

# Raport otwarcia – w kierunku strategii rozwoju Gminy Suwałki do 2030 roku

Wojciech Dziemianowicz  
Magdalena Cybulska  
Izabella Jurkiewicz  
Michał Belowski  
Jan Goliński  
Michał Stokowski  
Natalia Tomczak



Warszawa, grudzień 2020 r.

## Spis treści

<b>SPIS SKRÓTÓW</b>	<b>3</b>
<b>1. WPROWADZENIE</b>	<b>4</b>
<b>2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA GMINY</b>	<b>5</b>
<b>3. ŁAŃCUCH WARTOŚCI GMINY SUWAŁKI</b>	<b>8</b>
3.1. LIDER	9
3.1.1. Doświadczenie	9
3.1.2. Wiedza i umiejętności	9
3.1.3. Wizja	10
3.2. OTOCZENIE WEWNĘTRZNE	10
3.2.1. Kapitał społeczny	11
3.2.2. Współpraca	15
3.2.3. Zaufanie	17
3.3. PRESJA ZEWNĘTRZNA	18
3.3.1. Presja historyczna	18
3.3.2. Presja teraźniejsza	19
3.3.3. Presja przyszła	22
<b>4. W KIERUNKU ANALIZY SWOT</b>	<b>24</b>
4.1. MOCNE STRONY	24
4.2. SŁABE STRONY	25
4.3. SZANSE	28
4.4. ZAGROŻENIA	29
<b>5. OCZEKIWANE DZIAŁANIA – GMINA SUWAŁKI 2030</b>	<b>31</b>
5.1. WIZJA GMINY SUWAŁKI – OPINIE LIDERÓW	31
5.2. OCZEKIWANE KLUCZOWE DZIAŁANIA	32
<b>6. ZAKOŃCZENIE</b>	<b>35</b>
<b>7. SPIS ŹRÓDEŁ</b>	<b>36</b>
<b>8. SPISY</b>	<b>39</b>

## SPIS SKRÓTÓW

Skrót	Rozwinięcie
BDL	Bank Danych Lokalnych
gm.	gmina
GUS	Główny Urząd Statystyczny
JST	jednostka samorządu terytorialnego
KWW	Komitet Wyborczy Wyborców
LKS	ludowy klub sportowy
mIn.	milion
MTB	Mountain Biking
NGO	organizacja pozarządowa
OSP	ochotnicza straż pożarna
OZE	odnawialne źródła energii
PE	Parlament Europejski
PKW	Państwowa Komisja Wyborcza
POKL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PRL	Polska Rzeczpospolita Ludowa
PWT	Program Współpracy Transgranicznej
REGON	Rejestr Gospodarki Narodowej
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SSE	specjalna strefa ekonomiczna
SWOT	strenghts (mocne strony), weaknesses (słabości), opportunities (szanse), threats (zagrożenia)
tys.	tysiąc
UE	Unia Europejska
UKS	uczniowski klub sportowy
woj.	województwo
ZHP	Związek Harcerstwa Polskiego
zł.	złoty
ZSRR	Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich
tj.	to jest

# 1. WPROWADZENIE

Prezentowane opracowanie ma charakter diagnostyczno-przygotowawczy do przyszłych prac nad Strategią rozwoju Gminy Suwałki (najprawdopodobniej rozpoczną się w pierwszym kwartale 2021 roku). Celem Raportu było dokonanie wieloaspektowej oceny sytuacji gminy Suwałki oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących przyszłych kierunków jej rozwoju.

Temu celowi podporządkowano metodykę przygotowania Raportu, która objęła następujące punkty:

- wstępną analizę statystyczną w zakresie ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej gminy;
- zastosowanie koncepcji łańcucha wartości gminy jako podstawy służącej ocenie gminy Suwałki w różnych obszarach strategicznego działania;
- przeprowadzenie 26 wywiadów z przedstawicielami środowiska lokalnego na temat zarówno sytuacji obecnej w gminie, jak i zagadnień dotyczących jej przyszłości – wstępnie określono horyzont czasowy na 2030 rok;
- szerokie zastosowanie analizy materiałów źródłowych (desk research) oraz statystyki publicznej. W tym drugim przypadku konieczne jest zastrzeżenie, iż dotychczasowe trendy obserwowane w statystykach do 2019 roku z pewnością będą zweryfikowane przez skutki pandemii. Zatem przyjęto założenie, że statystyki stanowią jedynie uzupełnienie w stosunku do innych materiałów. W ramach analizy statystycznej skupiono się na gminie Suwałki i porównaniu jej z jednostkami występującymi w jej najbliższym otoczeniu;
- opracowanie wstępnej analizy SWOT, czyli wskazania mocnych i słabych stron gminy Suwałki oraz szans i zagrożeń występujących w jej otoczeniu.

Ze względu na toczące się procesy programowania rozwoju, a także zmiany w ustawach związanych z planowaniem strategicznym, w Raporcie uwzględniono w sposób wyraźny analizę otoczenia gminy Suwałki. Z jednej strony, paradoksalnie, biorąc pod uwagę fakt, że to gmina Suwałki otacza miasto Suwałki, tym otoczeniem jest właśnie siedemdziesięcioletni ośrodek miejski, z drugiej zaś otoczenie stanowią inne gminy sąsiadujące z gminą Suwałki (łącznie jest ich osiem, z czego sześć zlokalizowanych jest w powiecie suwalskim).

W Raporcie wskazano również wnioski, jakie można wyciągnąć dla gminy Suwałki z dokumentów strategicznych opracowywanych na poziomie województwa podlaskiego, a także na poziomie kraju (Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego).

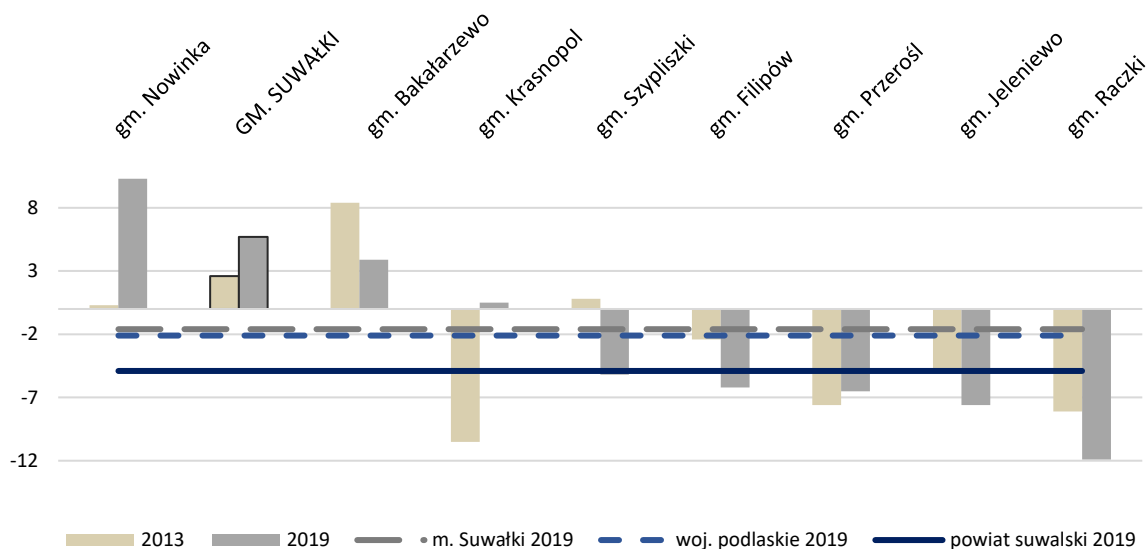
W tym miejscu autorzy Raportu pragną serdecznie podziękować wszystkim osobom, które zgodziły się wziąć udział w pracach pozwalających przygotować ten dokument i udzieliły wywiadu, a także pracownikom Urzędu Gminy Suwałki, którzy wsparli znacząco prace od strony organizacyjnej i merytorycznej. Szczególne podziękowania kierowane są do Wójta Gminy, Pana Zbigniewa Mackiewicza, z którym dwukrotnie odbyły się dyskusje na temat charakterystyki i przyszłości gminy Suwałki.

## 2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA GMINY

Gmina Suwałki zlokalizowana jest w województwie podlaskim, w powiecie suwalskim. Jest gminą bezpośrednio otaczającą miasto Suwałki, co warunkuje wiele procesów społeczno-gospodarczych zachodzących na jej terenie. Jest gminą atrakcyjną przyrodniczo, a do jej najważniejszych atrakcji krajobrazowych i turystycznych zaliczyć należy m.in. Wigierski Park Narodowy, Suwalski Park Krajobrazowy (otulina), jezioro Wigry, Krzywe czy rzekę Czarna Hańcza<sup>1</sup>.

W 2019 roku gminę zamieszkiwało 7739 osób, z czego 49,1% stanowiły kobiety. Gminę charakteryzowało wówczas pozytywne saldo migracji (Wykres 1), co razem z dodatnim przyrostem naturalnym wpływa na systematyczny wzrost liczby mieszkańców. W 2019 roku w gminie Suwałki 14% mieszkańców stanowiły osoby powyżej 65. roku życia, co jest pozytywnym wynikiem na tle kraju, jednak wskaźnik ten wykazuje tendencję wzrostową.

Wykres 1. Saldo migracji wewnętrznych na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

Choć w gminie dominuje sektor rolniczy, to na jej terenie zlokalizowana jest także podstrefa Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. W strukturze podmiotów występują m.in. zakłady produkcyjno-usługowe (np. stolarskie, związane z mechaniką pojazdową, budownictwem czy kamieniarstwem) oraz kopalnie zajmujące się wydobywaniem żwiru i piasku<sup>2</sup>. W 2019 roku liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w gminie Suwałki była najwyższa na tle grupy kontrolnej i wyższa niż przeciętnie w województwie, co świadczy o prężnym rozwoju gminy (Wykres 2). W gminie Suwałki znaczący jest także udział mieszkańców prowadzących własną działalność gospodarczą.

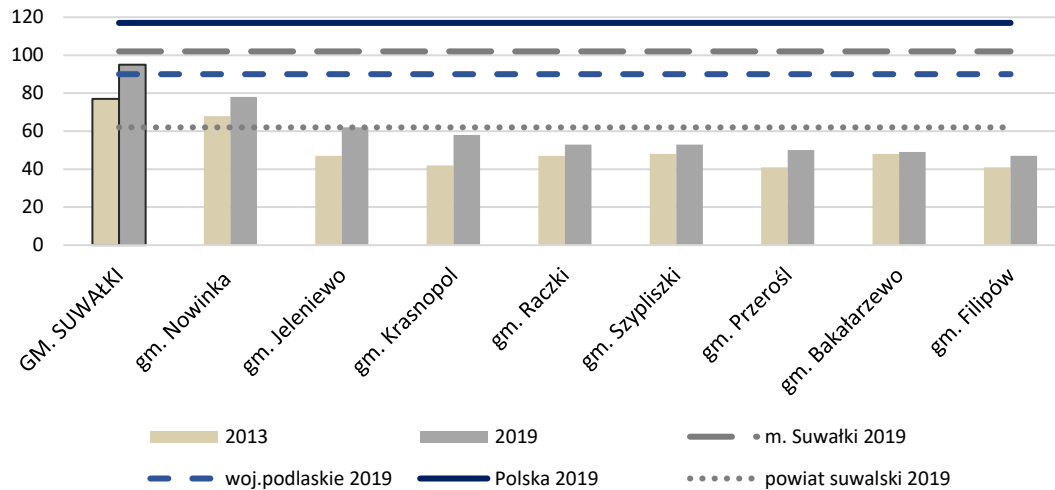
W 2019 roku liczba pracujących w przeliczeniu na liczbę mieszkańców w gminie Suwałki była zdecydowanie wyższa niż w gminach ją otaczających (Wykres 3). Specyfika bliskości miasta Suwałki powoduje także migracje związane z zatrudnieniem. Co jednak ciekawe, większe przepływy ludności związane z

<sup>1</sup> Raport o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok.

<sup>2</sup> <http://www.gmina.suwalki.pl/kat/o-gminie/gospodarka>

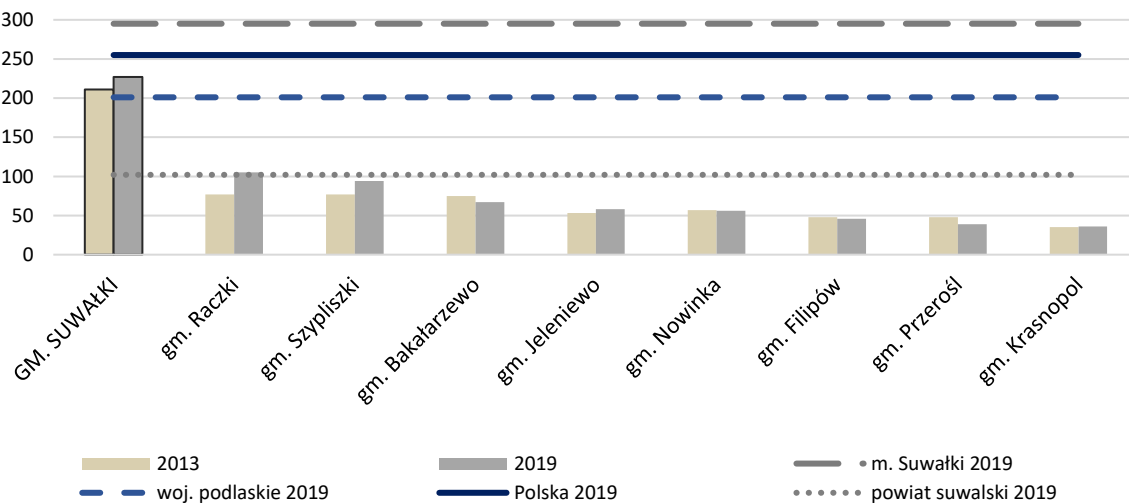
wykonywaniem pracy zawodowej następują z miasta do gminy Suwałki niż w kierunku przeciwnym. Zatrudnienie w gminie podejmują też osoby zamieszkujące takie gminy jak: Nowinka, Bakalarzewo, Filipów, Raczki, Szypliszki, czy miasto Elk<sup>3</sup>.

**Wykres 2. Podmioty gospodarki narodowej na 1000 mieszkańców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

**Wykres 3. Pracujący na 1000 mieszkańców**

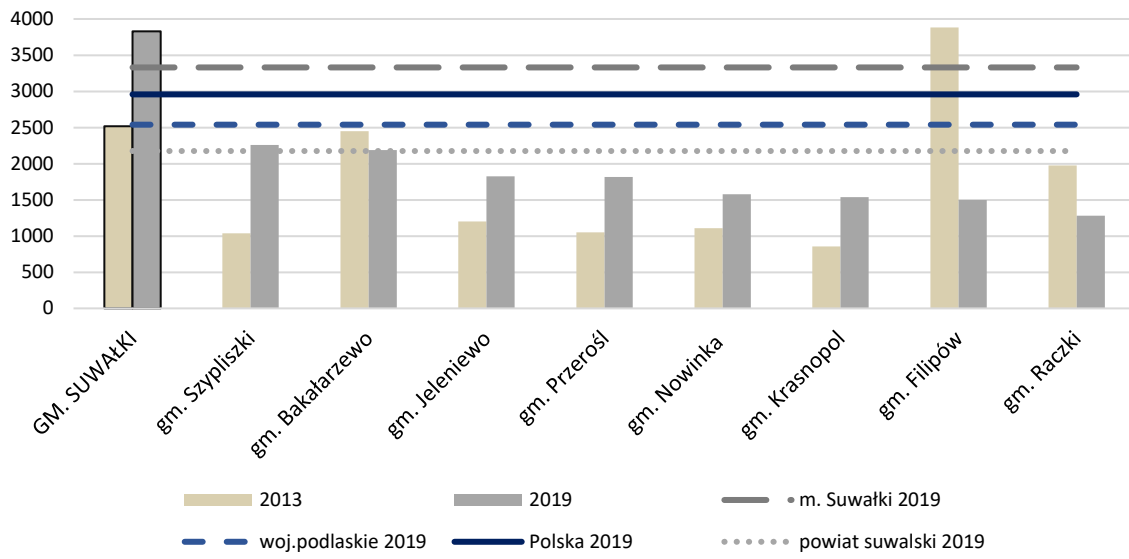


Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

Gminę Suwałki charakteryzują także wysokie dochody własne na mieszkańca (Wykres 4), co związane jest bezpośrednio m.in. z wysokim wskaźnikiem przedsiębiorczości na terenie gminy. Dochody znacząco wzrosły w latach 2013-2019, a osiągnięty w ostatnim roku poziom przewyższał zarówno wartość krajową, jak i wojewódzką.

