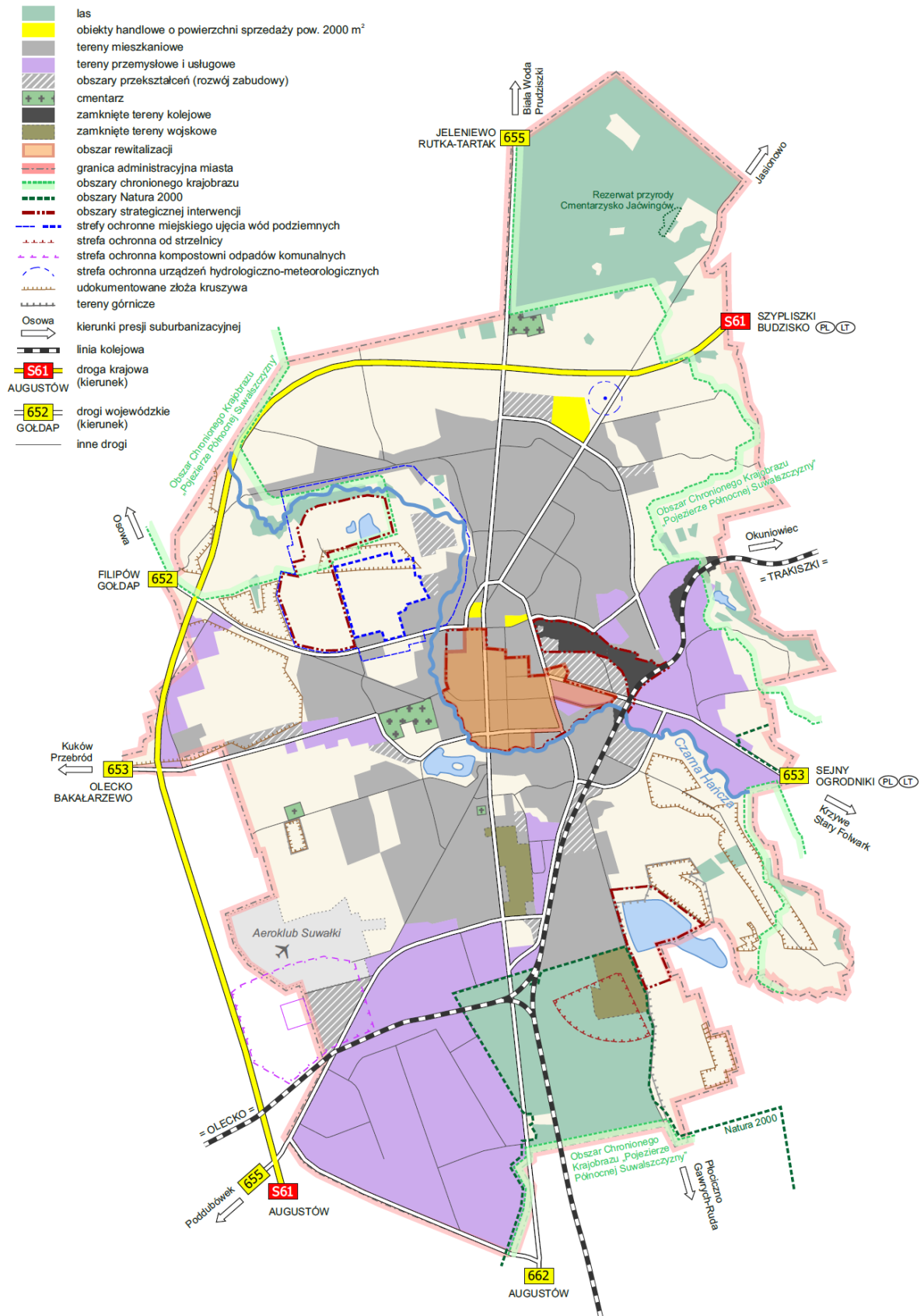
6.1. USTALENIA I REKOMENDACJE W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA I PROWADZENIA POLITYKI PRZESTRZENNEJ NA LATA 2021-2030

