



Centrum Wsparcia Doradczego

## Miejski Obszar Funkcjonalny Suwałk

### Debata strategiczna Suwałki, 7 grudnia 2022



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

Grzegorz Dudzik – Koordynator Zespołu ZMP

Agnieszka Brzostowska – Doradca Partnerstw

Norbert Brzostowski – Doradca Partnerstw

Joanna Ćwiklińska-Ziomek – Doradca Partnerstw

Jerzy Zaborowski – Doradca Partnerstw



Fundusze  
Europejskie  
Pomoc Techniczna



Rzeczpospolita  
Polska



Ministerstwo Funduszy  
i Polityki Regionalnej

Unia Europejska  
Fundusz Spójności



FUNDACJA  
FUNDUSZ  
WSPÓŁPRACY



ZWIĄZEK  
MIAST  
POLSKICH



## Plan prezentacji – wyniki prac diagnostycznych

1. Wyniki diagnozy – wybrane dane statystyczne
2. Kluczowe potencjały obszaru
3. Główne problemy rozwojowe
4. Kluczowe czynniki rozwoju (SWOT)
5. Kierunkowe potrzeby rozwojowe/ cele strategiczne
6. Debata strategiczna



## Przeprowadzone analizy i badania

### **A. Dane wtórne**

### **B. Monitor Rozwoju Lokalnego II (MRL II)**

### **C. Zestaw badań społecznych (raport z wybranych badań stanowi oddzielną prezentację)**

Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży

Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru partnerstwa

Badanie opinii lokalnych liderów

Badanie osób młodych

Badanie seniorów

### **D. Badania samorządów w zakresie współpracy i instytucjonalizacji**

### **E. Badania jakościowe**

Spotkania i debaty członków Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa

Wywiady grupowe i warsztaty



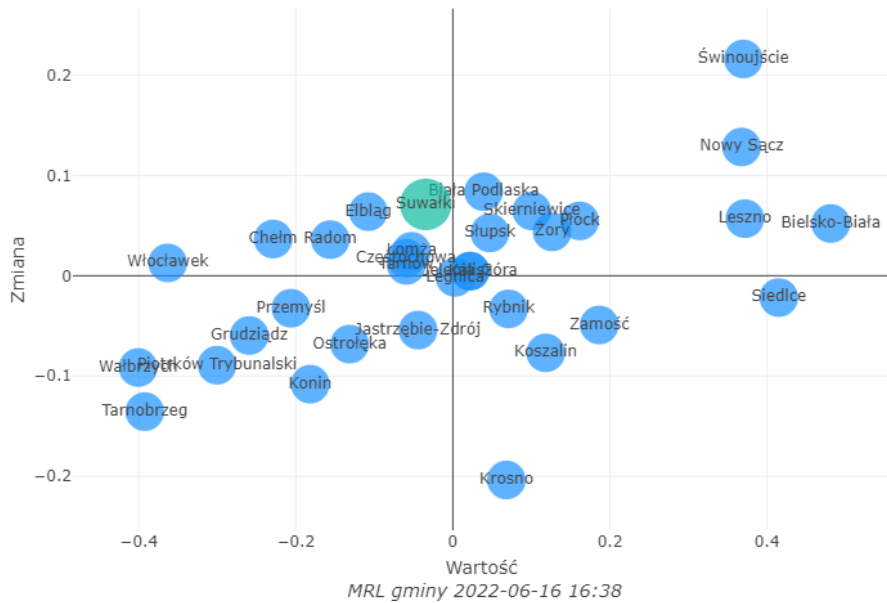
## Wybrane dane statystyczne i wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego

