



Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025

Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025



Hajnówka 2016

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
METODOLOGIA	5
SYNTETYCZNA DIAGNOZA SPOŁECZNO-GOSPODARCZA MIASTA HAJNÓWKA	7
Hajnówka zielona.....	7
Hajnówka otwarta	10
Hajnówka dostępna	14
Hajnówka przedsiębiorcza	16
ANALIZA SWOT	21
MISJA I WIZJA MIASTA HAJNÓWKA	26
CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	28
ZGODNOŚĆ STRATEGII Z DOKUMENTAMI WYŻSZEGO RZĘDU	34
PROCES WDROŻENIA STRATEGII	36
Podmioty odpowiedzialne za wdrożenie Strategii.....	37
Wytyczne wdrożeniowe Strategii.....	37
Rekomendacje na okres najbliższych 3 lat	38
PRZYKŁADOWE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA INWESTYCJI I DZIAŁAŃ NA RZECZ ROZWOJU MIASTA HAJNÓWKA	39
GŁÓWNE INSTRUMENTY POLITYKI ROZWOJU MIASTA HAJNÓWKA	41
SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI STRATEGII	42

WSTĘP

Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 jest najważniejszym dokumentem samorządowym, który jasno definiuje cele, obszary i kierunki polityki rozwojowej miasta w założonym czasie.

Niniejsza *Strategia* uwzględnia tzw. paradygmat rozwoju regionalnego w Polsce. Dokument uwzględnia oczekiwania i potrzeby mieszkańców miasta oraz podkreśla rolę współpracy pomiędzy samorządem, sektorem gospodarczym, organizacjami trzeciego sektora i innymi instytucjami funkcjonującymi w mieście lub mającymi wpływ na realizację celów strategicznych zawartych w dokumencie.

Strategia pełni rolę planistyczną, określając dokładnie plan działań samorządu, a także określa zasady i narzędzia współpracy z innymi jednostkami i podmiotami funkcjonującymi w przestrzeni miasta Hajnówka. Kluczowe znaczenie w realizacji celów strategicznych i pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania projektów będzie miało tworzenie partnerstw i współdziałanie z innymi podmiotami.

Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 będzie narzędziem wspierania i koordynowania wszystkich zmian zachodzących w mieście oraz zmniejszania barier, które pojawiać się będą ze strony otoczenia. Strategiczne podejście do procesu planowania i realizacji jest niezbędnym czynnikiem funkcjonowania tak złożonego podmiotu, jakim jest samorząd miejski.

METODOLOGIA

Prace nad dokumentem *Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 (Strategia)* zostały przeprowadzone zgodnie z zasadami tworzenia dokumentów o znaczeniu strategicznym, czyli:

- spójności, zapewniającej zgodność *Strategii* z dokumentami strategicznymi na poziomie wspólnotowym, kraju i województwa podlaskiego;
- wieloletniego planowania rozwoju przy uwzględnieniu zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju miasta;
- partnerstwa, które zakłada aktywną i trwałą współpracę instytucji i środowisk zainteresowanych rozwojem miasta oraz władz miejskich przy określaniu celów i kierunków rozwoju miasta Hajnówka oraz prowadzenie procesu konsultacji społecznych. W ten sposób powstaje dokument, z którym utożsamiać się będą mieszkańcy i przedstawiciele wszystkich podmiotów, co przetoży się na lepszą realizację założonych celów;
- otwartości i przejrzystości, która zagwarantuje mieszkańcom Hajnówki potrzebne informacje i wiedzę w zakresie etapów powstawania dokumentu przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych narzędzi.

Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 opracowana została w oparciu o metodę partycypacyjno-ekspercką, który polegał na zaproszeniu do procesu planowania przedstawicieli branż społeczno-gospodarczych, Radnych Rady Miasta Hajnówka, przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych funkcjonujących na terenie miasta. Wykorzystane zostały również narzędzia partycypacji społecznej w postaci konsultacji.

Zasadnicze prace nad diagnozą stanu społeczno-gospodarczego miasta Hajnówka prowadził zespół konsultantów firmy Synergia Sp. z o.o. Spotkania zespołu ds. opracowania *Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025* zostały prowadzone w siedzibie Urzędu Miasta Hajnówka w dniach:

- 29 października 2015 r. - podczas spotkania przeprowadzona została analiza SWOT;
- 3 listopada 2015 r. – warsztat strategiczny, podczas którego określone zostały wizja i misja miasta Hajnówka na lata obowiązywania *Strategii*;
- 10 listopada 2015 r. – podczas spotkania wypracowane zostały cele strategiczne;
- 24 listopada 2015 r. – prezentacja wypracowanych założeń do *Strategii*.

Podczas prac nad dokumentem przeprowadzone zostały także badania społeczne w 3 modułach tematycznych i formie dystrybucji ankiet:

- badanie ankietowe adresowane do ogółu mieszkańców Hajnówki, zrealizowane w dniach 5-18 października 2015 r. w formie elektronicznej i papierowej;
- badania ankietowe skierowane do przedsiębiorców lokalnych, organizacji pozarządowych i pracowników samorządowych zrealizowane w dniach 8-18 października 2015 r. w formie elektronicznej i papierowej;
- badanie ankietowe dotyczące zainteresowania mieszkańców wydarzeniami kulturalnymi zrealizowane w dniach 8-18 października 2015 r. w formie elektronicznej i papierowej.

Oprócz spotkań w siedzibie Urzędu Miasta Hajnówka prowadzone były także stałe konsultacje drogą mailową z członkami Zespołu pracującego przy powstawaniu *Strategii* ze strony samorządu miasta. Celem spotkań i konsultacji było omówienie i prezentacja wyników syntetycznej diagnozy społeczno-gospodarczej miasta Hajnówka, dokonanie analizy SWOT, wskazanie problemów miasta oraz wytyczenie celów *Strategii*. W wyniku prac Zespołu nastąpiło wyjaśnienie i jakościowe rozszerzenie zebranych informacji diagnostycznych. Warsztaty umożliwiły uspołecznienie procesu strategicznego, poprzez zebranie w jednym miejscu przedstawicieli różnych środowisk, którzy jednocześnie będą naturalnymi rzecznikami *Strategii* w swoich lokalnych środowiskach. Ponadto, informacje o przystąpieniu do prac nad *Strategią* oraz o postępach w ich realizacji były zamieszczone na stronie internetowej Urzędu Miasta. Działania te były elementem uspołeczniania procesu opracowywania *Strategii*.

Przygotowując diagnozę społeczno gospodarczą zespół konsultantów Synergii opierał się na danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz danych udostępnionych przez Urząd Miasta Hajnówka. Dodatkowo przeanalizowane zostały także inne dokumenty planistyczne, które miasto Hajnówka ma opracowane oraz dokumenty strategiczne obejmujące teren województwa podlaskiego i powiatu hajnowskiego, tj.:

- Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020;
- Strategia zarządzania i promocji turystyki regionu Puszczy Białowieskiej;
- Oferta Inwestycyjna i sposoby jej promocji (powiat hajnowski);
- Program Rozwoju Powiatu Hajnowskiego do 2020 r.;
- Strategia Integracji i Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Miejskiej Hajnówka na lata 2013-2021;
- Program Rozwoju Przedsiębiorczości Miasta Hajnówka na lata 2012-2013;
- Plan rozwoju i modernizacji urzędzeń wodociągowych i urzędzeń kanalizacyjnych w latach 2014-2020;
- Program Gospodarki Odpadami dla Miasta Hajnówka;
- Miejski Program Opieki nad Zabytkami Miasta Hajnówka;
- Strategia Miejskiej Biblioteki Publicznej im. dr Tadeusza Rakowieckiego na lata 2015-2025;
- Inne.

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1 - Skład osobowy Zespołu ds. opracowania *Strategii*.

Załącznik nr 2 - Rekomendowane zadania planistyczne i nieinwestycyjne.

Załącznik nr 3 - Wskaźniki realizacji *Strategii* Rozwoju Miasta Hajnówka.

Załącznik nr 4 – Raport z badań i konsultacji społecznych.

SYNTETYCZNA DIAGNOZA SPOŁECZNO-GOSPODARCZA MIASTA HAJNÓWKA

Niniejszy rozdział stanowi syntetyczną ocenę sytuacji miasta Hajnówka na podstawie zebranych danych oraz ich analiz w kontekście formułowanej wizji rozwojowej województwa podlaskiego zawartej w **Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020**.

Województwo podlaskie w roku 2030: zielone, otwarte, dostępne i przedsiębiorcze.

HAJNÓWKA ZIELONA

Hajnówka położona jest bezpośrednim sąsiedztwie **Puszczy Białowieskiej**, której zachodnia granica jest również granicą miasta. W czerwcu 2014 r., Komitet Światowego Dziedzictwa, zdecydował o wpisaniu niemal całego obszaru Puszczy Białowieskiej na **Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO**. Wniosek w tej sprawie złożyły wspólnie Polska i Białoruś. To jedyny polski obiekt przyrodniczy na liście UNESCO, wyróżniający się walorami przyrodniczymi i historycznymi, gdzie zachowały się ostatnie fragmenty lasu o charakterze pierwotnym. Na terenie powiatu hajnowskiego zlokalizowana jest znaczna liczba obszarów objętych różnymi formami ochrony: park narodowy, rezerваты, obszary sieci NATURA 2000, obszary chronionego krajobrazu, użytki ekologiczne i inne. W samym mieście obszary chronione stanowią 1,81% powierzchni miasta, z czego 0,3% należy do obszarów NATURA 2000. Odrębną formą ochrony konserwatorskiej objętych jest 58 drzew na terenie miasta, które uznane zostały za pomniki przyrody (w tym 51 dębów szypułkowych).¹ Na uwagę zasługuje także znaczny udział terenów zielonych w strukturze zagospodarowania miasta.



Skwer przy ul. Aleksego Zina

Lasy i tereny zadrzewione w Hajnówce zajmują powierzchnię 84 ha z całkowitej powierzchni miasta, która wynosi 2129 ha. Tereny zieleni ogólnodostępnej to 25,6 ha (park miejski i skwery, zieleń w ciągach ulicznych oraz zieleń na terenach osiedli). Z miastem

¹ Informacje pochodzą z Programu Ochrony Środowiska dla Miasta Hajnówka na lata 2012-2016 z perspektywą do 2019 roku oraz z BDL GUS.

sąsiaduje także „**Leśny Kompleks Promocyjny Puszcza Białowiecka**”, którego głównym zadaniem jest ochrona ekosystemu lasu o charakterze pierwotnym oraz fauny i flory w nim żyjących. Oprócz tego las ten ma olbrzymie znaczenie dla krajobrazu tego obszaru oraz kultury i zdrowia mieszkańców i turystów. W części wschodniej miasto graniczy z obszarem „Rezerwatu Krajobrazowego Władysława Szafera”, który zajmuje powierzchnię 1343,91 ha i ciągnie się wzdłuż szosy Hajnówka-Białowieża. Na terenie rezerwatu występują bory świeże i bagienne, olsy i łęgi, oprócz tego spotkać można prawie wszystkie zwierzęta żyjące w Puszczy Białowieckiej.

Na terenie miasta zlokalizowany jest jeden Park Miejski przy ulicy Parkowej oraz dwa skwery: Skwer dr Dymitra Wasilewskiego przy ulicy Aleksego Zina oraz Skwer Plutonowego Bierwaczonka przy ulicy 3 Maja.

Przez Hajnówkę przepływa rzeka Leśna Prawa (132,7 km), która jest rzeką typowo nizinną. Swoje źródła ma około 8 km na północ od miasta Hajnówka. Na terenie miasta nie znajdują się żadne naturalne ani sztuczne zbiorniki wodne o większej powierzchni.

Na obszarze Niziny Północnopodlaskiej, na której leży Hajnówka, występuje klimat kontynentalny, który charakteryzuje się stosunkowo długą zimą, krótkim przedwiośniem i najkrótszym w Polsce okresem wegetacyjnym roślin (około 180 dni). Podkreślić trzeba również charakterystyczną dla obszaru długość zimy – około 120 dni oraz długość utrzymywania się pokrywy śnieżnej – 90 dni.

Ochrona środowiska była i jest priorytetem samorządu czego dowodem jest funkcjonowanie nowoczesnych obiektów Zakładu Zagospodarowania Odpadów (ZZO), oczyszczalni ścieków i rozbudowanej, wysokowydajnej sieci wodociągowej i kanalizacyjnej. W ciągu roku mieszkańcy wytwarzają około 3900 ton niesegregowanych odpadów komunalnych oraz prawie 1250 ton odpadów segregowanych. Odpady segregowane stanowią wciąż zbyt mały procent w ilości ogólnej wyprodukowanych odpadów i należy zwiększać świadomość mieszkańców w tym zakresie oraz zachęcać do selektywnej zbiórki odpadów. Jedną ze sztandarowych inwestycji w Hajnówce z zakresu ochrony środowiska ostatnich lat jest budowa **Zakładu Zagospodarowania Odpadów (ZZO)**, w którym wykorzystuje się najnowocześniejsze technologie, przez co w sposób efektywny zagospodarowywane są odpady. Dzięki temu mniej ich trafia na składowisko. Zgodnie z Planem Gospodarki Odpadami dla Województwa Podlaskiego na lata 2012-2017 planowana jest dalsza rozbudowa ZZO.

Na koniec 2014 r. 99% obszaru miasta była zwodociągowana (86,4 km wodociągów), natomiast poziom dostępu do kanalizacji wyniósł 98% (78,8 km sieci kanalizacyjnej). Na przestrzeni lat 2009-2014 można zaobserwować stały wzrost osób, które korzystają zarówno z sieci kanalizacyjnej, jak i wodociągowej, co wiąże się z rozwojem infrastruktury i przyłączaniem kolejnych domostw do sieci.

Istotną z punktu widzenia ochrony środowiska w mieście jest także dbałość o stan powietrza - miasto ma opracowany **Plan Gospodarki Niskoemisyjnej**. Według przygotowywanych cyklicznie raportów WIOŚ największe zagrożenie dla powietrza

w Hajnówce stanowią zakłady: Gryfskand Sp. z o.o. oraz zakłady przetwórstwa drzewnego² jednak stała kontrola instytucji nadzorujących nie wykazuje wzrostów poziomu zanieczyszczenia i powietrze w Hajnówce klasyfikowane jest jako czyste.