Strategia rozwoju Suwałk traktuje politykę przestrzenną jako integralny element zestawu różnorodnych działań (polityk i programów) służącego osiągnięciu celów rozwoju społeczno-gospodarczego miasta. Do kluczowych działań ukierunkowanych na kształtowanie przestrzeni miasta w okresie realizacji strategii należy zaliczyć:

- zachowanie ładu przestrzennego poprzez ustalenia planów miejscowych;
- przeciwdziałanie rozlewaniu się miasta, poprzez uzupełnianie zabudowy na terenach zurbanizowanych i ograniczenie przekształcania terenów rolnych w osiedla mieszkaniowe bez za-

pewnienia finansowania infrastruktury drogowej i technicznej, poza terenami wyznaczonymi w studium;

Mapa 2. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Miasta Suwałki



Źródło: opracowanie własne.

- wyznaczenie stref funkcjonalno-przestrzennych celem ograniczenia konfliktów społecznych;
- zapobieganie mieszanemu się terenów o sprzecznych funkcjach przestrzennych;
- tworzenie systemu powiązanych ze sobą ciągów ekologicznych, którego główną osią powinna być dolina rzeki Czarnej Hańczy, w oparciu o tereny cenne przyrodniczo oraz rekreacyjne oraz w powiązaniu z terenami leśnymi i otuliną WPN i SPK;
- ochrona przed zabudową i skażeniem terenów wskazanych w studium jako ciągi ekologiczne oraz terenów wodonośnych;
- stworzenie programu działań zmierzających do ochrony wód podziemnych i rzeki czarnej Hańczy poprzez likwidację spływu nieoczyszczonych wód;
- tworzenie przestrzeni publicznych integrujących mieszkańców;
- podnoszenie atrakcyjności i udostępnienie mieszkańcom terenów nadrzecznych, poprzez rozbudowę bulwarów, w tym budowa ścieżki rowerowej i spacerowej wzdłuż rzeki w granicach administracyjnych miasta, łączących tereny rekreacyjne, porządkowanie rzeki, budowa kładek przez rzekę;
- zwiększenie terenów zieleni i przestrzeni publicznych, przeznaczanie w planach miejscowych na ten cel nowych terenów i ich pozyskiwanie;
- zwiększenie udziału terenów biologicznie czynnych (np. poprzez ustalanie wysokiego udziału pow. biologicznie czynnych na terenach budowlanych odpowiednio do funkcji, wprowadzenie zieleni jako towarzyszącej inwestycjom drogowym, zalesianie gruntów rolnych);
- rozbudowa układu dróg podstawowych zapewniających sprawne i bezpieczne przemieszczanie mieszkańców z pominięciem przejazdu przez centrum miasta,
- rozbudowa i utrzymanie w odpowiednim stanie systemu ścieżek rowerowych w mieście, komunikacyjnych i rekreacyjnych, budowa stacji rowerowych i stojaków rowerowych;
- zapewnienie miejsc parkingowych w ramach realizowanych inwestycji poza terenami dróg, wprowadzenie parkingów pod budynki i tereny, a tam, gdzie nie będzie to możliwe lub uzasadnione ekonomicznie, dopuszczenie budowy parkingów wielopoziomowych nadziemnych;
- poprawa wizerunku i estetyki miasta poprzez modernizację istniejącej substancji, dbałość o małą architekturę i zielen, w tym ukwiecanie miasta;
- ochrona dziedzictwa kulturowego poprzez zachowanie skali zabudowy śródmieścia Suwałk i pierzowej obudowy ulic w Śródmieściu, działania na rzecz promocji unikatowej suwalskiej starówki i „suwalskiej kamienicy”, utrzymania zasobu zabytków w odpowiednim stanie technicznym, wprowadzanie nowych funkcji do tych obiektów, dbałość o detal i wystrój zabytków, ograniczenie ruchu komunikacyjnego, wyprowadzenie ruchu przejazdowego, zmianę organizacji ruchu w śródmieściu,
- budowanie tożsamości miasta w oparciu o jego historię i postaci tu mieszkające;
- budowanie tożsamości miasta poprzez utworzenie systemu spójnej informacji i urządzeń miejskich np. ujednoczenie wiat przystankowych, tabliczek z nazwami ulic, małej architektury przyulicznej, stosowania jednolitej kolorystycznie nawierzchni na drogach rowerowych itd.