<sup>3</sup> W 2016 roku 468 osób z Gminy Suwałki dojeżdżało do pracy w mieście, podczas gdy 576 osób z miasta odbywało zatrudnienie w Gminie Suwałki (*Przeptywy ludności związane z zatrudnieniem... 2019*).

Wykres 4. Dochody własne na mieszkańca (zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

### 3. ŁAŃCUCH WARTOŚCI GMINY SUWAŁKI

Łańcuch wartości gminy jest koncepcją teoretyczno-analityczną pozwalającą dokonać charakterystyki gminy z punktu widzenia kluczowych czynników rozwojowych w układach terytorialnych. W koncepcji łańcucha wartości gminy występują trzy podmioty silnie wpływające na jej rozwój:

1. Lider lokalny, najczęściej utożsamiany z wójtem;
2. Otoczenie wewnętrzne – stanowią mieszkańcy oraz podmioty zlokalizowane na terenie gminy. Są związani z gminą i realizują swoje cele rozwojowe w oparciu o jej zasoby;
3. Otoczenie zewnętrzne, do którego zalicza się wszystkie podmioty działające poza gminą, a ich działalność wywiera wpływ na gminę.

Łańcuch wartości gminy ujmuje sytuację jednostki terytorialnej w trzech perspektywach czasowych:

1. Przeszłość – kluczowe jest pytanie, jakiego rodzaju wydarzenia mające miejsce w przeszłości, mają istotny wpływ na obecną sytuację gminy?
2. Teraźniejszość – odnosi się do aktualnej sytuacji w gminie;
3. Przyszłość – w tym przypadku są to czynniki, które będą ważne z punktu widzenia gminy w przyszłości.

W tym układzie trzech podmiotów i trzech okresów, w jakich rozpatrywana jest gmina powstaje macierz dziewięciu ogniwa łańcucha, którymi są (Rysunek 1):

1. Cechy lidera: doświadczenie, wiedza i umiejętności oraz wizja;
2. Cechy otoczenia wewnętrznego: kapitał społeczny, współpraca oraz zaufanie;
3. Cechy otoczenia zewnętrznego przejawiające się presją: przeszłą, teraźniejszą i przyszłą.

Rysunek 1. Łańcuch wartości gminy

Podmioty	Ogniwa łańcucha wartości gminy (regionu)			oczekiwana wartość gminy
Lider	doświadczenie	wiedza i umiejętności	wizja	
Otoczenie wewnętrzne	kapitał społeczny	współpraca	zaufanie	
Otoczenie zewnętrzne	presja historyczna	presja teraźniejsza	presja przyszła	
Czas	przeszłość	teraźniejszość	przyszłość	

Źródło: Dziemianowicz 2007.

W wyniku realizacji łańcucha wartości gminy powstaje oczekiwana wartość gminy, którą określają aspiracje wspólnoty lokalnej.



## 3.1. Lider

Liderem w gminie Suwałki jest jej obecny wójt, pan Zbigniew Mackiewicz i to jego charakterystyce poświęcony jest niniejszy rozdział.



### 3.1.1. Doświadczenie

Zbigniew Mackiewicz posiada wykształcenie wyższe prawnicze i jest od wielu lat samorządowcem. Nie jest członkiem jakiegokolwiek partii politycznej i w wyborach samorządowych nie był popierany przez żadną partię. Był członkiem lub pełnił funkcje w różnych organizacjach lokalnych i regionalnych. Kluczowe doświadczenie zawodowe związane z samorządem, to:

- pełnienie przez szesnaście lat funkcji sekretarza gminy Suwałki;
- pełnienie funkcji radnego Powiatu Suwalskiego (przez osiem lat);
- zaangażowanie w działalność organizacji lokalnych, takich jak: Miejsko-Gminny Związek OSP RP w Suwałkach, Fundacja Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Suwałkach, a także Suwalsko-Sejneńska Lokalna Grupa Działania<sup>4</sup>.



### 3.1.2. Wiedza i umiejętności

Lider lokalny charakteryzuje się kilkoma cechami ważnymi z punktu widzenia prowadzenia polityki rozwoju gminy:

- otwartość na pozyskiwanie wiedzy i wykorzystywanie doświadczeń innych samorządów poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju spotkaniach, kongresach i wykładach, a także członkostwo w stowarzyszeniach. Istotne są również kontakty zagraniczne z gminami z Białorusi i Litwy<sup>5</sup>. Efektem różnych kontaktów jest m.in. możliwość wdrażania pomysłów realizowanych w innych jednostkach, w sposób dopasowany do specyfiki gminy Suwałki<sup>6</sup>;
- aktywność i skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, jak np. pozyskanie funduszy na modernizację części dróg na terenie gminy, wybudowanie klubu seniora oraz dofinansowanie montażu paneli słonecznych<sup>7</sup>;
- wzmacnianie kapitału społecznego w gminie oraz wspieranie współpracy i relacji społecznych poprzez takie działania, jak: obejmowanie patronatem i uczestniczenie w wielu lokalnych imprezach, wydarzeniach kulturalnych, edukacyjnych i charytatywnych<sup>8</sup>,
- koncyliacyjne i ewolucyjne podejście do rozwoju gminy<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Na podstawie: <https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/956203871221438>

<sup>5</sup> Na podstawie: profilu facebook Zbigniewa Mackiewicza, profilu facebook: Gmina.Suwałki oraz materiałów fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej zamieszczonych w youtube (linki do poszczególnych materiałów znajdują się w spisie literatury).

<sup>6</sup> Przykładem takich rozwiązań jest plan stworzenia suszarni ziół i owoców zasilanej panelami słonecznymi, źródło: <https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/suwalki/id/174136>

<sup>7</sup> Na podstawie: profilu facebook Zbigniewa Mackiewicza, profilu facebook: Gmina.Suwałki (linki do poszczególnych materiałów znajdują się w spisie literatury) oraz Raportu o stanie Gminy Suwałki za 2019 r.

<sup>8</sup> Szerzej: profil Zbigniewa Mackiewicza na facebooku.

<sup>9</sup> <https://suwalki.naszemiasto.pl/najpierw-trzeba-poznac-kraj-a-pozniej-podbijac-swiat-uwaza/ar/c8-4937596>



### 3.1.3. Wizja<sup>10</sup>

Biorąc pod uwagę kluczowe punkty podnoszone w trakcie kampanii wyborczej jako elementy planu na przyszłość, którymi były:

1. „Budowa i remonty dróg gminnych i powiatowych;
2. Budowa chodników i ścieżek rowerowych;
3. Budowa oświetlenia ulicznego;
4. Dbanie o poziom kształcenia w szkołach gminnych;
5. Budowa sieci wodno-kanalizacyjnych;
6. Dofinansowanie montażu kolektorów, paneli fotowoltaicznych, pomp ciepła;
7. Dofinansowanie do zmiany systemu ogrzewania na ekologiczne;
8. Dofinansowanie do budowy przydomowych oczyszczalni ścieków;
9. Utworzenie Gminnej Rady Seniora oraz Młodzieżowej Rady Gminy;
10. Budowa miejsc rekreacji – place zabaw dla dzieci, plaże;
11. Dbanie o bezpieczeństwo przeciwpożarowe;
12. Tworzenie przyjaznych warunków dla powstania i rozwoju przedsiębiorczości;
13. Wprowadzenie karty Mieszkańca Gminy Suwałki;
14. Utworzenie budżetu obywatelskiego;
15. Bezpłatny transport dzieci do szkół”<sup>11</sup>.

można stwierdzić, że w krótkookresowym horyzoncie w gminie będą realizowane działania infrastrukturalne (nowe inwestycje i modernizacyjne) ale również organizacyjne i ukierunkowane na poprawę jakości życia, w tym jakości świadczonych usług publicznych. Zwracają również uwagę plany angażowania całej społeczności, razem z osobami starszymi i młodszymi.

Gmina Suwałki, zgodnie z wizją Wójta, powinna być przyjazna i nowoczesna, a szybki rozwój ukierunkowany będzie na jakość życia mieszkańców<sup>12</sup>. Ważnym elementem realizacji takiej wizji są: rozwój budownictwa wielorodzinnego, nowoczesnego i przyjaznego środowisku przemysłu oraz wzrost zainteresowania turystycznego. Poprzez podejmowane już obecnie i dalej rozwijane działania w zakresie ochrony środowiska i wykorzystania odnawialnych źródeł energii, gmina Suwałki powinna zaliczać się do liderów w tym zakresie w skali całego kraju.

## 3.2. Otoczenie wewnętrzne

Otoczenie wewnętrzne gminy, wyróżnione w koncepcji łańcucha wartości (Dziemianowicz 2016), tworzą wszystkie podmioty funkcjonujące na jej terenie i kształtujące jej wewnętrzny potencjał. Zaliczyć do nich można m.in.: mieszkańców, firmy, instytucje otoczenia biznesu czy organizacje pozarządowe.

<sup>10</sup> Gmina Suwałki nie posiada strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, w której zazwyczaj umieszczana jest wizja danej gminy w przyszłości. Dlatego w opisie wizji lidera wykorzystano materiały opracowane na rzecz kampanii wyborczej oraz informacje pochodzące z wywiadów ze Zbigniewem Mackiewiczem.

<sup>11</sup> Zob.: <https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/959224297586062>. Należy podkreślić, że wskazane tu elementy planu pojawiały się wielokrotnie w trakcie wywiadów z przedstawicielami środowiska lokalnego.

<sup>12</sup> Zob.: <https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/956203871221438>



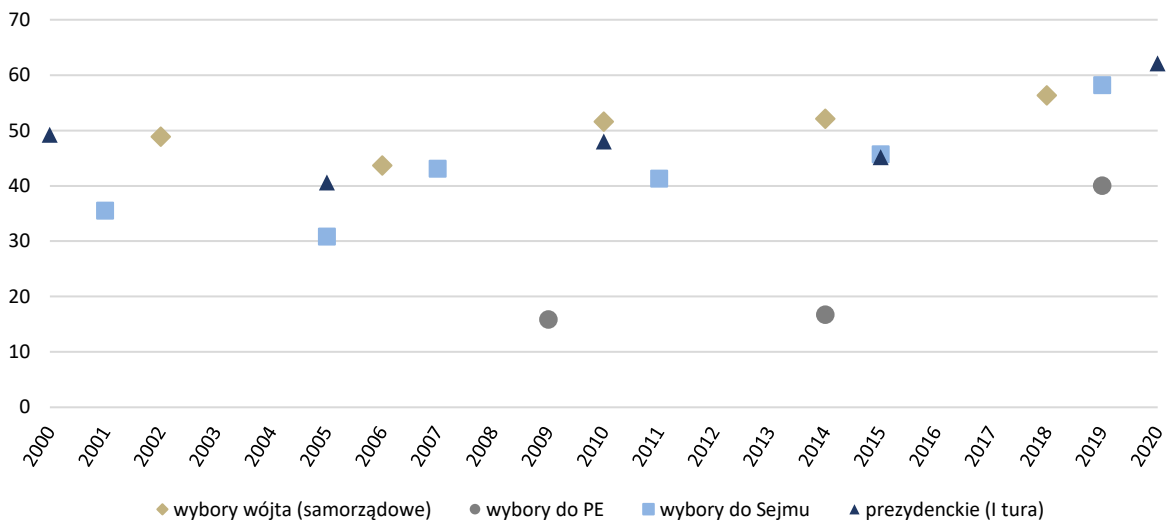
### 3.2.1. Kapitał społeczny

Zgodnie z ideą kapitału społecznego, zalicza się do niego takie aspekty funkcjonowania społeczeństwa, jak: zaangażowanie w życie obywatelskie, pracę w organizacjach społecznych, ogólną aktywność społeczną czy współrealizację celów rozwojowych nakreślanych przez lidera. Tworzone sieci i relacje powinny być rozpatrywane także w ujęciu historycznym (Dziemianowicz 2016).

Zaangażowanie w życie obywatelskie związane jest m.in. z chęcią uczestnictwa mieszkańców w decydowaniu o rozwoju gminy poprzez udział w wyborach władz różnych szczebli. Gmina Suwałki charakteryzuje się relatywnie stałym poziomem frekwencji wyborczej w ostatnich 20 latach, jednak ze szczególnie dużą pozytywną zmianą w wyborach do Parlamentu Europejskiego. W większości rozpatrywanych wyborów (Wykres 5), frekwencja jest niższa od wartości krajowej. Szczególną uwagę zwracają jednak wartości frekwencji wyborczej uzyskiwane w 2002 roku i w latach 2010-2018 w wyborach samorządowych na wójta. W każdym z wymienionych przypadków frekwencja przekraczała wartość krajową, co wskazuje na zaangażowanie mieszkańców w sprawy rozwoju lokalnego.

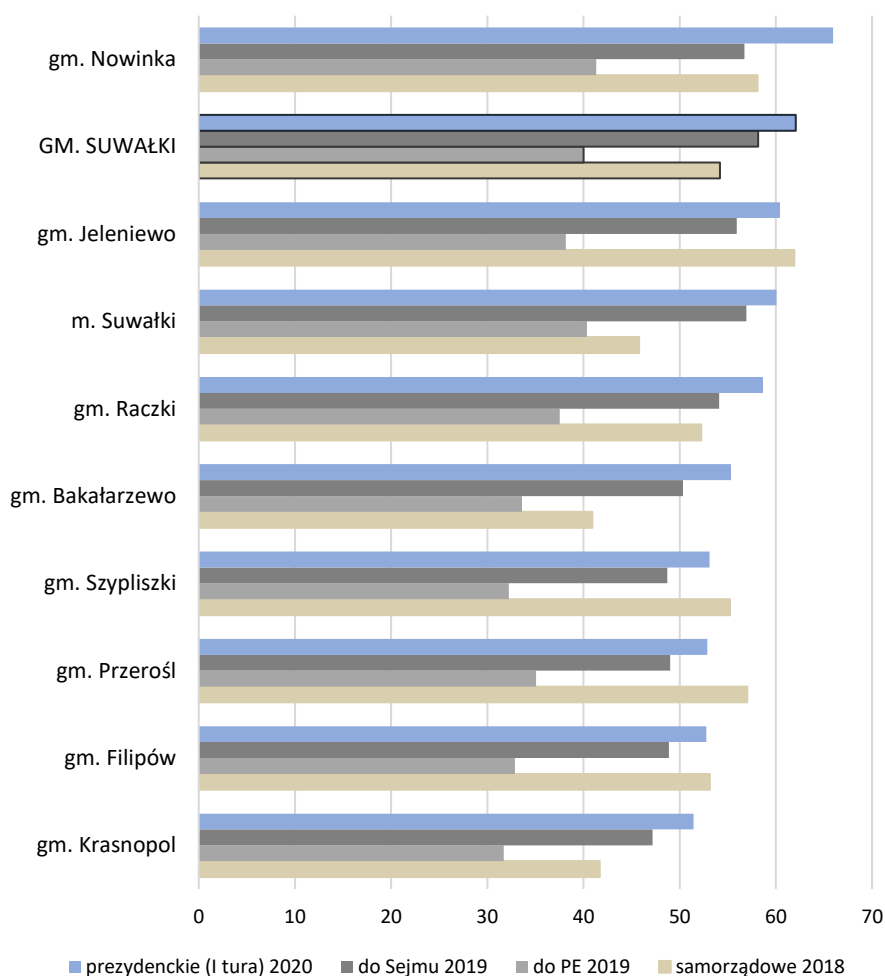
Porównanie gminy Suwałki z gminami zlokalizowanymi w jej sąsiedztwie (także z miastem Suwałki) wskazuje, że jej mieszkańcy wykazują duże zaangażowanie w życie obywatelskie w relacji do swojego otoczenia (Wykres 6). W 2019 roku gmina Suwałki charakteryzowała się najwyższą na tle grupy kontrolnej frekwencją w wyborach do Sejmu, a także jedną z wyższych (3. rezultat) w wyborach do Parlamentu Europejskiego. W 2020 roku gmina Suwałki uzyskała drugi wynik frekwencji w I turze wyborów prezydenckich.