W ostatnich latach bardzo ważnym tematem stały się odnawialne źródła energii, do których zaliczamy m.in.: energię wody, słońca, wiatru oraz energię pozyskiwaną z biomasy. Również na terenie Hajnówki, jak i całego powiatu rośnie popularność odnawialnych źródeł energii a analizy potencjału w zakresie odnawialnych źródeł energii wskazują również na możliwość inwestycji w tym zakresie m. in. wykorzystując energię słoneczną i biomasę. W największym stopniu dotyczy to energii wiatrowej, zainteresowaniem cieszy się jednak również energetyka słoneczna oraz biogazownie. Hajnówka leży w obszarze, na terenie którego według badań występuje „dosyć korzystna” energia wiatru³. Ustłonecznienie względne w ciągu roku waha się w granicach 34 - 36% i należy do dość dużego nastłonecznienia w Polsce, w związku ze sprzyjającymi warunkami od kilku lat prowadzone są w Hajnówce instalacje paneli solarnych i fotowoltaicznych na budynkach prywatnych i użyteczności publicznej, dzięki którym pozyskiwana energia służy do ogrzewania wody użytkowej oraz produkcji energii elektrycznej.

Sprzyjające warunki naturalne wpłynęły na rozwój na tym terenie produkcji rolno-spożywczej, wśród nich wiodącą jest przetwórstwo mleczarskie. **Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Hajnówka** jest w gronie wiodących producentów przetworów mleczarskich w województwie. Około 40% wytworzonych produktów trafia na rynki zagraniczne (Czechy, Węgry, Rosja, Holandia, Niemcy, Włochy, Algieria). Kolejnym przedsiębiorstwem, które czerpie korzyści z położenia Hajnówki jest firma **Runo Sp. z o.o.**, zajmująca się przetwórstwem i konfekcjonowaniem płodów leśnych. Większość skupowanych przez przedsiębiorstwo roślin pochodzi z ekologicznych terenów Puszczy Białowieskiej lub ekologicznych upraw. Firma swoje produkty sprzedaje w Polsce i eksportuje za granicę, korzystając z wciąż rozwijającego się rynku produktów ekologicznych i pochodzenia naturalnego. Potencjał produkcji ziół i ziołolecznictwa jest w dalszym ciągu niewykorzystany odpowiednio.

Zarówno położenie Hajnówki, jak i dbałość samorządu i mieszkańców o stan środowiska stanowią duży potencjał do rozwoju gospodarki, w tym turystyki opartej na zasobach przyrodniczych. Istnieje wyraźny potencjał do rozwoju na tym terenie turystyki medycznej, turystyki zdrowotnej, turystyki inteligentnej, turystyki rehabilitacyjnej, turystyki aktywnej, a także rozwoju srebrnej gospodarki⁴. Zlokalizowane w mieście zakłady przetwórstwa drzewnego oraz funkcjonowanie **Zamiejscowego Wydziału Leśnego Politechniki Białostockiej** świadczą o dużym znaczeniu potencjału przyrodniczego, jako czynnika rozwojowego Hajnówki. Kolejną ważną branżą wykorzystującą zasoby naturalne jest w Hajnówce przetwórstwo rolno-spożywcze. Dotyczy to w szczególności produkcji mleczarskiej oraz przetwórstwa ziół i płodów leśnych. Podkreślić należy, że w kontekście

² Informacja Podlaskiego Wojewódzkiego Inspektora Ochrony Środowiska o stanie środowiska na terenie powiatu hajnowskiego z roku 2015.

³ "Energia & Przemysł" - marzec 2007 na podstawie danych prof. Haliny Lorenc, IMiGW

⁴ **Srebrna gospodarka**, również **gospodarka senioralna** – system usług i wytwarzania dóbr ukierunkowany na wykorzystanie potencjału nabywczego osób starszych i zaspokajający ich potrzeby konsumpcyjne, bytowe oraz zdrowotne. Marzena Rudnicka, Aleksander Surdej: Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce. Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej, 2013

zarówno rozwoju regionu, jak i położenia miasta w otoczeniu obszarów chronionych wskazane jest wykorzystanie wzrastającego znaczenia produkcji ekologicznej i regionalnej.

Szczególne miejsce w planowaniu strategicznym rozwoju miasta powinna zająć turystyka, która obecnie nie stanowi wyraźnej specjalizacji Hajnówki, pomimo tak dużego potencjału. Plany powstania **Centrum Edukacji i Wspierania Projektów Przyrodniczych** przyczynią się do zdynamizowania branży turystycznej i pozytywnie wpłyną na zwiększenie udziału turystyki w dochodach mieszkańców miasta. Duże znaczenie ma również rozwój istniejących oraz kreowanie nowych wydarzeń kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym.

Warunki środowiskowe oraz sąsiedztwo Puszczy Białowieskiej wpływają na zainteresowanie turystów Hajnówką. W Hajnówce znajduje się **6 obiektów noclegowych**, które dysponują 220 miejscami. Według danych Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej w 2014 r. Punkt Informacji Turystycznej w Hajnówce odwiedziło 1961 turystów, w tym 369 turystów zagranicznych.

Hajnówka zielona – z racji swojego położenia oraz dbałości samorządu i mieszkańców o stan środowiska naturalnego oraz szczególnych uwarunkowań pod względem turystycznym Hajnówka posiada potencjał w zakresie:

- Rozwoju usług i produktów związanych z bliskim sąsiedztwem Puszczy Białowieskiej;
- Rozwoju turystyki przyrodniczej, medycznej i aktywnej;
- Rozwoju ekologicznego przetwórstwa spożywczego;
- Produkcji energii odnawialnej.

HAJNÓWKA OTWARTA

Hajnówka położona jest w niedalekiej odległości od kilku **przejść granicznych z Białorusią**. Są to przejścia: w Białowieży (przejście pieszo-rowerowe, turystyczne), w Siemianówce (kolejowe, towarowe), w Czeremsze (kolejowe), w Połowcach (samochodowe, osobowe), co ma wpływ na liczbę osób przejeżdżających przez miasto, zwłaszcza jeśli udają się do przejścia w Białowieży. Uproszczenie procedur granicznych, które wprowadzono w 2015 r. może pozytywnie wpłynąć na zainteresowanie krótkimi wyjazdami na Białoruś, a przy okazji może przyczynić się do zainteresowania się Hajnówką.

Mocnym atutem miasta, wyróżniającym go spośród sąsiadujących gmin, jest potencjał w zakresie dostępności terenów inwestycyjnych, w tym w bezpośrednim sąsiedztwie Puszczy Białowieskiej. Część z nich objętych jest **Specjalną Suwalską Strefą Ekonomiczną**.

Przygraniczne położenie Hajnówki z pewnością jest ważnym czynnikiem rozwojowym, który ze względu na trudną do przewidzenia sytuację międzynarodową Białorusi, nie może stanowić głównego kierunku strategicznego. Nie oznacza to rezygnacji z kontaktów gospodarczych, kulturalnych i społecznych w *Strategii* miasta, a jedynie zwrócenie szczególnej uwagi na dynamicznie zmieniające się warunki współpracy oraz

konieczność budowy oddolnych inicjatyw na poziomie samorządów, pomimo istniejących ograniczeń. Obecna sytuacja daje nadzieję na poprawę warunków wymiany międzynarodowej, dlatego ważne jest, by Hajnówka przy wykorzystaniu funkcjonujących narzędzi wspierających współpracę (Program Współpracy Transgranicznej PL-BY-UA i inne) w kolejnych latach budowała dobre relacje ze wschodnim sąsiadem. Symptodem zmian w 2015 r. było wspomniane uproszczenie procedur granicznych dla turystów na pieszym przejściu granicznym w Białowieży.

Aby rozwój miasta był możliwy, niezwykle ważna jest edukacja najmłodszych jego mieszkańców. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego **liczba dzieci w hajnowskich szkołach podstawowych wzrasta od 2012 r.** Może to być skutek reformy edukacji, która zakładała pójście do szkoły dzieci 6-letnich, ale także wejście w okres rozrodczy matek z tzw. wyżu demograficznego lat 80-tych XX wieku. Z roku na rok zmniejsza się natomiast liczba uczniów szkół gimnazjalnych, co może być spowodowane niższym demograficznym z początku lat 2000, którego to przedstawiciele są właśnie w wieku gimnazjalnym lub licealnym. Takie tendencje obserwowane są obecnie w całym kraju i mają przede wszystkim powody demograficzne, jednak w perspektywie samorządów oznaczają wzrost kosztów edukacyjnych ponoszonych przez samorząd lub też konieczność zamykania szkół, likwidowania klas, bądź też ich łączenia, w celu zapewnienia odpowiedniej liczby uczniów, z ekonomicznego punktu widzenia.

W Hajnówce działa **Zamiejscowy Wydział Leśny Politechniki Białostockiej**. Działalność edukacyjną rozpoczął w 2002 r., kształcąc studentów na kierunku Ochrona środowiska, a obecnie leśnictwo i specjalności Gospodarowanie na obszarach przyrodniczo cennych. W 2015 r. otwarto Centrum Naukowo-Badawcze ZWL Politechniki Białostockiej, które mieści nowoczesne laboratoria i salę seminarijną. Obiekt ten wpływa na podniesienie jakości oferty edukacyjnej uczelni, a w konsekwencji może przetożyć się na wzrost zainteresowania studiowaniem w Hajnówce.

Miasto jest również otwarte na współpracę z innymi samorządami. Oprócz kontaktów nawiązanych z samorządami polskimi Hajnówka współpracuje też z samorządami z Europy. Obecnie miasto utrzymuje **kontakty z 9 miastami partnerskimi** z 6 krajów. Są to: Suure-Jaani, Jurbarkas, Krastaw, Kamieniec, Prużany, Swistocz, Hattstedt, Lichtenberg, Tetewen.

Ważnym elementem funkcjonowania samorządu, decydującym o jego postrzeganiu w kategoriach otwartości jest promocja. Działania w tym zakresie prowadzone są głównie za pośrednictwem strony internetowej Urzędu Miasta Hajnówka – www.hajnowka.pl oraz www.turystyczna.hajnowka.pl i wydawanych materiałów promocyjnych. Istotną rolę w działaniach promocyjnych odgrywa także **Lokalna Organizacja Turystyczna „Region Puszczy Białowieskiej”**, której miasto jest członkiem i poprzez którą promuje się głównie na zewnątrz oraz funkcjonujące w jej ramach Centrum Turystyki Regionu Puszczy Białowieskiej, informujące turystów o mieście i regionie.

Urząd Miasta utrzymuje kontakty z lokalnymi i regionalnymi mediami, dzięki czemu informacje na bieżąco trafiają do mieszkańców. Do 2013 r. główną gazetą miejską była **Gazeta Hajnowska**, która od 2014 r. ukazuje się jako 4-stronicowy dodatek do Wieści Podlaskich. Ważnym narzędziem komunikacji samorządu z mieszkańcami jest funkcjonująca w mieście **Telewizja Kablowa Hajnówka s.j.** Za jej pośrednictwem transmitowane są relacje z obrad Rady Miasta, prezentowane są wywiady z przedstawicielami samorządu czy

wydarzenia organizowane w mieście. Ważnym elementem promocji miasta jest także organizowanie lub współorganizowanie imprez kulturalnych i sportowych, m.in. **Jarmarku Żubra, Półmaratonu Hajnowskiego, Ogólnopolskiego Konkursu Muzycznego Rozgłośni Regionalnych Polskiego Radia „Przebojem na Antenę”, Międzynarodowego Festiwalu „Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej”, Hajnowskiego Festiwalu Muzyki Kameralnej i Organowej** czy też **Ogólnopolskiego Festiwalu „Rockowisko Hajnówka”**.

Istotną rolę w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej odgrywa aktywność społeczna mieszkańców. Aktywność ta przejawia się przede wszystkim w inicjowaniu i włączaniu się w oddolne inicjatywy na rzecz rozwoju lokalnego, poprawie jakości życia mieszkańców czy też promowaniu i kultywowaniu lokalnej kultury, tradycji i zwyczajów. Taką właśnie rolę spełniają organizacje pozarządowe – stowarzyszenia, fundacje, związki czy też towarzystwa aktywnie włączają się w życie samorządu oraz lokalnej społeczności. Jednym z przejawów ich aktywności jest partycypowanie w podejmowanych przez samorząd działaniach i inicjatywach, ważnych dla całej społeczności lokalnej. Na terenie Hajnówki **aktywnie działa ok. 33 organizacji pozarządowych**, których aktywność skupia się na różnych aspektach życia mieszkańców (sport, edukacja, kultura, ochrona zdrowia, ochrona zwierząt itd.). Miasto Hajnówka co roku opracowuje program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego, który określa możliwe formy wsparcia i zasady współpracy na linii samorząd – organizacje. Formy wsparcia udzielane organizacjom mają charakter finansowy lub niefinansowy.

Samorząd miasta jest także otwarty na wielosektorową współpracę, czego potwierdzeniem jest członkostwo w innych stowarzyszeniach i porozumieniach. Wymienić tu należy Stowarzyszenie Samorządów Euroregionu Puszcza Białowieska, Lokalną Grupę Działania „Puszcza Białowieska” czy Związek Komunalny Gmin Regionu Puszcza Białowieska, poprzez które prowadzona jest współpraca z sąsiednimi samorządami z kraju i zagranicy oraz innymi podmiotami z regionu.

Wielokulturowa Hajnówka jest jednym z niewielu na mapie Polski przykładów dobrze rozwijanych form współpracy i krzewienia tradycji lokalnych społeczności. Instytucje takie jak **Hajnowski Dom Kultury, Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej** czy **Miejska Biblioteka Publiczna** podejmują szereg działań integrujących wielokulturową społeczność miasta i edukujących w zakresie historii i tradycji kulturowych. W zakresie integracji międzypokoleniowej znaczącą rolę odgrywa Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku. W zakresie upowszechniania historii i podtrzymania tożsamości lokalnej istotne znaczenie pełni jedno z najstarszych stowarzyszeń funkcjonujących w mieście – istniejące od 1933 r. Towarzystwo Przyjaciół Hajnówki. Wyjątkowym wydarzeniem będącym przykładem dobrej współpracy i otwartości hajnowian jest **Międzynarodowy Festiwal Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej**. Otwarte na turystów są także inne obiekty i atrakcje znajdujące się w Hajnówce, w tym głównie Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa, Park Miniatur Zabytków Podlasia, Park Wodny, kolejka wąskotorowa, Sobór Świętej Trójcy, obiekty noclegowe i gastronomiczne.