1. Wskaźniki ogólne rozwoju
2. Wymiar gospodarczy
3. Wymiar społeczny
4. Wymiar środowiskowo-przestrzenny

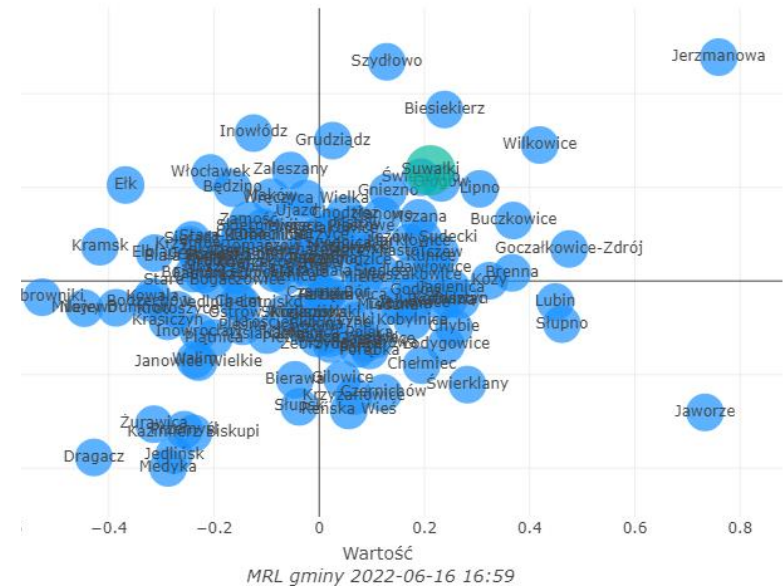


# Ogólny wskaźnik rozwoju MRL na tle samorządów z grupy porównawczej

## Miasto Suwałki

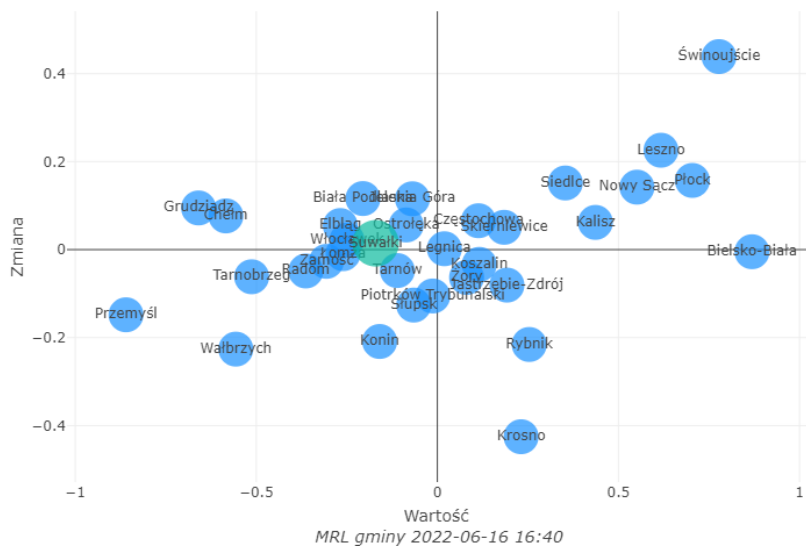


## Gmina Suwałki

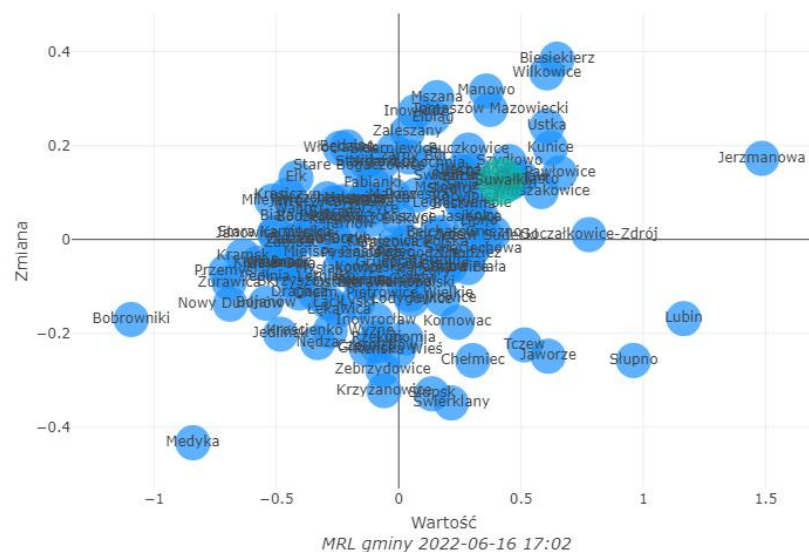


# Wskaźnik rozwoju – wymiar gospodarczy na tle samorządów z grupy porównawczej

## Miasto Suwałki

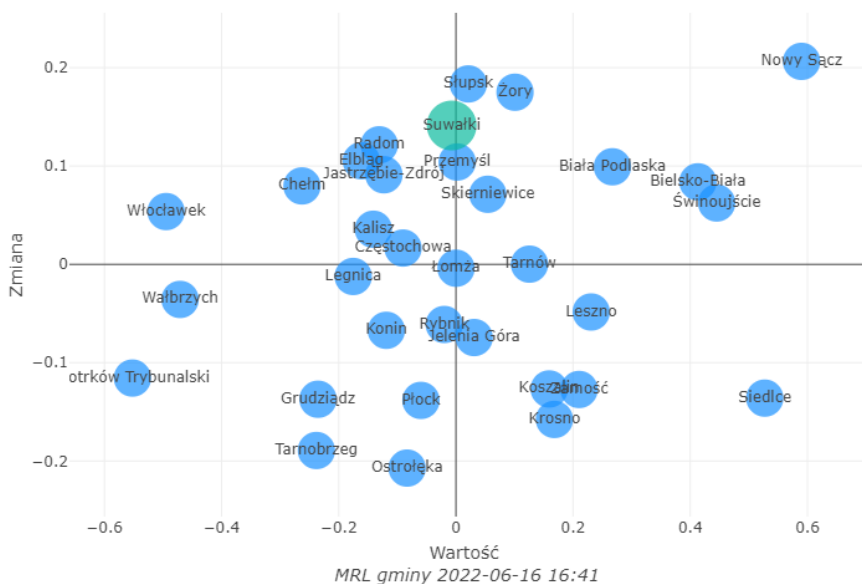


## Gmina Suwałki

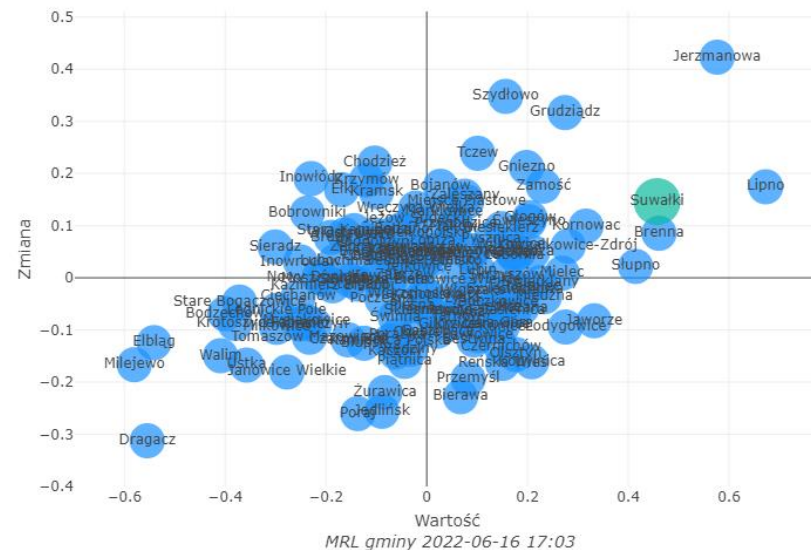


# Wskaźnik rozwoju – wymiar społeczny na tle samorządów z grupy porównawczej

## Miasto Suwałki



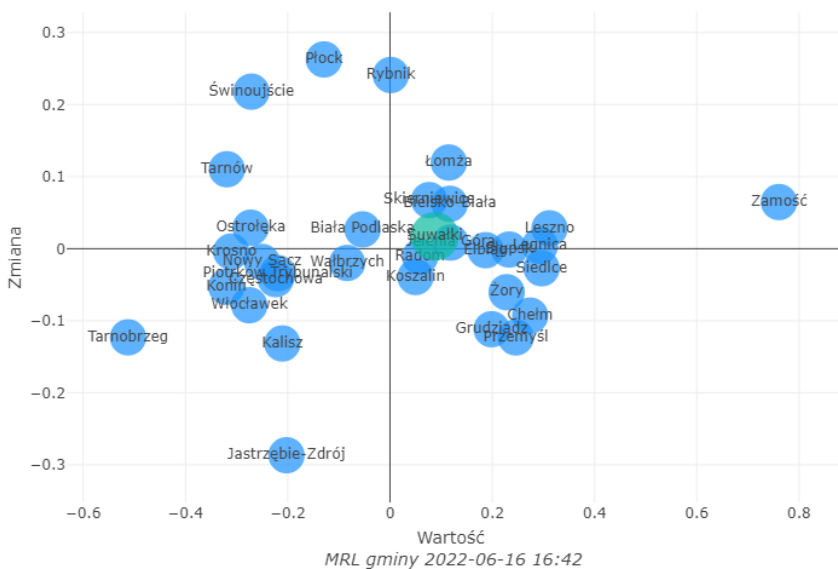
## Gmina Suwałki



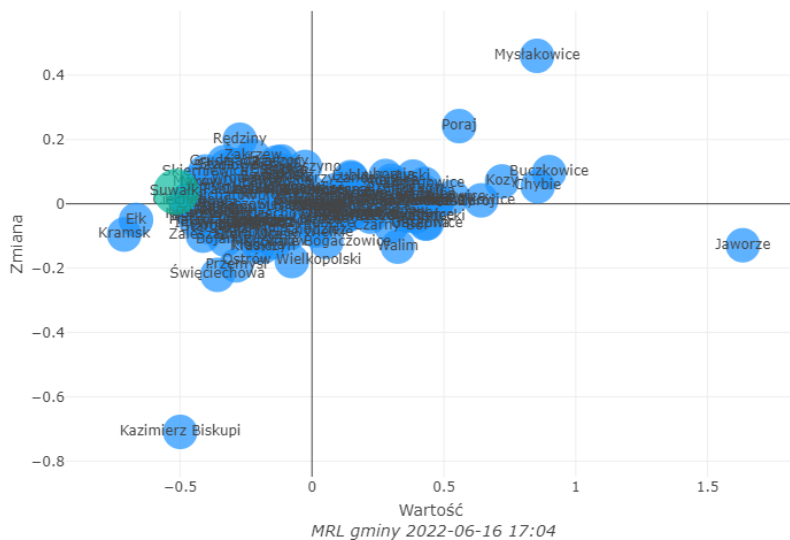


# Wskaźnik rozwoju – wymiar przestrzenny na tle samorządów z grupy porównawczej

## Miasto Suwałki



## Gmina Suwałki







Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



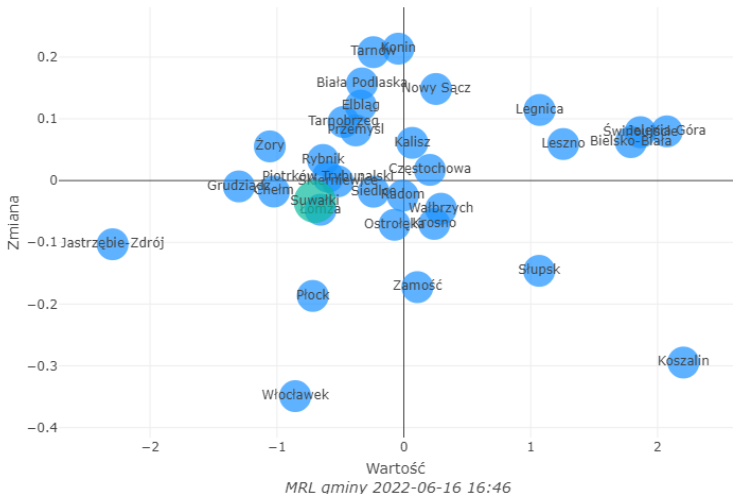
gmina  
Suwałki

# Wymiar gospodarczy – wybrane zagadnienia

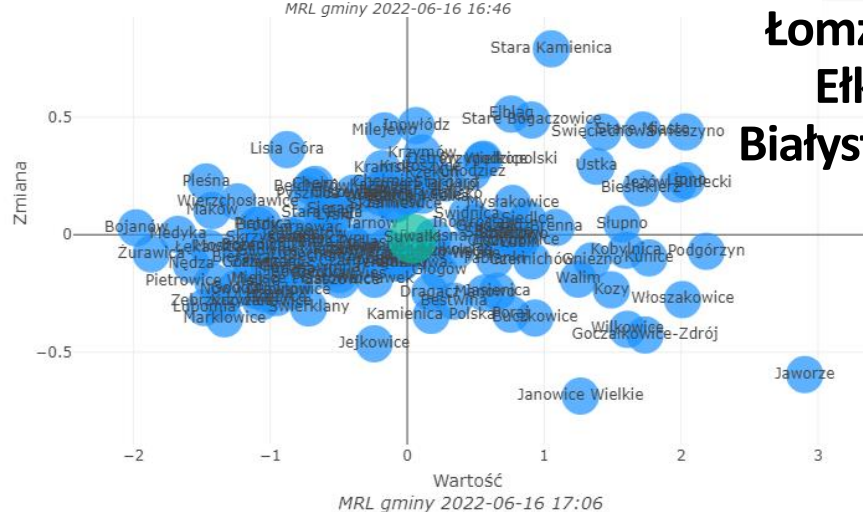


# Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców

## Miasto Suwałki

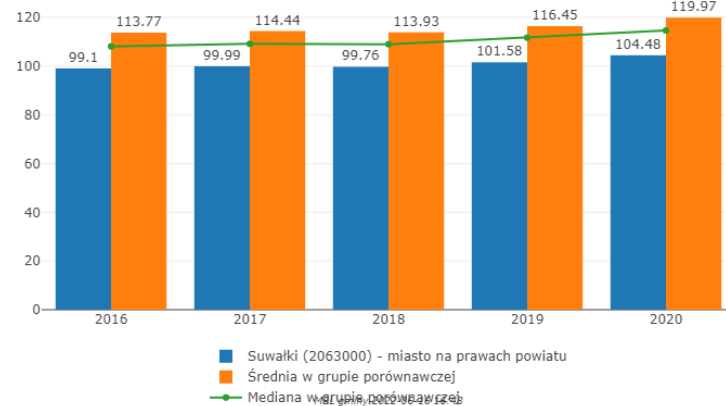


**2020 rok:**  
**kraj – 122**  
**podlaskie – 93**  
**Łomża – 105**  
**Ęłk – 94**  
**Białystok – 126**

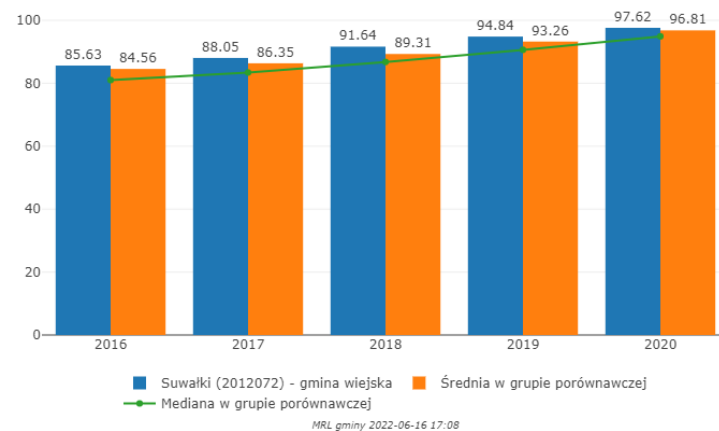


## Gmina Suwałki

1.1.1 Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców



1.1.1 Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców



## Wartość eksportu z wybranych powiatów województwa podlaskiego w latach 2015 i 2019 [mln zł]

Powiat	2015	2019
Augustowski	138,5	233,8
Białostocki	938,4	1 187,9
Bielski	967,3	1 319,1
Grajewski	481,7	716,0
Łomżyński	85,6	160,2
M. Białystok	2 064,6	2 612,6
M. Łomża	102,7	165,8
M. Suwałki	<b>724,7</b>	<b>1 081,8</b>
Suwalski	<b>236,5</b>	<b>216,3</b>
Wysokomazowiecki	732,2	1 079,0

## Liczba firm z kapitałem zagranicznym na tle wybranych powiatów, regionu i kraju [szt.]

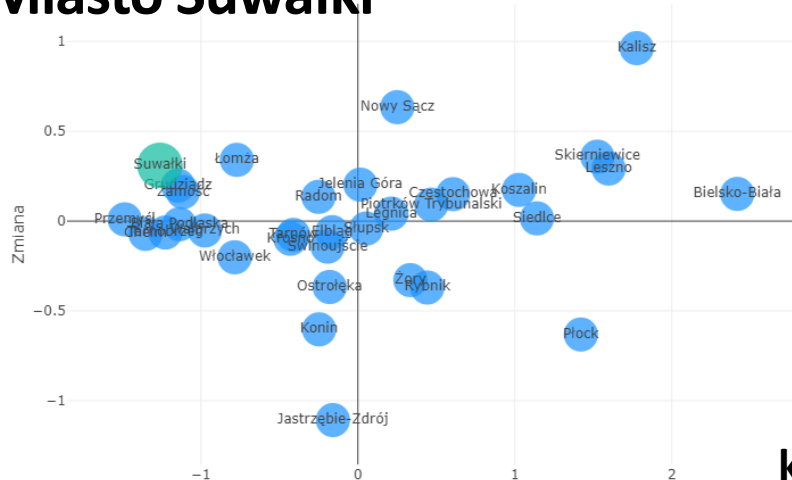
Nazwa	Liczba podmiotów					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>POLSKA</b>	25 961	26 015	23 213	27 902	25 256	23 998
<b>PODLASKIE</b>	196	211	191	262	240	230
<b>Powiat augustowski</b>	8	8	6	5	5	3
<b>Powiat białostocki</b>	20	22	21	33	23	19
<b>Powiat łomżyński</b>	2	2	1	1	1	2
<b>Powiat suwalski</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Powiat m.Białystok</b>	92	100	98	147	152	138
<b>Powiat m.Łomża</b>	5	5	4	5	4	5
<b>Powiat m.Suwałki</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>27</b>
<b>Powiat ełcki</b>	12	12	11	15	13	3

## Charakterystyka rynku pracy partnerstwa w latach 2015 – 2021 (dane dla całego MOF)

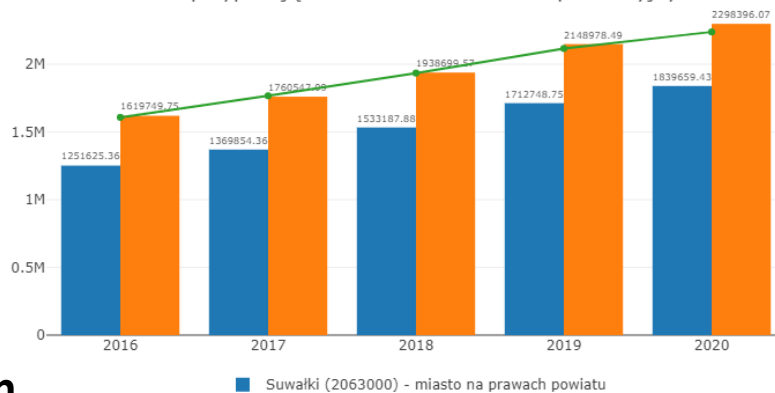
Wskaźnik	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Różnica liczby mieszkańców w wieku 20-24 i 60-64 lat na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	13,88	6,09	-3,61	-14,23	-24,56	-32,09	-33,01
Udział osób długotrwale bezrobotnych zarejestrowanych na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	24,21	20,61	17,15	15,6	13,11	16,13	16,17
Udział osób bezrobotnych zarejestrowanych do 25 roku życia na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	7,18	5,18	3,65	3,16	3,13	4,27	2,93
Liczba absolwentów szkół średnich w ostatnich pięciu latach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców	89,53	86,54	81,97	76,83	70,78	68,37	-
Liczba uczniów w szkołach zawodowych na 1000 mieszkańców	6,89	6,18	5,78	5,81	8,89	9,88	-
Odsetek ludności grupy mobilnej zawodowo (25-44 lat) wśród ludności ogółem	30,81	30,69	30,94	30,85	30,72	30,66	30,34
Odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym wśród ludności ogółem	16,06	16,79	17,5	18,26	18,93	19,58	20,18
Odsetek ludności w wieku produkcyjnym wśród ludności ogółem	65,06	64,32	63,85	62,84	62,2	61,63	61,05
Odsetek ludności w wieku przedprodukcyjnym wśród ludności ogółem	18,88	18,89	18,65	18,9	18,87	18,79	18,77
Różnica liczby mieszkańców w wieku 10-24 i 50-64 lat na 1000 mieszkańców	-33,44	-37,47	-41,66	-42,85	-43,4	-42,91	-43,24

# Wpływy JST z PIT na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym

## Miasto Suwałki

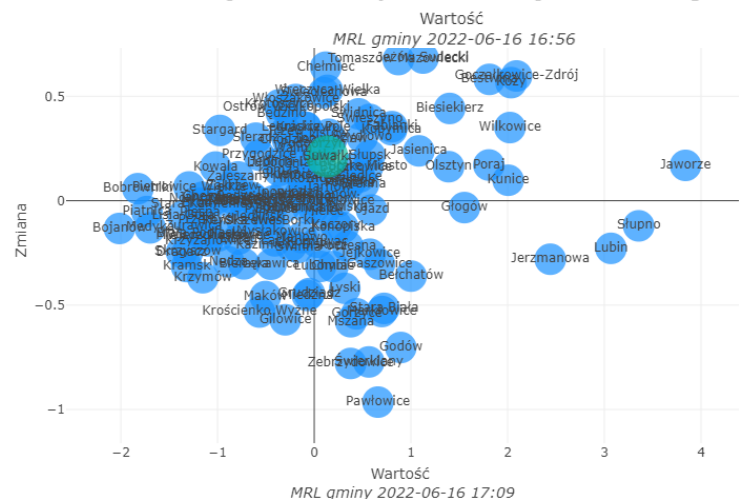
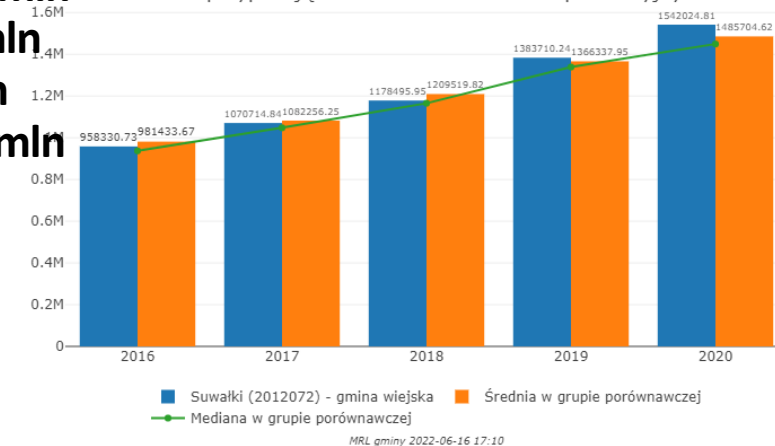


1.1.3 Wpływy JST z tytułu udziału we wpływach BP z PIT przypadające na 1000 osób w wieku produkcyjnym



**2020 rok:**  
**kraj – 1,2 mln**  
**podlaskie – 0,9 mln**  
**Łomża – 2,0 mln**  
**Ełk – 1,2 mln**  
**Białystok – 2,4 mln**

