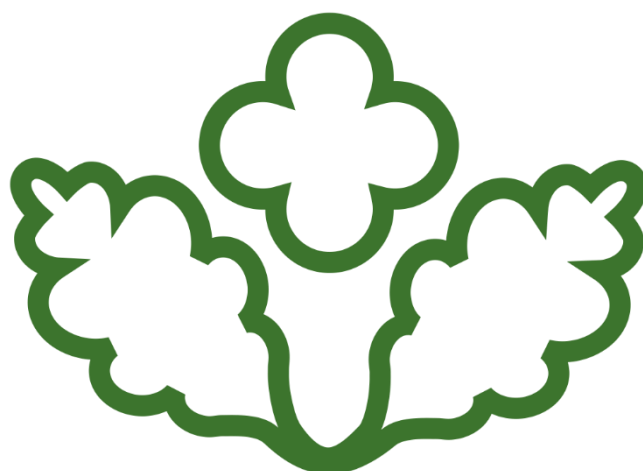




*Plan Rozwoju Lokalnego Miasta Hajnówka*



**HAJNÓWKA**  
DUCHOWA WITALNOŚĆ



Hajnówka 2020

## Spis treści

<b>Wprowadzenie.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Charakterystyka miasta pod kątem jego uwarunkowań demograficznych, środowiskowych, społeczno-gospodarczych i geograficznych .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Diagnoza deficytów, problemów i barier rozwojowych miasta (minimum) w obszarze środowiskowym, społecznym, gospodarczym i demograficznym .....</b>	<b>74</b>
<b>3. Analiza potencjałów i mocnych stron miasta jako narzędzi wspierających rozwiązanie zdiagnozowanych problemów .....</b>	<b>94</b>
<b>4. Cele i potrzeby rozwojowe miasta .....</b>	<b>104</b>
<b>5. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele, ze wskazaniem ich hierarchii, znaczenia dla rozwoju, zasadności realizacji i wzajemnych powiązań/komplementarności, z uwzględnieniem standardów dostępności w obu typach działań .....</b>	<b>111</b>
<b>6. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego.....</b>	<b>113</b>
<b>7. Szacunkowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Lokalnego. ....</b>	<b>124</b>
<b>8. Analiza finansowa Planu Rozwoju Lokalnego, w tym rozpoznanie możliwych źródeł finansowania planowanych działań i ich szacunkowych wartości.....</b>	<b>125</b>
<b>9. Analiza ryzyka i zarządzaniem ryzykiem. ....</b>	<b>128</b>
<b>10. System wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego oraz procedura jego modyfikacji.....</b>	<b>132</b>
<b>11. Monitorowanie postępów w rozwoju miasta na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników. ....</b>	<b>138</b>
<b>12. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Lokalnego.....</b>	<b>141</b>
<b>13. Powiązanie Planu Rozwoju Lokalnego z dokumentami strategicznymi i planistycznymi miasta .....</b>	<b>142</b>
<b>14. Załączniki.....</b>	<b>144</b>

## Wprowadzenie

*List Burmistrza Hajnówki Jerzego Siraka*

Perspektywa zmian zachodzących w Hajnówce związanych z wyludnianiem się miasta nie była dotychczas traktowana z należytą powagą. Bieżące sprawy, codzienne urzędowanie i liczne zdarzenia społeczne i gospodarcze koncentrowały uwagę na „tu i teraz”. Proces opracowania dokumentacji konkursowej w ramach drugiego etapu konkursu w Programie EOG Rozwój lokalny dobitnie uświadomił skalę wyzwań, z jakimi będzie się mierzyć Hajnówka i jej mieszkańcy. Myślenie o skutkach podejmowanych decyzji w kontekście zmian demograficznych musi wejść nam „w krew”. Dobry początek procesu i działań na rzecz zatrzymania utraty przez miasto funkcji społeczno-gospodarczych upatruję w opracowaniu na użytek ww. konkursu dokumentów tj. Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego.

Nigdy wcześniej nie przepracowaliśmy jako włodarze, funkcjonariusze publiczni, urzędnicy, interesariusze i mieszkańcy etapu diagnozy, nie przeprowadziliśmy dotychczas tak wnikliwego procesu badania przyczyn negatywnych zjawisk, ani skutków niepodjęcia działań niwelujących te skutki. Spojrzenie w głąb problemów, głośne ich wypowiedzenie i uświadomienie sobie, jak mało dotychczas uwagi poświęciliśmy myśleniu i planowaniu strategicznemu, taktyce i możliwym scenariuszom rozwoju to wszystko zasługa pracy nad PRL i PRI.