Wykres 5. Frekwencja wyborcza w gminie Suwałki – ujęcie historyczne (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

Wykres 6. Frekwencja w ostatnich wyborach według typów (%)



(uporządkowano malejąco według frekwencji w wyborach prezydenckich w 2020 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

Według danych zawartych na stronie powiatu suwalskiego, w powiecie suwalskim funkcjonuje 95 organizacji pozarządowych, z czego 26 jest zarejestrowanych na terenie gminy Suwałki<sup>13</sup>. Są to głównie organizacje związane ze sportem, ochroną przyrody, turystyką, kulturą, rozwojem lokalnym czy zawodowym mieszkańców oraz jednostki Ochotniczej Straży Pożarnej (Tabela 1).

Według danych GUS, w rejestrze REGON w 2019 roku w gminie Suwałki zarejestrowanych było 5 fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na 1000 mieszkańców, co było zdecydowanie najwyższą wartością na tle grupy porównawczej oraz w odniesieniu do wartości ogólnokrajowej, wojewódzkiej czy powiatowej (Wykres 7).

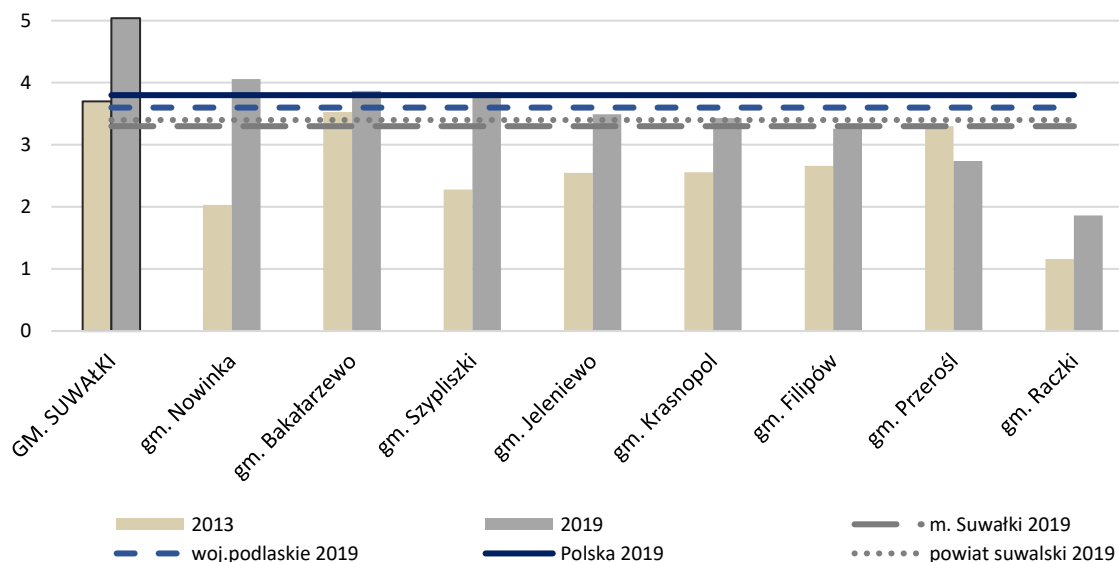
<sup>13</sup> <http://www.powiat.suwalski.pl/kat/wspolpraca/organizacje-pozarządowe/organizacje-pozarządowe-w-powiecie-suwalskim>

Tabela 1. Najważniejsze organizacje pozarządowe zarejestrowane na terenie gminy Suwałki

Organizacja	Działalność
Wigierskie Stowarzyszenie Turystyczne	turystyka
UKS Młody Olimpijczyk w Nowej Wsi	
UKS SPRINT w Płocicznie Tartak	
UKS "Remik" Stary Folwark	
LKS HAŃCZA – SOBOLEWO	sport
Klub Rowerowy MTB Suwałki, którego celem jest popularyzacja kolarstwa	
Stowarzyszenie na Rzecz Promocji Sportów Walki i Rekreacji „Wojownicy”	
Stowarzyszenie Wiejskie "Po Drabinie" w Nowej Wsi	rozwój kompetencji zawodowych, przedsiębiorczość
Polskie Stowarzyszenie Doradców Rolniczych "Agronom"	
Polskie Towarzystwo Służb Ochrony Przyrody	ekologia, ochrona przyrody
Stowarzyszenie Człowiek i Przyroda	ochrona przyrody, promocja wartości przyrodniczych oraz kulturowych
Fundacja Wigry Pro	organizacja związana z pokamedulskim klasztorem w Wigrach
Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego	aktywizacja zawodowa
Fundacja SIMUL Polska Wschodnia	rozwój regionalny, pomoc społeczna
Stowarzyszenie "Nasza Suwalszczyzna"	rozwój terenów wiejskich
Fundacja na Rzecz Rozwoju Gminy Suwałki	rozwój lokalny
Stowarzyszenie Rodzice Dzieciom	wychowanie dzieci i młodzieży
Fundacja "Spełnić Marzenia"	wsparcie potrzebujących
Stowarzyszenie NOBIS	pomoc społeczna
OSP w Nowej Wsi, Sobolewie, Potaszn, Turówce Nowej, Płocicznie oraz w Wychodnym	straż pożarna

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych źródeł internetowych/statutów organizacji oraz listy organizacji zamieszczonej na stronie powiatu suwalskiego.

Wykres 7. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

Zgodnie z założeniami badań nad kapitałem społecznym (Putnam 1995, Swianiewicz i in. 2000), wysoki poziom kapitału społecznego wśród mieszkańców powinien iść w parze z wysoką sprawnością instytucjonalną danego samorządu.

Urząd Gminy Suwałki realizuje liczne programy i projekty mające na celu poprawę jakości życia mieszkańców, np. poprzez utworzenie Klubu Senior+ w miejscowości Zielone Kamedulskie w ramach Programu Wieloletniego „Senior+” na lata 2015-2020 czy cykliczne wydarzenia mające na celu poprawę zdrowia mieszkańców lub przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu (np. program Cyfrowy Senior). O działalności samorządu gminnego mogą świadczyć ponadto następujące wskaźniki (zob. Bielska i in. 2018):

- pokrycie obszaru gminy obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego – w 2019 roku w gminie Suwałki wskaźnik ten był poniżej wartości krajowej i wynosił 25,3%,
- odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym – w 2018 roku w gminie Suwałki wskaźnik ten był na poziomie 53,2%, co jest wynikiem niezadowalającym w odniesieniu zarówno do wartości krajowej, jak i wojewódzkiej.

O sprawności samorządu świadczy także jego aktywność w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych<sup>14</sup>. W ramach środków europejskich z Regionalnego Programu Operacyjnego i Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w perspektywie finansowej 2007-2013 gmina Suwałki jako beneficjent realizowała 7 projektów, z czego 6 finansowanych było ze środków POKL (Tabela 2). Projekty realizowane były przez gminę Suwałki lub wspólnie z podmiotami jej podległymi. W ramach finansowania z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 zrealizowano m.in. program dotyczący wsparcia wykorzystania OZE na terenie gminy. Realizowany był także projekt ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina (szerzej w 3.2.2).

Tabela 2. Projekty realizowane z funduszy europejskich (gmina Suwałki jako beneficjent)

Obszar wsparcia	Przykłady projektów
aktywizacja zawodowa	Daj sobie szansę!, Bądź aktywny
kształcenie (różne poziomy)	Ja dziewczynka, ja chłopaczek jestem sobie przedszkolaczek; Przygotowanie oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych do świadczenia wysokiej jakości usług na rzecz dzieci w wieku przedszkolnym; Nowa Wieś - Nowa Szkoła; Akademia sukcesu; Nowy Punkt Przedszkolny w Turówce Nowej, w gminie Suwałki
energetyka odnawialna	Zielona Gmina; Zielona Gmina II; Zielona Gmina III; Wspieranie wykorzystania odnawialnych źródeł energii na nieruchomościach stanowiących własność gminy i mieszkańców gminy Suwałki
aktywność fizyczna	Co-operation – Activity – Future; Rozwój ogólnodostępnej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej w gminie Suwałki poprzez budowę wielofunkcyjnego boiska przy Zespole Szkół w Starym Folwarku
kultura i turystyka	Culture connects the Nations; Rewitalizacja obszaru gminy Suwałki poprzez zagospodarowanie przestrzeni publicznej w miejscowości Mała Huta i Okuniowiec; Utworzenie infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej w miejscowości Sobolewo poprzez zagospodarowanie placu gminnego; Zabawa bez barier
włączenie i aktywność społeczna	Utworzenie sieci świetlic środowiskowych w gminie Suwałki; Czas na rybkę! Piknik rybny w gminie Suwałki
infrastruktura gminna	Budowa sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i przebudowa stacji uzdatniania wody na terenie gminy Suwałki

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz projektów unijnych w latach 2007-2013 oraz 2014-2020, a także strony internetowej gminy Suwałki.

Wykorzystanie środków w kolejnej perspektywie finansowania UE (2014-2020) nastąpiło poprzez realizację lub rozpoczęcie realizacji kolejnych projektów, z czego 6 w ramach RPO na lata 2014-2020. Jeden z projektów realizowany jest w ramach programu współpracy pomiędzy Polską, Białorusią a Ukrainą

<sup>14</sup> Na podstawie baz projektów realizowanych z funduszy unijnych oraz strony internetowej gminy Suwałki.

(szerzej w 3.2.2). Projekty realizowane były lub są też z takich funduszy jak: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich czy Europejski Fundusz Morski i Rybacki.



### 3.2.2. Współpraca

Gmina Suwałki aktywnie współpracuje z różnymi partnerami, w tym organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, mieszkańcami oraz innymi samorządami. W ramach zawiązaných relacji realizowane są m.in. wspólne projekty czy działania na rzecz rozwoju gminy.

Do zadań własnych gminy należy współpraca z organizacjami pozarządowymi, w ramach której przygotowywane są programy współpracy, a także coroczne sprawozdania z ich realizacji<sup>15</sup>. Gmina Suwałki posiada świeżo uchwalony program współpracy na 2021 rok, w którym określono, że głównym celem jest współpraca gminy z NGO w celu „zaspokojenia potrzeb mieszkańców gminy Suwałki oraz wzmocnienia aktywności społeczności lokalnej”. Określono także, że współpraca ma opierać się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności. Dokument wymienia zadania planowane do realizacji we współpracy z NGO, w sferze: oświaty i kultury, kultury fizycznej i sportu, upowszechniania turystyki, zdrowia i polityki społecznej, w zakresie realizacji Gminnego Programu Problemów Alkoholowych oraz Gminnego Programu Profilaktyki i Przeciwdziałania Narkomanii na 2021 rok<sup>16</sup>.

Ostatnie dostępne sprawozdanie z realizacji *Programu współpracy z organizacjami pozarządowymi* pochodzi z 2019 roku. Wtedy też, w ramach wsparcia gminy w konkretnych zadaniach, wpłynęły 22 oferty organizacji pozarządowych na łączną kwotę ponad 119 tys. zł. Najwięcej (14) ofert dotyczyło realizacji zadań związanych ze sportem (przyznano prawie 60 tys. złotych). Największa jednorazowa dotacja (ponad 15 tys. zł.) została przyznana Fundacji F.O.R.T.E. (Finansowanie, Organizowanie Realizacji Twórczych i Edukacyjnych) na organizację Jubileuszowej XX. Edycji Festiwalu "Letnia Filharmonia AUKSO – Wigry 2019<sup>17</sup>.

Poza współpracą z NGO, gmina Suwałki udziela także dotacji innym organizacjom i przedsiębiorstwom. Według danych z *Raportu o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok*, gmina udzieliła dotacji celowych jednostkom spoza sektora publicznego w wysokości 1,5 mln zł. Obszary dotacji to: turystyka, ochotnicze straże pożarne, oświata i wychowanie, realizacja programu rozwiązywania problemów alkoholowych, promocja i ochrona zdrowia, gospodarka komunalna i ochrona środowiska, ochrona powietrza atmosferycznego i klimatu, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, upowszechnianie kultury fizycznej i sportu. Największe środki zostały przeznaczone na obszar ochotniczej straży pożarnej oraz oświaty i wychowania. W 2019 roku Urząd Gminy Suwałki dofinansował także koszty kształcenia młodocianych pracowników w ramach Funduszu Pracy skierowanego do przedsiębiorców. Dofinansowanie dotyczyło m.in. takich zawodów, jak: kucharz, fryzjer czy mechanik<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Dostępne są obecnie programy z lat: 2012, 2016, 2017 oraz plan dokumentu na 2021 rok, w którego sprawie w listopadzie 2020 roku odbyły się konsultacje społeczne (<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/ogloszenia/konsultacje-programu-wspolpracy--gminy-suwalki-z-organizacjami-pozarządowymi-w-2021-roku>).

<sup>16</sup> Program współpracy Gminy Suwałki z organizacjami pozarządowymi w 2021 r.

<sup>17</sup> Sprawozdanie z realizacji programu współpracy z organizacjami pozarządowymi w roku 2019 r.

<sup>18</sup> Raport o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok.

Gmina Suwałki regularnie współpracuje z Miastem Suwałki. Od 2007 roku porozumienie międzygminne pomiędzy tymi jednostkami pozwala na realizację zadań z zakresu transportu zbiorowego. Miasto realizuje usługi na rzecz gminy, które świadczone są przez Podlaską Komunikację Samochodową z siedzibą w Białymstoku<sup>19</sup>. Współpraca dotyczy także zadań w obszarze gospodarki komunalnej. W 2020 roku Wójt Gminy Suwałki zwrócił się do władz miasta Suwałki w celu zawarcia porozumienia, mającego na celu przejęcie przez miejskie spółki komunalne zadania zagospodarowania odpadów na terenie gminy<sup>20</sup>. Wspólnie z gminą Bakalarzewo realizowany jest projekt w zakresie rozwoju infrastrukturalnego (wodociągi, kanalizacja) części miejscowości gminy<sup>21</sup>.