1.1.3 Wpływy JST z tytułu udziału we wpływach BP z PIT przypadające na 1000 osób w wieku produkcyjnym



## Gmina Suwałki



Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

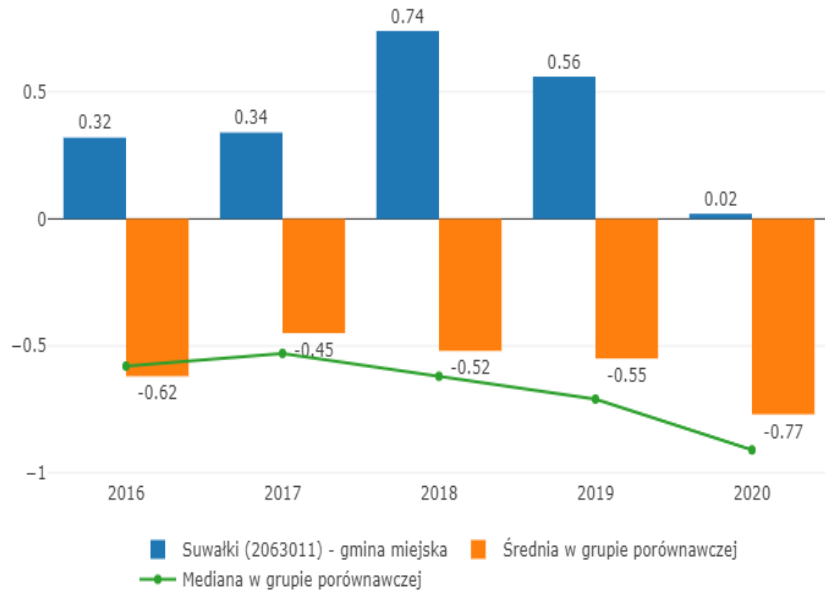
# Wymiar społeczny



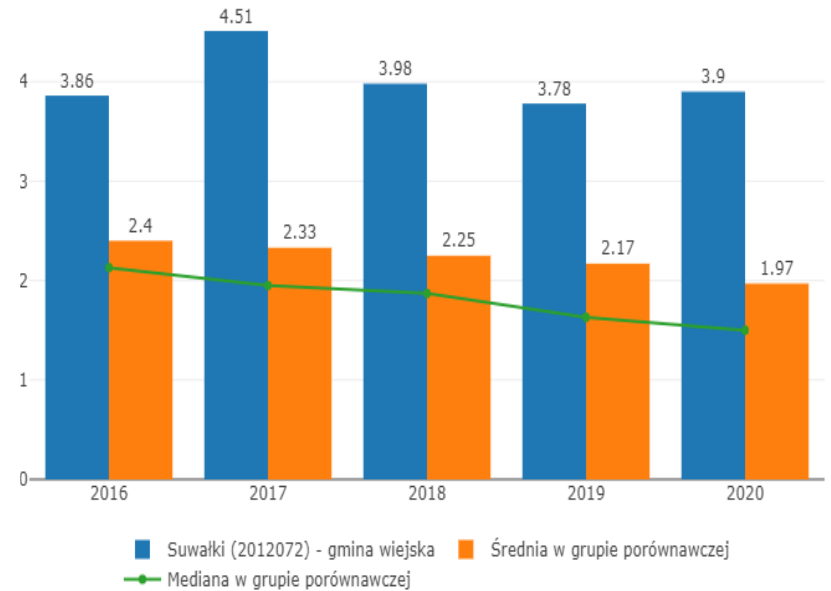


# Sytuacja demograficzna MOF jest korzystna na tle grupy porównawczej. Zmiany liczby ludności są korzystniejsze w gminie Suwałki z uwagi na zachodzący proces suburbanizacji.

9.1.1 Zmiana liczby mieszkańców w ostatnich 5 latach jako % ludności w roku bazowym



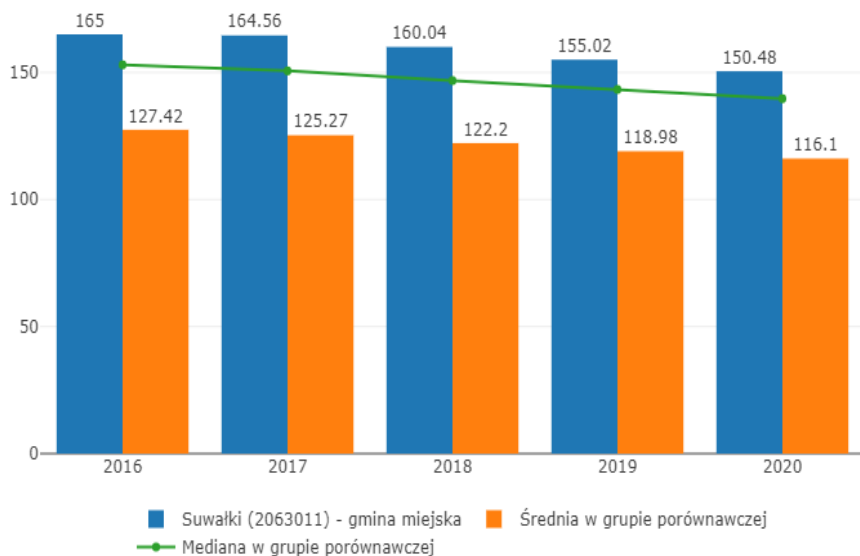
MRL partnerstwa 2022-06-18 11:40



MRL partnerstwa 2022-06-18 11:39

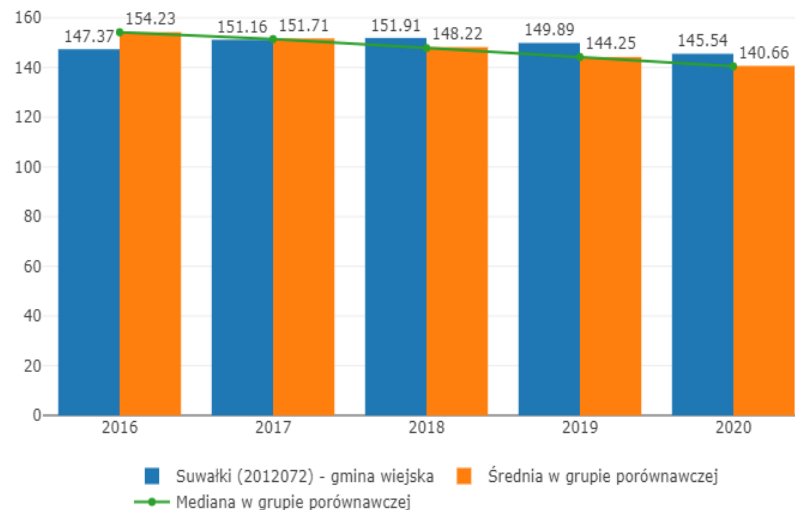
**Wyzwaniem demograficznym jest spadek liczby ludzi młodych. Sytuacja jest lepsza w gminie Suwałki. Spadki nie przyjmują wartości krytycznych w zestawieniu z grupą porównawczą.**

9.1.3. Liczba mieszkańców w wieku 25-34 lat na 1000 mieszkańców



MRL partnerstwa 2022-06-16 23:33

9.1.3. Liczba mieszkańców w wieku 25-34 lat na 1000 mieszkańców



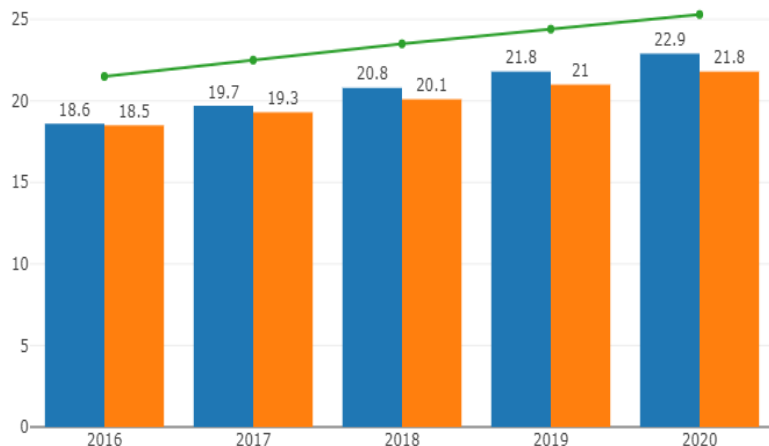
MRL partnerstwa 2022-06-16 23:30

**Wyzwaniem jest stały wzrost liczby osób starszych.**

**Sytuacja jest lepsza w gminie Suwałki.**

**Poziomy wzrost nie przyjmują wartości krytycznych w zestawieniu z grupą porównawczą.**

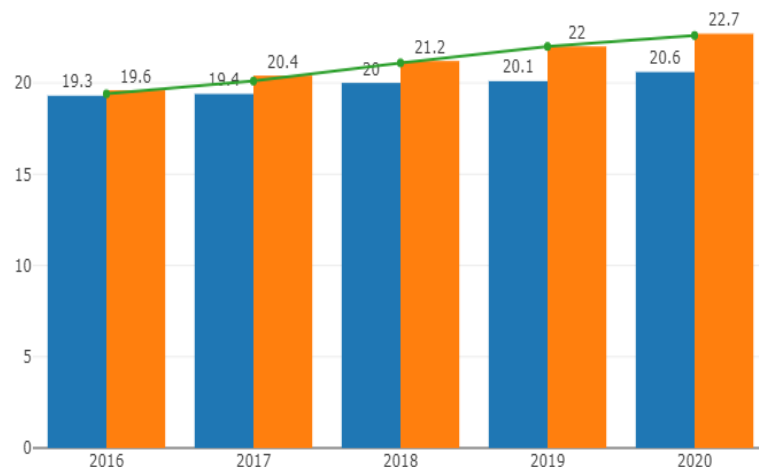
9.1.2d Liczba osób w wieku 65 lat i więcej przypadająca na 100 osób w wieku 15-64 lata



■ Suwałki (2063011) - gmina miejska ■ Średnia w grupie porównawczej  
— Mediana w grupie porównawczej

MRL partnerstwa 2022-06-16 22:38

9.1.2d Liczba osób w wieku 65 lat i więcej przypadająca na 100 osób w wieku 15-64 lata



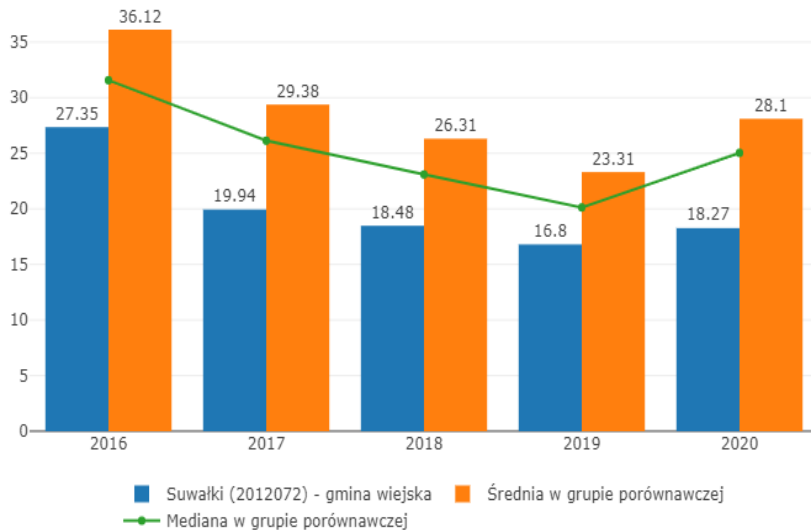
■ Suwałki (2012072) - gmina wiejska ■ Średnia w grupie porównawczej  
— Mediana w grupie porównawczej

MRL partnerstwa 2022-06-16 23:27

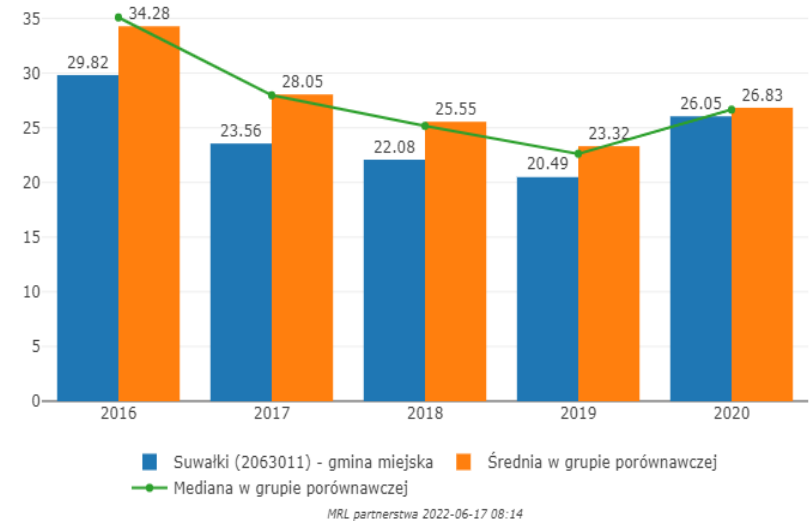
# Poziom bezrobocia w obu jednostkach jest niższy niż w grupie porównawczej.

Statystyki pokazują jednak możliwość wzrostu.

2.4.1 Liczba bezrobotnych zarejestrowanych ogółem na 1000 mieszkańców gminy



2.4.1 Liczba bezrobotnych zarejestrowanych ogółem na 1000 mieszkańców gminy



# Jakość usług publicznych

**Dobrze rozwinięta oferta edukacyjna i opiekuńcza.** Partnerstwo posiada dobrze rozwiniętą ofertę w zakresie żłobków i przedszkoli oraz rozbudowaną sieć szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Pozytywnie ofertę edukacyjną ocenia 37,7% mieszkańców miasta i 39,4% gminy. Negatywną ocenę wyraziło 33,4% mieszkańców miasta i 36,4% gminy.