Metodyka zaproponowana przez Związek Miast Polskich, która wyznaczyła sposób prowadzenia procesu opracowania Nowej Ścieżki Rozwoju jest trudna, bardzo czasochłonna, oparta na wielu skomplikowanych narzędziach. Ale jest to metodyka doskonale odpowiadająca na potrzeby miast, które znalazły się na liście opracowanej przez zespół pod kierownictwem prof. Śleszyńskiego z PAN. Bardzo liczę, że kiedyś po etapie wdrażania pierwszej edycji PRI osiągniemy taki poziom dojrzałości miasta i jego instytucji, że z pełną świadomością wykorzystamy tę metodykę dla własnych potrzeb, że przeprowadzimy samodzielnie pełen cykl badawczy, że będziemy umieli szacować skutki finansowo-ekonomiczne realizowanych inwestycji w budżetach lat przyszłych, że kolejna wizja i Strategia Rozwoju Miasta nie będzie zestawem nieadekwatnych działań tylko dobrze wymierzoną na podstawie zmonitorowanych zjawisk i analizowanych danych, uszytą na miarę taktyką dalszego wyprowadzania Hajnówki z kryzysu.

Staram się widzieć Hajnówkę nie tylko oczami Burmistrza. Każdego dnia korzystam z naszego miasta jako mieszkaniec, użytkownik i odbiorca dostarczanych przez urzędy i firmy usług. Dziś po etapie opracowania aplikacji konkursowej wiem, że najbardziej zabrakło mi i moim współpracownikom wycucia strategicznego, wizjonerstwa, korzystania z badań i opracowań na temat trendów. Liczne pytania badawcze uświadomiły mi i współpracującym w procesie interesariuszom, że nasze dorosłe dzieci opuściły Hajnówkę i osiedliły się w Białymstoku, Warszawie, Poznaniu, Gdańsku. Od ponad dekady prowadzą swoje życie poza miejscem swojego urodzenia. Czy to znaczy, że jako rodzice nie odpowiednio uczyliśmy ich poszanowania tradycji, kultury, historii miejsca, z którego pochodzą? Raczej nie, czego dowodem są ich umiejętności lepienia kartaczy, pieczenia korowaja, śpiewane po białorusku kołysanki czy kresowy akcent, w dalszym ciągu słyszalny uchem nie tylko znawcy gwary hajnowskiej. Oni mają w sercach miejsce, z którego pochodzą i być może kiedyś tu wrócą, ale żeby tak się stało my teraz musimy myśleć i działać perspektywicznie.

Za dużo zaniechań w sferze gospodarki, brak umiejętności zarządzania konfliktem wokół Puszczy, za mało stanowczych starań o dostrzeżenie problemów Hajnówki wśród decydentów w Warszawie, poszukiwanie przewag bez dogłębnej analizy zasobów, potencjałów i czynników warunkujących konkurencyjność miasta to pierwsze, które przychodzą na myśl i kluczowe przyczyny spadku Hajnówki z pozycji miasta silnego gospodarczo, o profilu przemysłowym do pozycji miasta bez skutecznego pomysłu na rozwój, tracącego ważne funkcje społeczno-gospodarcze i mieszkańców. Jak więc wykorzystać atuty Hajnówki, co zrobić z największymi deficytami? Mam nadzieję, a nawet jestem przekonany, że dobrze odpowiedzieliśmy na te pytania na etapie badań i analiz koniecznych do opracowania Nowej Ścieżki Rozwoju.

Czy Hajnówka, miasto, które nie leży w głównych ciągach komunikacyjnych, ba, można nawet stwierdzić, że ma peryferyjne położenie może stać się znów gospodarczą potęgą Regionu? Bliskość granicy z Białorusią to z jednej strony atut – status zewnętrznej granicy Unii Europejskiej, uwarunkowania kulturowe, wspólna historia wielu rodzin, z drugiej zaś pewne ograniczenie wynikające z sytuacji na Białorusi oraz jej pozycji na arenie międzynarodowej. Niezależnie od miejsca na mapie Polski, Hajnówka to miasto otwarte, szanujące tradycje i kulturę innych narodowości, bezpieczne dla mieszkańców i przyjezdnych różnych wyznań. Położenie Hajnówki silnie oddziałuje na sposób postrzegania miasta przez potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców. W tym kontekście ogromne znaczenie ma bliskość Puszczy Białowieskiej i uwarunkowania związane ze statusem Puszczy, jako jedyne w Polsce obiektu przyrodniczego Światowego Dziedzictwa UNESCO, a co za tym idzie, szereg reguł związanych z ochroną najlepiej zachowanego na Niżu Europejskim lasu naturalnego.