Hajnówka jest znaczącym ośrodkiem kultury białoruskiej w Polsce. W mieście działa wspomniane **Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej**, które dokumentuje oraz prezentuje historię życia oraz kulturę podlaskich Białorusinów. Muzeum prowadzi również bibliotekę oraz czytelną literatury białoruskiej i regionalnej. Muzeum prowadzone jest przez Stowarzyszenie Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej. Oprócz dużego skupienia ludności narodowości

białoruskiej Hajnówkę charakteryzuje także fakt, iż znaczna część jej mieszkańców jest wyznania prawosławnego.



Sobór Świętej Trójcy w Hajnówce

Hajnówka otwarta – przygraniczne położenie miasta jest ważnym czynnikiem rozwojowym, jednak nie może stanowić głównego kierunku strategicznego. Otwartość miasta przejawia się w jego wielokulturowości, rozwijanej we wszystkich aspektach funkcjonowania oraz współpracy i zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych, a także chęci współpracy z innymi samorządami z kraju i zagranicy. Biorąc te aspekty pod uwagę Hajnówka posiada potencjał w zakresie:

- Rozwoju wieloaspektowej współpracy międzynarodowej;
- Wewnętrznej współpracy partnerskiej na wszystkich poziomach i ze wszystkimi sektorami;
- Rozwoju form edukacyjnych i integracyjnych w oparciu o wielokulturowy charakter społeczności;
- Aktywizacji działalności organizacji pozarządowych.

HAJNÓWKA DOSTĘPNA

Dostępność komunikacyjną zapewniają Hajnówce drogi: DW 685 Zabłudów – Hajnówka – Kleszczele oraz DW 689 Bielsk Podlaski – Hajnówka – Białowieża – Przejście Graniczne Białowieża-Piererow. Hajnówka nie jest położona przy żadnym szlaku komunikacyjnym o znaczeniu krajowym lub międzynarodowym. Rozwój infrastruktury drogowej w województwie może przyczynić się do poprawy postrzegania dostępności miasta. Odległość między Hajnówką a stolicą województwa – Białymstokiem wynosi 60 km i jej pokonanie autem zajmuje niespełna godzinę, natomiast od Warszawy Hajnówkę dzieli 215 km i by pokonać tę trasę autem potrzeba około 3 godzin. Alternatywą dla podróży samochodem jest podróż pociągiem. Przez Hajnówkę przebiega trasa kolejowa z Siedlec do Siemianówki (granica państwa). Na terenie Hajnówki znajduje się też odcinek wąskotorowej **Kolei Leśnej Puszczy Białowieskiej**, obecnie o charakterze turystycznym.

Hajnówka w niewielkim stopniu może wykorzystać potencjał tranzytowy najważniejszych szlaków województwa podlaskiego. Do czasu rozbudowy drogi krajowej nr 19 (która przebiega w odległości 30 km od Hajnówki) do standardu drogi ekspresowej, miasto będzie borykało się z ograniczeniami związanymi z peryferyjnym położeniem. **Powstanie w sąsiedztwie drogi ekspresowej może wpłynąć** na szybszy rozwój gospodarczy, w tym zwiększenie dynamiki przyjazdów turystycznych. Niewątpliwym atutem Hajnówki w kontekście dostępności komunikacyjnej jest **bliskość 4 przejść granicznych** o różnych funkcjach. Daje to podstawy do tworzenia w mieście warunków dla rozwoju przedsiębiorczości opartej na wymianie międzynarodowej. Przez Hajnówkę przebiegają dwie linie kolejowe, w tym jedna o znaczeniu międzynarodowym. Niestety od lat 90 tych ze względów finansowych następuje degradacja infrastruktury kolejowej i intensywności jej wykorzystania.

Łączna długość dróg będących w zarządzie samorządu miasta wynosi 77,5 km, w tym 64,5% dróg posiada nawierzchnie utwardzone, natomiast znaczna część wymaga inwestycji modernizujących nawierzchnię. Poprawy wymaga także stan dróg powiatowych i wojewódzkich w obrębie miasta. Hajnówka, będąca miastem powiatowym, jest dobrze skomunikowana z miejscowościami gminnymi. Najpilniejszych prac modernizacyjnych wymaga odcinek Hajnówka-Narewka.

Hajnówka położona jest na trasie **Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo**, który łączy 5 województw Polski wschodniej. Dodatkowo Hajnówka połączona jest ścieżkami rowerowymi z innymi miejscowościami powiatu hajnowskiego.

Pisząc o ogólnie pojmowanej dostępności Hajnówki warto wspomnieć o dostępności miejskich obiektów sportowych i rekreacyjnych, obiektów kultury i szerokopasmowego Internetu. Propagowaniem i wspieraniem aktywności fizycznej mieszkańców zajmuje się **Ośrodek Sportu i Rekreacji w Hajnówce**. W ramach ośrodka funkcjonują: stadion piłkarski otoczony bieżnią lekkoatletyczną, korty tenisowe, basen odkryty oraz skatepark. Zarówno siedziba jak i obiekty główne OSiR wymagają działań modernizacyjnych, ich powstanie datowane jest na 1956 r. i od tego czasu nie ulegały istotnemu odnowieniu. Modernizacji i rozbudowy wymaga także przyszła infrastruktura sportowa. Dumą miasta jest **Park Wodny** będący jednym z najnowocześniejszych obiektów tego typu w regionie, w skład którego wchodzi: basen sportowy, basen rekreacyjny, zjeżdżalnia zewnętrzna, tężnia solankowa, sauna i SPA.



Park Wodny w Hajnówce

Według danych GUS w 2014 r. w mieście funkcjonowało **7 klubów sportowych**, których członkami było 297 osób, w tym 253 osoby określiło się jako ćwiczące. 201 ćwiczących osób nie ukończyło wówczas 18 roku życia. Zawodników i ćwiczących trenowało 10 trenerów i 5 instruktorów sportowych. Najstarszym, aktywnie działającym stowarzyszeniem sportowym jest Klub Sportowy Puszcza Hajnówka założony w 1928 r. Oprócz sekcji piłkarskiej przy klubie funkcjonuje także sekcja pływacka i lekkoatletyczna. W mieście funkcjonuje **Klub siatkarski SKS Hajnówka** grający w II lidze polskiej piłki siatkowej mężczyzn. Warto także wspomnieć o klubach: Hajnowski Klub Sportowy „Żubr” (sekcje: judo i kulturystyka), Boks UKS Unia, oraz Klub Karate Tradycyjnego. W Hajnówce działają 2 kompleksy sportowo-rekreacyjne „Orlik”.

Hajnówka znana jest także z biegów, a najbardziej z organizowanego od 2000 r. **Półmaratonu Hajnowskiego**, który z roku na rok przyciąga coraz więcej biegaczy. Kolejną imprezą biegową jest Hajnowska Dwunastka, organizowana od kilku lat również przyciąga biegaczy do miasta. Inną z imprez o dużym potencjale jest **Puchar Polski Nordic Walking**.

Centralne usytuowanie oraz dobra dostępność komunikacyjna względem obszaru powiatu oraz całego regionu Puszczy Białowieskiej wskazuje na możliwość strategicznego ukierunkowania rozwoju miasta, jako regionalnego centrum rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego. Usytuowanie Hajnówki tuż przy Puszczy Białowieskiej ma szczególne znaczenie dla funkcji turystycznych: centrum informacji turystycznej, dostępności szlaków turystycznych, umiejscowienia regionalnych atrakcji, rozwoju usług noclegowych, gastronomicznych i innych. Istotną w tym kontekście zdaje się organizacja centralnego miejsca w mieście oraz rewitalizacja tkanki miejskiej, w tym szczególnie w wymiarze społecznym. Ważne jest by możliwości rozwojowe Hajnówki dla funkcji turystycznych rozpatrywać w odniesieniu do transgraniczności ruchu turystycznego obszaru Puszczy Białowieskiej.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 r. **w Hajnówce zorganizowano 165 imprez**, w których uczestniczyło ponad 38,5 tysiąca osób. Należy zauważyć, że mimo wzrostu liczby organizowanych w mieście wydarzeń liczba osób w nich uczestniczących systematycznie maleje. Główną instytucją kultury w mieście jest **Hajnowski Dom Kultury**, który oprócz organizacji wydarzeń oferuje szereg zajęć dodatkowych dla dzieci, młodzieży oraz osób starszych (plastyczne, taneczne, teatralne itd.). Dostęp do literatury mieszkańcom miasta zapewnia **Miejska Biblioteka Publiczna** im. dr Tadeusza Rakowieckiego

w Hajnówce, która posiada zbiór ponad 84 tysięcy woluminów. Należy jednak odnotować, że systematycznie spada liczba czytelników miejskiej biblioteki i równocześnie spada liczba wypożyczanych na zewnątrz woluminów. Według danych GUS w ciągu lat 2009-2014 liczba wypożyczonych woluminów książkowych spadła o ponad 11 tysięcy egzemplarzy. Na uwagę zasługuje także działalność **Centrum Promocji Regionu Czerlonka**, która zajmuje się organizacją spotkań z ludźmi ze świata kultury, mediów i nauki oraz organizacją innych różnych wydarzeń. Największymi potrzebami w bieżącej działalności hajnowskich instytucji kultury jest konieczność modernizacji i rozbudowy ich bazy lokalowej.

Hajnówka posiada dostęp do szerokopasmowej sieci Internet, jednak dotychczas żaden operator nie zaoferował dostępu do zakończeń infrastruktury światłowodowej. Na terenie miasta, wg danych Urzędu Komunikacji Elektronicznej nie znajduje się ani jeden punkt darmowego dostępu do Internetu (tzw. hot spot), natomiast w sąsiedniej gminie Białowieża takich punktów jest 9. Z bezpłatnego dostępu do Internetu poprzez sieć Wi-Fi można m.in. skorzystać w bibliotece, Parku Wodnym czy Hajnowskim Domu Kultury.

Hajnówka dostępna – brak bardzo bliskiego położenia przy głównych szlakach komunikacyjnych można traktować jako zaletę miasta, która jednocześnie będzie współgrać z rozwojem turystyki opartej na zasobach naturalnych. Dodatkowo miasto, jako siedziba powiatu, jest swego rodzaju centrum aktywności regionu i na bazie tego powinna planować i realizować swoje działania. Hajnówka posiada potencjał w zakresie:

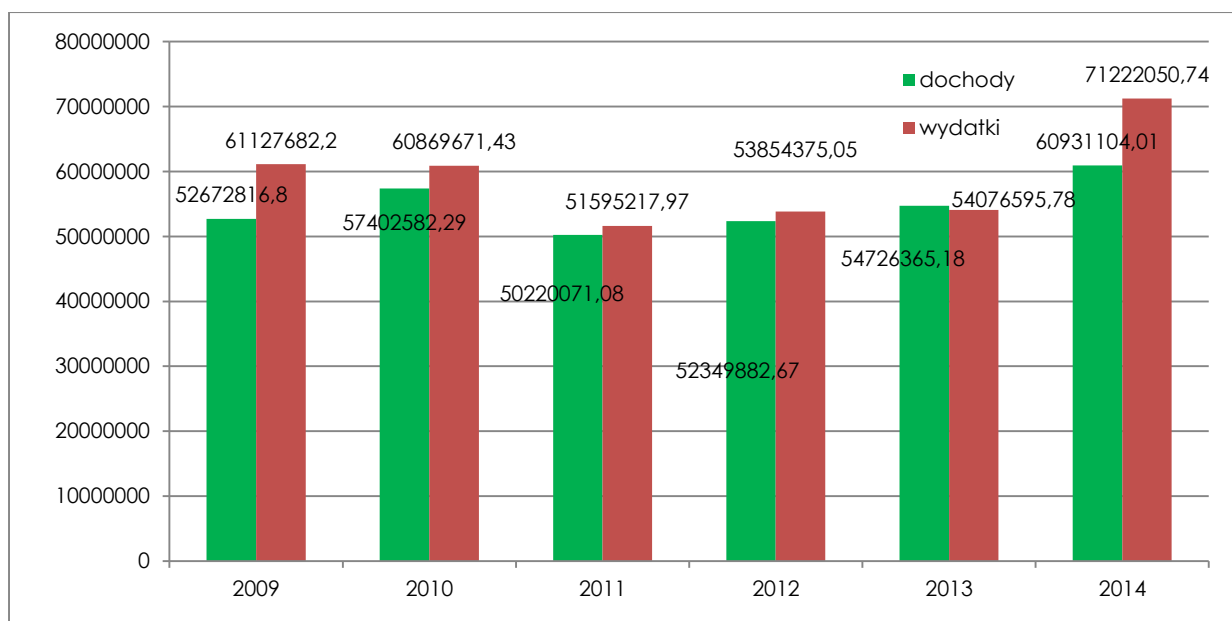
- Dostępności dla wymiany gospodarczej z Białorusią;
- Przywrócenia znaczenia linii kolejowych przebiegających przez miasto;
- Rozwoju funkcji „stolicy” regionu Puszczy Białowieskiej;
- Rozwoju funkcji recepcji turystycznej dla transgranicznego regionu Puszczy Białowieskiej.

HAJNÓWKA PRZEDSIĘBIORCZA

Jednym z najważniejszych czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy jednostki samorządowej jest stan jej finansów. To stan finansów ogranicza lub ułatwia podejmowanie określonych działań i przedsięwzięć, w tym także tych o charakterze inwestycyjnym. Kondycję finansową samorządu określają nie tylko dochody i wydatki budżetowe, ale także ich struktury oraz zachodzące wzajemnie relacje. Istotną pozycję w dochodach miasta odgrywają rokrocznie środki pozyskane z funduszy unijnych. W latach 2004-2015 samorząd miasta Hajnówka pozyskał je w wysokości 26 317 171, 04 zł. Porównywalne środki otrzymano w ramach projektów finansowanych ze środków krajowych.