Oprócz porozumień lokalnych, gmina Suwałki jest zaangażowana także w projekty międzynarodowe, takie jak<sup>22</sup>:

- „Zdrowe sąsiedztwo – Integracja społeczna poprzez aktywność fizyczną szansą na zdrowe życie” – realizowany razem z gminami Ełk i Varena (Litwa) w ramach programu Interreg<sup>23</sup>,
- „Zapomniana przeszłość – ścieżkami kultury i tradycji pogranicza litewsko-polskiego” – projekt realizowany z Marijampole (Litwa) również w ramach programu Interreg<sup>24</sup>,
- PWT Polska – Białoruś – Ukraina „Współpraca – aktywność – przyszłość” (gmina Suwałki jako beneficjent),
- PWT Polska – Białoruś – Ukraina „Kultura łączy narody” (gmina Suwałki jako beneficjent).

Ostatnie dwa z wymienionych projektów realizowane są w ramach funduszy europejskich z Programu Współpracy Transgranicznej. Pierwszy z nich dotyczy rozbudowy infrastruktury sportowej<sup>25</sup>. Drugi projekt związany jest z problemem zanikającej kultury pogranicza. Jego celem jest wzrost ruchu turystycznego i liczby odwiedzających zabytki i miejsca historyczne związane z kulturą pogranicza trzech państw<sup>26</sup>.

O współpracy można mówić także w kontekście relacji mieszkańców z władzami gminy Suwałki. Współpraca gminy Suwałki z mieszkańcami polega głównie na dofinansowywaniu poszczególnych przedsięwzięć i działań oraz pomocy przy ich organizacji. W gminie istnieje możliwość uzyskania Patronatu Wójta gminy Suwałki po złożeniu i rozpatrzeniu odpowiedniego wniosku. O Patronat, mający na celu podkreślenie rangi przedsięwzięcia, mogą ubiegać się organizatorzy przedsięwzięć, które nie mają charakteru komercyjnego i nie budzą wątpliwości co do etyki i negatywnego wizerunku. Wójt, w ramach

---

<sup>19</sup> Raport o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok

<sup>20</sup> <https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/suwalki/id/190469>

<sup>21</sup> <http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkancow/fundusze-europejskie/operacja-pn.-%E2%80%9Ebudowa-sieci-wodociagowej,-kanalizacyjnej-i-przebudowa-stacji-uzdatniania-wody-na-terenie-gminy-suwalki-oraz-budowa-sieci-wodociagowej-rozdzielczej-na-terenie-gminy-bakalarzewo%E2%80%9D--wspolfinansowana-jest-ze-srodkow-unii-europejskiej>

<sup>22</sup> W ramach tych projektów delegacje z Gminy Suwałki odwiedzały partnerów na Białorusi i Litwie w ostatnim czasie.

<sup>23</sup> <http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkancow/fundusze-europejskie/projekt-pn.-%E2%80%9Ezdrowe-sasiedztwo%E2%80%93integracja-spoeczna-poprzez-aktywnosc-fizyczna-szansa-na-zdrowe-zycie%E2%80%9D>

<sup>24</sup> <http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkancow/fundusze-europejskie/%E2%80%9Ezapomniana-przeszosc---sciezkami-kutury-i-tradycji-pogranicza-litewsko-polskiego%E2%80%9D,-tytul-oryginalny:-%E2%80%9Eforgotten-past-%E2%80%93-the-paths-of-tradition-and-culture-in-lithuania-poland-cross-border-area%E2%80%9D%E2%80%9D,-nr-lt-pl-2s-169>

<sup>25</sup> <http://www.pl-by-ua.eu/contract.php?id=62>

<sup>26</sup> Na podstawie opisu w bazie projektów unijnych.



patronatu, może wynająć lub wydzierżawić nieruchomość będącą własnością gminy na cel przedsięwzięcia. Patronatem Wójta gminy Suwałki objęte są zazwyczaj zawody sportowe, koncerty czy coroczne imprezy okazjonalne.<sup>27</sup>

Poza inwestycjami i organizacją przedsięwzięć, gmina dofinansowuje także prywatne działania obywateli. W 2019 roku jednostka przekazała prawie 33 tys. zł na budowę przydomowych oczyszczalni ścieków dla osób fizycznych, ok. 190 tys. zł na zmianę systemu ogrzewania na bardziej proekologiczne i ok. 700 tys. zł na zakup i montaż kolektorów słonecznych i paneli fotowoltaicznych. Ponadto w ramach wyróżnień, ze strony Wójta gminy Suwałki, zostały przyznane nagrody za działalność sportową (16 dla zawodników, 2 dla trenerów, 2 dla działaczy) oraz za działalność w zakresie kultury (2 nagrody indywidualne, 1 dla zespołu)<sup>28</sup>.



### 3.2.3. Zaufanie

Zbigniew Mackiewicz startował w wyborach samorządowych w 2018 roku na stanowisko Wójta gminy Suwałki z KWW Przyjazna Gmina Suwałki. Oprócz niego kandydowały dwie osoby – Iwona Czerniawska z KWW Godne Życie – Gmina Suwałki i Maciej Suchocki z KW Prawo i Sprawiedliwość. Wszyscy kandydaci byli w podobnym wieku i posiadali wykształcenie wyższe. Mackiewicz wygrał wybory w pierwszej rundzie z wynikiem 62,07%, drugi w kolejności był kandydat PiS z wynikiem 29,65%. Wynik obecnego wójta w żadnym okręgu wyborczym nie wyniósł mniej niż 53,5%. Najmniejszą część głosów uzyskał w miejscowości Krzywe oraz Poddubówek, a największą w Potasznim<sup>29</sup>.

W wyborach do Rady Gminy Suwałki zdecydowanie wygrał komitet, z którego startował Zbigniew Mackiewicz. KWW Przyjazna Gmina Suwałki uzyskał 14 z 15 mandatów, zbierając łącznie 53,51% głosów. Drugi w kolejności był KW PiS, który uzyskał 30,44%, co przełożyło się na jeden mandat. Oprócz dwóch powyższych komitetów, udział w wyborach wzięły także 3 inne, nie uzyskując żadnego mandatu<sup>30</sup>.

Zbigniew Mackiewicz przed objęciem stanowiska wójta był także sekretarzem gminy i radnym powiatu, a ówczesny wójt, Tadeusz Chołko, komplementował go mówiąc, że jest „pracowity i ma dobre pomysły”<sup>31</sup>. Po wygranej Zbigniewa Mackiewicza w wyborach w 2018 roku nie było kontrowersji i negatywnych komentarzy. Na facebookowym profilu wójta pojawiały się jedynie życzenia powodzenia i gratulacje<sup>32</sup>. Doniesienia medialne o wynikach wyborów w gminie praktycznie wcale nie były komentowane<sup>33</sup>. W wywiadzie po wyborach, Mackiewicz stwierdził, że ma kontakt z mieszkańcami, ludzie dobrze mu życzą oraz, że dostał mandat społecznego zaufania<sup>34</sup>. Był również pozytywnie nastawiony do

<sup>27</sup> ZARZĄDZENIE NR 109/19 WÓJTA GMINY SUWAŁKI z dnia 21 listopada 2019 r. w sprawie ustanowienia zasad i trybu objęcia Honorowym Patronatem Wójta Gminy Suwałki.

<sup>28</sup> Raport o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok.

<sup>29</sup> [https://wybory2018.pkw.gov.pl/geografia/201207#results\\_vote\\_elect\\_mayor\\_round\\_1](https://wybory2018.pkw.gov.pl/geografia/201207#results_vote_elect_mayor_round_1)

<sup>30</sup> [https://wybory2018.pkw.gov.pl/geografia/201207#results\\_elect\\_council](https://wybory2018.pkw.gov.pl/geografia/201207#results_elect_council)

<sup>31</sup> <https://suwalki.naszemiasto.pl/najpierw-trzeba-poznac-kraj-a-pozniej-podbijac-swiat-uwaza/ar/c8-4937596>

<sup>32</sup> <https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/961409100700915>

<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/959224297586062>

<sup>33</sup> <https://suwalki.naszemiasto.pl/najpierw-trzeba-poznac-kraj-a-pozniej-podbijac-swiat-uwaza/ar/c8-4937596>

<https://suwalki.naszemiasto.pl/zbigniew-mackiewicz-oficjalnie-jest-wojtem-gminy-suwalki/ar/c8-4888306>

<sup>34</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=fNdmdz0sMIA&feature=player\\_embedded&fbclid=IwAR2SeksipAUXjFH-rRgqUjvy52-1v2Ob1pekGbHIRJQb1GYChx4IbR5s8nE&ab\\_channel=Radio5](https://www.youtube.com/watch?v=fNdmdz0sMIA&feature=player_embedded&fbclid=IwAR2SeksipAUXjFH-rRgqUjvy52-1v2Ob1pekGbHIRJQb1GYChx4IbR5s8nE&ab_channel=Radio5)

współpracy z przyszłymi radnymi – głównie z jego komitetu. Zbigniew Mackiewicz otrzymał jednogłośnie absolutorium i wotum zaufania od radnych za 2019 rok<sup>35</sup>.

W trakcie kadencji Zbigniewa Mackiewicza została uruchomiona strona gminy na portalu Facebook. Posty dotyczą głównie aktualności, wydarzeń z życia gminy, nowych inwestycji i decyzji wójta i rady gminy. Reakcje na posty są w znacznej większości pozytywne. Zdarzają się komentarze skierowane bezpośrednio do osoby wójta, np. chwälące jego skromność czy skuteczność<sup>36</sup>. Negatywne komentarze są wyjątkiem i pojawiają się zazwyczaj pod postami związanymi z inwestycjami. Dotyczą złej jakości realizacji inwestycji<sup>37</sup> lub zbyt dużych nakładów finansowych na zbędne udogodnienia<sup>38</sup>.

### 3.3. Presja zewnętrzna

W otoczeniu gminy Suwałki realizowane są procesy, które mają wpływ na gminę. Ujęcie ich w kontekście historycznym, obecnym i przyszłym pozwala zwrócić uwagę na zagadnienia istotne z punktu widzenia tworzenia przyszłej strategii rozwoju.



#### 3.3.1. Presja historyczna

Historyczne procesy i wydarzenia wpływające na rozwój gminy Suwałki można zgeneralizować do trzech zagadnień strategicznych, które są wciąż obecne w kontekście oceny możliwości rozwojowych gminy:

**Zależność rozwoju gminy Suwałki od procesów zachodzących w mieście Suwałki** – gmina Suwałki została utworzona w 1973 roku, dlatego sięganie do dalszej historii wymaga stwierdzenia, że tereny Suwalszczyzny przechodziły burzliwe zmiany wywołane procesami rozwojowymi na styku różnych państw (czasy zaborów), ale również toczonych działań wojennych. Miasto Suwałki w swojej historii (uzyskało prawa miejskie w 1720 r.) pełniło różne funkcje administracyjne (siedziba powiatu wigierskiego w czasie zaboru pruskiego oraz województwa augustowskiego w czasach Królestwa Polskiego), a także przeżywało okresy rozkwitu i upadku gospodarczego. Miasto pełniło również funkcje militarne. W okresie międzywojennym zapoczątkowano myśl opierania rozwoju Suwalszczyzny o walory turystyczno-wypoczynkowe<sup>39</sup>. Uzyskanie przez miasto Suwałki statusu stolicy nowopowstałego województwa suwalskiego (w 1975 r.), realizacja w mieście nowych inwestycji oraz rozwój zakładów pracy, wzmocniły procesy urbanizacyjne (napływ ludności do miasta)<sup>40</sup>. Gdy w latach 1980-1995 liczba mieszkańców miasta Suwałki zwiększyła się z 36 tysięcy do 65 tysięcy, liczba mieszkańców gminy Suwałki ulegała powolnej, ale systematycznej redukcji (w 1984 r. na terenie gminy mieszkało 7114 osób, w 1988 r. już tylko 6657, a w 1995 r. 6126 mieszkańców). Od tego czasu gmina Suwałki systematycznie powiększa liczbę swoich mieszkańców, co należy wiązać z początkiem procesów suburbanizacyjnych (zob. presja teraźniejsza).

<sup>35</sup> <https://www.suwalki24.pl/article/1,wojt-zbigniew-mackiewicz-z-absolutorium-i-votum-zaufania>

<sup>36</sup> <https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/434191584182777>

<sup>37</sup> <https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/691729621762304>

<sup>38</sup> <https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/377746009827335>

<sup>39</sup> Powstały bazy wypoczynkowe licznych organizacji, m.in. Związku Nauczycielstwa Polskiego, Związku Harcerstwa Polskiego). Ponadto Działło Polskie Towarzystwo Krajoznawcze, zaś nad Wigrami utworzono naukową Stację Hydrobiologiczną

<sup>40</sup> Zob. <https://um.suwalki.pl/o-miescie,60/historia-suwalk,2568> oraz <http://www.gmina.suwalki.pl/kat/o-gminie/historia>

**Uwarunkowania międzynarodowe** – poza wskazanymi wyżej uwarunkowaniami (w bardziej odległej historii), należy odnotować znaczący wpływ wstąpienia Polski do UE, co z jednej strony wiązało się m.in. z umożliwieniem przepływu siły roboczej (duży odpływ ludności w celach zarobkowych), z drugiej zaś umożliwiło realizację wielu potrzebnych inwestycji (napływ funduszy europejskich, początkowo przedakcesyjnych, następnie już funduszy strukturalnych).

**Uwarunkowania krajowe** – w tym przypadku kluczowymi czynnikami determinującymi rozwój Suwalszczyzny była transformacja systemowa (zapoczątkowana w 1989 r.) oraz reforma terytorialnej organizacji kraju z 1999 roku. Utratę statusu miasta wojewódzkiego przez Suwałki pogłębiły problemy związane z transformacją systemową, które dotknęły również gminę Suwałki. Warto podkreślić, że w Suwałkach powstała jedna z pierwszych Specjalnych Stref Ekonomicznych (już w 1996 roku), jako wyraz realizacji polityki przemysłowej kraju, w regionie wymagającym wsparcia w zakresie restrukturyzacji gospodarki. Jednak na realne i znaczące efekty tej decyzji trzeba było czekać kilkanaście lat.