6.2. OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI WEWNĄTRZ MIASTA

W ramach realizacji polityki rozwoju miasta szczególną uwagę będą zajmowały trzy Obszary Strategicznej Interwencji (Mapa 2):

1. OSI Zabytkowe centrum miasta;
2. OSI Tereny poźwirowe (Krzywólka i Sobolewo);
3. OSI Tereny pokolejowe w centrum miasta.

W każdym z tych obszarów będą podejmowane działania, które przyczynią się do oczekiwanych zmian społeczno-gospodarczo-przestrzennych. W szczególności:

- w OSI Zabytkowe centrum miasta – będą podejmowane działania z zakresu kompleksowej rewitalizacji, w tym w szczególności urbanistycznej i społecznej;
- w OSI Tereny poźwirowe (Krzywólka i Sobolewo) – będą podejmowane działania zmierzające do nadania tym terenom nowych funkcji: gospodarczych, sportowych, rekreacyjnych;
- w OSI Tereny pokolejowe w centrum miasta – będą realizowane działania ukierunkowane na nadanie tym terenom nowych funkcji. Po przeniesieniu z centrum miasta na obrzeża kolejowej stacji towarowej planowane jest wykonanie na tym terenie nowoczesnego centrum przesiadkowego, wprowadzenie zabudowy mieszkaniowej, zieleni miejskiej.

6.3. SUWAŁKI JAKO OBSZAR STRATEGICZNEJ INTERWENCJI W STRATEGII WOJEWÓDZKIEJ I STRATEGIACH RZĄDOWYCH

Miasto Suwałki zaliczane jest do dwóch obszarów strategicznej interwencji wyznaczonych w Strategii Podlaskie 2030²²:

- OSI Ośrodki subregionalne – w tym obszarze powinny być realizowane następujące cele strategiczne Strategii Podlaskie 2030: Przemysły przyszłości; Kompetentni mieszkańcy; Przestrzeń wysokiej jakości; wszystkie cele operacyjne celu strategicznego Partnerski region;
- OSI Miasta powiatowe – w tym obszarze strategicznej interwencji szczególnie istotna będzie realizacja celów: Lokalna przedsiębiorczość; Kompetencje mieszkańców; Aktywizacja mieszkańców; Przestrzeń wysokiej jakości.

Poza OSI wojewódzkimi, miasto należy do Polski Wschodniej, która stanowi Obszar Strategicznej Interwencji na poziomie krajowym. Ponadto należy podkreślić konieczność dążenia władz miasta przy wsparciu władz samorządowych województwa, do objęcia Miasta Suwałki również instrumentami wsparcia krajowego ukierunkowanymi do miast średniej wielkości tracących funkcje społeczno-gospodarcze (dotychczas prezentowane analizy oraz skutki pandemii obrazują trudności rozwojowe miasta, jednak nie znalazło to odzwierciedlenia w zaliczeniu Suwałk do grupy miast wymagających wsparcia).

²² Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 – Załącznik do Uchwały Nr XVIII/213/2020 Sejmiku Województwa Podlaskiego z dnia 27 kwietnia 2020 r.

7. SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII

7.1. ZASADY WDRAŻANIA STRATEGII

Wdrażanie Strategii będzie odbywało się na podstawie dokumentów programowych oraz innych strategii i polityk wymaganych przepisami i koniecznych dla sprawnego osiągnięcia celów Strategii. Proces realizacji Strategii będzie uspołeczniony i oparty na kilku zasadach, które będą stosowane w każdym działaniu w ramach realizacji celów rozwojowych. Zasady te wychodzą naprzeciw zapisom wizji rozwoju, ale również odzwierciedlają podejmowane w trakcie tworzenia Strategii zagadnienia włączenia mieszkańców w procesy wdrażania poszczególnych kierunków działań:

1. Zasada **partnerstwa** – szczególnie istotna w przypadku działań podejmowanych we współpracy. Zasada oznacza partnerskie podejście do działań sieciowych i dwustronnych, zarówno w relacjach władze lokalne – mieszkańcy, jak i miasto Suwałki – partnerzy zewnętrzni;
2. Zasada **efektywności** – oznacza podejmowanie oceny działań z punktu widzenia różnych wariantów, a także z punktu widzenia różnych kosztów i korzyści (nie tylko finansowych);
3. Zasada **poszanowania środowiska przyrodniczego** – odwołuje się do jednego z kluczowych elementów wizji rozwoju Miasta. Zasada oznacza, że w szczególności działania inwestycyjne będą rozpatrywane przez pryzmat najlepszych rozwiązań z punktu widzenia jakości środowiska przyrodniczego.