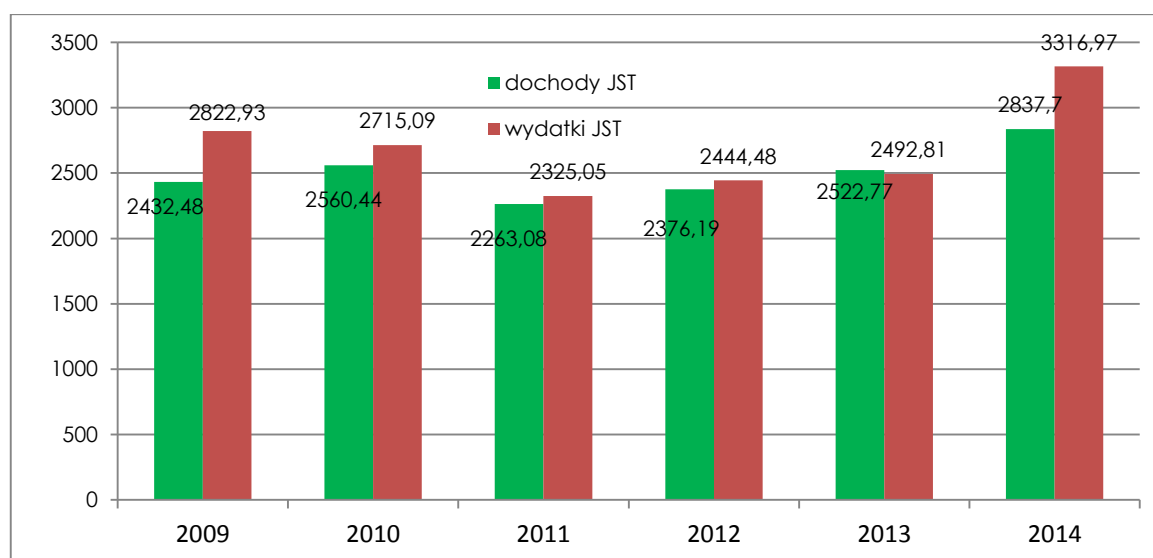
Budżet Hajnówki w roku 2014 osiągnął dochody na poziomie prawie 61 mln zł oraz wydatki ponad 71 mln zł, co oznacza deficyt budżetowy w wysokości ok. 10 mln zł. Dochody miasta w przeliczeniu na 1 mieszkańca wyniosły 2837,7 zł, a wydatki osiągnęły poziom 3316,97 per capita.

Wykres 1. Dochody i wydatki budżetu Hajnówki w latach 2009-2014



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wykres 2. Dochody i wydatki budżetu Hajnówki na 1 mieszkańca w latach 2009-2014



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Zaprezentowane powyżej wykresy prezentują jak zmieniała się w ciągu lat 2009-2014 struktura dochodów i wydatków miasta. Tylko w roku 2013 wystąpiła nadwyżka budżetowa w wysokości niespełna 650 tys. złotych. W pozostałych latach występował deficyt, przy czym właśnie w roku 2014 osiągnął najwyższy poziom. W 2014 r. największą część wydatków budżetowych stanowiły wydatki na oświatę i wychowanie (30,26%), pomoc społeczną (20,29%), gospodarkę komunalną i ochronę środowiska (18,6%), transport i łączność (6,86%).

Przedsiębiorczość w mieście rozwija się w oparciu o szereg determinantów, które w większym lub mniejszym stopniu na nią wpływają. Pierwszym z nich są niewątpliwie kwestie demograficzne, które określają stan i strukturę mieszkańców Hajnówki i ich zdolność do podejmowania działania. Na koniec 2014 r. **miasto zamieszkiwało 21 422 osób**

z czego 52,6% stanowiły kobiety. W mieście występuje asymetryczna struktura płci, jest to jednak typowe zjawisko dla całego kraju. Od 2010 r. natomiast można zaobserwować stały spadek ludności, który wyniósł 933 osoby. Wyraźna jest także zróżnicowana struktura wiekowa. Najwięcej osób należy do grupy wiekowej 55-59 lat (2069 osób) i 30-34 lata (1768 osób). Taka struktura ludności ma uzasadnienie w okresowych wyżach demograficznych, którego przedstawiciele należą właśnie do wskazanych grup wiekowych. Przyrost naturalny określa stosunek liczby urodzeń do liczby zgonów i w 2014 r. wyniósł -2,5%. Pomimo tego, że na przestrzeni lat można było zaobserwować wahania przyrostu naturalnego ludności Hajnówki, od 2009 do 2014 odnotowano spadek – 1,5%. Kolejnym wskaźnikiem determinującym liczbę mieszkańców miasta jest saldo migracji. W 2014 r. **saldo migracji wewnętrznych wynosiło -117**, natomiast saldo migracji zagranicznych kształtowało się na poziomie - 8. Od 2011 r. obserwujemy ciągły wzrost salda migracji zagranicznej. Najczęściej zjawisko to dotyka mieszkańców miasta, którzy decydują się na wyjazdy zarobkowe.

Odsetek mieszkańców w wieku poprodukcyjnym w populacji Hajnówki, wzrósł z 18,5% w 2009 r. do 21,5% w 2014 r. W analogicznym okresie **udział osób w wieku produkcyjnym zmniejszył się z 64,8% do 63,5%**. Niekorzystnie wygląda stosunek liczby osób w wieku poprodukcyjnym do osób w wieku przedprodukcyjnym. Na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym przypada aż 135 osób w wieku poprodukcyjnym, w przypadku województwa jest to 105 osób, a kraju - 103. Struktura wieku wpływa na to, ile osób jest aktywnych na rynku pracy. W 2014 r. osób pracujących było 4 965. Liczba zatrudnionych kobiet była większa o 387 osób w porównaniu z pracującymi mężczyznami, co wynika przede wszystkim z tego, iż w ogólnej strukturze więcej jest kobiet niż mężczyzn. Przemiany struktury ludności miasta według ekonomicznych grup wieku są dowodem zachodzenia systematycznego procesu starzenia się lokalnej społeczności. Warto zaznaczyć, iż jest to trend, jaki obserwuje się w skali całej Polski. **Proces starzenia się społeczeństwa** to zjawisko szczególnie niekorzystne. W przyszłości będzie ono skutkowało koniecznością podjęcia przez władze samorządowe dodatkowych działań na rzecz wzrastającej liczby ludności w wieku poprodukcyjnym (np. zwiększenia nakładów finansowych na zadania z zakresu ochrony zdrowia czy opieki społecznej), przy jednoczesnym spadku wpływów generowanych w budżecie przez osoby pracujące. Dodatkowo proces ten może wpłynąć negatywnie na możliwości rozwojowe miasta, z uwagi na konieczność spotęgowania wydatków na cele socjalne, kosztem redukcji środków finansowych na inwestycje. Zważając jednak na to, iż tendencje te są obserwowalne w całym kraju, a Hajnówka ze względu na swoje położenie ma olbrzymi potencjał w zakresie rozwoju specjalistycznej turystyki, warto brać pod uwagę rozwój branży medycznej, w tym w szczególności usług rehabilitacyjnych, sanatoryjnych i turystyczno-zdrowotnych skierowanej właśnie do seniorów. **Istotne dla rozwoju miasta byłoby także powstanie obiektów produkcyjnych w branżach przyjaznych środowisku.**

Przy omawianiu struktury wiekowej nie można pominąć ważnego miernika, jakim jest **wskaźnik obciążenia demograficznego**, pokazujący liczbę osób w wieku nieprodukcyjnym przypadającą na 100 osób w wieku produkcyjnym. Według danych od 2010 r. odnotowuje się stały wzrost wskaźnika. W 2013 r. wskaźnik obciążenia demograficznego kształtował się na poziomie 59,3 osób. W 2014 r. liczba pracujących na 1000 mieszkańców wynosiła 232 osoby. Od 2009 r. można zaobserwować spadek bezrobocia w mieście, który jest efektem większej liczby ofert pracy skierowanych do mieszkańców, ale również tym, że wiele osób decyduje się na wyjazd za pracą do większych ośrodków miejskich lub emigruje za granicę. Kolejnym istotnym wskaźnikiem bezrobocia w mieście jest **udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności** w wieku produkcyjnym, który w 2014 r. wyniósł 6,1% i w porównaniu

z rokiem 2009 zmniejszył się o 2,6 punkty procentowe. Średnia pensja brutto w Hajnówce na koniec 2013 r. wynosiła 3318 zł i była niższa od średniej pensji dla województwa o 115 zł.

Na rozwój przedsiębiorczości niewątpliwym wpływ ma poziom wykształcenia mieszkańców. Z danych GUS wynika, iż poziom wykształcenia mieszkańców jest powyżej średniej dla całego województwa, co z pewnością podnosi jakość kapitału społecznego miasta.

Aby dogłębnie przeanalizować kwestie związane z rozwojem przedsiębiorczości w mieście należy uwzględnić stan lokalnej gospodarki, który odgrywa istotną rolę w procesie rozwoju społeczno-ekonomicznego. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2014 r. na terenie Hajnówki działalność prowadziło **1673 podmiotów** wpisanych do rejestru REGON. W stosunku do 2009 r. liczba jednostek gospodarczych w mieście wzrosła o 89 podmiotów. Z ogółu podmiotów gospodarczych w Hajnówce (w 2014 r.) 107 jednostek należało do sektora publicznego, a 1566 do sektora prywatnego.

W sektorze publicznym znaczną liczbę podmiotów stanowią instytucje działające w zakresie działalności związanej z obsługą rynku (43 jednostki) oraz z edukacją (34 jednostek). Ogólna liczba podmiotów w 2014 wynosiła 107 jednostek i w porównaniu z rokiem 2009 wzrosła o 30. W sektorze prywatnym znaczną liczbę podmiotów stanowią instytucje działające w zakresie: przetwórstwa przemysłowego (233 jednostki), handlu hurtowego i detalicznego (400 jednostek) i budownictwa (180 jednostek). Ogólna liczba podmiotów sektora prywatnego w 2014 wynosiła 1 566 jednostek i w porównaniu z rokiem 2009 wzrosła o 49.

Z uwagi na fakt, iż najwięcej podmiotów gospodarki narodowej w Hajnówce należy do sekcji G (handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych) oraz sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) można założyć, że właśnie w tych branżach zatrudnionych jest najwięcej mieszkańców miasta⁵.

Hajnówka wyrosła na przemyśle drzewnym i jak dotychczas duża część przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie miasta jest związana z obróbką i przetwórstwem drewna. Działalnością produkcyjną związaną z przetwórstwem drewna (produkcja mebli, tarcicy, materiałów podłogowych, stolarki budowlanej, palet, skrzynek, galanterii drewnianej) zajmuje się 9 znaczących podmiotów. Znaczna część produkcji tych zakładów jest eksportowana. Oprócz tego na terenie miasta działają także 3 zakłady produkujące kotły i piece grzewcze. Region Puszczy Białowieskiej posiada znakomite warunki do rozwoju rolnictwa ekologicznego i Hajnówka, jako centrum regionu, skupia wiele podmiotów z tej branży, wśród nich warto wymienić Okręgową Spółdzielnię Mleczarską w Hajnówce i przedsiębiorstwo „Runo” przetwarzające płody leśne i produkujące ekoprzyprawę.

Turystyka to także dział lokalnej gospodarki, który również czerpie z naturalnych zasobów regionu Puszczy Białowieskiej, ale w dalszym ciągu nie jest znaczącym czynnikiem rozwoju miasta. Rolą samorządu oraz organizacji partnerskich będzie współpraca na rzecz rozwoju gospodarki turystycznej poprzez m.in.: tworzenie warunków prawnych, ekonomicznych, infrastrukturalnych oraz promocyjnych.

⁵Z powodu braku statystyk dotyczących Miasta Hajnówka oraz powiatu hajnowskiego dane przedstawione zostały na poziomie wojewódzkim.



Turystyczna Kolejka
Wąskotorowa

Wśród problemów lokalnych przedsiębiorców, które zostały zdiagnozowane w badaniu ankietowym największe znaczenie mają bariera peryferyjności miasta oraz słabość samorządowych (urzędowych) mechanizmów wsparcia. W kontekście planowania rozwoju przedsiębiorczości miasta na kolejne lata wyraźna staje się konieczność zdynamizowania środowiska lokalnych przedsiębiorców w zakresie współpracy, rozwoju kompetencji i innowacji oraz pozyskiwania środków zewnętrznych. Istotne w procesie wspierania przedsiębiorców jest funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu, oprócz banków ważną rolę odgrywa **Centrum Wspierania Biznesu będące, oddziałem Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego**, świadczące pomoc doradczą dla firm. Drugą z instytucji jest **Cech Rzemiosł Różnych**, który swoją działalność opiera głównie na działalności szkoleniowej i obsłudze finansowej przedsiębiorców.

Hajnówka przedsiębiorcza – wśród dominujących rodzajów działalności gospodarczej w mieście zauważalna jest zgodność dwóch najważniejszych z sytuacją ogólnowojewódzką. Zauważalna jest lokalna specjalizacja wynikająca bezpośrednio z położenia Hajnówki. Konieczny jest także rozwój dodatkowych, dopasowanych do potrzeb przedsiębiorców form wsparcia. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że Hajnówka posiada potencjał w zakresie:

- Wykorzystania naturalnych zasobów regionu Puszczy Białowieskiej;
- Współpracy zagranicznej w zakresie gospodarki;
- Rozwoju przedsiębiorczości w dziedzinie usług turystycznych;
- Zamiejscowego Wydziału Leśnego Politechniki Białostockiej;
- Współpracy pomiędzy samorządem a podmiotami gospodarczymi i instytucjami specjalizującymi się w znajomości Puszczy Białowieskiej;
- Rozwoju instytucji wsparcia przedsiębiorczości;
- Rozwoju srebrnej gospodarki.

ANALIZA SWOT

Analiza SWOT to jedna z najbardziej popularnych heurystycznych technik analitycznych służących do porządkowania informacji. Ma szerokie zastosowanie praktycznie na wszystkich etapach planowania strategicznego, jako narzędzie podstawowej analizy strategicznej. SWOT służy do analizowania środowiska wewnętrznego i zewnętrznego podmiotu. Jej podstawowym założeniem jest identyfikacja mocnych stron (Strengths), słabych stron (Weaknesses), szans (Opportunities) i zagrożeń (Threats). Głównym celem przeprowadzania analizy jest określenie bieżącej sytuacji i perspektyw dla przedmiotu analizy, a także nakreślenie dzięki niej strategii postępowania w przyszłości.

Analiza SWOT przeprowadzona podczas warsztatu, pozwoliła zidentyfikować potencjał rozwojowy miasta ale także problemy, z jakimi boryka się na co dzień. Określone zostały zagrożenia i szanse płynące z zewnątrz. Zamieszczona w dalszej części dokumentu analiza jest podsumowaniem diagnozy stanu społeczno-gospodarczego, a także jest wskazówką do wyznaczenia celów i zadań strategicznych, jakie będzie musiało zrealizować miasto w najbliższych latach.