**Niewystarczająca oferta usług zdrowotnych.** Ważnym zasobem jest Szpital Wojewódzki im. Dr. Ludwika Rydygiera w Suwałkach, jednak zarówno dokumenty strategiczne gmin partnerstwa, jak wyniki badań pokazują niesatysfakcjonujący poziom tej oferty. 70,6% mieszkańców miasta i 74,2% mieszkańców gminy oceniło ją negatywnie, a 10,3% mieszkańców miasta i 6,1% mieszkańców gminy oceniło ją pozytywnie.

**Ciekawa oferta kulturalna o wymiarze ponadlokalnym.** Pozytywnie ocenia ją 46,6% mieszkańców miasta i 39,4% mieszkańców gminy. Negatywną ocenę dało 29,8% mieszkańców miasta i 34,8% gminy. Od roku 2015 notowany jest stały spadek uczestnictwa mieszkańców w zajęciach oferowanych przez instytucje kultury w skali większej niż na poziomie kraju i województwa.



## Jakość usług publicznych

**Rozwinięta infrastruktura sportowa i rekreacyjna.** Pozytywnie ocenia ją 66,5% mieszkańców miasta i 50,0% gminy. Negatywnie ocenia ją 13,4% mieszkańców miasta i 30,3% gminy.

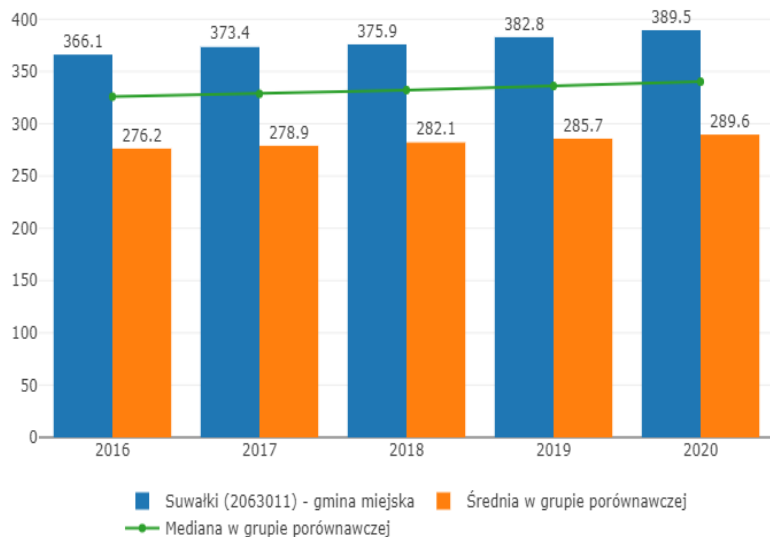
**Spadek liczby osób korzystających z pomocy społecznej.** W okresie 2016-2020 odsetek dzieci poniżej 17 r. ż., których opiekunowie pobierają zasiłek rodzinny spadł o 14,88%. W skali kraju ten spadek wyniósł 22,79%, a w skali województwa 20,77%. Odsetek osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej spadł o 37,47%. W skali kraju ten spadek wyniósł 35,81%, a w skali województwa spadł o 33,54%.

**Średni poziom dostępności mieszkań.** Wskaźnik liczby mieszkań na 1000 mieszkańców wyniósł w 2020 roku na obszarze partnerstwa 374,75. Wskaźnik ten dla kraju wyniósł 341,07, a dla województwa 383,72.



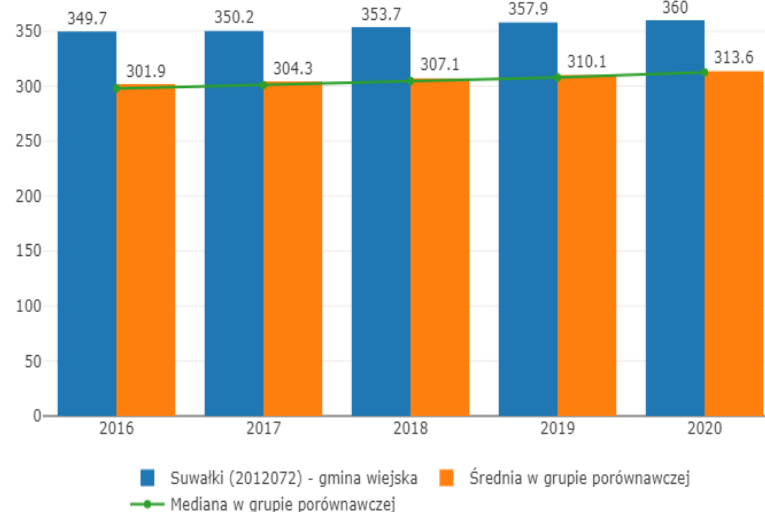
## Sytuacja mieszkaniowa w obu jednostkach jest lepsza niż w grupie porównawczej.

6.1.1 Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców



MRL partnerstwa 2022-06-18 13:54

6.1.1 Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców

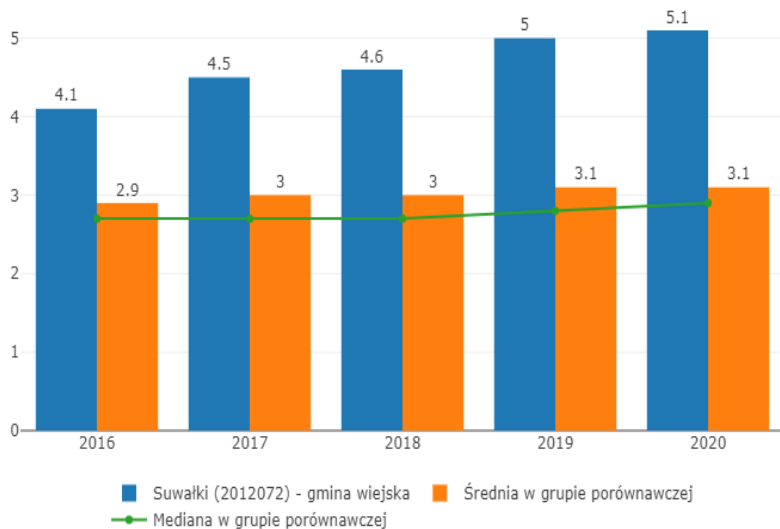


MRL partnerstwa 2022-06-18 13:52



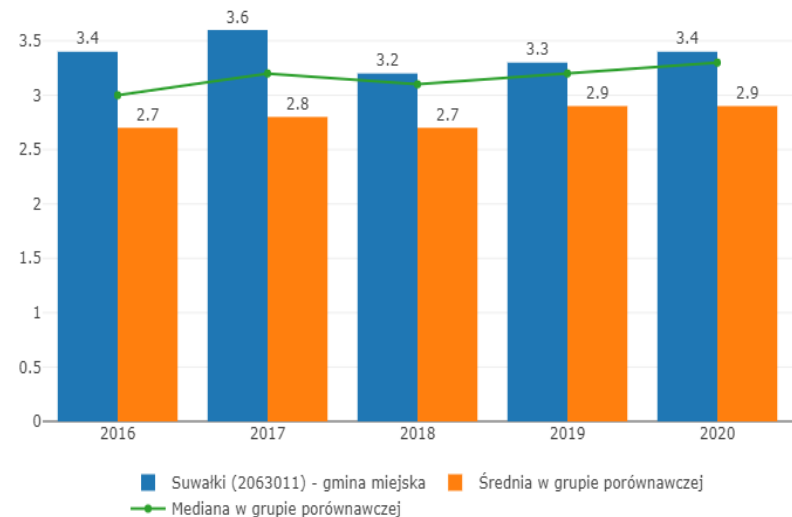
# Aktywność obywatelska – w obu jednostkach powyżej poziomu dla grupy porównawczej.