7.2. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA REALIZACJI STRATEGII

Działania wynikające ze Strategii zrównoważonego rozwoju Miasta Suwałki będą finansowane z kilku źródeł, z których najważniejsze to:

1. Środki własne Miasta Suwałki,
2. Środki pochodzące z dotacji celowych z budżetu Państwa i funduszy celowych,
3. Środki budżetu Unii Europejskiej,
4. Inne środki pochodzące ze źródeł zagranicznych,
5. Środki funduszy celowych,
6. Inne środki finansowe, w tym zwłaszcza środki osób fizycznych i osób prawnych.

Głównym źródłem finansowania działań strategicznych będą przede wszystkim środki publiczne. W 2019 roku wydatki budżetu Miasta osiągnęły wielkość 566 mln zł, w tym wydatki majątkowe 153 mln zł, jednak kluczowe będą, szczególnie w początkowym okresie realizacji Strategii, konsekwencje kryzysu wywołanego pandemią. Istotnym czynnikiem zwiększającym potencjał finansowy realizacji Strategii może okazać się **partnerstwo publiczno-prywatne**.

Miasto Suwałki w latach 2021-2027 będzie pokrywało gros kosztów inwestycji publicznych ze środków Unii Europejskiej. Dwa źródła będą miały kluczowe znaczenie: fundusze europejskiej polityki spójności oraz Europejski Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności Europy.

Alokacje ukierunkowane na miasto Suwałki będą możliwe do oszacowania po zatwierdzeniu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2021-2027. Istotne znaczenie dla zakresu działań rozwojowych w mieście Suwałki będzie miała umiejętność aplikowania podmiotów zlokalizowanych w mieście o środki zawarte w krajowych programach operacyjnych, w tym w projektowanym Programie Operacyjnym Polski Wschodniej oraz w programach zarządzanych bezpośrednio przez Komisję Europejską, a przykładem jest Health4Europe o wartości 9,4 mld EUR. W konkluzjach Rady Europejskiej przyjęto ustalenie, że w przypadku regionów słabiej rozwiniętych, takich jak województwo podlaskie, utrzymany zostanie aktualnie obowiązujący poziom dofinansowania 85%.

Nowym instrumentem jest wspomniany już wcześniej Europejski Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności Europy. W ramach Krajowego Planu Odbudowy dla Polski zostanie uruchomione 23,1 mld EUR grantów oraz 34,2 mld EUR pożyczek (w cenach stałych z 2018 roku). Inwestycje te nie wymagają współfinansowania. Środki te są zobowiązaniami do końca 2023 roku, a płatnościami do końca 2026 roku. Skala alokacji jaka trafi do miasta Suwałki będzie zależna od przygotowania, akceptacji i skutecznej realizacji projektów inwestycyjnych przyczyniających się do realizacji wymienionych wcześniej priorytetów inwestycyjnych określonych przez Unię Europejską i uzgodnionych z Rządem RP.

7.3. SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI

Strategia zrównoważonego rozwoju Miasta Suwałki zakłada monitorowanie postępów jej realizacji w cyklach rocznych jako element **Raportu o stanie Miasta**. W Raporcie zaprezentowane będą wnioski dotyczące osiągania celów strategicznych i operacyjnych, wynikające z opisu sytuacji w Mieście.

Specyfika Strategii sugeruje uwzględnienie w *Raporcie o stanie Miasta* wskaźników kontekstowych, które będą obrazowały ogólną sytuację społeczno-gospodarczą (Tabela 2), popartych wskazaniem konkretnych działań.

Wsparciem informacyjnym na temat postępów w realizacji Strategii będą sondaże:

- społeczny, przeprowadzany na reprezentatywnej grupie mieszkańców oraz
- sondaż koniunktury gospodarczej, przeprowadzony wśród właścicieli firm.