Zjawiska i czynniki określane jako mocne lub słabe strony wywierają wpływ na dalszy rozwój jednostki samorządowej w sposób odpowiednio pozytywny (szanse) lub też negatywny (zagrożenia). Zagrożenia mają zawsze charakter obiektywny i wymagają działań zapobiegawczych. Szanse mogą być również obiektywne, jednakże poprzez odpowiednio skonstruowaną strategię należy je planowo i świadomie powiększać.

Mocne strony to obszary, w których podejmuje się działania i są one skuteczne w stosunku do potrzeb obecnych i przyszłych. To pozytywne aspekty pod kątem kształtowania rozwoju miasta Hajnówka, na które wpływ bezpośredni ma samorząd miasta.

Słabe strony to obszary, w których występują słabości zarówno w stosunku do teraźniejszych jak i przyszłych potrzeb, jakie mogą generować przeszkody w kontekście wykorzystania przyszłych szans. Słabe strony ograniczają możliwości rozwojowe miasta, głównie te, na które wpływ mają władze miasta.

Szanse z kolei to obszary, które mogą mieć korzystny wpływ na rozwój miasta w przyszłości, pochodzą z zewnątrz, dlatego władze nie mają bezpośredniego wpływu na nie, mogą jednak pośrednio wpływać na czynniki kształtujące szanse.

Ostatni z obszarów analizy – **zagrożenia** odnosi się do obszarów, które mają niekorzystny wpływ na rozwój miasta w przyszłości. Na te czynniki również władze miasta nie mają bezpośredniego wpływu. Zagrożenia – są to obszary, które będą miały niekorzystny wpływ na rozwój miasta w przyszłości.

Praca nad analizą narzuciła konieczność uprzedniej klasyfikacji dziedzin, które podlegać będą strategicznemu programowaniu. W każdej z tych dziedzin zawsze występują z jednej strony określone problemy, a z drugiej niewykorzystane czynniki rozwoju. W ramach prac konsultacyjnych w Hajnówce wybrano następujące sfery wspomaganie rozwoju:

- Zagospodarowanie przestrzenne i infrastruktura techniczna;
- Sfera społeczna i kapitał ludzki;

- Rozwój gospodarczy i turystyka
- Kultura i sport.

Analiza SWOT przedstawiona w tabeli poniżej powstała jako wypadkowa:

- Analizy desk research;
- Prac w ramach spotkania wewnętrznego w dniu 29 października 2015 r.

Tabela 1. Wyniki analizy SWOT - Zagospodarowanie przestrzenne i infrastruktura.

Zagospodarowanie przestrzenne i infrastruktura techniczna	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Przygotowane tereny inwestycyjne. ➤ Wysokie rezerwy wydajności infrastruktury wodno- kanalizacyjnej. ➤ Wysoki udział powierzchni terenów zielonych. ➤ Atrakcyjne położenie w rejonie Zielonych Płuc Polski. ➤ Wysoka jakość wody pitnej. ➤ Wysoka wydajność infrastruktury sieci ciepłowniczej. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brak ścisłego centrum miasta (ryнку). ➤ Niskie bezpieczeństwo rozwiązań komunikacyjnych na skrzyżowaniach. ➤ Brak sieci gazowej. ➤ Niedostatecznie rozwinięta sieć ścieżek rowerowych. ➤ Brak parkingów w centrum miasta. ➤ Niezagospodarowane tereny zielone.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rewitalizacja obszarów miejskich. ➤ Modernizacja sieci transportowej. ➤ Możliwość wykorzystania odnawialnych źródeł energii. ➤ Istniejące rezerwy terenowe dla różnych funkcji zagospodarowania przestrzennego. ➤ Wykorzystanie walorów i zagospodarowanie dla funkcji rekreacyjnych rzeki Leśnej Prawej. ➤ Wykorzystanie potencjału parku miejskiego i innych terenów zielonych w tym bliskiego sąsiedztwa Puszczy Białowieskiej. ➤ Zmniejszenie niskiej emisji. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brak środków na inwestycje. ➤ Niewystarczająca ilość środków na rewitalizację i rekultywację środowiska. ➤ Nieuregulowane własności terenów. ➤ Niska świadomość ekologiczna mieszkańców miasta. ➤ Zagrożenie pożarowe w związku okresami suszy w Puszczy Białowieskiej.

Tabela 2. Wyniki analizy SWOT – Sfera społeczna i kapitał ludzki.

Sfera społeczna i kapitał ludzki	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wysoki poziom edukacji: przedszkolnej, podstawowej i gimnazjalnej. ➤ Współpraca partnerska na poziomie: samorządowym, organizacji pozarządowych oraz innych instytucji i podmiotów. ➤ Funkcjonowanie Zamiejscowego Wydziału Leśnego Politechniki Białostockiej. ➤ Funkcjonowanie oddziału Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego. ➤ Doświadczony i kompetentny zespół pracowników samorządu. ➤ Wysoki poziom usług szpitala powiatowego oraz pozostałych usług medycznych w tym potencjał w zakresie chirurgii i ortopedii. ➤ Funkcjonowanie Społecznej Szkoły Muzycznej I Stopnia. ➤ Istniejący Uniwersytet Trzeciego Wieku. ➤ Funkcjonowanie Stowarzyszenia Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej w Hajnówce. ➤ Funkcjonowanie Towarzystwa Przyjaciół Hajnówki. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mała elastyczność mieszkańców na rynku pracy. ➤ Trudna sytuacja rynku pracy dla kobiet. ➤ Niski poziom wiedzy i kompetencji w zakresie wykorzystywania potencjału lokalnego. ➤ Zjawiska apatii społecznej i wykluczenia dziedziczonego. ➤ Brak podmiotów ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, ZAZ i inne). ➤ Słaba aktywność części organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu funduszy zew. na działalność statutową. ➤ Niewystarczająca infrastruktura i system opieki nad osobami starszymi. ➤ Niedostosowanie profilu kształcenia szkolnictwa zawodowego i ustawicznego do potrzeb rynku pracy skutkujące brakiem absolwentów w branżach drzewnej i metalowej. ➤ Niewystarczająca ilość mieszkań oraz niski standard zasobów mieszkaniowych. ➤ Małomiasteczkowa mentalność. ➤ Brak pewności siebie mieszkańców. ➤ Negatywne stereotypy o Hajnówce.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku. ➤ Rozwój oferty instytucji kultury m. in. Miejskiej Biblioteki Publicznej i Hajnowskiego Domu Kultury oraz innych podmiotów działających w sferze kultury. ➤ Wzrost aktywności zawodowej i fizycznej starzejącego się społeczeństwa szansą rozwoju usług srebrnej gospodarki. ➤ Wzmocnienie i aktywizacja organizacji pozarządowych i ich liderów. ➤ Wykorzystanie dobrych praktyk w obszarze społecznym. ➤ Efektywne wykorzystanie środków z funduszy krajowych i europejskich na działania przeciw wykluczeniu społecznemu. ➤ Nawiązanie współpracy szkolnictwa zawodowego z lokalnymi pracodawcami, lepsze powiązanie szkolnictwa ze sferą gospodarczą. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odptyw wysoko wykwalifikowanych, kreatywnych i przedsiębiorczych mieszkańców miasta. ➤ Duża migracja osób w wieku do 35 lat. ➤ Duża migracja absolwentów szkół gimnazjalnych poza powiat hajnowski (tylko nieliczna część powraca). ➤ Wzrost liczby osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. ➤ Wysokie bezrobocie. ➤ Niekorzystne procesy demograficzne. ➤ Wzrastająca liczba zachowań patologicznych. ➤ Nasilenie niekorzystnych zjawisk społecznych. ➤ Brak integracji społecznej. ➤ Brak wiary młodzieży w rozwój miasta skutkujący dużą migracją młodzieży.

Tabela 3. Wyniki analizy SWOT miasta Hajnówka – rozwój gospodarczy, rozwój turystyki

Rozwój gospodarczy, rozwój turystyki	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potencjał rozwoju turystyki: alternatywnej, kwalifikowanej i rekreacji. ➤ Rozwinięte branże przemysłu: drzewnego, maszynowego i spożywczego z zapotrzebowaniem na pracowników. ➤ Bogata oferta instytucji otoczenia biznesu w zakresie usług wspomagających rozwój przedsiębiorczości. ➤ Doświadczenie przedsiębiorców w handlu ze wschodem (tzw. kompetencje wschodnie). ➤ Brak uciążliwego przemysłu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peryferyjne położenie miasta względem szlaków komunikacyjnych i większych ośrodków miejskich. ➤ Słabe wykorzystanie potencjału regionu Puszczy Białowieskiej w obszarach turystyki i przedsiębiorczości. ➤ Mała atrakcyjność inwestycyjna. ➤ Niedostatecznie atrakcyjna przestrzeń miejska względem oczekiwań ruchu turystycznego. ➤ Niedostateczna oferta pobytowa dla turystów, w tym niewiele atrakcji turystycznych względem posiadanego potencjału. ➤ Niewystarczająca współpraca JST z przedsiębiorcami, brak pomocy dla nowo powstających zakładów pracy. ➤ Niska aktywność inwestycyjna oraz innowacyjna przedsiębiorstw lokalnych (trudności z dostępem do kapitału). ➤ Słabo rozwinięta infrastruktura noclegowa oraz gastronomiczna, brak taniej bazy noclegowej skierowanej np. do dzieci i młodzieży szkolnej. ➤ Niska przeżywalność przedsiębiorstw sektora MSP. ➤ Brak marki miasta Hajnówka.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wykorzystanie potencjału regionu Puszczy Białowieskiej. ➤ Inteligentne specjalizacje w turystyce. ➤ Utworzenie centrum sprzedaży produktu lokalnego. ➤ Ustanowienie strefy małego ruchu granicznego i rozwój współpracy transgranicznej. ➤ Rozwój rynku usług medycznych i rehabilitacyjnych. ➤ Wykorzystanie trendów turystycznych: turystyka zdrowotna, medyczna, inteligentna, srebrna gospodarka, ekoturystyka, turystyka edukacyjna, turystyka kulinarna. ➤ Potencjał przetwórstwa ziół i innych surowców przemysłu spożywczego, potencjał ziołolecznictwa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niewykorzystanie potencjału turystycznego Puszczy Białowieskiej. ➤ Słabe skomunikowanie Hajnówki z centrum kraju. Brak środków na poprawę infrastruktury komunikacyjnej. ➤ Niestabilna sytuacja międzynarodowa wpływająca na relacje gospodarcze z Białorusią i Rosją.

<p>(produkty ekologiczne).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wsparcie i promocja lokalnych produktów i usług, w tym w szczególności ziołolecznictwa i ziół z Puszczy Białowieskiej, nabiału, tradycyjnego pieczywa, miodów, wyrobów z drewna itp. ➤ Stworzenie i wykreowanie marki miasta w oparciu o produkty lokalne. ➤ Poprawa współpracy JST z przedsiębiorcami. ➤ Rozwój istniejących oraz powstawanie nowych produktów turystycznych. ➤ Efektywne wykorzystanie środków UE. ➤ Wykorzystanie nowych technologii energetycznych bazujących na OZE. 	
---	--

Tabela 4. Wyniki analizy SWOT miasta Hajnówka – kultura, sport.

Kultura, sport	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bogata oferta kulturalna. ➤ Bogata oferta sportowo- rekreacyjna. ➤ Bogate dziedzictwo kulturowe. ➤ Gościnność i życzliwość mieszkańców. ➤ Markowe wydarzenia międzynarodowe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niedostateczna promocja wielokulturowości. ➤ Brak miejsc do kulturalnego spędzania czasu dla młodzieży i osób dorosłych (kawiarnie, ciastkarnie, kluby młodzieżowe, dyskoteki, kino itp.). ➤ Niewystarczająca infrastruktura widowiskowo – sportowa.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zwiększenie aktywności mieszkańców i ich udziału w kulturze. ➤ Moda na zdrowy styl życia. ➤ Wzmocnienie infrastruktury do rekreacji i rodzinnego wypoczynku. ➤ Dostosowanie atrakcyjności oferty kulturalno–sportowej do potrzeb lokalnej społeczności oraz turystów. ➤ Wzmocnienie wizerunku miasta oraz integracja mieszkańców wokół promocji marki miasta. ➤ Opracowanie i konsekwentna realizacja Strategii Marki Miasta Hajnówka. ➤ Wykorzystanie współczesnych trendów kulturowych. ➤ Organizowanie imprez kulturalnych z udziałem znanych artystów. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Postępujące procesy depopulacji i starzenia się społeczeństwa. ➤ Brak polityki w zakresie kultury. ➤ Niewykorzystanie potencjału wielokulturowości. ➤ Zmniejszenie aspiracji i apatia mieszkańców. ➤ Akceptacja dla imprez o niskim poziomie artystycznym.

MISJA I WIZJA MIASTA HAJNÓWKA

Uwarunkowania zewnętrzne mają duży wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Hajnówki. W okresie obowiązywania niniejszego dokumentu strategicznego, na miasto będzie oddziaływać szereg czynników, mających wpływ na rozwój i osiągnięcie wyznaczonych celów.

Czynnikami mającymi bardzo duże znaczenie dla przyszłego rozwoju miasta są:

- przynależność Polski do struktur Unii Europejskiej, która przekłada się na możliwość korzystania z pomocy finansowej na rozwój miasta i regionu,
- nowy okres programowania 2014 – 2020 i dostępność funduszy europejskich,
- regionalna polityka Państwa, która powiązana jest z regionalnymi i lokalnymi strategiami rozwoju oraz narodową strategią.

Powyższe czynniki, w zależności od tego z jakim natężeniem wystąpią, będą stanowić szanse lub zagrożenia dla rozwoju miasta w perspektywie do 2025 r. Niniejsza *Strategia* wyznacza cele strategiczne i operacyjne, które przyczynią się do pokonywania problemów społecznych i gospodarczych oraz do podnoszenia konkurencyjności Hajnówki.

Diagnoza i ocena sytuacji strategicznej miasta Hajnówka wykazały złożoność czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Spotkania konsultacyjne natomiast pokazały jak wiele atutów posiada Hajnówka, które w perspektywie mogą stać się filarami rozwoju miasta. Istnieją także słabości i zagrożenia, z którymi miasto będzie musiało się uporać chcąc rozwijać się równomiernie we wszystkich obszarach funkcjonowania.