7.1.2 Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców



MRL partnerstwa 2022-06-18 13:45

7.1.2 Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców



MRL partnerstwa 2022-06-18 13:46



Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki

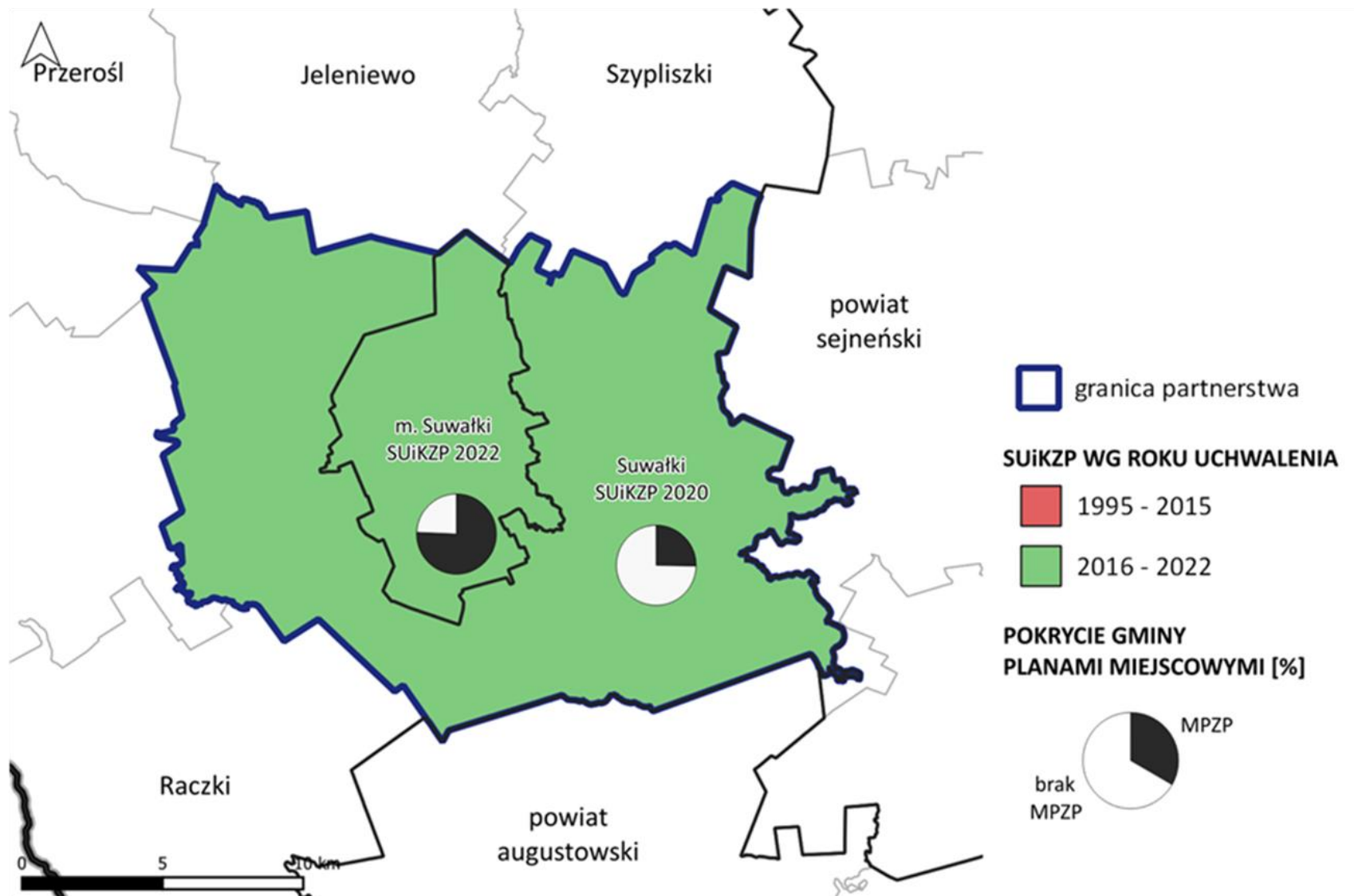


gmina  
Suwałki

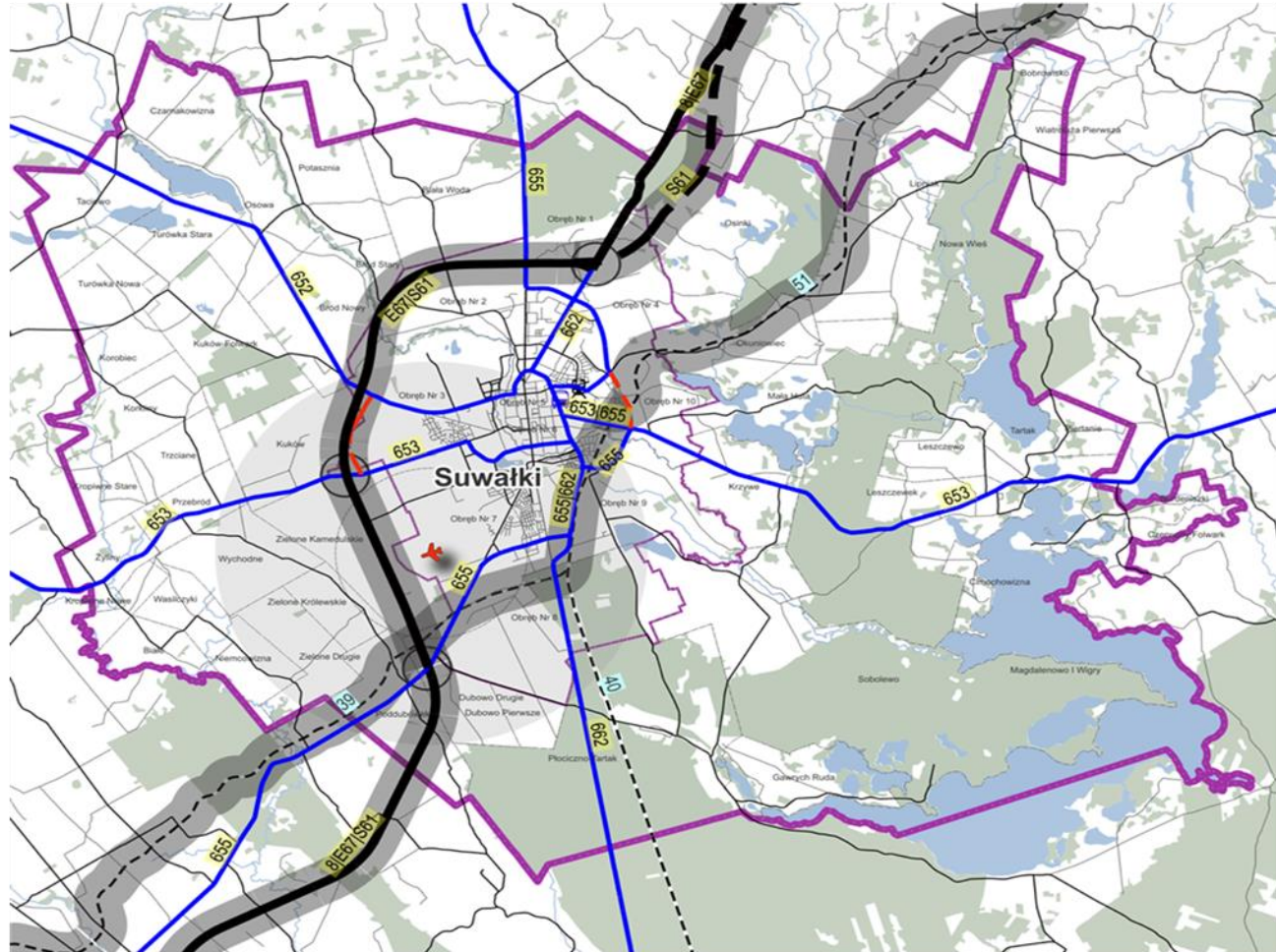
# Wymiar środowiskowo-przestrzenny



# Pokrycie terenu miasta/gminy MPZP



# Granice partnerstwa, komunikacja



## Powiązania drogowe zewnętrzne i wewnętrzne

- droga krajowa nr 8 na odcinku Suwałki – Budzisko oraz droga ekspresowa S61 na odcinku Raczki – Suwałki
- droga ekspresowa S61 na odcinku Suwałki – Budzisko w budowie
- drogi i ulice w ciągu dróg wojewódzkich:  
652 Kowale Oleckie – Suwałki,  
653 Sedranki – Bakalarzewo – Suwałki – Sejny – Poćkuny  
655 Kap – Wydminy – Olecko – Raczki – Suwałki – Rutka Tartak  
662 Augustów – Suwałki
- drogi i ulice planowane w ciągu dróg wojewódzkich
- drogi i ulice w ciągu dróg gminnych
- drogi i ulice w ciągu dróg powiatowych
- węzły drogowe
- Europejskie Korytarze Transportowe (TEN-T) Via Baltica (Via Carpatia) i E75 Rail Baltica

## Powiązania kolejowe

- linie kolejowe:  
nr 39 Olecko – Suwałki,  
nr 40 Sokółka – Suwałki,  
nr 51 Suwałki – Trakiszki – granica RP

## Infrastruktura lotnicza

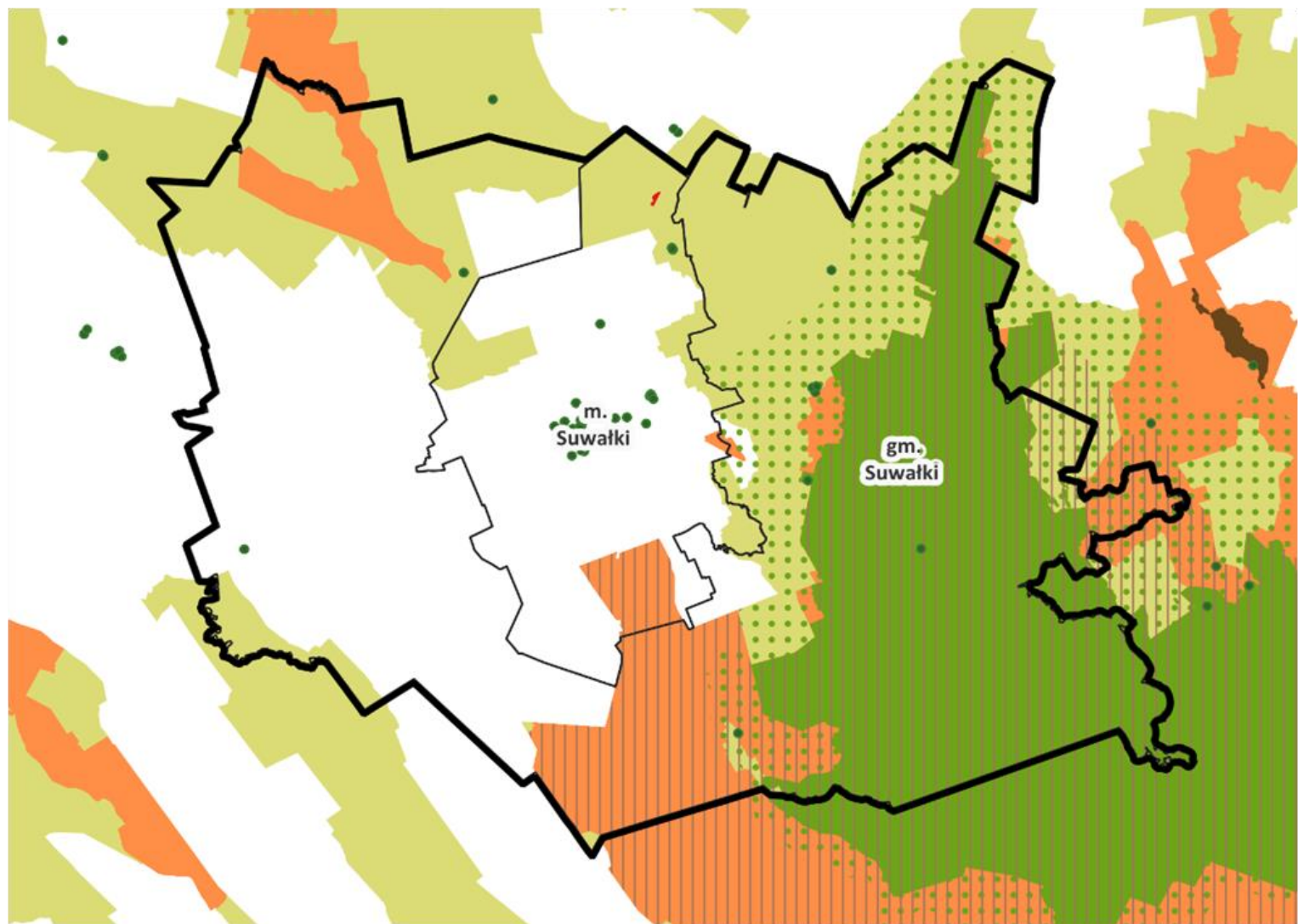
- lotnisko Suwałki wraz z powierzchniami ograniczającymi przeszkody

- dworzec autobusowy
- dworzec kolejowy
- granice partnerstwa
- gminy w granicach partnerstwa












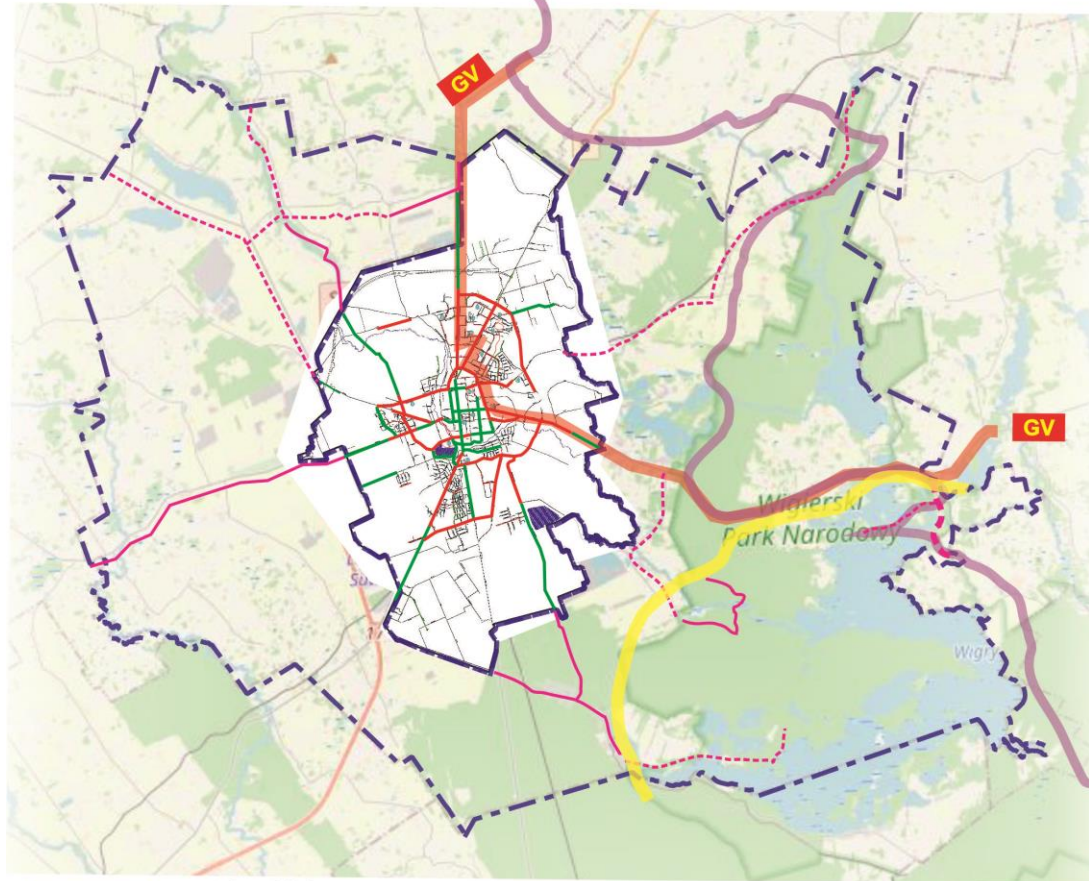
**Obszary  
chronionego  
krajobrazu,  
Wigierski Park  
Narodowy,  
Rezerваты,  
Natura 2000**



**LEGENDA**

- |   |                        |  |                  |   |                                |
|---|------------------------|--|------------------|---|--------------------------------|
|  | Parki Narodowe         |  | Natura 2000 PLB  |  | Obszary Chronionego Krajobrazu |
|  | Parki Narodowe otulina |  | Natura 2000 PLH  |   |                                |
|  | Rezerваты              |   | Pomniki Przyrody |   |                                |

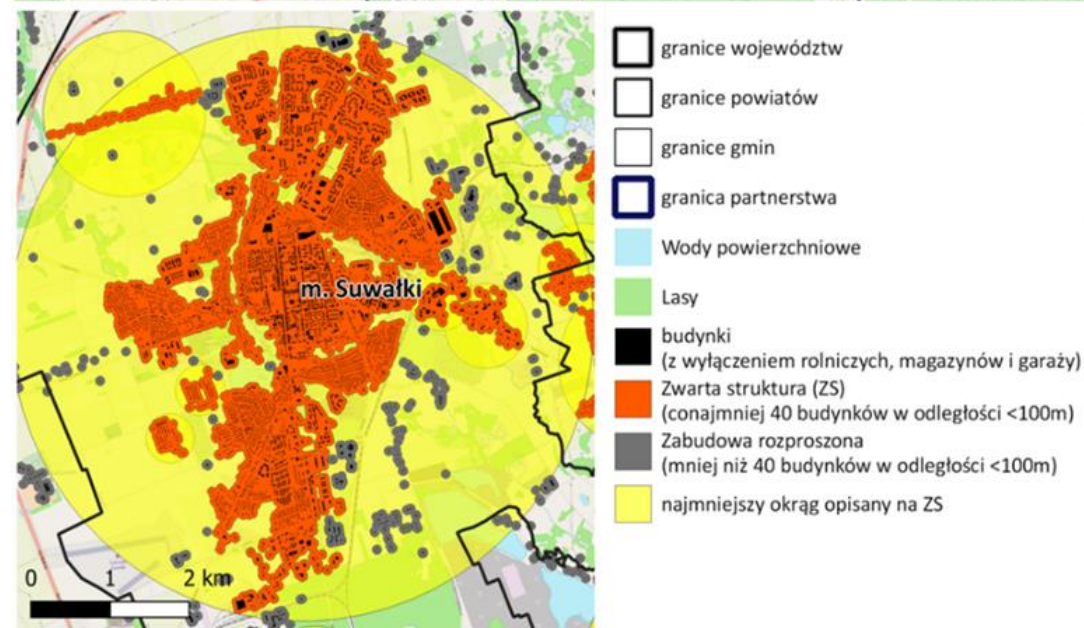
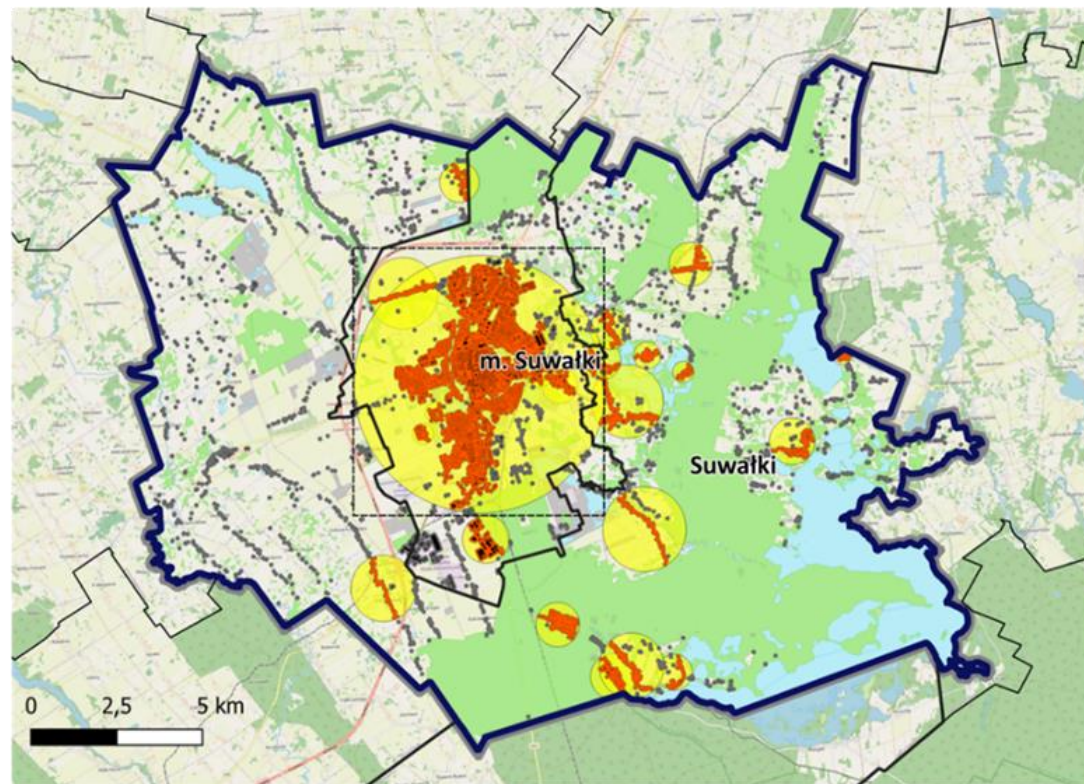
# Potencjał turystyczny ścieżki rowerowe, szlaki rowerowe