Oba sondaże będą realizowane w miesiącach: luty-marzec, by ich wyniki mogły być częścią Raportu o stanie Miasta. Sondaże będą przeprowadzone dwukrotnie w okresie realizacji strategii, w roku 2025 oraz na koniec realizacji w roku 2030.

Tabela 2. Lista wskaźników kontekstowych

CELE STRATEGICZNE/WSKAŹNIKI ODPOWIADAJĄCE CELOM OPERACYJNYM	MIARA	ŹRÓDŁO
SILNI MIESZKAŃCY		
Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Liczba imprez na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Liczba uczestników imprez na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Lekarze na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS

Odsetek dzieci objętych opieką żłobkową	%	BDL GUS
Odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym	%	BDL GUS
Członkowie klubów sportowych na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na osobę	m ²	BDL GUS
NOWOCZESNA GOSPODARKA		
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Pracujący na 1000 osób w wieku produkcyjnym	liczba	BDL GUS
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie (brutto)	zł	BDL GUS
Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Nakłady inwestycyjne z budżetu Miasta na jednego mieszkańca	zł	UM
Turyści zagraniczni na 1000 mieszkańców	liczba	BDL GUS
Udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	BDL GUS
Liczba studentów i absolwentów uczelni na 1000 osób	liczba	BDL GUS
Absolwenci zasadniczych szkół zawodowych i techników w ogólnej liczbie absolwentów	%	BDL GUS
WYJĄTKOWE ŚRODOWISKO		
Wydatki na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na jednego mieszkańca	zł	UM
Odsetek ludności korzystającej z kanalizacji	%	BDL GUS
Udział odpadów poddanych odzyskowi w ilości odpadów wytworzonych w ciągu roku	%	BDL GUS
Czas dojazdu samochodem do Białegostoku i Warszawy	minuty	Badanie własne
Czas dojazdu pociągiem do Białegostoku i Warszawy	minuty	Badanie własne
Średni czas dojazdu samochodem z ośrodków gminnych powiatu suwalskiego do Suwałk	minuty	Badanie własne
Udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem	%	BDL GUS
Udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego	%	BDL GUS

Źródło: opracowanie własne

8. SPÓJNOŚĆ STRATEGII Z DOKUMENTAMI REGIONALNYMI I KRAJOWYMI

Spójność celów Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2030 została określona na podstawie analizy trzech dokumentów strategicznych:

- 1) Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 – dokument uchwalony przez Sejmik Województwa Podlaskiego w kwietniu 2020 r.
- 2) Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) – dokument przyjęty przez Radę Ministrów w lutym 2017 r.
- 3) Krajowej Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 – dokument przyjęty przez Radę Ministrów we wrześniu 2019 r.

8.1. STRATEGIA PODLASKIE 2030

Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 stanowi najważniejszy dokument polityki regionalnej. Wyznacza ramy dla wszystkich dokumentów strategicznych i programowych województwa, w tym dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2021-2027.

Suwałki jako silny ośrodek ponadlokalny województwa stanowi istotny element realizacji strategii regionu. Z tego względu cele niniejszej Strategii są silnie skorelowane z założeniami polityki regionalnej – wszystkie cele strategii Suwałk znajdują swoje odzwierciedlenie w celach strategii regionalnej (Tabela 3).

Tabela 3. Cele strategiczne SRWP 2030 a cele Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2030

Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (cele strategiczne i operacyjne)	Strategia Miasta Suwałki do 2030 roku							
	Silni mieszkańcy		Nowoczesna gospodarka			Wyjątkowe środowisko		
	Tożsamość lokalna	Dostępne usługi	Konkurencyjne przedsiębiorstwa	Rozwinięte relacje gospodarcze	Efektywne kształcenie	Bezpieczne i czyste środowisko	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjne przestrzenie publiczne
Dynamiczna gospodarka								
Przemysły przyszłości			X	X	X			
Podlaski system otwartych innowacji			X	X	X			
Lokalna przedsiębiorczość			X	X	X	X		
Rewolucja energetyczna i gospodarka obiegu zamkniętego						X		
E-podlaskie	X	X	X	X	X		X	
Zasobni mieszkańcy								
Kompetentni mieszkańcy		X			X			
Aktywni mieszkańcy	X	X						
Przestrzeń wysokiej jakości						X	X	X
Partnerski region								
Dobre zarządzanie		X		X				
Kapitał społeczny	X	X						
Partnerstwa międzynarodowe i ponadregionalne				X			X	
Gościnny region	X	X				X	X	X