Hajnówka wyrosła z Puszczy, to młode miasto, które nie powstało jak typowe grody w XVIII wieku. Jako początek Hajnówki uznawana jest jedna ze strażnic królewskich chroniących Puszcę. Pochodzenie nazwy miasta nie zostało ostatecznie ustalone. Wyprowadza się ją od nazwiska pierwszego strażnika leśnego - Krzysztofa Hayna, który osiadł w uroczysku Skarboślawka (Skrobosławka – dawna nazwa rzeki Leśna Prawa). Początkiem dla działań budujących profil Hajnówki jako miasta przemysłowego była linia kolejowa Bielsk – Hajnówka, w 1897 roku doprowadzona do Białowieży. Pierwsze masowe wycinki i pierwsze tartaki pojawiły się w 1915 roku, po zajęciu Hajnówki przez Niemców. Dalej powstała fabryka suchej destylarni drewna, cała sieć kolei leśnych, warsztaty remontowo-naprawcze. W końcu 1919 roku Niemcy opuścili teren Hajnówki pozostawiając zakłady z całym uzbrojeniem technicznym. Władze polskie przejęły Hajnówkę wiosną 1919 roku. W latach 20 - 30-tych osada przekształciła się w duży ośrodek przemysłu drzewnego. Rozbudowano Zakłady Drzewne i Fabrykę Chemiczną. Dynamicznie rozwijający się przemysł drzewny sprawił, że masowo napływali tu robotnicy z całej Polski. W 1938 roku Hajnówka stała się drugim co do wielkości ośrodkiem przemysłowym w województwie. Kolejne lata naznaczone piętnem II Wojny Światowej osłabiły społeczność Hajnówki. Nastąpiła eksterminacja narodu żydowskiego oraz pacyfikacja wsi w Puszczy Białowieskiej. Po niespełna siedmiu latach od wyzwolenia Hajnówki przez Armię Radziecką Hajnówka w dniu 1 stycznia 1951 roku otrzymała prawa miejskie, a siedzibą władz powiatowych stała się w 1954 roku po utworzeniu powiatu hajnowskiego. Przez ponad 35 lat miasto korzystając z infrastruktury przemysłowej i uzbrojenia technicznego odbudowywało swoją pozycję gospodarczą. Równoległe wokół zakładów przemysłowych rozkwitały osiedla mieszkaniowe, ośrodki kultury, szpital, szkoły, kościoły, sklepy, spółdzielnia Mleczarska, Areszt i zabudowa mieszkalna wolnostojąca. To był czas hossy gospodarczej miasta i jego mieszkańców. Aż do 1988 roku, do pierwszej prywatyzacji. HPPD wchodzi w spółkę z angielską firmą „Furnel International Limited”. Spółka przejęła wówczas najbardziej wydajne działy, nastąpiły zwolnienia pracowników niewykwalifikowanych. Pozostałym podniesiono płace. Wzrosła dynamika eksportu i zysk jednak powoli

doprowadzono zakład do upadłości. Hajnówka w 1988 roku liczyła ponad 23 500 mieszkańców. Kolejne lata, kolejne prywatyzacje, strajki i powstanie Związków Zawodowych to obraz charakterystyczny dla większości miast o charakterze przemysłowym. Przemysł drzewny w Hajnówce po raz kolejny zaczął zmniejszać swoje znaczenie, a wraz z nim osłabła sytuacja gospodarcza miasta. Szereg działań podejmowanych przez Burmistrzów panią Jadwigę Rudzińską-Patejuk i Anatola Ochryciuka żeby utrzymać stan lokalnej gospodarki miał doraźny skutek. Dodatkowo historyczne przyzwyczajenie, że Puszcza i pozyskane z niej drewno są surowcem, łatwo dostępnym, łatwo zbywalnym, czerpanym bez ograniczeń spotkało się z nową rzeczywistością wynikającą z uzyskania przez Puszcę Statusu obiektu przyrodniczego Światowego dziedzictwa UNESCO oraz przepisów UE dotyczących zadań ochronnych dla obszaru Natura 2000. Po raz pierwszy Puszcza Białowieska została wpisana na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO w 1979 roku. Na listę wpisano wtedy niewiele ponad 5 tys. ha terenu Białowieskiego Parku Narodowego. Wpis rozszerzono w 1992 roku o białoruską część Puszczy Białowieskiej, tworząc jeden obiekt transgraniczny. W 2014 roku miejsce Światowego Dziedzictwa zostało rozszerzone na całą polską część Puszczy Białowieskiej. Muszę wskazać też na skutki podpisanego w 2016 roku aneksu do Planu Urządzenia Lasu Nadleśnictwa Białowieża, które zostało uznane za złamanie przepisów dyrektywy siedliskowej UE. Skutkiem decyzji o zwiększeniu wycinki był pozew KE do Trybunału Sprawiedliwości. Groźba nałożenia ogromnych kar finansowych zatrzymała wycinkę. Ale od lat mało kto mówi dobrze o Hajnówce i Regionie Puszczy Białowieskiej.