W wyniku analizy szeregu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, określone zostały priorytetowe cele rozwoju Hajnówki. Biorąc pod uwagę zakres kompetencji gminy miejskiej oraz ilość środków przeznaczonych na stymulowanie procesów rozwojowych, skupiono się na określaniu zadań publicznych wynikających z ustawy o samorządzie gminnym, mających charakter organizacyjny i systemowy, o kluczowym znaczeniu dla tworzenia podstaw do trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Kolejnym etapem pracy nad *Strategią Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025* jest sformułowanie misji i wizji *Strategii*, które wyznaczą generalny cel rozwoju Gminy Miejskiej Hajnówka. Misja jest odzwierciedleniem aspiracji i długookresowych zamierzeń zarówno władz miasta, jak i społeczności lokalnej. Definiuje ona przyszłościowy obraz miasta, wyznacza trendy rozwojowe i zadania oraz informuje o wspólnych wartościach leżących u podstaw podejmowania określonych działań. Misja rozwoju niesie wartość informacyjną dla mieszkańców Hajnówki, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i wielu innych interesariuszy działań prowadzonych przez samorząd. To obraz tego, co władze Hajnówki chcą osiągnąć w określonym czasie, w oparciu o własne możliwości i zasoby oraz środki pochodzące z zewnątrz.

Misja wyznacza i określa specyfikę Hajnówki, jej potencjał i koncentrację uwagi nad działaniami strategicznymi. Zdefiniowanie misji jest konieczne do nakreślenia wizji rozwoju, celów strategicznych, celów operacyjnych oraz zadań w ramach celów, które będą realizowane w najbliższym czasie. Formułowanie misji wymaga uprzedniego wyznaczenia roli i funkcji miasta, jaką będzie pełniło w czasie określonym w dokumencie planistycznym.

Za **cel nadrzędny** Strategii Hajnówki – jej **misję** uznano:

**ZBUDOWANIE SILNEJ, OPARTEJ NA POSIADANYCH ZASOBACH
MARKI MIASTA HAJNÓWKA DOSTARCZAJĄCEJ UNIKALNYCH
KORZYŚCI WYNIKAJĄCYCH Z POŁOŻENIA MIASTA
ORAZ PRZYBLIŻAJĄCEJ DZIEDZICTWO PRZYRODY
I KULTURY REGIONU PUSZCZY BIAŁOWIESKIEJ.**

Wypracowana **misja** miasta stanowi sedno społecznych oczekiwań i potrzeb mieszkańców, sfery biznesowej, organizacji pozarządowych oraz władz samorządowych, którzy wspólnie inicjują działania zmierzające do poprawy standardu i jakości życia.

Wizja rozwoju miasta jest to natomiast zwięzła formuła, opisująca oczekiwany obraz przyszłego rozwoju do roku 2025. Stan do którego dążą w swoich działaniach zarówno władze lokalne jak i mieszkańcy według zasad właściwego współżycia społecznego prowadzi do urealnienia celu nadrzędnego.

**Do 2025 roku Hajnówka będzie centrum regionu Puszczy Białowieskiej,
przybliżającym jej unikatowe dziedzictwo przyrodnicze
i kulturowe, atrakcyjnym dla przedsiębiorców, dostarczającym
nowoczesnych usług i gwarantującym wysoką jakość życia
swoim mieszkańcom.**

Tak skrótowo określona wizja rozwoju Hajnówki będzie urzeczywistniona dzięki intensywnej współpracy wszystkich podmiotów i instytucji funkcjonujących w Mieście, a także współpracy z samorządem powiatowym i gminą wiejską Hajnówka. Będzie również możliwa także wówczas, jeśli właściwie zostaną wykorzystane szanse, jakie w chwili obecnej daje Unia Europejska w postaci programów pomocowych i funduszy.

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Wizja rozwoju miasta stanowi projekcję pożądanego stanu, jaki samorząd chce osiągnąć w perspektywie do roku 2025 r. Określa stan docelowy, do którego będzie dążyła społeczność lokalna, tj. władze samorządowe, mieszkańcy a także partnerzy, wykorzystując przy tym możliwości płynące z własnych atutów i szans pojawiających się w otoczeniu.

Cel główny *Strategii* rozwoju Hajnówki zawarty w wizji rozwoju sformułowany został w oparciu o syntezę wniosków płynących z oceny uwarunkowań miasta w zakresie potencjałów jego rozwoju. Odpowiada też na oczekiwania i ambicje mieszkańców co do wizji przyszłości miasta Hajnówka. Zakłada on w perspektywie roku 2025 uczynienie z Hajnówki **centrum Regionu Puszczy Białowieskiej**. Spełnienie tej wizji niósłoby ze sobą pozytywne zmiany w zakresie poprawy jakości życia mieszkańców oferując im atrakcyjne warunki oraz przestrzeń do życia i prowadzenia działalności gospodarczej. Obserwowane na przestrzeni ostatnich lat procesy rozwojowe oraz formułowane w środowiskach naukowych paradygmaty rozwoju jednoznacznie wskazują na czynniki koncentracji wielu dziedzin życia wokół ośrodków wzrostu. Hajnówka upatrując swojej szansy na rozwój widzi potrzebę wykreowania funkcji ponadlokalnych, aby stać się subregionalnym ośrodkiem wzrostu.

Realizacja celu głównego będzie się odbywać poprzez następujące cele strategiczne:

Cel 1.	Kształtowanie Hajnówki jako lidera rozwoju Regionu Puszczy Białowieskiej.
Cel 2	Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu.
Cel 3.	Rozwój kapitału ludzkiego.

W hierarchicznym układzie celów, gdzie realizacja celów strategicznych służy osiągnięciu celu głównego dokonano możliwie zwartej koncentracji celów strategicznych, aby z jednej strony nie tworzyć ich nadmiaru, a z drugiej strony osiągnąć w miarę możliwości czytelną i spójną logikę interwencji. Stąd też w oparciu o wnioski płynące z kilku spotkań i warsztatów strategicznych zdecydowano się na zaproponowanie trzech celów strategicznych.

Pierwszy cel strategiczny **Kształtowanie Hajnówki jako lidera rozwoju Regionu Puszczy Białowieskiej** w sposób bezpośredni odnosi się do celu głównego i koncentruje się wokół procesu kształtowania silnej i rozpoznawalnej marki miasta Hajnówka. Jest to warunek konieczny w długoterminowym procesie kreowania funkcji i usług ponadlokalnych, stawania się stolicą – czyli głównym ośrodkiem Regionu Puszczy Białowieskiej oraz budowania przewagi konkurencyjnej względem innych regionów w kraju i za granicą. Kolejne dwa cele strategiczne w bezpośredni sposób wzmacniają realizację zarówno pierwszego celu strategicznego jak też realizację celu głównego.

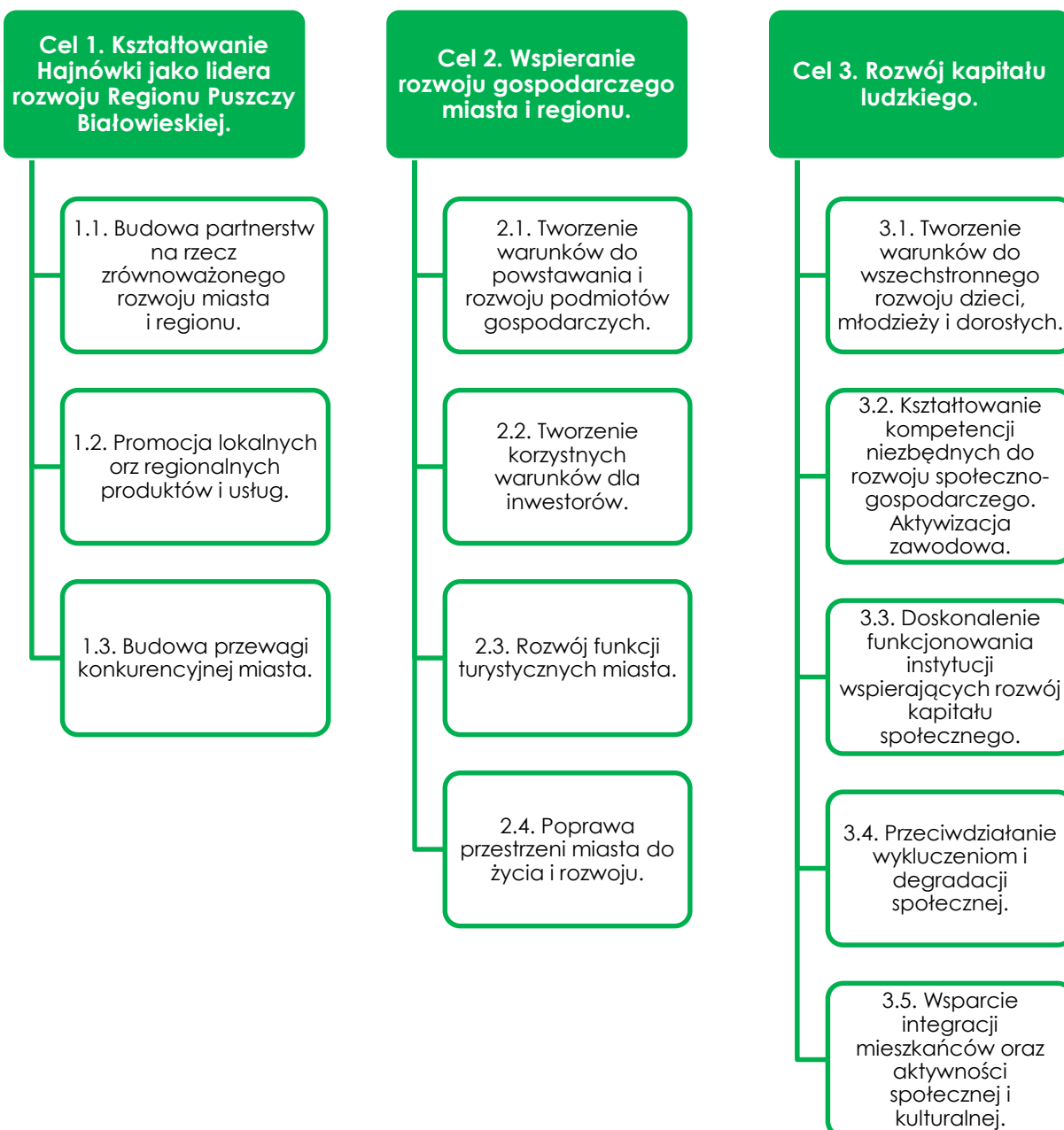
Drugi cel strategiczny **Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu** koncentruje się wokół wspierania i stymulowania gospodarki miasta. Zawarto w nim obszary dotyczące realizacji systemu wsparcia firm i inwestorów oraz rozwoju funkcji turystycznych miasta. Uwzględniono również kontekst dla gospodarki i turystyki, jaki stanowi przestrzeń miasta.

Zawarte tu zostały propozycje działań w zakresie rewitalizacji oraz służące poprawie walorów środowiskowych miasta.

Realizacja trzeciego celu strategicznego **Rozwój kapitału ludzkiego** stanowi warunek konieczny w obszarze rozwoju każdej gminy. Bez dbałości o sferę społeczną, edukację, kulturę nie może być mowy o rozwoju społeczno-gospodarczym. Dlatego też realizacja tego celu, pomimo iż został on sformułowany jako trzeci w kolejności jest wręcz bezwarunkowa. Oczywiście odpowiedni wybór metod i form działania służących realizacji tego celu może przyczynić się do skuteczniejszej realizacji dwóch poprzednich celów strategicznych.

Sformułowane cele strategiczne niniejszej *Strategii* realizowane będą poprzez cele operacyjne. Dla każdego celu strategicznego przypisano po kilka celów operacyjnych. Cele strategiczne przenikają się, dlatego realizacja niektórych celów operacyjnych będzie oddziaływać na dwa lub nawet trzy cele strategiczne. Cele operacyjne realizowane będą dalej poprzez kierunki działań.

**Stworzenie silnej marki miasta gwarantującej dostarczenie
wyjątkowych korzyści wynikających z położenia oraz unikalnych
przeżyć związanych z duchem Puszczy Białowieskiej**



Cele strategiczne	Cele operacyjne	Kierunki działań
<p>CEL 1. Kształtowanie Hajnówki jako lidera rozwoju Regionu Puszczy Białowieskiej.</p>	<p>1.1 Budowa partnerstw na rzecz rozwoju miasta i regionu.</p>	Opracowanie i wdrożenie strategii marki miasta Hajnówka.
		Udział w inicjatywach wspierających rozwój miasta, w tym krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach i sieciach współpracy.
		Upowszechnianie i promocja dziedzictwa związanego z Puszczą Białowieską.
	<p>1.2 Promocja lokalnych oraz regionalnych produktów i usług.</p>	Powołanie społecznej Rady Rozwoju Społeczno-Gospodarczego.
		Udział w działaniach na rzecz stworzenia kompleksowego planu zagospodarowania turystycznego regionu Puszczy Białowieskiej.
		Integracja środowisk z różnych dziedzin związanych z Puszczą Białowieską celem kreowania nowych aktywności służących rozwojowi miasta i regionu.
		Wsparcie tworzenia sektorowych partnerstw i klastrów, w szczególności turystycznego, drzewnego i maszynowego.
		Wspieranie i podejmowanie inicjatyw na rzecz wzrostu turystycznego zainteresowania regionem oraz wzrostu dochodu z turystyki.
		Podejmowanie i wspieranie inicjatyw na rzecz poprawy dostępności komunikacyjnej regionu.
	<p>1.3 Budowa przewagi konkurencyjnej miasta.</p>	Utworzenie miejskiej strefy promocji produktów lokalnych i regionalnych.
		Opracowanie oraz wdrożenie instrumentów wsparcia i promocji lokalnych produktów i usług.
		Rozwój współpracy partnerskiej w zakresie promocji lokalnych i regionalnych produktów i usług.