8.2. STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju operuje 3 celami szczegółowymi, w ramach których wyznaczone zostały obszary strategiczne. Cele Strategii Suwałk korespondują ze wszystkimi celami i obszarami SOR. W przypadku obszarów dotyczących finansów i uregulowań prawnych spójność ta jest pośrednia – działania te dotyczą zmian na szczeblu krajowym, jednak ich realizacja pośrednio wpłynie pozytywnie na wdrażanie zapisów niniejszej Strategii. Cele rozwojowe Suwałk są spójne także ze wskazanymi w SOR obszarami wpływającymi na osiągnięcie celów (Tabela 4).

Tabela 4. Cele strategiczne SOR a cele Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2030

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (cele strategiczne i obszary strategiczne)	Strategia Miasta Suwałki do 2030 roku								
	Silni mieszkańcy		Nowoczesna gospodarka			Wyjątkowe środowisko			
	Tożsamość lokalna	Dostępne usługi	Konkurencyjne przedsiębiorstwa	Rozwinięte relacje gospodarcze	Efektywne kształcenie	Bezpieczne i czyste środowisko	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjne przestrzenie publiczne	
Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną									
Reindustrializacja			X	X	X				
Rozwój innowacyjnych firm			X	X	X				
Małe i średnie przedsiębiorstwa			X	X	X				
Kapitał dla rozwoju		X	X	X	X				
Ekspansja zagraniczna			X	X					
Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony									
Spójność społeczna	X	X	X		X				
Rozwój zrównoważony terytorialnie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarstwu									
Prawo w służbie obywatelom i gospodarce*		X	X						
Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem	X	X	X		X	X	X	X	X
E-państwo		X							
Finanse publiczne*	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Efektywność wykorzystania środków UE*	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Obszary wpływające na osiągnięcie celów SOR									
Kapitał ludzki i społeczny	X	X	X	X	X				X
Cyfryzacja	X	X	X		X		X		
Transport		X				X	X	X	
Energia		X	X			X	X		
Środowisko		X	X			X	X		X
Bezpieczeństwo narodowe	X	X							

*powiązanie pośrednie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*

8.3. KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO

Cele rozwojowe Suwałk wykazują wysoką spójność z zapisami Krajowej Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. KSRR 2030 operuje 3 celami szczegółowymi – spójność, konkurencyjność, sprawność. Cel I KSRR dotyczący zwiększenia spójności rozwoju kraju jest celem horyzontalnym, ukierunkowanym na

wyrównanie różnic rozwojowych w różnych obszarach. Z tego względu wszystkie cele zapisane w Strategii Suwałk są z nim skorelowane (Tabela 5).

Tabela 5. Cele strategiczne KSRR 2030 a cele Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2030

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (cele szczegółowe)	Strategia Miasta Suwałki do 2030 roku							
	Silni mieszkańcy		Nowoczesna gospodarka			Wyjątkowe środowisko		
	Tożsamość lokalna	Dostępne usługi	Konkurencyjne przedsiębiorstwa	Rozwinięte relacje gospodarcze	Efektywne kształcenie	Bezpieczne i czyste środowisko	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjne przestrzenie publiczne
Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym (spójność)	X	X	X	X	X	X	X	X
Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych (konkurencyjność)	X	X	X	X	X			
Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk kierunkowanych terytorialnie (sprawność)	X	X		X				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030.

9. PROCES TWORZENIA STRATEGII

Strategia Rozwoju Suwałk została przygotowana w sposób uspołeczniony. Prace nad dokumentem przebiegały w następujących etapach:

- A. Wizja rozwoju miasta do 2030 roku – została wypracowana przez Prezydenta Suwałk i jego Zastępców przy wsparciu zespołu eksperckiego współpracującego przy tworzeniu Strategii.
- B. Diagnoza strategiczna i analiza SWOT – została przygotowana w ramach prac zespołu eksperckiego przygotowującego Strategię.
- C. Cele strategiczne i operacyjne zostały wypracowane w ramach dwóch warsztatów z grupami roboczymi:
 - ❖ W dniu 27 lipca 2020 roku w Parku Naukowo-Technologicznym Polska-Wschód odbyło się pierwsze spotkanie z przedstawicielami grup roboczych. Spotkanie dotyczyło działań, które powinny zostać zrealizowane w celu osiągnięcia wizji rozwoju miasta w 2030 roku. W spotkaniu brało udział 50 osób, w tym: 11 członków grupy „Przestrzeń”, 25 członków grupy „Społeczeństwo” oraz 14 członków grupy „Gospodarka lokalna”.
 - ❖ W dniu 18 września 2020 roku w Parku Naukowo-Technologicznym Polska-Wschód odbyło się drugie spotkanie z przedstawicielami grup roboczych. Spotkanie dotyczyło propozycji celów strategicznych i operacyjnych wypracowanych przez zespół przygotowujący Strategię wspólnie z Prezydentami Suwałk. W spotkaniu brało udział 40 osób, w tym: 11 członków grupy „Przestrzeń”, 23 członków grupy „Społeczeństwo” oraz 6 członków grupy „Gospodarka lokalna”.
- D. System wdrażania Strategii – został opracowany przez zespół ekspercki przygotowujący Strategię. W wyniku powyższych prac przygotowano wstępny projekt dokumentu, który omówiono na spotkaniu roboczym przedstawicieli Urzędu Miasta z przedstawicielami firmy Geoprofit (spotkanie on-line). Następnie przygotowano projekt Strategii, który poddano ewaluacji ex-ante oraz konsultacjom społecznym. Projekt Strategii był również konsultowany z Państwowym Gospodarstwem Wodnym Wody Polskie (RZGW w Białymstoku), które nie wniosło żadnych uwag do dokumentu.

Projekt Strategii został również przesłany do Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Białymstoku. Obie instytucje odstąpiły od konieczności przygotowania strategicznej oceny oddziaływania na środowisko.

W wyniku konsultacji społecznych otrzymano 27 uwag do projektu Strategii oraz 4 do diagnozy. Spośród uwag do Strategii:

- 14 zaakceptowano w pełni i zmieniono zapisy projektu, zgodnie z sugestiami;
- 2 uwzględniono częściowo;
- w stosunku do 5 uwag zastosowano formułę „wyjaśnienie” – w której przekazano argumenty za nie zmienianiem zapisów projektu, ale zgadzając się co do zasady z treścią uwagi, która np. miała charakter rozwiązań czysto technicznych;

- 6 uwag odrzucono ze względu na np. zbyt szczegółowe propozycje zapisów, chęć wprowadzenia do projektu działań, za które nie jest odpowiedzialny samorząd lokalny lub fakt, że w istocie dana propozycja była już umieszczona w dokumencie pod inną nazwą.

10. WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA

Analiza finansowo-organizacyjna oświaty Miasta Suwałki, Instytut Badań w Oświacie na zlecenie Miasta Suwałki, Suwałki 2019 r.

Diagnoza strategiczna województwa podlaskiego, Województwo Podlaskie, Białystok 2020 r.

Durydiwka M., Kociszewski P., (2013), Wielokulturowość Podlasia i możliwości jej wykorzystania w turystyce, „Turystyka kulturowa” nr 6.

Ewaluacja wsparcia podlaskich inteligentnych specjalizacji w dziedzinie innowacyjności oraz badań i rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2019 r.

Godlewska Majowska H., Komor A., Piłewicz T., Turek D., Żukowska J., Zarębski P., Czernecki M., Miąsek D., Typa M. (2017), Atrakcyjność inwestycyjna regionów, PAIH, Warszawa.

Godlewska Majowska H., Piłewicz T., Turek D., Żukowska J., Zarębski P., Czernecki M., Typa M. (2017), Atrakcyjność inwestycyjna regionów. Województwo Podlaskie, PAIH, Warszawa.

European Commission, European Semester 2019. Overview of Investment Guidance on the Cohesion Policy Funding 2021-2027 per Member State, Annex D: Investment Guidance on Cohesion Policy Funding 2021-2027 for Poland, Brussels, 2019.

European Parliament, Developing an EU Urban Agenda, Strasbourg, 2016.