-  EuroVelo
-  GreenVelo
-  Podlaski Szlak Bociani
-  gminne ścieżki rowerowe istniejące
-  gminne ścieżki rowerowe planowane
-  miejskie ścieżki rowerowe
-  miejskie ciągi pieszo-rowerowe

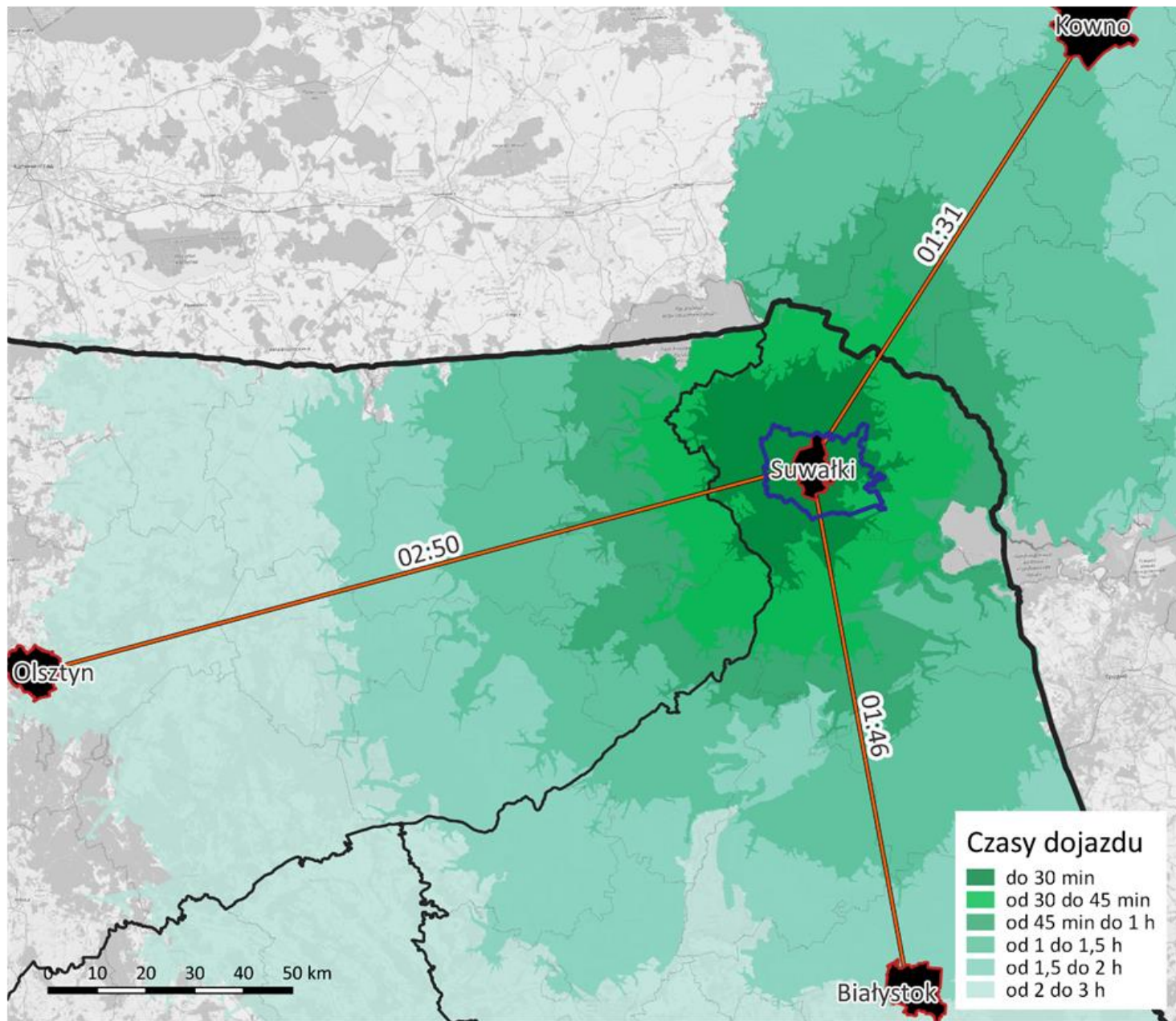


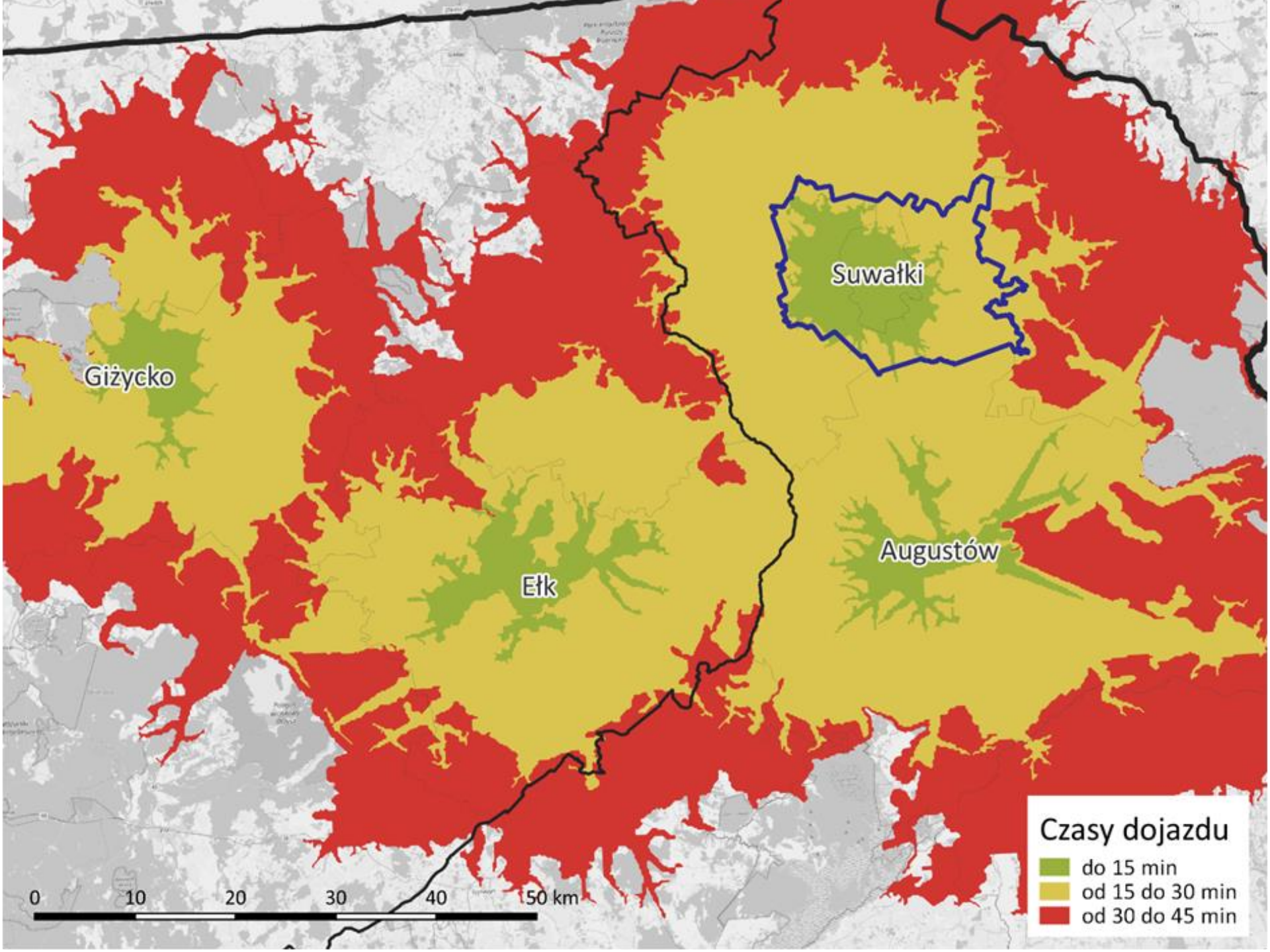
# Gęstość zabudowy





# Czasy dojazdu do Suwałk





Giżycko

Suwałki

Elk

Augustów

0 10 20 30 40 50 km





Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

# Kluczowe potencjały partnerstwa



**Ośrodek subregionalny realizujący usługi średniego i wyższego rzędu.** Miasto Suwałki realizuje zarówno usługi społeczne poziomu powiatowego jak i usługi wyższego rzędu, np. szpital wojewódzki, usługi publiczne w ramach delegatur administracji zespolonej, szkolnictwo wyższe. Miasto to subregionalne centrum kultury, sportu, szkolnictwa ponadpodstawowego i wyższego, silny ośrodek handlowy i rynku pracy.

**Położenie przygraniczne.** Położenie MOF stwarza szanse dobrej współpracy z partnerami z Litwy, Łotwy, Białorusi i Rosji. Duże odległości od ośrodków regionalnych (Białegostoku, Olsztyna, Kowna na Litwie) z jednej strony są pewnym ograniczeniem, ale też dają szansę na autonomiczny rozwój szeregu usług, także dla mniejszych ośrodków, dla których Suwałki stają się głównym ośrodkiem realizacji usług średniego i wyższego rzędu.



**Instytucje otoczenia biznesu (IOB)** działające na obszarze partnerstwa, np.: Specjalna Suwalska Strefa Ekonomiczna, Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód, Agencja Rozwoju Regionalnego Ares, Izba Przemysłowo-Gospodarcza, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, inne.

**Wysoka konkurencyjność wybranych branż lub firm** funkcjonujących na obszarze MOF Suwałk. Są to podmioty z potencjałem eksportowym, należące do inteligentnych specjalizacji regionalnych.

Obszar partnerstwa cechuje się relatywnie **dużą liczbą firm z kapitałem zagranicznym**, mimo że wartość tego kapitału nie jest duża. Koresponduje to z oczekiwaniami młodych osób, które jako atrakcyjne postrzegają pracę w firmach zagranicznych i innowacyjnych.



Obszar MOF i jego otoczenia gospodarczego cechuje dość **duża różnorodność podmiotów gospodarczych**. Dotyczy to zróżnicowania sektorów i branż, kierunków eksportu. Skutkuje to relatywnie dużą odpornością lokalnej gospodarki na kryzysy.

**Wysoka atrakcyjność inwestycyjna.** Obszar MOF cechuje relatywnie wysoka potencjalna atrakcyjność inwestycyjna dla przemysłu, handlu oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej. W otoczeniu MOF znajdują się także inne obszary o dość wysokiej atrakcyjności: miasto Sejny i miasto Augustów.

**Obszar MOF Suwałk posiada także pewne zasoby surowcowe,** np. rolne możliwe do wykorzystania przez przetwórstwo spożywcze lub w turystyce; złoża kopalne, głównie kruszywa naturalnego.



**Unikalne walory środowiska.** Na analizowanym terenie zlokalizowane są elementy przyrodnicze o szczególnych cechach, m.in. rzeka Czarna Hańcza, jezioro Wigry i Wigierski Park Narodowy, obszary Natura 2000 m.in. Puszcza Augustowska, Obszary Chronionego Krajobrazu, rezerwat Cmentarzysko Jaćwingów i pomniki przyrody oraz sieć ekologiczna: węzły i korytarze ekologiczne.

**Zasoby dziedzictwa kulturowego.** Ze względu na historię obszaru i przygraniczne położenie jest to obszar zróżnicowany pod względem kulturowym, narodowościowym i religijnym. Są tutaj zlokalizowane cenne obiekty zabytkowe, np. Zespół Klasztorny Kamedułów w Wigrach, Zespół Komunikacyjny Wąskotorowej Kolei Leśnej. Dość licznie występują stanowiska archeologiczne, w tym kurhany. W Suwałkach funkcjonuje Muzeum Okręgowe w Suwałkach z filią - Muzeum im. Marii Konopnickiej.

**Potencjał turystyczny.** Puszcza Augustowska i Wigierski Park Narodowy z siecią szlaków turystycznych, w tym znakowanych szlaków rowerowych, posiadają potencjał turystyczny o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Atrakcyjność turystyczna jest wpierana także przez zasoby dziedzictwa kulturowego, rozpoznawalne imprezy kulturalne oraz sektor rolniczy.





**Dobry ogólny poziom usług komunalnych.** Usługi komunalne na obszarze MOF są świadczone na wysokim poziomie: odbiór i zagospodarowanie odpadów, ciepłownictwo, wodociągi, kanalizacja i inne.