CEL 2. Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu.	2.1 Tworzenie warunków dla powstawania i rozwoju podmiotów gospodarczych.	Rozwój systemu wsparcia przedsiębiorców.
		Lepsze wykorzystanie potencjału ZWL PB do rozwoju istniejących sektorów przedsiębiorczości w mieście oraz powstawania nowych.
		Budowa i rozwój postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców.
		Rozwój współpracy z partnerami ze Wschodu.
		Rozwój współpracy z instytucjami otoczenia biznesu.
		Poprawa jakości świadczenia usług publicznych.
	2.2 Tworzenie korzystnych warunków dla inwestorów.	Kompleksowe przygotowanie terenów inwestycyjnych oraz oferowanie ich na korzystnych warunkach inwestorom.
		Opracowanie systemu ulg i pomocy przedsiębiorcom.
		Wzmocnienie współpracy ze szkołami i ZWL PB dla dopasowania ich oferty do potrzeb inwestorów.
		Wzrost atrakcyjności miasta poprzez poprawę infrastruktury technicznej.
		Rozwój Podstrefy Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Hajnówce.
		Utworzenie strefy aktywności gospodarczej w obszarze turystyki.
	2.3 Rozwój funkcji turystycznych miasta.	Kreowanie wizerunku miasta atrakcyjnego dla rozwoju turystyki.
		Wykorzystanie potencjału sąsiedztwa Puszczy Białowieskiej dla rozwoju funkcji miasta jako zaplecza turystycznego regionu.
		Poprawa estetyki miasta i jej dostosowania do potrzeb turystyki.
		Wspieranie działań na rzecz poprawy jakości usług turystycznych.
	2.4 Poprawa przestrzeni miasta do życia i rozwoju.	Rewitalizacja obszarów miejskich.
		Poprawa jakości przestrzeni publicznej oraz jakości życia w mieście.
		Rozwój funkcji wypoczynkowej i rekreacyjnej miasta.
		Realizacja działań na rzecz ochrony środowiska oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii, w tym wdrażanie planu gospodarki niskoemisyjnej.

CEL 3. Rozwój kapitału ludzkiego.	3.1. Tworzenie warunków do wszechstronnego rozwoju dzieci, młodzieży i dorosłych.	Wzrost efektywności, jakości kształcenia i wychowania.
		Poprawa infrastruktury bazy oświatowej, w tym modernizacja i rozwój zaplecza sportowego.
		Rozwój szkolnictwa zawodowego i dostosowanie do potrzeb rynku pracy.
		Wspieranie zdrowego stylu życia i postaw prozdrowotnych.
	3.2 Kształtowanie kompetencji niezbędnych do rozwoju społ.- gosp. Aktywizacja zawodowa.	Poprawa współpracy na szczeblu pracodawca-szkola/uczelnia.
		Wspieranie rozwoju pracowników poprzez finansowanie różnych form doskonalenia i aktywności.
	3.3 Doskonalenie funkcjonowania instytucji wspierających rozwój kapitału społecznego.	Poprawa infrastruktury podmiotów działających w obszarze kultury i sportu.
		Wzbogacenie oferty oraz podnoszenie jakości i poziomu usług w obszarze kultury i sportu.
		Wspieranie działań na rzecz kapitału ludzkiego poprzez wzmocnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi.
	3.4 Przeciwdziałanie wykluczeniom i degradacji społecznej.	Wspieranie rodzin i zapobieganie kryzysom w rodzinach.
		Rozwój wsparcia dla osób bezrobotnych.
		Rozwój systemu wsparcia i aktywności: osób zależnych, starszych i niepełnosprawnych.
		Budowanie kompleksowego systemu bezpieczeństwa i profilaktyki.
		Tworzenie i rozwój instrumentów wsparcia integracji społecznej.
	3.5 Wsparcie integracji oraz aktywności społecznej i kulturalnej.	Wzmocnienie potencjału kulturowego. Wypracowanie polityki w zakresie kultury.
		Wzmocnienie potencjału istniejących markowych wydarzeń kulturalnych i sportowych.
		Promocja wielokulturowości miasta i regionu.
		Wspieranie wydarzeń o wysokiej randze artystycznej.
		Wspieranie aktywności seniorów.
		Aktywne wspieranie oddolnych inicjatyw społecznych i kulturalnych.
Wspieranie środowisk twórczych.		
Rozwój wolontariatu.		

ZGODNOŚĆ STRATEGII Z DOKUMENTAMI WYŻSZEGO RZĘDU

Kluczowym aspektem rozwoju Hajnówki w kontekście budowania jej pozycji konkurencyjnej wobec innych ośrodków będzie zdolność współpracy jej władz oraz innych podmiotów zarówno na obszarze przestrzeni miasta jak też w układzie powiązań zewnętrznych. Dlatego też niezbędnym warunkiem dającym podstawy dla tej współpracy jest spójność *Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka* z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu.

Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 jest spójna z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu: **Strategią Europa 2020**, **Strategią Rozwoju Kraju**, **Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2010-2020**, **Krajową Polityką Miejską 2023** oraz **Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020**.

Nadrzędnym dokumentem strategicznym, wyznaczającym priorytety rozwoju dla całej Unii Europejskiej jest **Strategia Europa 2020**. Zakłada ona rozwój inteligentny, zrównoważony i sprzyjający włączaniu społecznemu. Cele strategiczne miasta Hajnówka: Kształtowanie Hajnówki jako lidera rozwoju Regionu Puszczy Białowieskiej, Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu oraz Rozwój kapitału ludzkiego odpowiadają na te wyzwania, szczególnie przyczyniając się do realizacji postulatu zrównoważonego rozwoju.

Na poziomie krajowym najważniejszym dokumentem strategicznym jest **Strategia Rozwoju Kraju 2020**. Wyznacza ona trzy główne obszary dotyczące najważniejszych wyzwań związanych z rozwojem Polski w perspektywie średniookresowej: Sprawne i efektywne państwo, Konkurencyjna gospodarka oraz Spójność społeczna i terytorialna. *Strategia Miasta Hajnówka* jest spójna z zapisami celu drugiego i trzeciego SRK, skuteczna realizacja strategii pozwoli również wzmocnić potencjał instytucjonalny miasta przyczyniając się tym samym do realizacji postulatu formułowanego w celu pierwszym SRK, tj. przejścia do administrowania do zarządzania rozwojem.

Dokumentem strategicznym uwzględniającym wymiar terytorialny jest **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie**. KSRR wyznacza trzy główne cele polityki regionalnej do 2020 r.: Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów, Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych oraz Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Cele strategiczne *Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka* wpisują się we wszystkie trzy wyżej przytoczone cele. Prowadzą one do zwiększenia konkurencyjności miasta poprzez określenie jego funkcji gospodarczej i turystycznej opartej na rozwijających się specjalizacjach, przy wykorzystaniu występujących zasobów lokalnych.

Ponadto poprzez integrację działań, cele wpływają na zwiększenie spójności terytorialnej w układzie regionalnym i krajowym, w szczególności zapewniając możliwość trwałego rozwoju ekonomicznego na terenach marginalizowanych. *Strategia* zakłada realizację działań wspierających kapitał ludzki i społeczny, także z udziałem instytucji otoczenia biznesu, ale również nakierowanych na wykorzystanie walorów środowiska przyrodniczego oraz zwiększenie poziomu inwestycji. Powyższe kompleksowe podejście do sprawy planowania rozwoju obszaru funkcjonalnego oraz współpraca samorządów pozwoli na uzyskanie efektu synergii, polegającego na realizacji działań spójnych i służących osiągnięciu zamierzonych celów, określonych w *Strategii Rozwoju Miasta*.

Strategia Hajnówki jest również zgodna z celem strategicznym **Krajowej Polityki Miejskiej 2023** „Strategicznym celem polityki miejskiej jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców”. Cele strategiczne i operacyjne Strategii wpisują się również w realizację 5 celów szczegółowych polityki miejskiej. Zgodnie z nimi, dążeniem wszystkich aktorów polityki miejskiej musi być tworzenie miasta **sprawnego, zwanego i zrównoważonego oraz spójnego, a w efekcie także konkurencyjnego i silnego**.

Bardzo ważnym dokumentem jest **Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020**. Stanowi ona najbardziej istotny kontekst dla władz i pozostałych aktorów szczebla lokalnego, mających zamiar wnioskować o zewnętrzne środki publiczne.

PROCES WDROŻENIA STRATEGII

Przyjęty system wdrażania zakłada realizację całego szeregu działań i projektów, przewidzianych do realizacji w ramach poszczególnych celów operacyjnych *Strategii*. *Strategia* wskazując kierunki działań i cele operacyjne w ramach poszczególnych priorytetów, nie definiuje tytułów poszczególnych projektów. Zakres projektowania *Strategii* zatrzymuje się na poziomie zdefiniowania kierunków działań dla poszczególnych celów operacyjnych. Dlatego też dla powodzenia realizacji *Strategii* konieczne jest ustalenie procedury definiowania poszczególnych projektów jej służących. Z pomocą w tym zakresie przychodzi usankcjonowana prawnie konieczność sporządzania załącznika nr 2 do **Wieloletniej Prognozy Finansowej**, tzw. Wykaz przedsięwzięć do WPF.

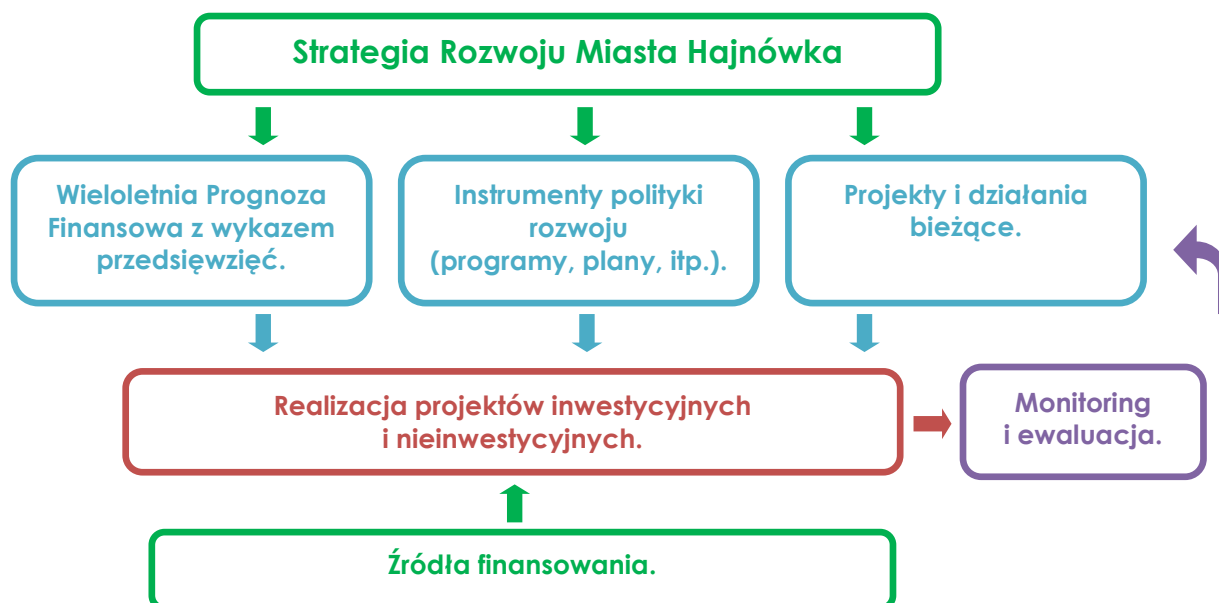
W związku z powyższym można przyjąć, że wystarczającym narzędziem do definiowania konkretnych zadań i projektów służących realizacji *Strategii* jest obligatoryjnie sporządzany wykaz przedsięwzięć do WPF. Jednocześnie zakłada się utrzymanie poprzednio przyjętej zasady, że duża ilość projektów, szczególnie realizowanych w perspektywie jednorocznej pozostanie poza ramami na bieżąco aktualizowanego Wykazu przedsięwzięć do WPF i będzie wdrażana przez uprawnione do tego instytucje i podmioty. Głównym zadaniem władz miasta w tym zakresie będzie zidentyfikowanie i zmobilizowanie wszystkich potencjalnych projektodawców i wsparcie ich od strony szkoleniowo-informacyjnej w realizacji określonych typów projektów.

Podsumowując: podstawowym instrumentem procesu implementacji *Strategii* w zakresie inwestycji jest **Wieloletnia Prognoza Finansowa wraz z wykazem przedsięwzięć**.

Drugim elementem wdrażania *Strategii* jest przygotowanie i realizacja zestawu głównych instrumentów polityki rozwoju czyli programów, planów i innych dokumentów operacyjnych miasta w obszarach odpowiadających wyznaczonym priorytetom strategicznym.

Ostatnim elementem grupy instrumentów wdrożeniowych są bieżące projekty, działania i zadania przygotowywane przez Referaty Urzędu Miasta oraz jednostki podległe. Komórki Urzędu i odpowiednie podmioty powinny corocznie przygotowywać propozycje tego typu działań. Zebrane propozycje zostaną poddane ocenie powołanego Zespołu ds. Wdrażania Strategii Miasta.

Schemat procesu wdrożeniowego



PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE ZA WDROŻENIE STRATEGII

Głównym podmiotem odpowiedzialnym za wdrożenie strategii jest **Burmistrz Miasta Hajnówka** wraz z podległym mu Urzędem Miasta. Burmistrz odpowiada za ogólną koordynację procesu wdrażania i monitorowania *Strategii*. W szczególności odpowiedzialny jest za przygotowanie i wdrożenie projektów wynikających z Wykazu przedsięwzięć do Wieloletniej Prognozy Finansowej. Jest również zobowiązany do udzielania informacji ze stanu realizacji i monitorowania *Strategii* przed Radą Miasta.

W ramach działającej struktury organizacyjnej Urzędu Miasta Hajnówki proponuje się wyodrębnienie stałego Zespołu ds. Wdrażania i Monitorowania *Strategii*. W skład Zespołu wejść powinny osoby kierujące komórkami Urzędu Miasta właściwymi do spraw rozwoju, obsługi inwestora, finansów, infrastruktury, ochrony środowiska, edukacji, kultury. Zespół ten będzie odpowiedzialny za:

- a.) rekomendacje dla decyzji Burmistrza o podziale zadań w zakresie wdrażania *Strategii* pomiędzy komórki organizacyjne Urzędu Miasta,
- b.) opracowywanie raportów z realizacji *Strategii*,
- c.) kreowanie nowych projektów do *Strategii* z uwzględnieniem możliwości i potrzeb,
- d.) nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi partnerami procesu wdrażania *Strategii*,
- e.) prowadzenie stałego monitoringu wewnętrznych i zewnętrznych środków, które będą mogły być wykorzystane na rzecz realizacji projektów.