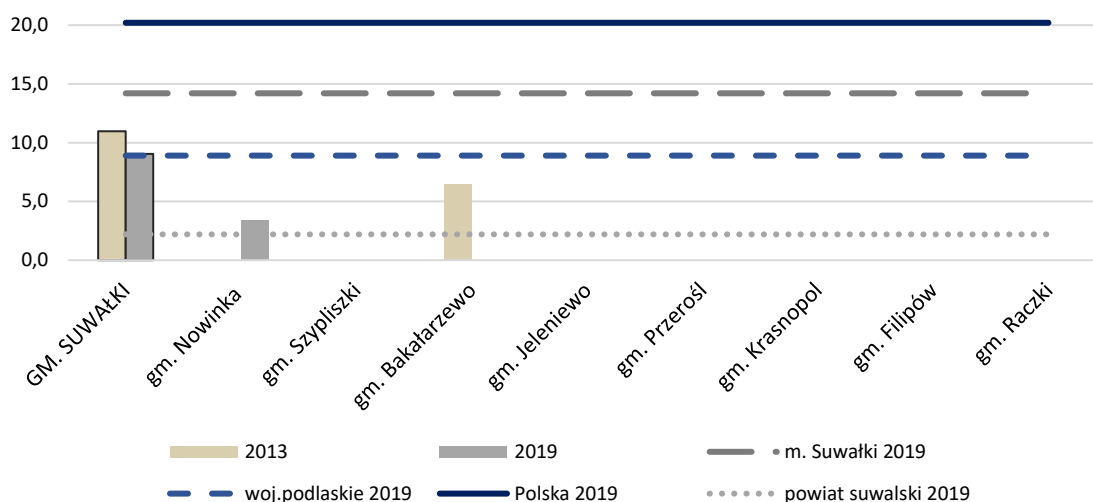
### 3.3.2. Presja terazniejsza

Obecna presja zewnętrzna powinna być rozpatrywana w kontekście następujących zagadnień:

**Konsekwencje kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią koronawirusa** – to oddziaływanie czynnika zewnętrznego na gminę Suwałki, które obecnie nie może być w pełni oszacowane zarówno co do skali, jak i przyszłych skutków. Należy podkreślić, że nie wszystkie sektory gospodarki w taki sam sposób odczuły skutki pandemii, a można wskazać np. elementy sektora turystycznego, które odnotowały bardzo dobre wyniki w okresie wakacyjnym (na skutek ograniczenia wyjazdów Polaków za granicę kraju). Jednak na skutek kryzysu już obecnie odnotowywane są działania rządu, które obciążają budżety samorządowe i proces ten może postępować w efekcie rekordowego zadłużenia państwa, jak i olbrzymiego deficytu budżetowego;

**Konkurencja o zasoby zewnętrzne** – mieszkańców, przedsiębiorców, turystów oraz zewnętrzne środki publiczne. W przypadku **konkurencji o mieszkańców** gmina znajduje się w dobrej sytuacji, ponieważ korzysta z suburbanizacji miasta Suwałki (zob. Wykres 1). To oczywiście wymaga współpracy obu samorządów, ale dotychczasowe doświadczenia są generalnie pozytywne. Jednak kluczowe jest zapewnienie odpowiedniej jakości życia na terenie gminy w połączeniu z faktem, iż znaczna część usług, a także miejsca pracy są w dużej mierze zlokalizowane w mieście. Inaczej prezentuje się **konkurencja o przedsiębiorców**. Suwalszczyzna wciąż obciążona jest stereotypem „Polski B”, choć należy odnotować rozwój inwestycji na terenie SSE, przy czym zwraca uwagę np. silna konkurencja ze strony np. podstrefy w Białymstoku (oferuje znacznie lepsze połączenia komunikacyjne oraz szersze zaplecze edukacyjne i badawczo-rozwojowe). Zwracanie uwagi przez inwestorów zewnętrznych na połączenia komunikacyjne powoduje, że konkurencja o przedsiębiorców ze strony jednostek samorządu terytorialnego z dobrą dostępnością komunikacyjną jest bardzo duża (najbliższe lotnisko znajduje się w Kownie). Z kolei czynnikiem, który już obecnie może pozytywnie oddziaływać na ocenę konkurencyjności Suwalszczyzny są postępujące inwestycje związane z trasami Via Baltica i Via Carpatia oraz Rail Baltica. Na tle gmin swojego otoczenia, gmina Suwałki prezentuje się dobrze w zakresie przyciągania kapitału zagranicznego. Zarówno w 2013, jak i w 2019 roku liczba spółek handlowych z kapitałem zagranicznym w przeliczeniu na mieszkańców była najwyższa i zbliżona do ogólnego poziomu województwa. Jednocześnie jest to poziom znacząco niższy od poziomu krajowego (Wykres 8).

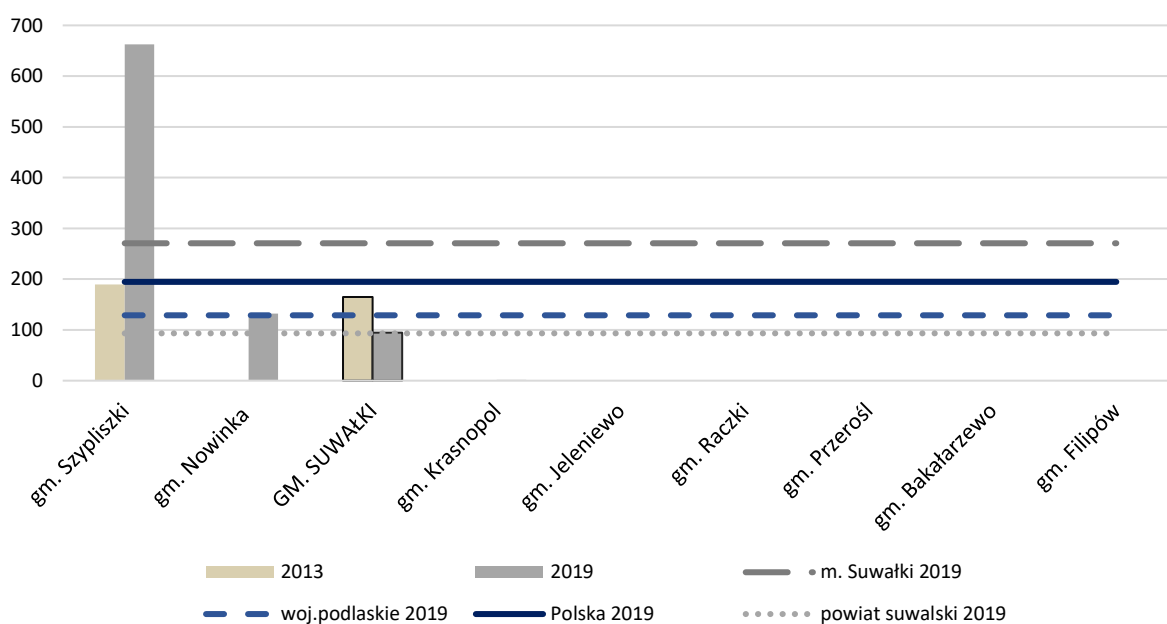
Wykres 8. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego na 10 tys. mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

Gmina Suwałki posiada na swoim terenie znaczące **walory turystyczne**. Liczne jeziora, obszary chronione, w tym Suwalski Park Krajobrazowy (otulina), Wigierski Park Narodowy czy obszary Natura 2000 (gmina obszarami chronionymi pokryta jest w 71%). Dzięki posiadanym walorom gmina jest konkurencyjna w zakresie przyciągania turystów zagranicznych (Wykres 9).

Wykres 9. Turyści zagraniczni na 1000 mieszkańców



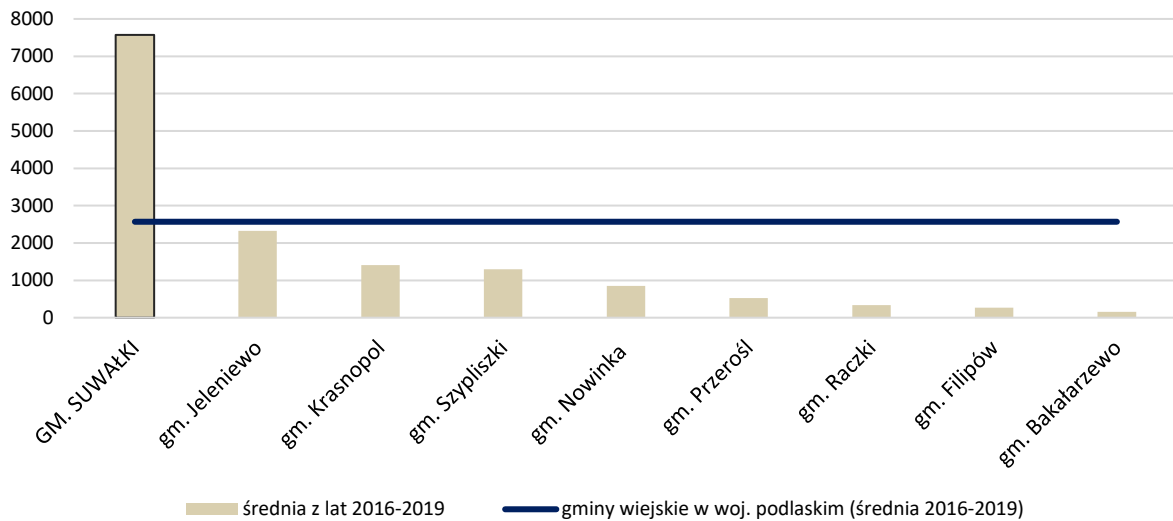
Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

W przypadku **konkurencji o środki zewnętrzne** gmina Suwałki wypada pozytywnie<sup>41</sup>. W ostatnich latach (2016-2019) w gminie odnotowane zostały najwyższe wydatki na realizację projektów współfi-

<sup>41</sup> Projekty, które realizuje lub współrealizuje gmina Suwałki wskazane zostały w rozdziałach 3.2.1 oraz 3.2.2.

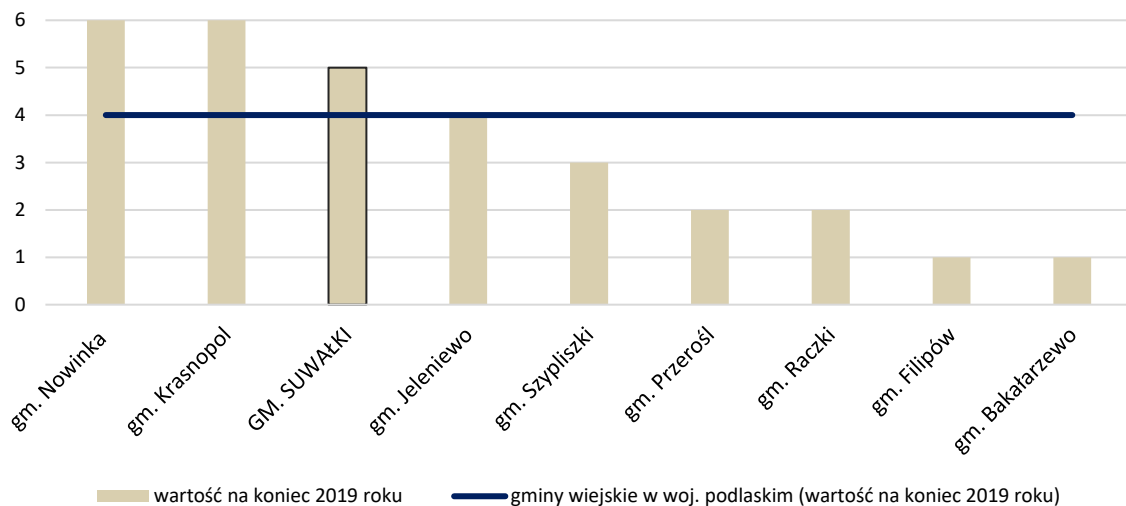
nansowanych ze środków europejskich (Wykres 10) i była to wartość znacząco przekraczającą przeciętne wydatki gminy wiejskiej w województwie podlaskim. Jednocześnie gmina Suwałki była gminą o najwyższej bezwzględnej liczbie umów podpisanych na realizację projektów ze środków europejskich, jednak biorąc pod uwagę potencjał ludnościowy poszczególnych jednostek porównawczych, lepiej wypadły gminy Nowinka oraz Krasnopol (Wykres 11).

**Wykres 10. Wydatki poniesione w ramach projektów współrealizowanych z funduszy europejskich (środki wspólnotowe i krajowe środki publiczne) na mieszkańca (zł)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

**Wykres 11. Liczba umów na realizację projektów współfinansowanych ze środków europejskich na 10 tys. mieszkańców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.

**Działania rządu RP ukierunkowane na obszary peryferyjne, wymagające wsparcia**, nie objęły zasięgiem ani gminy Suwałki, ani miasta Suwałki (obu gmin nie zaliczono do żadnego z obszarów strategicznej interwencji w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju). Pomimo to, gmina Suwałki uzyskała wsparcie na realizację trzech projektów z Funduszu Dróg Samorządowych<sup>42</sup>.



### 3.3.3. Presja przyszła

W najbliższym czasie aktualne pozostanie oddziaływanie niektórych czynników zewnętrznych, które mają obecnie istotne znaczenie dla rozwoju gminy Suwałki. Pierwszym z takich czynników jest obecny **kryzys gospodarczy**, którego skutki będą dopiero rzetelnie szacowane po zakończeniu pandemii, zaś przyszłość będzie naznaczona działaniami naprawczymi i staraniami osiągnięcia dynamiki rozwoju sprzed 2020 roku. Zatem okres 2020-2030 będzie naznaczony realizacją polityk rozwojowych określanych na poziomie UE, kraju i województwa, których głównym celem będzie odbudowanie potencjału społeczno-gospodarczego krajów i regionów. Obecne dokumenty strategiczne są opracowywane z perspektywą do roku 2030, a polityka spójności UE (2021-2027, a de facto 2029) oraz Europejski Instrument na rzecz Odbudowy (2021-2026) będą kładły największy nacisk na cele związane z **innowacjami i cyfrową transformacją** (cel „bardziej inteligentna Europa”) a także **ograniczeniem wpływu człowieka na środowisko przyrodnicze** (cel „bardziej przyjazna dla środowiska bezemisyjna Europa”). Ponadto Unia Europejska wyznacza jeszcze trzy cele polityki spójności: cel „lepiej połączona Europa”; cel „Europa o silniejszym wymiarze społecznym” oraz cel „Europa bliżej obywateli”. Należy podkreślić, że w długiej perspektywie czasowej aktualne i przyszłe działania Unii Europejskiej oraz krajów członkowskich będą podporządkowane wizji roku 2050, tj. „Zielonemu ładowi”<sup>43</sup>.

Powyższe uwarunkowania europejskie są już obecnie odzwierciedlone w projekcie Umowy Partnerstwa, jaki przygotowuje rząd RP, a także zostały uwzględnione w pracach nad Strategią rozwoju województwa podlaskiego. Pozwala to jednoznacznie stwierdzić, że w tych właśnie obszarach tematycznych będą realizowane główne instrumenty wsparcia zarówno na poziomie europejskim, krajowym jak i regionalnym.

W kontekście czynników, które będą wywierały wpływ na gminę Suwałki, należy również wymienić postępującą **suburbanizację miasta Suwałki**. Zgodnie z prognozą demograficzną do 2030 roku liczba ludności gminy Suwałki będzie systematycznie rosła, a związane to będzie nie tylko z dodatnim przyrostem naturalnym, ale także stałym napływem ludności do gminy z innych obszarów – głównie z miasta Suwałki (Wykres 12). Prognozowane jest, że w kolejnych latach wyludniać się będzie powiat suwalski i wszystkie gminy zlokalizowane w otoczeniu gminy Suwałki.

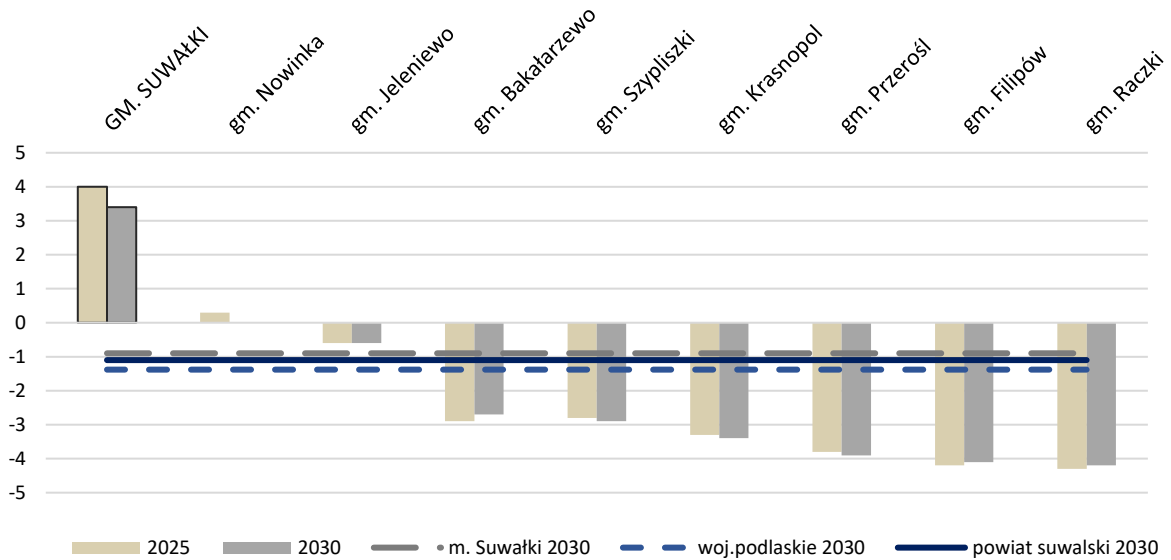
Prognozowany wzrost liczby mieszkańców oraz trendy związane z obszarem „jakość życia” już obecnie powinny zwrócić uwagę władz lokalnych na zagadnienia dotyczące zdrowego życia oraz **poczucia bezpieczeństwa**. Ten ostatni element związany jest zarówno z bezpieczeństwem publicznym, ale również z bezpieczeństwem pracy. Ważne zatem będą działania związane z np. adaptacją do zmian klimatycznych, inwestycje w bezpieczną infrastrukturę i dobre usługi publiczne. Dodatkowo konieczne będzie przygotowanie się do pełnego wykorzystania inwestycji realizowanych na europejskich szlakach komunikacyjnych.