**Sprzyjające warunki dla rozwoju odnawialnych źródeł energii.** Na obszarze MOF istnieją sprzyjające warunki do rozwoju energetyki wiatrowej, słonecznej i z biomasy. Ze względu na istniejące zagospodarowanie obszaru partnerstwa, w tym funkcjonowanie parków elektrowni wiatrowych, uwarunkowania prawne, przyrodnicze i środowiskowe oraz brak akceptacji społeczności lokalnej, rozwój OZE w tej formie jest utrudniony. Być może łatwiejszy będzie rozwój OZE z wykorzystaniem biomasy, dla której źródłem surowca mogą być funkcjonujące duże gospodarstwa hodowlane oraz oczyszczalnia ścieków.

**Potencjał do wdrożenia gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) i uzyskaniu samowystarczalności energetycznej.** Dość duża powierzchnia obszaru MOF, dobre warunki do rozwoju OZE, wyraźny podział przestrzeni na przemysłową i mieszkaniową, możliwość energetycznego wykorzystania odpadów, np. pre-RDF, biomasa, biogazownie, w tym z odpadów sektora rolniczego, możliwość budowy farm OZE, rozwój elektrycznej komunikacji zbiorowej i alternatywnych rozwiązań (komunikacja rowerowa) umożliwiają wdrożenie idei GOZ na terenie MOF.



**Rozwój sieci drogowej i kolejowej, lotnisko.** Trwa budowa kolejnych odcinków drogi ekspresowej S61 stanowiącej element Europejskiego Korytarza Transportowego, kolejowej trasy europejskiej E75 Rail Baltica, które po oddaniu do użytkowania znacząco podniosą dostępność Suwałk w skali kraju i Europy. W Suwałkach działa lokalne lotnisko dla małych samolotów wpisane do rejestru lotnisk Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

**Zwartość zabudowy.** Miasto ma dość zwartą strukturę. Obszar miasta jest w bardzo dużym stopniu objęty miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. Ze względu na pożądane lokowanie nowych inwestycji, a zwłaszcza zabudowy mieszkaniowej, na terenach nasyconych infrastrukturą sieciową, posiadanie miejscowych planów ułatwia racjonalne planowanie przestrzeni.

**Duża powierzchnia i czytelny podział funkcjonalny.** Powierzchnia MOF jest relatywnie duża. Powierzchnia miasta Suwałki jest ok. dwukrotnie większa niż Łomży i ok. trzykrotnie większa niż Ełku. Wskazuje to na duży potencjał rozwoju. MOF posiada także zauważalny układ obszarów o różnych funkcjach: mieszkalnej, przemysłowo-usługowej, obszary chronione. Wyraźnie wydzielone są części przemysłowa i mieszkaniowa, co ułatwia realizację nowych inwestycji, zmniejsza ryzyko konfliktów i pomaga w racjonalizacji kosztów utrzymania infrastruktury.



**Dostępność mieszkań.** Partnerstwo notuje długookresowy pozytywny trend w zakresie zwiększania zasobów mieszkaniowych. Stale zwiększa się zarówno liczba mieszkań mierzona wskaźnikiem na 1000 mieszkańców, jak również ich jakość mierzona m.in. wskaźnikiem ilości izb na 1000 mieszkańców. Problemem z kolei jest ich ograniczona dostępność dla osób o niskich i średnich dochodach z uwagi na stale rosnące ceny.

**Infrastruktura sportowa, rekreacyjna i kulturalna.** Obszar partnerstwa posiada rozbudowaną infrastrukturę sportową i rekreacyjną pozytywnie ocenianą przez mieszkańców oraz pełniącą funkcje ponadlokalne. Najważniejszym zasobem jest tu hala widowiskowo-sportowa Suwałki Arena pozwalająca na organizację dużych wydarzeń sportowych i rozrywkowych. Na obszarze MOF istnieje i jest rozwijana wysokiej jakości infrastruktura kulturalna o ponadlokalnym potencjale, np. „Stara Łaźnia” z bulwarami, Suwalski Ośrodek Kultury, inne.



**Potencjał ludnościowy.** Na tle danych wojewódzkich i krajowych sytuacja demograficzna partnerstwa kształtuje się relatywnie korzystnie. Liczba mieszkańców wynosi ok. 77 tys. Na terenie MOF nie jest notowany długookresowy trend spadku liczby ludności, a procesy starzenia się są mniej intensywne niż na innych, podobnych obszarach.

**Dostępność opieki żłobkowej i przedszkolnej.** Na terenie partnerstwa obserwowana jest stała poprawa dostępu do tych usług, co ma korzystny wpływ na rozwój psychofizyczny dzieci oraz możliwości podejmowania aktywności zawodowej i społecznej przez rodziców i opiekunów.

**Wysoka jakość edukacji w wybranych szkołach.** Na terenie MOF funkcjonują szkoły średnie klasyfikowane w dziesiątce najlepszych szkół regionu. Stale poprawia się poziom wyposażenia i oferty szkół, rośnie liczba absolwentów szkół zawodowych.



**Państwowa Uczelnia Zawodowa im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach.** Możliwość kształcenia na poziomie wyższym jest jednym z kluczowych potencjałów rozwoju. Badania przeprowadzone w ramach prac diagnostycznych wskazują, że oferta szkoły wyższej nie spełnia oczekiwań młodzieży, jednak pozostaje ważnym czynnikiem hamującym wyjazdy młodych osób z MOF i powiatu suwalskiego.

**Szpital Wojewódzki im. dr. Ludwika Rydygiera.** Zapewnienie opieki zdrowotnej jest jednym z kluczowych potencjałów rozwojowych. Badania przeprowadzone w ramach prac diagnostycznych wskazują na coraz większe oczekiwania mieszkańców wobec szpitala, jednak jego lokalizacja i realizowane usługi stanowią pozytywny czynnik rozwoju MOF.

**Rozpoznawalne wydarzenia o zasięgu ponadlokalnym, np.** największy w Polsce plenerowy festiwal bluesowy Suwalski Blues Festiwal, międzynarodowe Forum Biznesowe Pogranicza.



**Działalność organizacji pozarządowych.** Na terenie partnerstwa notowany jest długookresowy trend wzrostu liczby organizacji pozarządowych, który mierzony wskaźnikiem na 1000 mieszkańców jest wyższy niż w skali województwa i kraju. Daje to możliwości realizacji wielu projektów we współpracy z III sektorem oraz różnych form aktywizacji społeczności lokalnej.

**Spadek liczby osób korzystających z pomocy społecznej.** Obszar partnerstwa notuje długookresowy trend spadku liczby osób korzystających z różnych form pomocy społecznej. Stanowi to pozytywny wskaźnik zmniejszania się zjawiska wykluczenia społecznego.

**Wysoka świadomość władz samorządowych** dotycząca posiadanych potencjałów, problemów oraz zewnętrznych uwarunkowań rozwoju. W szczególności istotna jest otwartość na badania i analizy, zaangażowane poszukiwanie źródeł danych, przywiązywanie dużego znaczenia do posiadanej wiedzy o mieście, społeczności oraz gospodarce.





**Dobra współpraca transgraniczna.** Miasto Suwałki prowadzi współpracę z 11 miastami zagranicznymi, w tym 7 miastami partnerskimi. Współpraca ta odbywa się na wielu różnorodnych płaszczyznach, m.in. w formie spotkań samorządowców i pracowników instytucji samorządowych. W międzynarodowe kontakty z europejskimi partnerami zaangażowane są również służby mundurowe i młodzież.

**Dobra współpraca między partnerami w MOF.** Partnerstwo charakteryzuje wielopłaszczyznowa (z uwagi na różnorodność form i obszarów) i długotrwała współpraca, głównie w formach niezinstytucjonalizowanych. Dobre relacje i przyjazną atmosferę współpracy między partnerami wspierają: struktura organizacyjna JST wchodzących w skład partnerstwa, pamięć instytucjonalna, umiejętność pracy w zespołach zadaniowych, realne zastępowanie się pracownikami przy wypełnianiu nałożonych obowiązków. Partnerstwo planuje kontynuację współpracy niezależnie od źródeł finansowania wspólnych przedsięwzięć, w tym rozwojowych.





Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

## Zidentyfikowane problemy rozwojowe





Jednym z kluczowych problemów jest **wyczerpujący się potencjał do rozwoju przedsiębiorczości**. Podstawowe wskaźniki przedsiębiorczości są zdecydowanie niższe od krajowych, ale wyższe niż w regionie, jednak ogólna dynamika wzrostu przedsiębiorczości jest niska. Liczba firm z kapitałem zagranicznym nie wzrasta. Wskazuje to na osiągnięcie „szklanego sufitu” w tym zakresie. Potwierdzają to pośrednio wyniki „badań młodzieży” wskazujące na niską atrakcyjność firm lokalnych (rodzinnych) dla młodych osób.

**Niski poziom wynagrodzeń.** Na obszarze powiatu suwalskiego wartość przeciętnego wynagrodzenia na koniec 2021 roku wyniosła 4,7 tys. zł, a w mieście ok. 4,9 tys. zł, co stanowiło odpowiednio 79% i 83% średniej dla kraju. Są to wartości o ponad 1 tys. zł niższe od średniej krajowej.

**Ograniczona ilość kadr dla gospodarki.** Struktura ludności wg ekonomicznych grup wieku zmienia się na obszarze partnerstwa na niekorzyść. Dramatycznie wręcz spada różnica liczby mieszkańców w wieku 10 - 24 i 50 - 64 lat wskazująca na niski potencjał dostępności siły roboczej w sensie zastępowalności pokoleń na rynku pracy. Oznacza to, że w najbliższych latach dojdzie do istotnych braków siły roboczej w lokalnej gospodarce.



**Niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego.** Obszar charakteryzuje się dość niskim wskaźnikiem rozwoju funkcji turystycznej (WRFT). MOF i otoczenie posiada unikalne walory przyrodnicze i wystarczające walory kulturowe aby rozwinąć istotnie funkcje turystyczne. Ze względu na wielkość ośrodka subregionalnego posiada on szansę integracji oferty turystycznej całego północnego obszaru województwa podlaskiego. Jest to także związane z niskim poziomem wykorzystania potencjału rolnictwa do wspierania funkcji turystycznej obszaru i drobnej przedsiębiorczości opartej o surowce rolne.

**Niedostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.** Potrzebę zmian w tym obszarze akcentują dokumenty strategiczne gmin partnerstwa, wskazują na nią również wyniki badań ankietowych. Oferta szkolnictwa wyższego jest oceniana jako niewystarczająca.

**Niski poziom współpracy w triadzie: nauka – biznes – samorząd.** Dość niski poziom współpracy pomiędzy uczelnią, biznesem i samorządem może ograniczać posiadane potencjały rozwojowe i pogłębiać problemy związane z rynkiem pracy.



**Zbyt mała liczba spójnych, sektorowych programów rozwoju i rozmieszczenia infrastruktury technicznej obejmującej cały obszar funkcjonalny.** Planowanie z poziomu MOFu powinno obejmować coraz więcej dokumentów sektorowych dotyczących zagadnień środowiskowych, społecznych, przestrzennych i gospodarczych.

**Antropopresja związana z działalnością przemysłową.** Lokalizacja zakładów produkcyjnych na wybranych obszarach podnosi ryzyka środowiskowe związane z jakością powietrza, degradacją ziemi, naruszenia stanu wód podziemnych i powierzchniowych, zmianami w krajobrazie, hałasem, natężeniem ruchu.

**Jakość powietrza w sezonie grzewczym.** Zanieczyszczenie powietrza w mieście niepokojąco pogarsza się przede wszystkim z powodu wzrostu udziału pyłów PM 2,5 i PM 10. Stan związany jest prawdopodobnie z indywidualną eksploatacją pieców na potrzeby ogrzewania i pozyskiwania cwu przez mieszkańców. Zjawisko nasila się w sezonie od jesieni do wiosny, kiedy następuje kumulacja emisji z różnych źródeł, w tym motoryzacyjnych oraz specyficznych warunków atmosferycznych (temperatura, ciśnienie, wiatr, brak opadów).



**Centralizacja usług publicznych.** Większość podstawowych usług publicznych, z których korzystają mieszkańcy partnerstwa, jest zlokalizowanych na terenie miasta Suwałki. Biorąc pod uwagę postępujący proces suburbanizacji można spodziewać się rosnącej presji mieszkańców terenów wiejskich na decentralizację tych usług i zwiększenie oferty na terenie gminy Suwałki. Dotyczy to zwłaszcza usług podstawowych w obszarach opieki i edukacji, zdrowia oraz kultury. Na obszarach wiejskich, mimo atrakcyjnej oferty kulturalnej w mieście istnieje potrzeba tworzenia i wyposażenia małych centrów kultury w celu integracji mieszkańców i zapewnienia oferty spędzania wolnego czasu blisko miejsca zamieszkania.

**Rozwój i utrzymanie sieci technicznych na obszarach wiejskich.** Gmina Suwałki ma powierzchnię ok. 26,5 tys. ha (miasto – ok. 6,5 tys.), jednocześnie gmina posiada wielokrotnie mniejszy budżet i wielokrotnie mniejszą gęstość zaludnienia w porównaniu z rdzeniem MOF. Stwarza to dla gminy duże problemy związane z rozbudową i utrzymaniem sieci technicznych, zwłaszcza w sytuacji postępującej suburbanizacji i rosnących potrzeb. Wymaga to dalszej, pogłębionej współpracy pomiędzy partnerami w zakresie łączenia sieci technicznych i inwestycji. W przypadku części gminnych sieci pojawiają się problemy dostaw mediów na większe odległości. Dotyczy to np. ujęć wody i sieciowej infrastruktury wodociągowej.



**Niewystarczający zasięg publicznej komunikacji zbiorowej.** Autobusy miejskiej komunikacji docierają tylko do części miejscowości wiejskich w obrębie MOF, nie są też wystarczająco liczne (kursy i trasy) na nowo powstających osiedlach miasta.