W zakresie działań poszczególnych, merytorycznych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta oraz jednostek podległych powinny zostać zapisane obowiązki związane z aktywnym kreowaniem, realizacją i monitorowaniem projektów rozwojowych wdrażających *Strategię*.

Proces wdrażania *Strategii* jest procesem wielopodmiotowym i powinien być realizowany w oparciu o szerokie partnerstwo podmiotów publicznych i prywatnych. Dzięki aktywności poszczególnych interesariuszy rozwoju miasta realizacja *Strategii* będzie efektywniejsza i wypełniać będzie zasady partnerstwa i aktywizacji społecznej. Wśród najważniejszych podmiotów należy wymienić:

- a.) przedsiębiorców lokalnych i ich organizacje,
- b.) organizacje pozarządowe i lokalnych liderów,
- c.) aktywnych mieszkańców miasta,
- d.) instytucje partnerskie m. in.: Powiat Hajnowski, urzędy publiczne, szkoły średnie i wyższe, instytucje otoczenia biznesu.

WYTYCZNE WDROŻENIOWE

Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego to określony zestaw czynności służących osiągnięciu postawionych w tej strategii celów w tym w szczególności realizacji zapisanych poszczególnych działań i inwestycji. Wdrażanie służy również koordynacji realizacji strategii w czasie i przestrzeni oraz jej monitorowaniu i ewaluacji.

W celu zapewnienia skuteczności procesu wdrażania *Strategii* przyjęte zostały podstawowe zasady, którymi będą kierować się realizujący *Strategię*. Są to zasady:

- a.) zrównoważonego rozwoju – postulującą by rozwój społeczny, gospodarczy i infrastrukturalny odbywał się z zachowaniem równowagi przyrodniczej w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb społeczności zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń,
- b.) partnerstwa – oznaczającą, że polityka rozwoju będzie prowadzona przy współpracy licznych zaangażowanych partnerów społeczno-gospodarczych,
- c.) celowości - oznaczającą, że zarówno działania prorozwojowe, jak również bieżące władz miasta ukierunkowane są na osiągnięcie celów określonych w *Strategii*,
- d.) aktywizacji społecznej – postulującą, by działania realizujące *Strategię* rozwoju były ukierunkowane na aktywizację szerokiej grupy mieszkańców oraz wykorzystywały mechanizmy partycypacji społecznej,
- e.) efektywności, tzn. że działania władz miasta ukierunkowane będą na optymalizację i maksymalizację korzyści dla jego mieszkańców i podnoszenia jakości życia w mieście.

REKOMENDACJE NA OKRES NAJBLIŻSZYCH 3 LAT

W krótkim okresie rozpoczęcia wdrażania *Strategii* rozwoju wskazane jest opracowanie rekomendacji wraz z harmonogramem najpilniejszych działań do realizacji **w perspektywie 3 letniej**.

W związku z rozpoczęciem realizacji *Strategii Miasta Hajnówki* konieczne jest opracowanie planu, który będzie zakładał realizację zarówno zadań organizacyjnych, planistycznych (przygotowania niezbędnych dla wdrożenia *Strategii* instrumentów polityki rozwoju) oraz inwestycyjnych, które będą mogły zostać dofinansowane ze środków zewnętrznych w obecnym okresie programowania.

Po okresie wdrażania pierwszego 3 letniego planu rekomendowane jest opracowanie kolejnego krótkookresowego planu na podstawie **raportu z realizacji *Strategii***, którego zadaniem będzie odpowiedź na pytania dotyczące stopnia realizacji celów.

I. Rekomendowane zadania organizacyjne:

- a.) Stworzenie Zespołu ds. Wdrażania i Monitorowania *Strategii* oraz opracowanie jego regulaminu.
- b.) Włączenie zadań wdrożeniowych do obowiązków komórek Urzędu Miasta.

II. Rekomendowane zadania planistyczne i nieinwestycyjne

Proponowane zadania zakładają opracowanie najpilniejszych dokumentów programowych, których realizacja będzie miała kluczowe znaczenie w 3 letnim okresie. Zadania te zostały podporządkowane priorytetom *Strategii*. Szczegółowy wykaz zadań planistycznych i inwestycyjnych znajduje się **w załączniku nr 2**.

PRZYKŁADOWE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA INWESTYCJI I DZIAŁAŃ NA RZECZ ROZWOJU MIASTA HAJNÓWKA

Podmiotem odpowiedzialnym za wdrażanie *Strategii* jest Gmina Miejska Hajnówka a realizatorem działań - Urząd Miasta, który jest jednostką organizacyjną świadczącą pomoc ustawowym organom gminy. Skuteczność realizacji *Strategii* zależeć jednak będzie od uczestnictwa w jej realizacji pozostałych partnerów zarówno ze sfery publicznej, jak też z innych sektorów, czyli biznesu i organizacji pozarządowych.

Rolę koordynatora procesu wdrażania *Strategii* pełnił będzie **Urząd Miasta Hajnówka**. Do Urzędu Miasta oraz jego jednostek organizacyjnych należała będzie realizacja i finansowanie zadań służących realizacji *Strategii* oraz wynikających ze stosownych przepisów prawa. Efektywność i skuteczność realizacji *Strategii* zależeć też będzie od siły i zaangażowania ze strony samorządu lokalnego w zakresie działalności lobbingsowej na rzecz wspierania realizacji inwestycji i projektów istotnych dla rozwoju miasta Hajnówka na szczeblu powiatowym, regionalnym i krajowym.

Biorąc pod uwagę prognozowaną wysokość wydatków inwestycyjnych można stwierdzić, iż możliwości finansowania realizacji *Strategii* z budżetu miasta będą w najbliższym czasie wysoce niewystarczające w relacji do potrzeb. Niedostatek ten wynika zarówno ze wzmożonego wydatkowania w latach 2011 – 2014, szczególnie rekordowego pod tym względem roku 2014, jak też z konieczności zastosowania ograniczeń wydatkowych na etapie prognozowania narzuconych ustawowym wprowadzeniem tzw. indywidualnego wskaźnika zadłużenia (art. 243 ustawy o finansach publicznych). Z **Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta** wynika, że w latach 2012 -2015 na zadania inwestycyjne przeznaczono średniorocznie ok. 15% budżetu. Przy obecnej wartości dochodów budżetu miasta, kształtującej się na średniorocznym poziomie około 57 mln zł, są to środki rzędu 8,5 mln złotych rocznie. Względnie wysoki poziom wydatków inwestycyjnych utrzymany był jedynie w 2015 r. (14%). Począwszy od 2016 r. do końca okresu objętego prognozowaniem, średnioroczny udział wydatków inwestycyjnych zaplanowany został na poziomie ok. 7% ogółu dochodów, co w ujęciu wartościowym daje nam średnią kwotę na poziomie nieznacznie przekraczającym 4,4 mln zł. Na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej miasta można stwierdzić, że miasto Hajnówka w latach 2016-2024 może dysponować łącznie środkami inwestycyjnymi na poziomie około 40 mln zł.

W okresie obowiązywania niniejszej *Strategii*, której czas realizacji w zasadzie pokryje się z nową perspektywą finansową Unii Europejskiej 2014-2020, możliwie jak największa część środków inwestycyjnych samorządu powinna być wykorzystywana przede wszystkim jako udział własny w ramach współfinansowania projektów realizowanych ze środków Unii Europejskiej. W tym kontekście dodatkowym i znaczącym źródłem finansowania przedsięwzięć i projektów służących realizacji niniejszej *Strategii* będą zewnętrzne środki finansowe, o jakie miasto Hajnówka będzie aplikować w ramach dostępnych dla nich właściwych programów europejskich.

Głównymi źródłami finansowania *Strategii* będą:

- Środki własne miasta Hajnówka;
- Środki pochodzące z funduszy europejskich w ramach poszczególnych programów operacyjnych:
 - Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020;
 - Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020;
 - Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020;
 - Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020;
 - Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;
 - Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020;
 - Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014-2020;
 - oraz programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej.
- Środki pochodzące z krajów europejskich nie wchodzących w skład Unii Europejskiej, a należące do Europejskiego Obszaru Gospodarczego, dostępne w ramach szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Oprócz funduszy unijnych, potencjalnym źródłem finansowania zadań w ramach *Strategii* będą środki oraz instrumenty finansowe:

- Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej;
- Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej;
- Banku Gospodarstwa Krajowego (Fundusz Poręczeń Unijnych, Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych, itd.);
- Programu Rozwoju Gminnej i Powiatowej Infrastruktury Drogowej na lata 2016-2019
- Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej;
- Banku Ochrony Środowiska (preferencyjne pożyczki na projekty w zakresie ekologii);
- Funduszu Pracy;
- Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON);
- innych programów krajowych wspierających działania samorządów terytorialnych;
- sektora prywatnego (m.in. w ramach projektów partnerstwa publiczno-prywatnego).

Pozyskanie funduszy na szereg przedsięwzięć ujętych w *Strategii* jest jednym z najtrudniejszych, a jednocześnie najważniejszych etapów wdrażania *Strategii*. Dodatkowym atutem jest możliwość realizacji wspólnych projektów w partnerstwie z innymi podmiotami w ramach **Lokalne Grupy Działania Puszcza Białowiecka**. W tym kontekście realnym źródłem finansowania przedsięwzięć służących realizacji *Strategii* Miasta Hajnówka stać się mogą środki dostępne w ramach wielofunduszowej *Strategii* Rozwój Lokalny Kierowany Przez Społeczność, wdrażanej przez Lokalną Grupę Działania. Czynnikiem zwiększającym potencjał finansowy realizacji *Strategii* stać się może finansowanie zadań publicznych w formule **partnerstwo publiczno-prywatnego** (PPP) oraz realizacja inwestycji przez inne podmioty, w tym w szczególności prywatne.

GŁÓWNE INSTRUMENTY POLITYKI ROZWOJU MIASTA HAJNÓWKA

Strategia jest dokumentem wyznaczającym cele i kierunki działań zmierzających do podniesienia poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego miasta. Skuteczna realizacja i konsekwentne wdrażanie *Strategii* wymagać będzie opracowania dokumentów o charakterze programowym, szczegółowo określających sposoby realizacji poszczególnych celów, czy też kierunków rozwoju. Dokumenty te stanowiąc będą zasadniczy szczebel proceduralny na poziomie operacyjnym. Realizacja niektórych celów będzie wymagała opracowania nowych programów. Część z nich zostanie opracowana przez jednostki Urzędu Miasta Hajnówka. Niektóre obszary i kierunki działań zaproponowane w *Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025* dotyczą nowych zagadnień. Stworzenie odpowiednich programów służących ich realizacji będzie wymagało współpracy z zewnętrznymi podmiotami.

Spośród już istniejących bądź równolegle tworzonych dokumentów i programów operacyjnych najważniejsze dla realizacji *Strategii* są:

1. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Hajnówka oraz opracowane na jego podstawie plany zagospodarowania przestrzennego miasta.
2. Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Hajnówka na lata 2016-2026.
3. Program Ochrony Środowiska dla Miasta Hajnówka na lata 2012 -2016 z perspektywą do 2019 r.
4. Miejski Program Opieki Nad Zabytkami Miasta Hajnówka na lata 2012 – 2015.
5. Program usuwania wyrobów zawierających azbest z terenu Miasta Hajnówka – aktualizacja.
6. Strategia Integracji i Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Miejskiej Hajnówka na lata 2013-2021.
7. Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie na lata 2015-2021.
8. Plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych w latach 2014-2020.

SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI STRATEGII

W procesie realizacji *Strategii* istotnym elementem jest dokonywanie kontroli procesu wdrażania *Strategii* poprzez ocenę uzyskiwanych efektów o charakterze społeczno-gospodarczym. Monitoring *Strategii* staje się kluczowym elementem zarządzania rozwojem lokalnym. Pomiar i kontrola działań strategicznych powinny odpowiadać na dwa pytania:

1. Czy *Strategia* jest faktycznie realizowana?
2. Czy realizacja *Strategii* przynosi zamierzone rezultaty?

Monitoring musi zatem dotyczyć:

- oceny przebiegu realizacji *Strategii* tj. jej celów, programów i zadań,
- oceny uzyskiwanych efektów rozwoju społecznego i gospodarczego oraz stanu środowiska, czyli oceny efektów realizacji *Strategii*.

Monitorowanie sytuacji społeczno-ekonomicznej, analiza skutków ekonomicznych planowanych projektów jest podstawą optymalnych wyborów realizowanych przedsięwzięć. Monitoring bieżący daje informacje czy realizowane projekty zamieniają się na zakładane produkty, a ewaluacja realizacji celów *Strategii* poprzez ocenę stopnia osiągnięcia zakładanych wskaźników jest ostateczną oceną efektywności prowadzonej polityki rozwoju. Dane z monitoringu służą do oceny skuteczności realizowanych działań i pozwalają na bardziej efektywne wydatkowanie środków publicznych.

System monitorowania *Strategii* oparty jest o **wskaźniki jej realizacji** oraz wiedzę pozyskiwaną z poszczególnych referatów Urzędu Miasta i instytucji współrealizujących *Strategię*. Celem przyjętego systemu jest ocena, zwiększenie efektywności i skuteczności realizowanych działań prorozwojowych.

Ocena postępów we wdrażaniu *Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025* będzie dokonywana **w cyklach trzyletnich** i będzie oparta o zestaw bazowych wskaźników. W tym celu przygotowany będzie Raport z realizacji *Strategii*, którego zadaniem będzie odpowiedź na pytania dotyczące stopnia realizacji celów. Za opracowanie Raportu odpowiedzialny będzie Referat Polityki Gospodarczej Urzędu Miasta, którego zadaniem będzie zbieranie i synteza danych ze statystyk publicznych oraz z innych referatów i jednostek podległych Urzędowi Miasta. Raport posłuży również do opracowania kolejnego 3 letniego planu **rekomendowanych zadań planistycznych i nieinwestycyjnych**. Poniżej zaprezentowano wybrane rodzaje wskaźników, dostosowując ich charakter do rodzaju monitorowanego celu.

Wybrane wskaźniki, których wartości będą możliwe do uzyskania z Banku Danych Lokalnych GUS powinny być porównywane w odniesieniu do wartości dla całego województwa podlaskiego (średnia regionalna) oraz do 2 miast: Siemiatycz i Bielska Podlaskiego.

Szczegółowy zestaw wskaźników realizacji *Strategii* znajduje się **w załączniku nr 3**.