Ewaluacja wsparcia podlaskich inteligentnych specjalizacji w dziedzinie innowacyjności oraz badań i rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2019 r.

Komisja Europejska, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego, a także przepisy wspólne na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu i Migracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu na rzecz Zarządzania Granicami, 29 maja 2018, Bruksela COM (2018) 375.

Komisja Europejska, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, 29 maja 2018, Bruksela COM (2018) 382; Komisja Europejska, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności, 29 maja 2018, Bruksela, COM (2018) 372.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady Europejskiego Banku Centralnego i Eurogrupy. Europejski semestr 2019: Ocena postępów w zakresie reform strukturalnych, zapobiegania zakłóceniom równowagi makroekonomicznej i ich korygowania oraz wyniki szczegółowych ocen sytuacji na mocy rozporządzenia (UE) nr 1176/2011.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa 2019 r.

Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w powiecie suwalskim w 2016 roku, Powiatowy Urząd Pracy w Suwałkach, Suwałki 2017 r.

Ocena jakości współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Raport z powtórnego badania Lokalnego Indeksu Jakości Współpracy w Suwałkach, Centrum Aktywności Społecznej Pryzmat, Suwałki, 2015 r.

Przepływy ludności związane z zatrudnieniem w 2016 r., Urząd Statystyczny w Poznaniu.

Raporty o stanie miasta Suwałki (2013-2019), Urząd Miasta Suwałki, Suwałki 2014-2020 r.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017 r.

Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2020 r.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020, Urząd Miasta Suwałki, Suwałki 2014 r.

Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w roku 2015, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2016 r.

Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w roku 2016, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2017 r.

Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w roku 2018, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2019 r.

Wieloletni Program Współpracy Miasta Suwałk z organizacjami pozarządowymi na lata 2017-2020, Urząd Miasta Suwałki, Suwałki 2017 r.

Wybrane aspekty wymiany handlowej województwa podlaskiego z zagranicą w kontekście przygranicznego położenia regionu, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2017 r.

Wyniki badań społecznych oświaty Miasta Suwałki, Instytut Badań w Oświacie na zlecenie Miasta Suwałki, Suwałki 2019 r.

<https://afly.co/6wk3>

<http://atrakcjepodlasia.pl/atrakcje-turystyczne/suwalki-opis-miejscowosci/>

https://ec.europa.eu/commission/publications/investeu-programme_pl

<https://greenvelo.pl/>

<https://niemen.org.pl/statutstowarzyszenie/>

https://pl.wikipedia.org/wiki/Szlak_turystyczny_im._Marii_Konopnickiej_%E2%80%9EKrasnoludki_s%C4%85_na_%C5%9Bwiecie%E2%80%9D

<https://rankingmiast.polityka.pl/>

<https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/obszary-funkcjonalne-oraz-dostepnosc-terytorialna/oszacowanie-odleglosci-i-czasu-przejazdu-pomiedzy-wybranymi-gminami-w-polsce-w-2016-roku,11,1.html>

<http://suwalkiblues.com/pl/>

<https://um.suwalki.pl/inwestor/aktualnosci-2,4001>

<https://www.google.com/maps/?hl=pl>

<https://www.intercity.pl/pl>

<https://www.polityka.pl/niezbednik/1597651,1,indeks-jakosci-zycia-mieszkancow-miast.read>

<https://www.spk.org.pl/>

<https://www.ssse.com.pl/o-ssse/o-strefie.html>

http://www.wigry.org.pl/stowcip/zielen3.htm?fbclid=IwAR3cZiNf9LerSapLZBMcVp_GPpxbmGTwBfhlhrYOupwvMS4_6nX228yEO8

http://zdiz.suwalki.pl/wp-content/uploads/2018/07/Pomniki-przyrody.pdf?fbclid=IwAR3cZiNf9LerSapLZBMcVp_GPpxbmGTwBfhlhrYOupwvMS4_6nX228yEO8

Bank Danych Lokalnych GUS

Wyniki ankiety „Mój pomysł na Suwałki” przeprowadzonej przez Urząd Miasta Suwałki wśród mieszkańców miasta w 2018 r.

Wyniki ankiety przeprowadzonej przez Młodzieżową Radę Miasta Suwałki wśród suwalskiej młodzieży w 2020 r.