**Oświetlenie uliczne.** Systemy oświetlenia w mieście i gminie są na zróżnicowanym etapie modernizacji. W mieście zdecydowana większość opraw została już wymieniona na LED, w gminie przeważają lampy wyeksploatowane starszego typu, wymagające wymiany. Miasto potrzebuje dokończenia wymiany pozostałych opraw, słupów oraz systemu zdalnego sterowania oświetleniem ulicznym.

**Rosnące koszty paliw i energii.** Ze względu na politykę ekologiczną realizowaną na poziomie unijnym i krajowym oraz z powodu zawirowań międzynarodowych związanych ze skutkami wojny w Ukrainie rosną koszty paliw i energii. Rosną zatem koszty utrzymania taboru komunikacji miejskiej (koszty zakupu tradycyjnych paliw), koszty energii cieplnej (koszty zakupu węgla, opłaty praw do emisji CO<sub>2</sub>), koszty energii elektrycznej. Istnieje zatem potrzeba wdrożenia inwestycji oszczędnościowych i rozwojowych: budowy miejskich farm OZE, dokończenia termomodernizacji budynków w MOF, wymiany taboru komunikacji zbiorowej na nowoczesny (elektryczny), zapewnienia alternatywnych metod komunikacji zbiorowej (ścieżki rowerowe, rozwój systemu rowerowego).



**Rosnące koszty zagospodarowania odpadów.** Rosnące koszty zagospodarowania odpadów stają się coraz bardziej uciążliwe dla partnerów i mieszkańców MOF. W okresie kilku ostatnich lat koszty wzrosły ponad dwukrotnie. Duże koszty ponoszone są na zagospodarowanie kalorycznych frakcji odpadów, które nie nadają się do recyklingu. Rozwiązaniem w/w problemu oraz dodatkowo rosnących kosztów energii cieplnej może być budowa instalacji termicznego przekształcania odpadów (ITPO) przetwarzająca tę część odpadów na energię ciepłą i elektryczną.

**Kanalizacja.** Na terenie miasta około 400 nieruchomości nie jest podłączonych do systemu kanalizacji. Istnieje przypuszczenie, że mieszkańcy nie korzystający z sieci kanalizacyjnej posiadają nieszczelne zbiorniki bezodpływowe, które mogą być źródłem zanieczyszczeń gleby, rzeki Czarna Hańcza oraz wód podziemnych.





**Oferta usług zdrowotnych.** To najgorzej oceniana przez mieszkańców sfera usług publicznych, jej deficyty są również wskazywane w dokumentach strategicznych gmin partnerstwa. Głównym problemem jest niska dostępność poradnictwa specjalistycznego.

**Oferta usług dla seniorów niedostosowana do tendencji demograficznych.** Na obszarze MOF rośnie liczba osób w wieku 60+ co wymaga lepszego dostosowania usług dla seniorów, szczególnie w kontekście dostępności, ale także partycypacji i większego zaangażowania środowiska osób starszych w rozwój MOF.

**Spadek liczby osób młodych.** Na obszarze partnerstwa notowany jest długookresowy trend spadku liczby osób młodych opuszczających go w celu realizacji swoich aspiracji edukacyjnych i zawodowych.

**Spadek zainteresowania ofertą kulturalną.** Wskaźnik uczestnictwa w zajęciach kulturalnych dość stabilnie maleje od 2015 roku. Spadek jest około dwukrotnie większy niż w kraju i w regionie. W badaniach młodzież wskazuje, że oferta kulturalna i rozrywkowa zachęca ich silniej do opuszczenia MOF niż do pozostania na tym obszarze.



**Rosnący radykalizm postaw i negatywnie rozumiany indywidualizm w społeczeństwie.** Jest to zjawisko ogólnokrajowe, jego przejawami są: atomizacja społeczeństwa, indywidualizm ograniczający zdolność do współpracy i integracji, polaryzacja grup społecznych i niski poziom włączenia mieszkańców w życie społeczności. Część z tych zjawisk jest obserwowana w MOF Suwałk, czego wyrazem jest niski poziom zaufania młodzieży do wielu grup społecznych.

**Niewystarczający poziom włączenia mieszkańców w zarządzanie samorządami.** Mimo podejmowania przez samorządy działań związanych z aktywizacją społeczności lokalnej (powołanie ciał reprezentujących środowiska lokalne, inicjatywa budżetu partycypacyjnego) obszar partnerstwa nadal charakteryzuje niewystarczający poziom włączenia mieszkańców w zarządzanie miastem i istotne uzależnienie aktywności organizacji pożytku publicznego od przekazywanych przez JST dotacji.







Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

# Kluczowe czynniki rozwoju – podsumowanie (SWOT)



## **MOCNE STRONY**

**Potencjał ośrodka subregionalnego umożliwiający realizację usług wyższego rzędu**

**Relatywnie wysoki potencjał ludnościowy**

**Położenie w strefie przygranicznej**

**Lokalizacja w węźle komunikacyjnym**

**Centralne położenie na obszarze Suwalszczyzny oraz w ramach MOF, miasto 15 minutowe**

**Potencjał przestrzeni: wysoka zwartość zabudowy w mieście, duża powierzchnia miasta i MOF, czytelny układ funkcjonalny MOF**

**Lotnisko z potencjałem do obsługi ruchu biznesowego i turystycznego**

**Wysoka atrakcyjność inwestycyjna**



## **MOCNE STRONY**

**Wysoka konkurencyjność wybranych branż i/lub firm**

**Potencjał sektora rolniczego MOF i otoczenia**

**Jakość i unikalność środowiska przyrodniczego MOF i otoczenia**

**Istotne zasoby dziedzictwa kulturowego**

**Rozpoznawalne imprezy kulturalne**

**Dynamiczny rynek mieszkaniowy**

**Rozwinięta infrastruktura komunalna**

**Istniejący potencjał MOF do wdrożenia gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) i uzyskaniu samowystarczalności energetycznej**



## **MOCNE STRONY**

**Rozwinięta infrastruktura społeczna w sferze edukacji, sportu, kultury, ochrony zdrowia**

**Aktywna współpraca transgraniczna w obszarze kultury, sportu i edukacji**

**Dobra współpraca między samorządem lokalnym a organizacjami pozarządowymi**

**Dobra współpraca między partnerami w MOF**

**Wysoka świadomość własnych potencjałów i ograniczeń**



## **SŁABE STRONY**

**Wyczerpujący się potencjał do rozwoju przedsiębiorczości**

**Niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego**

**Centralizacja usług publicznych w MOF**

**Niesatysfakcjonująca dostępność komunikacyjna zewnętrzna**

**Niezadawalający poziom usług edukacyjnych**

**Niewystarczająca dostępność specjalistycznych usług medycznych**

**Niesatysfakcjonująca podaż ofert pracy –mała liczba dobrze płatnych oraz pozaprodukcyjnych ofert pracy**

**Ograniczona ilość kadr dla gospodarki**



## **SŁABE STRONY**

**Słabo rozwinięta oferta kształcenia na poziomie wyższym**

**Spadek zainteresowania ofertą kulturalną**

**Niesatysfakcjonujący poziom powiązań sieciowych w MOF**

**Odływ młodych osób z MOF**

**Przestarzały system oświetlenia ulicznego w gminie, wymagający modernizacji  
system oświetlenia w mieście**



## SZANSE

## ZAGROŻENIA

**Realizacja krajowych inwestycji drogowych i kolejowych** (Via Baltica, Rail Baltica)

**Niepewność sytuacji krajowej i międzynarodowej** (destabilizacja polityczna w Europie na skutek konfliktów zbrojnych, kryzys gospodarczy, inne zjawiska geopolityczne)

**Ekologizacja postaw społeczeństwa** (zainteresowanie przyrodą, zdrową żywnością, dbałość o zdrowie, wzrost aktywności fizycznej)

**Zmiany klimatyczne** (spadek bioróżnorodności, upały, susze, inne ekstremalne zjawiska pogodowe)

**Rewolucja technologiczno-informatyczna** (wzrost poziomu cyfryzacji gospodarki i usług publicznych, rozwój pracy zdalnej)

**Ograniczenia czasowe w dostępności do funduszy UE w latach 2021-2027**

**Wzrost przyjazdów migrantów zagranicznych** (odmłodzenie społeczeństwa, zapewnienie kadr dla biznesu)

**Spadek dochodów własnych samorządów**

**Krajowa polityka lokowania jednostek wojskowych na terenie Polski Wschodniej** (możliwości skokowego wzrostu potencjału ludnościowego)

**Konkurencja innych ośrodków regionalnych i krajowych**

**Internacjonalizacja obszaru MOF** (międzynarodowa współpraca gospodarcza i społeczna)

**Wyczerpujący się potencjał ludnościowy otoczenia MOF**

**Krajowa polityka deglomeracji** (przenoszenia urzędów centralnych, wojewódzkich lub ich części do mniejszych miast)

**Rosnące koszty zagospodarowania odpadów, energii cieplej i energii elektrycznej**

**Wykorzystanie krajowych i unijnych funduszy w perspektywie 2021-2027**

**Krajowa i unijna polityka wspierania rozwoju OZE**





Centrum Wsparcia Doradczego



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

# Kierunkowe potrzeby – wstępne propozycje celów strategicznych

## Debata strategiczna



## Kierunkowe potrzeby – wstępne propozycje celów strategicznych



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

**Dostosowanie rozwoju infrastruktury technicznej i usług społecznych do rosnącego potencjału ośrodka subregionalnego.** Przykłady kierunków lub działań: utworzenie subregionalnego ośrodka rozwoju i analiz typu think tank, budowanie tożsamości lokalnej i integracja w oparciu o miasto subregionalne, rozszerzanie oferty usług wyższego rzędu (w szczególności wzrost jakości opieki zdrowotnej, rehabilitacyjnej i opiekuńczej, kształcenia na poziomie wyższym, oferty kulturalnej i sportowej), rozwój oferty mieszkaniowej, pozyskiwanie nowych funkcji lub miejsc pracy także w ramach polityki deglomeracji, ucyfrowienie działalności samorządów i edukacja cyfrowa mieszkańców, integracja oferty handlowej, biznesowej i turystycznej powiatu suwalskiego, augustowskiego i sejneńskiego, rozwój sieci technicznych integrujących obszar MOF i otoczenie (wod-kan, oświetlenie, drogi, ścieżki rowerowe).

**Wzrost konkurencyjności gospodarki.** Przykłady kierunków lub działań: promocja inwestycyjna, pozyskiwanie nowych inwestorów, animowanie współpracy nauka-biznes-samorząd, rozwój współpracy z krajowymi i zagranicznymi hubami innowacji i startupów, poprawa jakości kształcenia i dostosowanie oferty szkół i uczelni do potrzeb rynku pracy, umiędzynarodowienie rynku pracy, rozwój usług dla biznesu (w tym rolnictwa), promocja przedsiębiorczości (w tym dotycząca firm rodzinnych) i edukacja pobudzająca przedsiębiorczość.

## Kierunkowe potrzeby – wstępne propozycje celów strategicznych



**Poprawa skomunikowania zewnętrznego i wewnętrznego.** Przykłady kierunków lub działań: realizacja inwestycji krajowych (Via Baltica, Rail Baltica), poprawa wykorzystania lotniska, poprawa skomunikowania ze stolicami regionów, poprawa komunikacji zbiorowej na obszarze MOF oraz powiatu suwalskiego, rozwój systemu ścieżek rowerowych i ciągów pieszych na obszarze MOF, rozbudowa dróg lokalnych i osiedlowych wraz z infrastrukturą towarzyszącą, wzrost atrakcyjności i dostępności przestrzeni miejskiej.

**Rozwój współpracy międzynarodowej.** Przykłady kierunków lub działań: wzrost internacjonalizacji samorządów, ich jednostek organizacyjnych, szersza współpraca z miastami partnerskimi i organizacjami międzynarodowymi, pozyskiwanie kapitału zagranicznego, wzrost liczby i zasięgu wydarzeń kulturalnych i sportowych, rozwój współpracy z uczelniami zagranicznymi, wymiana uczniów i studentów, współpraca z organizacjami krajowymi i zagranicznymi zreszającymi działalność startupową.

## Kierunkowe potrzeby – wstępne propozycje celów strategicznych



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki

### **Synergia oferty kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej, edukacyjnej i turystycznej.**

Przykłady kierunków lub działań: rozwój współpracy kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej, edukacyjnej i turystycznej z podmiotami prywatnymi i publicznymi powiatu suwalskiego, sejneńskiego i augustowskiego, wykorzystanie potencjału sektora rolniczego do poprawy atrakcyjności turystycznej, wydłużenie sezonu turystycznego dzięki ofercie kulturalnej i sportowej, łączenie oferty kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej i edukacyjnej z ofertą turystyczną, łączenie tworzenia oferty w/w usług do rozwiązywania części problemów społecznych (rewitalizacja), wzmocnienie sektora organizacji pozarządowych w ramach rozwoju w/w oferty usług, rozwijanie oferty kulturalnej i integracyjnej na obszarach wiejskich.

**Ochrona środowiska.** Przykłady kierunków lub działań: poprawa efektywności energetycznej budynków, rozwój różnych form OZE, termiczne wykorzystanie odpadów, eliminacja niskiej emisji, rozwój elektromobilności, rozwój alternatywnych metod komunikacji zbiorowej (ścieżki rowerowe, rozwój systemów rowerowych), ograniczenie hałasu, emisji przemysłowych i innych uciążliwości wynikających z działalności produkcyjnej, ochrona bioróżnorodności, edukacja ekologiczna, poprawa zagospodarowania odpadów, rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury.



Centrum Wsparcia Doradczego

## Miejski Obszar Funkcjonalny Suwałk

Dziękujemy za uwagę



miasto  
Suwałki



gmina  
Suwałki



Fundusze  
Europejskie  
Pomoc Techniczna



Rzeczpospolita  
Polska



Ministerstwo Funduszy  
i Polityki Regionalnej

Unia Europejska  
Fundusz Spójności



FUNDACJA  
FUNDUSZ  
WSPÓŁPRACY



ZWIĄZEK  
MIAST  
POLSKICH