<sup>42</sup> <https://www.gov.pl/web/uw-podlaski/kolejne-65-mln-zl-dla-podlaskich-samorzadow-z-funduszu-drog-samorzadowych>

<sup>43</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_pl#dziaania](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl#dziaania)

Bez wątpienia w przyszłości presję będzie wciąż wywierało stereotypowe podejście inwestorów do Polski Wschodniej (pięć województw objętych specjalnym programem wsparcia skierowanym do najbiedniejszych regionów Unii Europejskiej).

Wykres 12. Saldo migracji w prognozie demograficznej GUS do 2030 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie prognozy demograficznej GUS.

## 4. W KIERUNKU ANALIZY SWOT

Ze względu na charakter Raportu oraz uzgodnioną metodykę, niniejszy rozdział nie stanowi klasycznej analizy SWOT (czyli analizy mocnych i słabych stron gminy Suwałki oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu gminy). Taka analiza powinna zostać zrealizowana w trakcie przyszłych prac nad strategią rozwoju gminy.

Wskazane tu czynniki **były wymieniane w trakcie przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami środowiska lokalnego**. Propozycje czynników były weryfikowane poprzez analizę danych zastanych, a następnie wyodrębniono kluczowe cechy gminy Suwałki, a także oddziałujące na nią czynniki zewnętrzne. W prezentowanym zestawie czynników nie ma takich, które nie pojawiały się w trakcie wywiadów, a **mogą lub nawet powinny być wprowadzone w trakcie realizacji właściwej diagnozy strategicznej i przygotowania analizy SWOT** (przykładem takiego czynnika może być polityka rozwoju prowadzona na poziomie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego).

### 4.1. Mocne strony

W ramach przeprowadzonego badania wyróżniono następujące mocne strony gminy Suwałki:

#### Walory przyrodnicze

Walory przyrodnicze określają przede wszystkim: Wigierski Park Narodowy, liczne jeziora, rozległe lasy i tereny zielone tworzące wyjątkowy krajobraz. Wymagają one odpowiedniej ochrony i pielęgnacji. Walory przyrodnicze mogą przyciągać turystów i zwiększać działalność gospodarczą w sektorze turystycznym, tym samym zwiększając dochody gminy.

#### Otwartość i pozytywne działania Urzędu Gminy

Władze gminy starają się wzmacniać istniejący kapitał społeczny, poprzez wsparcie działań podejmowanych przez społeczność. Gmina Suwałki obejmuje swoim patronatem lokalne wydarzenia kulturalne, edukacyjne czy charytatywne. Podejmuje także próby tworzenia programów, których zadaniem jest podniesienie poziomu życia mieszkańców. Są to ważne cechy gminy, które mogą pozwolić na stworzenie silnego kapitału społecznego, który stanowić będzie kluczowy katalizator jej rozwoju. Ważne jest, aby gmina kontynuowała otwartą i angażującą społeczność lokalną politykę, a także poszerzała swoją ofertę edukacyjno-kulturalną. Takim projektem była np. akcja tworzenia sieci świetlic, do której zaangażowani zostali młodzi mieszkańcy gminy.

#### Stały rozwój

Gmina stale się rozwija i zwiększa swoją konkurencyjność. Świadczyć o tym mogą liczne przedsiębiorstwa i zakłady przemysłowe na terenie gminy, a także funkcjonująca Specjalna Strefa Ekonomiczna.

#### Infrastruktura

Mimo obszarów wymagających poprawy i planowanych dalszych działań, stan infrastruktury w gminie Suwałki już stanowi wyraźny atut, ze względu na stałą modernizację i rozbudowę zaplecza. Dużą rolę odgrywają fundusze gminne przeznaczone m.in. na budowę przydomowych oczyszczalni ścieków dla osób fizycznych czy zmianę systemu ogrzewania.



## Zamożność

Gmina Suwałki wyróżnia się na tle innych jednostek samorządowych w otoczeniu, jak i plasuje się na wysokich miejscach w rankingach samorządów ogółem w zakresie dochodów własnych (106. miejsce w rankingu dochodów gmin w Polsce<sup>44</sup>). Zamożność gminy może także świadczyć o przemyślanych i licznych inwestycjach władz lokalnych.

### Rozwinięta oświata i edukacja, liczne działania kulturalne

W 2019 roku na terenie gminy otwarto dodatkowy Punkt Przedszkolny w Turówce Nowej. W jednostce dzieci mają zapewnioną również opiekę psychologa i logopedy. Innym miejscem, które pozwala na rozwój najmłodszego pokolenia są świetlice, na których organizowane są zajęcia edukacyjne. Mieszkańcy są raczej zadowoleni z poziomu gminnych placówek oświatowych i wychowawczych, chociaż zauważalne są niekiedy negatywne komentarze. Doceniane są też liczne wydarzenia kulturalne i bogata oferta rekreacyjna. Te atuty gminy nie tylko rozwijają kapitał społeczny jej mieszkańców, ale również, podobnie jak walory przyrodnicze, mogą być czynnikiem zachęcającym do osiedlania się w gminie.

### Potencjał do rozwoju współpracy wewnątrzgminnej

Dla skutecznego rozwoju kluczowa jest wielopłaszczyznowa współpraca instytucjonalna wewnątrz gminy Suwałki. Na terenie gminy zarejestrowanych jest relatywnie dużo organizacji pozarządowych (o zróżnicowanym charakterze i zakresie działalności), a także funkcjonuje dużo przedsiębiorstw, co stwarza pole do współpracy międzysektorowej.

## 4.2. Słabe strony

Jako słabe strony gminy Suwałki można wskazać takie obszary, jak:

### Ograniczona oferta miejsc pracy i niezadowalające wynagrodzenia

Mieszkańcy, szukając wyższych zarobków, możliwości rozwoju zawodowego bądź bardziej rozwiniętego rynku sprzedaży i handlu, decydują się opuszczać gminę. Dla części osób będzie to miasto Suwałki, jednak niektórzy decydują się również na dalsze migracje – czasami zagraniczne.

### Ograniczona (niezadowalająca) oferta szkół

Niewystarczająca oferta edukacyjna jest powodem, dla którego część osób decyduje się na opuszczenie gminy w celu zapewnienia dzieciom lepszej edukacji od najmłodszych lat. W mieście otrzymują ofertę z szerszym wyborem różnego rodzaju wysoko rozwiniętych placówek szkolnych. Na terenie gminy szkoły są niewielkie i nie zawsze odpowiadają potrzebom mieszkańcom. Szkoły wymagają modernizacji i rozbudowy.

### Niewielka liczba przedszkoli i żłobków

Problem powiązany z powyższym zagadnieniem, który jest jednym z powodów emigracji mieszkańców do innych gmin.

---

<sup>44</sup> źródło: dane GUS; <https://europarlament.pap.pl/gus-najbogatsza-gmina-w-polsce-jest-kleszczow-najbiedniejsza-zawadzkie>

### Brak ośrodka zdrowia

Szybki dostęp do opieki zdrowotnej jest jednym z tych czynników, dla których część osób decyduje się na opuszczenie gminy Suwałki. Dyskomfort braku opieki medycznej jest problemem dla osób starszych, które często nie mają możliwości swobodnego przemieszczania się.

### Dominacja rolnictwa

Ta słabość wiąże się z inną cechą gminy – prowincjonalnością. Znaczny udział rolnictwa w strukturze gospodarczej postrzegany jest jako czynnik zniechęcający do mieszkania na terenie gminy.

### Uciążliwość infrastruktury przemysłowej

Negatywne skutki przemysłu skupionego w granicach gminy są widoczne m.in. w niskim poziomie wód jeziornych, który jest spowodowany intensywną działalnością kopalni, ale także koniecznością rekultywacji terenów pogórnich. Działalność przemysłowa jest również powiązana z hałasem, który towarzyszy produkcji i przeszkadza osobom mieszkającym w pobliżu.

### Coraz wyższe koszty utrzymania domu jednorodzinnego

Problem ten przejawia się m.in. poprzez stały wzrost kosztów gospodarki śmieciowej (podjęto już w tym zakresie działania), choć należy podkreślić, że są one w zdecydowanej większości pochodną przepisów ogólnokrajowych.

### Brak komunikacji miejskiej

Ta słabość gminy Suwałki wymieniana jest jako jeden z powodów, dla którego mieszkańcy gminy przeprowadzają się do miasta Suwałki lub innych gmin posiadających komunikację miejską. Co prawda, gmina Suwałki współpracuje z miastem Suwałki w zakresie transportu zbiorowego, jednak działanie to postrzegane jest jako niewystarczające.

### Słaba jakość infrastruktury drogowej

Sieć dróg na obecnym poziomie okazuje się być czynnikiem ograniczającym rozwój. Korzystanie z infrastruktury drogowej przez samochody ciężarowe z zakładów przemysłowych znacznie przyspiesza jej niszczenie. W znacznym stopniu drogi na terenie gminy są utwardzone, ale istnieją też miejsca, gdzie mają one charakter dróg polnych. Część dróg wymaga remontów. Występują obszary, gdzie dróg nie ma w ogóle. Brak dobrego dojazdu do niektórych części gminy może zniechęcać zarówno przedsiębiorców, jak i potencjalnych nowych mieszkańców do osiedlania się na jej terenie. Nieodłącznym elementem w tym wypadku jest także utrudniony dostęp do pobliskich miejscowości, spowodowany brakiem komunikacji publicznej. To również przekłada się na mniejszą atrakcyjność gminy.

### Niedostatek ścieżek dla pieszych i ścieżek rowerowych

Generalnie uważa się, że braki w infrastrukturze pieszej i rowerowej powodują niechęć ze strony potencjalnych mieszkańców czy przedsiębiorców do wybierania gminy Suwałki jako miejsca do życia i pracy.

Braki w rozbudowie mediów, infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej, elektrycznej

Problemem jest między innymi brak oświetlenia ulicznego, którego deficyt w niektórych częściach wsi przekłada się na niski poziom bezpieczeństwa mieszkańców. Co więcej, na terenie gminy istnieją miejsca, gdzie występuje niski bądź całkowity brak dostępu do Internetu. Konieczny jest również rozwój światłowodu, chociażby ze względu na obecną sytuację epidemiologiczną, gdy dostęp do Internetu jest niezbędny ze względu na konieczność zarówno prowadzenia zajęć edukacyjnych, jak i świadczenia pracy w sposób zdalny.

#### Ograniczenia wynikające z polityki przestrzennej

Obecny sposób prowadzenia gospodarki przestrzennej oceniany jest jako zagrożenie dla spójnego rozwoju budownictwa. Na obszarze gminy, w niektórych jej częściach, panuje (zdaniem respondentów) chaos przestrzenny. Zabudowa jest rozproszona i bardzo różnorodna, w planowaniu przestrzennym brakuje spójności i konsekwencji działań. Budynki czasami są lokalizowane w odosobnionych miejscach, co utrudnia realizację inwestycji w infrastrukturę elektryczną, drogową czy kanalizacyjną. Utrudnieniem w podejmowanych decyzjach o zabudowie i zagospodarowaniu przestrzennym gminy są niewątpliwie obecne przepisy prawa na szczeblu krajowym (prawa budowlanego, prawa wodnego i in.).

#### Obniżona atrakcyjność terenów położonych w okolicy farm wiatrakowych

Lokalizacja na terenie gminy farm wiatrowych ma negatywny wpływ na środowisko rozumiane w aspekcie gospodarowania. Tereny położone w okolicy farm są nieatrakcyjne, zaburzają naturalny krajobraz gminy.

#### Niezadawalający poziom współpracy oraz wsparcia rozwoju przedsiębiorców i rolników ze strony Urzędu Gminy

Wsparcie inicjatyw lokalnych oraz zwrócenie większej uwagi na potrzeby poszczególnych grup, w tym przedsiębiorców i rolników, traktowane są przez uczestników badania jako bardzo ważne problemy do rozwiązania. Biznesmeni oczekują zachęt, które będą kreowały lepszy klimat inwestycyjny i dzięki którym będą chętniej podejmowali działania inwestycyjne. Oczekiwany jest również wyższy poziom współpracy na linii władze gminy – przedsiębiorcy, jak również rozwój współpracy między różnymi instytucjami.

#### Ograniczenia dla rozwoju turystyki

Obowiązywanie stref ciszy na wodach, jak i terenach sąsiadujących z nimi, wpływa negatywnie na możliwości rozwoju turystyki w gminie Suwałki. W związku z istnieniem takiej strefy występują pewne ograniczenia w obrębie jezior znajdujących się w granicach gminy, co może zniechęcać potencjalnych turystów, ale i mieszkańców, do spędzania czasu na obszarach rekreacyjno-wypoczynkowych. Będą oni wybierali alternatywne miejsca do wypoczynku, w których przepisy pozwalają na swobodniejsze spędzanie czasu.

## 4.3. Szanse

W ramach czynników i uwarunkowań, których źródła znajdują się w otoczeniu gminy Suwałki, wymienić można następujące zagadnienia:

### Znaczenie położenia w skali ponadlokalnej i bliskość miasta Suwałki

Gmina Suwałki jest dogodnie położona zarówno w skali lokalnej, jak i krajowej. Mimo iż bliskość ośrodka miejskiego niesie również utrudnienia dla rozwoju gminy, jest z pewnością jej dużym atutem. Bliskość miasta pozwala na intensywniejszy rozwój, tworzenie spójnej i rozwiniętej infrastruktury oraz przyciąganie inwestorów i nowych mieszkańców, poszukujących lokalizacji w pobliżu miasta. Położenie w skali krajowej i europejskiej, również wydaje się pozytywnie oddziaływać na gminę. Szczególnie widoczne jest to w zakresie istniejących szlaków tranzytowych, bliskości granicy kraju, a także planowanych przez administrację rządową nowych inwestycji infrastrukturalnych w regionie.

### Wzrost znaczenia ekologii w politykach ponadlokalnych

Szansa ta wynika zarówno z rosnącego znaczenia zagadnień ekologicznych w dyskusji politycznej, jak i potencjału gminy związanego z istniejącymi formami ochrony przyrody, walorami środowiskowymi, a także z licznymi procesami rekultywacyjnymi. Te wyjątkowe zasoby, w połączeniu z inwestycjami władz lokalnych w OZE i planowanymi dalszymi decyzjami proekologicznymi, mogą wysunąć gminę na pozycję jednego z liderów regionu w kwestii zrównoważonego rozwoju i ekologii. Pozycja ta, dzięki coraz większej uwadze poświęcanej działaniom ekologicznym i zielonym inwestycjom w opinii publicznej i globalnym dyskursie, może być katalizatorem dalszego rozwoju gminy, a także przyciągać nowych mieszkańców i inwestorów do gminy Suwałki. Nadanie ekologicznego charakteru gminie powinno nastąpić także poprzez stosowanie prośrodowiskowych rozwiązań. Obecnie już niektóre z kopalń i przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy stosuje ekologiczne rozwiązania. Dodatkowo, lokalne przedsiębiorstwa są otwarte na innowacyjne rozwiązania, a gmina stale podejmuje działania mające na celu ich wprowadzanie. Dzięki powyższym czynnikom, gmina Suwałki ma szansę wzmocnić swoją pozycję pod kątem innowacyjnego i proekologicznego przemysłu, nie tylko w swoim otoczeniu, ale być może nawet w regionie.

### Współpraca z miastem Suwałki

Współpraca ta może nieść za sobą wiele korzyści dla gminy Suwałki i zwiększyć jej rolę w powiecie, czy nawet regionie. Nabranie bardziej podmiejskiego charakteru przez tereny gminy graniczące z miastem Suwałki nie tylko wniosłoby różnicowanie w strukturze przestrzennej gminy, ale również stałoby się ciekawą ofertą mieszkaniową dla ludności napływającej do Suwałk. Dodatkowo, tereny podmiejskie ze zwartą zabudową stałyby się alternatywą dla starszych mieszkańców gminy, którzy często wyprowadzają się z gminy w poszukiwaniu mieszkania na terenie miasta.

### Wykorzystanie atrakcyjności turystycznej

Gmina Suwałki dysponuje wyjątkowymi zasobami przyrodniczymi, które już obecnie przyciągają do niej turystów. Mimo to, w porównaniu do okolicznych samorządów, sektor turystyczny jest w niej rozwinięty na niższym poziomie. Gmina Suwałki może jednak wyróżnić się na tle innych gmin odmienną ofertą turystyczną. Może ona oferować mniej inwazyjną i bardziej zrównoważoną turystykę, której atutem będzie ekologia.

Konkurencyjność ponadlokalna w zakresie innowacyjności i otwartości na przemysł

Gmina Suwałki znajduje się w zdecydowanie korzystniejszej pozycji startowej w porównaniu z innymi gminami w regionie, ponieważ zlokalizowane są już w niej przedsiębiorstwa z sektora przemysłowego. Podmioty te dobrze się rozwijają i współpracują z władzami lokalnymi. Dzięki doświadczeniu Urzędu Gminy Suwałki i istniejącej już infrastrukturze, przyciąganie nowych podmiotów może być łatwiejsze niż w przypadku okolicznych jednostek samorządu terytorialnego. W tym kontekście należy podkreślić funkcjonowanie Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, która ma wciąż potencjał rozwojowy i stanowi przewagę w stosunku do innych gmin starających się przyciągać nowe inwestycje. W obliczu coraz większej świadomości społecznej na temat ochrony środowiska i zmian klimatu, gmina Suwałki może zacząć przyciągać przedsiębiorstwa innowacyjne i ekologiczne. Na korzyść SSSE działa fakt, iż przedsiębiorca chcący skorzystać z pomocy oferowanej przez województwo podlaskie, może uzyskać najwyższy poziom pomocy w kraju, wynoszący 50% kosztów.

## 4.4. Zagrożenia

W ramach analizy czynników zewnętrznych wyróżniono także zagrożenia dla gminy Suwałki:

Bliskość i konkurencja miasta Suwałki

W opinii części rozmówców władze gminy Suwałki powinny zintensyfikować działania, które miałyby zachęcać przedsiębiorców do lokalizowania swojej działalności na terenie gminy. W porównaniu z miastem Suwałki, dysponującym znacząco większym potencjałem ludnościowym i rozwojowym, starania gminy wiejskiej o zainteresowanie potencjalnych inwestorów musi być relatywnie większe. Drugi z czynników, który należy tu wskazać to „uzależnienie” od Suwałk, widoczne pod pewnymi względami, tj. miejsca pracy, dostęp do edukacji czy innych usług.

Peryferyjne położenie

Położenie geograficzne gminy Suwałki ma również swoje wady, szczególnie ze względu na oddalenie od centrów gospodarczych w kraju i Europie. Peryferyjność rzutuje na negatywne oceny potencjalnych inwestorów, ale również utrudnia działalność funkcjonujących już firm.

Niedokończona obwodnica

Równie ważna kwestia związana z infrastrukturą drogową gminy, która wymaga szybkiej interwencji, to dokończenie obwodnicy Suwałk. Jest to o tyle ważny punkt, iż dokończona obwodnica pozwoli na odciążenie gminnych dróg – będzie służyć jako tranzyt komunikacyjny. Na inwestycji tej gmina może zyskać, ponieważ poprawi to jej atrakcyjność inwestycyjną. Brak działań rządu – wynikający np. z kryzysu gospodarczego – jest realnym zagrożeniem dla gminy Suwałki.

Przemysł jako czynnik obniżający atrakcyjność osiedleńczą

Skutkiem istnienia kopalni odkrywkowych jest powstanie terenów, które należy rekultywować. Ponadto obecność kopalni powoduje obniżenie atrakcyjności okolicy i brak chętnych do osiedlania się w tych częściach gminy. Zauważalne jest również zjawisko przekształcania terenów rolnych na działki budowlane. Co jest jednocześnie szansą i zagrożeniem. Z jednej strony istnieją większe możliwości rozwoju budownictwa, co może się przełożyć na wzrost liczby mieszkańców gminy. Z drugiej zaś strony

odrolnienie gruntów powoduje marginalizację rolnictwa, które na terenach wiejskich jest istotnym sektorem działalności mieszkańców.

Odptyw osób młodych w poszukiwaniu lepszej oferty edukacyjnej

Na terenie gminy i w najbliższej okolicy brakuje zróżnicowanej oferty edukacyjnej, w tym uczelni wyższych. Część młodych mieszkańców, chcących zdobyć wykształcenie wyższe, decyduje się na wyjazdy do większych ośrodków miejskich. To w nich widzi szansę na rozwój osobisty, zdobycie wykształcenia, a w przyszłości pracy. Część osób nie wraca po zakończeniu edukacji.

Prowincjonalność

Prowincjonalność wydaje się być zarówno czynnikiem zniechęcającym, jak i zachęcającym do osiedlenia się na terenie gminy. Z gminy wyjeżdżają przede wszystkim ludzie młodzi, ponieważ to w mieście widzą większe szanse na rozwój, lepsze warunki do życia. W dawnym miejscu zamieszkania dostrzegają jego prowincjonalność, dominację rolnictwa, niewielkie możliwości rozwoju. Migracje są zauważalne nie tylko wśród osób młodych, ale również osób starszych. Decydują się oni na przeprowadzkę do ośrodka miejskiego z różnych powodów. Migracja ta wynika przede wszystkim z łatwiejszego dostępu do opieki medycznej w mieście (na terenie gminy brak ośrodka zdrowia, brak centrum opieki nad osobami z niepełnosprawnościami), czy też chęci zamieszkania bliżej rodziny.

Zaplanowana w nierozważny sposób infrastruktura drogowa szczebla ponadgminnego

Trasy szybkiego ruchu oraz kolej, które w różnych miejscach dzielą gminę Suwałki na części i ograniczają jej możliwości rozwojowe.

Uzależnienie od funduszy zewnętrznych

Wydarzenia związane z programowaniem środków europejskich w ramach Funduszu Odbudowy pokazały, że fundusze unijne nie zawsze muszą być czynnikiem pewnym i stałym, dlatego gmina nie powinna uzależniać się od zewnętrznych źródeł finansowania.

## 5. OCZEKIWANE DZIAŁANIA – GMINA SUWAŁKI 2030

Niniejszy rozdział również, możliwie wiernie, odzwierciedla treści, jakie były wyrażane w trakcie dwudziestu sześciu wywiadów. Należy podkreślić, że w trakcie rozmów z Wójtem gminy Suwałki, także podjęta była dyskusja nad elementami wizji rozwojowej gminy, które pokrywają się w dużej części z prezentowanymi niżej głosami przedstawicieli środowisk lokalnych.

### 5.1. Wizja gminy Suwałki – opinie liderów

Dominująca jest ogólna opinia, iż gmina Suwałki w najbliższej przyszłości skupi się przede wszystkim na rozwoju (będzie gminą „rozwijającą się”). Rozwój ten ma przejawiać się na kilku płaszczyznach:

...ekologia

Władze gminy powinny zwrócić szczególną uwagę na czynnik ekologiczny. Wydaje się on niezwykle istotny patrząc na znaczenie ekologii przez pryzmat globalny. W tej kwestii kluczowym kierunkiem rozwoju są odnawialne źródła energii. Obecnie gmina stara się rozwijać tę gałąź swojej gospodarki, jednak stale należy ją udoskonalać i rozszerzać.

...infrastruktura

Należy skupić się także na rozwoju infrastruktury drogowej, ścieżek pieszo-rowerowych, jak również infrastrukturze wodno-kanalizacyjnej, bowiem widoczne jest przekonanie, że gmina Suwałki w niedalekiej przyszłości będzie gminą o dobrej infrastrukturze drogowej oraz wodno-kanalizacyjnej. Zwracana jest uwaga na chęć ulepszenia skomunikowania gminy z sąsiadującymi obszarami, ale także z terenami w znajdującymi się w samej gminie.

...edukacja

Nie bez znaczenia jest rozwój szkolnictwa, podkreślana jest bowiem kwestia dobrze działającej edukacji szkolnej, dostępnej na poziomie gminy.

...turystyka

Ogromna waga przykładana jest do znaczenia turystyki jako jednego z głównych sektorów działalności gminy. Biorąc pod uwagę potencjał terenów przyrodniczych zlokalizowanych w granicach gminy, pożądanym jest rozwój strefy okołoturystycznej, rozumianej zarówno w wymiarze rozrostu bazy noclegowej, jak i infrastruktury towarzyszącej, w postaci: bazy gastronomicznej, obiektów sportowych czy szlaków pieszych i rowerowych. Mieszkańcy gminy Suwałki chcą podkreślać bogate walory przyrodnicze oraz atrakcyjność gminy. Ma to na celu zwiększenie jej popularności wśród turystów. W tym obszarze kluczowa jest także troska o środowisko i jego właściwe wykorzystanie. Jako jedną z form wskazywano potrzebę rekultywacji obszarów po dawnych wyrobiskach żwirowni.

...jakość życia

Gmina Suwałki powinna być miejscem przyjaznym do życia. W tym wypadku istotna jest atrakcyjność miejsca zamieszkania. Władze gminy powinny dbać o interesy mieszkańców i angażować ich w działania gminne, ale również powinny być otwarte na opinie mieszkańców. Co więcej, gmina powinna być

przyjaźnie nastawiona nie tylko do mieszkańców, lecz także do turystów i przedsiębiorców, którzy znacząco wpłyną na rozwój gminy Suwałki.

...zamożność

Gmina Suwałki jest w czołówce gmin w województwie podlaskim pod względem dochodów w przeliczeniu na mieszkańca. Gmina powinna w dalszym ciągu dążyć do utrzymania pozycji gminy zamożnej i realizować przedsięwzięcia na rzecz wzrostu dochodów.

...uniezależnienie się od Suwałk

Negatywnym scenariuszem jest wizja gminy Suwałki, która utraci swoją samodzielność, poprzez uzależnienie się od miasta Suwałki. Przewiduje się, że gmina może stać się typową „sypialnią miasta”, co będzie równoznaczne ze stratami na korzyść miasta Suwałki. Należy się więc zastanowić, jakie działania powinny podjąć władze gminy, aby w większym stopniu uniezależnić się od miasta.

## 5.2. Oczekiwane kluczowe działania

Aby wykorzystać stojące przed gminą Suwałki szanse rozwojowe, a także ustrzec się potencjalnych zagrożeń i problemów, władze lokalne powinny w następnych latach podejmować odważne i kompleksowe działania:

...współpraca i działania proinwestycyjne

Oczekiwany działaniem ze strony władz gminy jest szeroko rozumiana współpraca. Jest ona wskazywana jako kluczowe działanie, które pozwoli na bardziej efektywne przedsięwzięcia w przyszłości. Władze gminy Suwałki powinny współpracować zarówno z mieszkańcami, przedsiębiorcami, jak i z okolicznymi władzami lokalnymi. Współpraca z mieszkańcami pozwoli na aktywizację społeczności lokalnej i dopasuje działania gminy do aktualnych potrzeb mieszkańców. Dodatkowo, współpraca ta poprawi komunikację na linii władze lokalne – mieszkańcy. Kooperacja władze lokalne – przedsiębiorcy może nieść za sobą pozytywne skutki dla obu stron – przedsiębiorcy będą chętniej zakładali działalność na terenie gminy, zaś budżet gminy wzrośnie o dodatkowe dochody. Potencjalni nowi przedsiębiorcy, wybierając lokalizację dla swojej działalności, w gminie Suwałki powinni spodziewać się partnerskiej relacji, wspólnych działań i wsparcia. Atutem, z punktu widzenia przedsiębiorców, będzie rozwój położonej w granicach gminy Suwałskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Pozwoli to jeszcze przychylniej patrzeć na korzyści, jakie może czerpać inwestycja z lokalizacji na terenie gminy. Ważną rolę w przyszłych działaniach gminy odgrywać będzie również współpraca z innymi władzami lokalnymi. Ważne jest, aby gmina, kreując się na lidera, współpracowała z wieloma JST, jednak kluczową jest współpraca z miastem Suwałki. Jest ona istotna, ponieważ relacja z miastem Suwałki niesie dla gminy Suwałki zarówno liczne szanse, jak i zagrożenia. Bez odpowiedniej współpracy gmina Suwałki może zostać zmarginalizowana, a jej rozwój spowolniony. Aby nie doprowadzić do sytuacji uzależnienia się gminy od miasta, kluczowe jest, aby obie jednostki rozwijały się w synergii, zaś władze lokalne muszą postawić na jeszcze szerszą kooperację. Gwarantem odpowiedniego rozwoju jest wielopłaszczyznowa współpraca, wraz ze wspólnymi inwestycjami, dzięki której obie jednostki rozwiną się i podniosą swoją konkurencyjność. Należy równie pręźnie kontynuować i nawiązywać nowe współprace z organizacjami pozarządowymi.



Gmina Suwałki, posiadając konkretne programy, określające warunki i cele współpracy z takimi organizacjami, podejmuje dobre kierunki działania. Według liderów gminy, powinna je kontynuować i doskonalić.

#### ...rozwój infrastruktury

Jest to kierunek istotny nie tylko na poziomie lokalnym, ale również krajowym. Jest to związane z położeniem gminy, które skutkuje obecnie mniejszą liczbą połączeń drogowych w porównaniu z innymi regionami. W celu zwiększenia znaczenia regionu, należy zadbać o rozwój infrastruktury drogowej. Istniejąca infrastruktura w gminie Suwałki jest na dobrym poziomie, a jej rozbudowa i modernizacja jest konsekwentnie prowadzona. Niezależnie od wybranej drogi rozwoju, zapotrzebowanie na infrastrukturę będzie stale rosło i aby gmina mogła dobrze prosperować musi być ono na bieżąco zaspokajane. Rozwinięta infrastruktura, zarówno drogowa, świetlna czy towarzysząca, może stanowić bardzo dobrą wizytówkę i zachęcać nowych mieszkańców i inwestorów. Dodatkowo podwyższa ona jakość życia i otwiera przed mieszkańcami nowe możliwości (np. dostęp do Internetu – nowe możliwości edukacyjne, oświetlenie – większe bezpieczeństwo, itd.). Inwestycje w infrastrukturę rowerową, w połączeniu z rozwojem infrastruktury turystycznej mogą przyciągnąć do gminy nowych turystów, co będzie wiązało się z większymi dochodami, jak również ogólnym rozwojem gminy, np. poprzez zwiększenie liczby obiektów noclegowych. Rozwój infrastruktury rowerowej może odciążyć także gminne drogi, wpłynąć na zdrowie i aktywność fizyczną mieszkańców oraz dopełnić ekologiczny i prośrodowiskowy wizerunek gminy.

#### ...działania proekologiczne

Ekologia i walory przyrodnicze gminy są jej ogromnym atutem, dlatego powinny zostać podjęte kompleksowe działania poszerzające ochronę środowiska naturalnego i zwiększające ekologiczność gminy. Już obecnie gmina ma rozbudowaną siatkę obszarów chronionych. Dodatkowo władze lokalne inwestują w OZE. Poszerzając tego typu działania, gmina będzie miała okazję „wyrzedzić” inne gminy w regionie, co przy coraz większej świadomości społeczeństwa o zmianach klimatu i nadchodzących przemianach globalnych, mogłoby ulokować gminę w bardzo atrakcyjnej pozycji ekologicznego lidera nie tylko w regionie, ale i w całej Polsce Wschodniej. Ta pozycja z kolei byłaby istotnym impulsem rozwojowym dla gminy.

#### ...rozwój edukacji

Władze gminy w ostatnim czasie przeznaczyły na obszar oświaty i wychowania jedną z najwyższych kwot – warto, aby i w przyszłych latach środki te były równie wysokie – pozwoli to sprostać oczekiwaniom obecnych mieszkańców i da szansę na przyciągnięcie nowych. Rozwój placówek edukacyjnych w gminie i podnoszenie ich poziomu pozwoli mieszkańcom gminy na rezygnację z oświaty w mieście Suwałki, co zmniejszy ruch samochodowy i odciąży infrastrukturę drogową. Dodatkowo, rozwinięta edukacja będzie dużym atutem dla napływających mieszkańców, szczególnie gdy gmina będzie coraz bardziej nabierała charakteru podmiejskiego.

...aktywność w pozyskiwaniu funduszy

Mieszkańcy gminy Suwałki są świadomi wagi i potencjału dodatkowych funduszy i oczekują od Urzędu Gminy Suwałki w tej kwestii proaktywnej postawy i ubiegania się o dofinansowania i wsparcie finansowe, zarówno krajowe, jak i europejskie. Dodatkowo, ważne będą szkolenia i merytoryczne przygotowanie do wnioskowania o dofinansowania, aby gmina miała jak największe szanse na ich pozyskanie.

...utrzymanie dotychczasowej działalności Urzędu Gminy

Przy licznych nowych działaniach ważne jest, aby władze lokalne funkcjonowały w taki sposób jak obecnie. Wielu liderów lokalnych wskazywało na sprawną pracę urzędu, liczne inwestycje i otwartość na interesariuszy. Wydaje się ważne, aby przy ambitnych i nowych planach rozwojowych gmina nie utraciła dobrze funkcjonujących mechanizmów i efektywnego działania.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Reasumując zaprezentowane w Raporcie informacje można wskazać kilka zagadnień, które należy wziąć pod uwagę w pracach nad tworzeniem Strategii rozwoju Gminy Suwałki.

1. Pozytywny odzew przedstawicieli środowiska lokalnego na badanie, chęć uczestniczenia w nim (choć nie wszystkich) pozwala skonstatować duży potencjał współpracy w kontekście tworzenia przyszłego dokumentu strategicznego;
2. Gmina Suwałki powinna budować swoją strategię w oparciu o założenie ścisłej współpracy z miastem Suwałki, choć również w tym przypadku należy przygotować scenariusze rozwoju;
3. Strategia rozwoju Gminy Suwałki powinna być tworzona w ścisłej relacji z rozwojem sytuacji na poziomie regionalnym. Kluczowe jest w tym przypadku zagadnienie tworzenia strategii ponadlokalnych przez miasta i gminy wskazane jako subregionalne ośrodki wzrostu, jeżeli zapadnie decyzja, że strategie ponadlokalne będą wymagane przy programowaniu interwencji z przyszłego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego;
4. Zaprezentowane głosy przedstawicieli środowiska lokalnego tworzą dość spójny przekaz, w jakim kierunku powinna rozwijać się gmina i na jakie zagadnienia władze lokalne powinny zwrócić szczególną uwagę. Z pewnością przedstawione pomysły kierunków działań powinny być przedmiotem dyskusji warsztatowych w trakcie prac nad tworzeniem strategii;
5. Proces tworzenia strategii powinien mieć charakter uspołeczniony i to możliwie szeroko już na etapie wstępnych prac. Konsultacje projektu strategii powinny być traktowane jako finalny kontakt z tymi mieszkańcami, którzy nie wzięli – z różnych powodów – aktywnego udziału nad tworzeniem dokumentu.

## 7. SPIS ŹRÓDEŁ

Dziemianowicz W., 2007, *łańcuch aktywności zerowej*, w: W. Dziemianowicz, P. Swianiewicz (red.) *Gmina pasywna*, Studia KPZK PAN, tom CXIVI, Warszawa.

Dziemianowicz W., 2016, *łańcuch wartości gminy jako koncepcja analityczna*, [w]: W. Dziemianowicz, J. Szlachta (red.), „łańcuch wartości gminy”, Studia, Tom CLXIX, KPZK PAN, Warszawa.

*Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*

Marks-Bielska R., Lizińska W., Babuchowska K., Wojarska M., 2017, *Sprawność instytucjonalna vs. Lokalny rozwój gospodarczy – czynniki kształtujące i interakcje*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.

*Program współpracy Gminy Suwałki z organizacjami pozarządowymi w 2021 roku*, 2020, Gmina Suwałki.

*Przepływy ludności związane z zatrudnieniem w 2016 r.*, 2019, Urząd Statystyczny w Poznaniu.

Putnam R., 1995, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, tłum. Szacki J., Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków-Warszawa.

*Raport o stanie Gminy Suwałki za 2019 rok*, 2020, Suwałki.

*Sprawozdanie z realizacji programu współpracy z organizacjami pozarządowymi w 2019 roku.*

*Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*

*Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030*

Swianiewicz P., Dziemianowicz W., Mackiewicz M., 2000, *Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w Polsce – zróżnicowanie regionalne*, Polska Regionów, nr 16, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.

ZARZĄDZENIE NR 109/19 WÓJTA GMINY SUWAŁKI z dnia 21 listopada 2019 r. w sprawie ustanowienia zasad i trybu objęcia Honorowym Patronatem Wójta Gminy Suwałki.

### Źródła internetowe

<http://lgd.suwalszczyzna.com.pl/>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/aktualnosci/bezplatne-szkolenia-dla-mieszkanow-gminy-suwalki>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/aktualnosci/-podpisanie-umow-z-organizacjami-pozarządowymi-na-realizacje-zadan-publicznych-w-ramach-otwartego-konkursu-ofert-ogloszonego-na-2019-ro>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkanow/fundusze-europejskie/projekt-pn.-%E2%80%9Ezdrowe-sasiedztwo%E2%80%93integracja-spoeczna-poprzez-aktywnosc-fizyczna-szansa-na-zdrowe-zycie%E2%80%9D>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkanow/fundusze-europejskie/operacja-pn.-%E2%80%9Ebudowa-sieci-wodociagowej,-kanalizacyjnej-i-przebudowa-stacji-uzdatniania-wody-na-terenie-gminy-suwalki-oraz-budowa-sieci-wodociagowej-rozdzielczej-na-terenie-gminy-bakalarzewo%E2%80%9D--wspolfinasowana-jest-ze-srodkow-unii-europejskiej>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkanow/fundusze-europejskie/projekt-pn.-%E2%80%9Ezdrowe-sasiedztwo%E2%80%93integracja-spoeczna-poprzez-aktywnosc-fizyczna-szansa-na-zdrowe-zycie%E2%80%9D>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/dla-mieszkanow/fundusze-europejskie/%E2%80%9Ezapomniana-przeszosc----sciezka-kutury-i-tradycji-pogranicza-litewsko-polskiego%E2%80%9D,-tytul-oryginalny:-%E2%80%9Eforgotten-paths-%E2%80%93the-paths-of-tradition-and-culture-in-lithuania-poland-cross-border-area%E2%80%9D%E2%80%9D,-nr-lt-pl-2s-169>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/ogloszenia/konsultacje-programu-wspolpracy--gminy-suwalki-z-organizacjami-pozarządowymi-w-2021-roku>

<http://www.gmina.suwalki.pl/kat/o-gminie/gospodarka>

<http://www.mtb.suwalki.pl/>  
<http://www.pl-by-ua.eu/contract.php?id=62>  
<http://www.plociczno.pl/uks/>  
<http://www.powiat.suwalki.pl/kat/wspolpraca/organizacje-pozarządowe/organizacje-pozarządowe-w-powiecie-suwalskim>  
<http://www.wigry-info.pl/>  
<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>  
<https://czlowiekprzyroda.eu/>  
<https://europarlament.pap.pl/gus-najbogatsza-gmina-w-polsce-jest-kleszczow-najbiedniejsza-zawadzkie>  
<https://fundacja.wigry.pro/>  
[https://parlament2015.pkw.gov.pl/349\\_Wyniki\\_Sejm.html](https://parlament2015.pkw.gov.pl/349_Wyniki_Sejm.html)  
<https://pe2009.pkw.gov.pl/PUE/PL/WYN/M/index.htm>  
<https://pe2014.pkw.gov.pl/pl/index.html>  
<https://pe2019.pkw.gov.pl/pe2019/pl/frekwencja/pl>  
<https://prezydent2000.pkw.gov.pl/wb/wb.html>  
<https://prezydent2010.pkw.gov.pl/PZT/PL/WYN/W/index.htm>  
[https://prezydent2015.pkw.gov.pl/319\\_Pierwsze\\_glosowanie.html](https://prezydent2015.pkw.gov.pl/319_Pierwsze_glosowanie.html)  
<https://rejestr.io/krs/612598/fundacja-simul-polska-wschodnia>  
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-gmin-na-lata-2017-2030-opracowanie-eksperymentalne,10,1.html>  
<https://suwalki.naszemiasto.pl/najpierw-trzeba-poznac-kraj-a-pozniej-podbijac-swiat-uwaza/ar/c8-4937596>  
<https://suwalki.naszemiasto.pl/najpierw-trzeba-poznac-kraj-a-pozniej-podbijac-swiat-uwaza/ar/c8-4937596>  
<https://suwalki.naszemiasto.pl/zbigniew-mackiewicz-oficjalnie-jest-wojtem-gminy-suwalki/ar/c8-4888306>  
<https://szpital.suwalki.pl/pl/projekty-unijne/>  
<https://www.agronom.net.pl/>  
[https://www.facebook.com/damianbaltrukanis/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/damianbaltrukanis/about/?ref=page_internal)  
<https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/377746009827335>  
<https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/386546235613979>  
<https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/434191584182777>  
<https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/501342424134359>  
<https://www.facebook.com/Gmina.Suwalki/posts/691729621762304>  
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=941528616022297&set=a.219047658270400>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1147898762051947>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1167047236803766>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1181588248682998>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1199352143573275>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1202409029934253>  
<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/1227200777455078>

<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/959224297586062>

<https://www.facebook.com/zbigniew.mackiewicz.37/posts/961409100700915>

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/>

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/popzednie-perspektywy-fe/fundusze-europejskie-2007-2013/>

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

[https://www.polskawliczbach.pl/gmina\\_Suwalki](https://www.polskawliczbach.pl/gmina_Suwalki)

<https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/suwalki/id/174136>

<https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/suwalki/id/190469>

<https://www.suwalki24.pl/article/1,wojt-zbigniew-mackiewicz-z-absolutorium-i-votum-zaufania>

[https://www.youtube.com/watch?v=fNdmdz0sMIA&feature=player\\_embedded&fbclid=IwAR2SeksipAuXjFH-rRgqUjvy52-1v2Ob1pekGbHIRJQb1GYChx4IbR5s8nE&ab\\_channel=Radio5](https://www.youtube.com/watch?v=fNdmdz0sMIA&feature=player_embedded&fbclid=IwAR2SeksipAuXjFH-rRgqUjvy52-1v2Ob1pekGbHIRJQb1GYChx4IbR5s8nE&ab_channel=Radio5)

[https://www.youtube.com/watch?v=U13kk21r7CQ&ab\\_channel=FundacjaRozwojuDemokracjiLokalnej](https://www.youtube.com/watch?v=U13kk21r7CQ&ab_channel=FundacjaRozwojuDemokracjiLokalnej)

[https://wybory2001.pkw.gov.pl/sjg2\\_k.html](https://wybory2001.pkw.gov.pl/sjg2_k.html)

<https://wybory2002.pkw.gov.pl/index.html>

<https://wybory2005.pkw.gov.pl/>

<https://wybory2006.pkw.gov.pl/kbw/geoWojewodztwoef78.html?id=200000&>

<https://wybory2007.pkw.gov.pl/SJM/PL/WYN/W/index.htm>

<https://wybory2010.pkw.gov.pl/att/1/pl/200000.html#tabs-1>

<https://wybory2011.pkw.gov.pl/wsw/pl/000000.html>

[https://wybory2018.pkw.gov.pl/pl/geografia/201207#results\\_elect\\_council](https://wybory2018.pkw.gov.pl/pl/geografia/201207#results_elect_council)

[https://wybory2018.pkw.gov.pl/pl/geografia/201207#results\\_vote\\_elect\\_mayor\\_round\\_1](https://wybory2018.pkw.gov.pl/pl/geografia/201207#results_vote_elect_mayor_round_1)

## 8. SPISY

TABELA 1. NAJWAŻNIEJSZE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE ZAREJESTROWANE NA TERENIE GMINY SUWAŁKI .....	13
TABELA 2. PROJEKTY REALIZOWANE Z FUNDUSZY EUROPEJSKICH (GMINA SUWAŁKI JAKO BENEFICJENT) .....	14
WYKRES 1. SALDO MIGRACJI WEWNĘTRZNYCH NA 1000 MIESZKAŃCÓW .....	5
WYKRES 2. PODMIOTY GOSPODARKI NARODOWEJ NA 1000 MIESZKAŃCÓW .....	6
WYKRES 3. PRACUJĄCY NA 1000 MIESZKAŃCÓW .....	6
WYKRES 4. DOCHODY WŁASNE NA MIESZKAŃCA (zł) .....	7
WYKRES 5. FREKWENCJA WYBORCZA W GMINIE SUWAŁKI – UJĘCIE HISTORYCZNE (%) .....	11
WYKRES 6. FREKWENCJA W OSTATNICH WYBORACH WEDŁUG TYPÓW (%) .....	12
WYKRES 7. FUNDACJE, STOWARZYSZENIA I ORGANIZACJE SPOŁECZNE NA 1000 MIESZKAŃCÓW .....	13
WYKRES 8. SPÓŁKI HANDLOWE Z UDZIAŁEM KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO NA 10 TYS. MIESZKAŃCÓW .....	20
WYKRES 9. TURYSŒCI ZAGRANICZNI NA 1000 MIESZKAŃCÓW .....	20
WYKRES 10. WYDATKI PONIESIONE W RAMACH PROJEKTÓW WSPÓŁREALIZOWANYCH Z FUNDUSZY EUROPEJSKICH (ŚRODKI WSPÓLNOTOWE I KRAJOWE ŚRODKI PUBLICZNE) NA MIESZKAŃCA (zł) .....	21
WYKRES 11. LICZBA UMÓW NA REALIZACJĘ PROJEKTÓW WSPÓŁFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKICH NA 10 TYS. MIESZKAŃCÓW .....	21
WYKRES 12. SALDO MIGRACJI W PROGNOZIE DEMOGRAFICZNEJ GUS DO 2030 ROKU .....	23
RYSUNEK 1. ŁAŃCUCH WARTOŚCI GMINY .....	8