Ponosimy karę medialną za historyczne decyzje, decyzje bez naszej zgody i konsultacji z mieszkańcami. Czasy transformacji ustrojowej przyniosły znaczącą zmianę warunków życia w skali całego społeczeństwa, ale Hajnówka została bez silnego motoru gospodarczego. Okazuje się, że piękno i unikatowość lasu naturalnego też w wielu środowiskach budzi kontrowersje. Jedni mówią zostawić Naturze, inni ochronić przed Naturą. Trudna to sytuacja, jak w tym konflikcie się odnaleźć, jak budować zaufanie, jak wyznaczyć ścieżki rozwoju, jak zachęcać do rozwoju biznesu, zamieszkania tutaj i spędzania wolnego czasu, turystyki? Mnóstwo pytań. Ale dawno nie byłem takim optymistą. Głęboko wierzę, że odrobiona solidnej pracy analitycznej, duże konsultacje z mieszkańcami i nie tylko, także przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego czy Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego, dobór przemyślanych i nie tylko kosztochłonnych przedsięwzięć oraz dobrze skonstruowany system realizacji Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki przyniesie oczekiwany skutek. Niniejszy Plan Rozwoju Lokalnego to przepis na sukces Hajnówki. Podnosimy się z upadku, ale jeśli tego nie zrobimy teraz, dzięki nowej wizji rozwoju zawartej w tym dokumencie, trudno będzie podjąć kolejną próbę. Hajnówka Od Nowa, Zielona Transformacja, miasto zdrowe i bogate gospodarczo, mądrością i pracą swoich mieszkańców, miasto otwarte dla przyjezdnych, miasto wiary w kapitał lokalny, w tradycje i autentyczność kultury, która stanowi istotny potencjał. Hajnówka to witalność, to Puszcza, dąb i żubr.

Powtórzę zadane wcześniej pytanie. Czy Hajnówka może znów stać się jedną z głównych sił gospodarczych Województwa Podlaskiego, a może i kraju? Tak, może!

Dziękuję za dotychczasowe wsparcie i zaangażowanie w opracowanie Nowej Ścieżki Rozwoju i zapraszam do jej realizacji.

Trzymajcie kciuki, Jerzy Sirak, Burmistrz Miasta Hajnówka

## 1. Charakterystyka miasta pod kątem jego uwarunkowań demograficznych, środowiskowych, społeczno-gospodarczych i geograficznych

### 1.1 Hajnówka – charakterystyka miasta, ogólne informacje

#### 1.1.1 Miejsce Hajnówki na liście 122 miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze

Hajnówka zajmuje drugie miejsce na liście<sup>1</sup> 122 miast tracących funkcje opracowanej przez prof. Przemysława Śleszyńskiego z Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN.

Zgodnie z typologią miast średnich tracących funkcje będącą wynikiem oceny wielokryterialnej przeprowadzonej przez PAN na podstawie dobranych wskaźników Hajnówka jest miastem z **silną utratą funkcji, w mocno niekorzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej**. Ma drugą w kolejności wartość pkt obrazujących nasilenie problemów społeczno-gospodarczych (**Hajnówka 81pkt**, po Prudniku 82pkt), spełnia wszystkie z **siedmiu kryteriów<sup>2</sup> pod względem utraty funkcji**.

Jak to się stało, że z miasta o kluczowym znaczeniu dla pozycji polskiego przemysłu drzewnego w Europie Hajnówka spadła do grupy miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze z jednym z najgorszych wyników na liście?

Hajnówkę w okresie transformacji politycznej i społeczno-gospodarczej po 1989 r. dotknęła silna deindustrializacja i problemy z utrzymaniem bazy ekonomicznej. Gospodarka miasta była oparta w zdecydowanej większości o monofunkcyjne zakłady przemysłowe (przetwórstwo drzewa, przemysł drzewny). Na początku 1999 roku na terenie powiatu hajnowskiego zarejestrowanych było ponad 300 podmiotów produkcyjno-usługowych oraz niemal 100 usługowo-handlowych (źródło: *Strategia zrównoważonego rozwoju Powiatu Hajnowskiego do 2015 roku*). W grupie przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych przeważały przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 5 osób.

*Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w powiecie hajnowskim w 1999 r.*

Nazwa gminy	Liczba podmiotów produkcyjno-usługowych	Liczba podmiotów handlowo-usługowych
Hajnówka miasto	191	702
Hajnówka gmina	55	30
Kleszczele	13	56
Narew	15	48
Białowieża	15	67
Narewka	4	5
Dubicze Cerkiewne	1	6
Czyże	12	49
Czeremcha	2	16
<b>OGÓŁEM</b>	<b>308</b>	<b>976</b>

<sup>1</sup> DELIMITACJA MIAST ŚREDNICH TRACĄCYCH FUNKCJE SPOŁECZNO-GOSPODARCZE, Przemysław Śleszyński, Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, 2016

<sup>2</sup> Kryteria delimitacji: zmiana rejestrowanej liczby ludności (2004-2014), prognoza liczby ludności GUS do 2035 r. w powiecie, zmiana liczby bezrobotnych (2004-2014), zmiana dochodów własnych w budżetach gmin (2004-2014), zmiana liczby udzielonych noclegów (2004/2005-2013/2014), zmiana liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych (2004-2014).

Jako jedno z pierwszych działań, których efektem było ograniczenie roli przetwórstwa drewna w gospodarce Hajnówki należy wskazać prywatyzację firmy HPPD, która weszła w spółkę z angielską firmą „Furnel International Limited”. Efektem prywatyzacji były zwolnienia pracowników niewykwalifikowanych. Mimo wzrostu dynamiki eksportu i zysku zakład zmierzał do upadłości. Po prywatyzacji HPPD zlikwidowano D.K. „Leśnik” i kino. W kolejnych latach następowały kolejne przekształcenia właścicielskie, których dotkliwą konsekwencją było ograniczenie produkcji, a co za tym idzie ograniczenie zatrudnienia. Z potęgi gospodarczej Hajnówka spadła do roli miasta tracącego funkcje, nie można było przypisać Hajnówce po transformacji profilu miasta przemysłowego.

W latach 90ych, aż do wejścia Polski do Unii Europejskiej, Hajnówka umacnia swoją pozycję miasta powiatowego, rozszerzając zakres funkcji publicznych dostępnych dla mieszkańców. W przestrzeni miasta można zaobserwować pojawienie się instytucji finansowych - Powszechnego Banku Kredytowego, także takich o nowoczesnej architekturze – np. siedziba Banku PKO na rogu ulic 3-go Maja i Parkowej. Budynek banku PKO zdobywa miano „Budynek Roku”. W 1993 roku oddano do użytku budynek Liceum z Białoruskim Językiem Nauczania przy ul. Piłsudskiego, szkoła posiada halę sportową. Dwa lata później rozpoczyna działalność telewizja kablowa, która w pierwszej ofercie programowej posiada 15 kanałów TV. Powstają kolejne parafie katolickie i prawosławne. Po wieloletniej budowie otwarto nowy szpital w dzielnicy Podlasie, otwarciu zaś nowej oczyszczalni ścieków towarzyszą przedstawiciele publiczni najwyższej rangi. Poza zmianami w zakresie infrastruktury mieszkańcy coraz chętniej się aktywizują, poświęcają czas na udział w wydarzeniach kulturalnych, przykładem czego jest Międzynarodowy Festiwal "Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej", włączają się ponadto we wspólne inicjatywy jak np. Półmaraton Hajnowski na trasie Białowieża - Hajnówka. Ważnym impulsem dla rozwoju miasta jest ulokowanie Zamiejscowego Wydziału Zarządzania Środowiskiem Politechniki Białostockiej w Hajnówce, nowych Wydziałów Urzędu Skarbowego: Gospodarczego, Grodzkiego i Ksiąg Wieczystych. Miasto nabywa zatem coraz większą zdolność do zaspokojenia usług publicznych. Niestety niewystarczająco dużo uwagi poświęca się sferze gospodarki. Po zakończeniu kadencji Prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego nie ma wśród ważnych postaci życia publicznego rzeczników czy ambasadorów tego pięknego, rosnącego miasta. Bez nowych wysokopłatnych miejsc pracy, dywersyfikacji gospodarki, rozwoju nowych branż, miasto, mimo iż jest zaopatrzone w dobrej jakości usługi publiczne, cechuje się niskimi przychodami z tytułu podatków od wynagrodzeń, brakiem dużych inwestorów. Dodatkowo nie ma wśród włodarzy, aktywistów i mieszkańców strategicznych pomysłów ani długoterminowych wizji rozwoju. Pomstuje przywiązanie do czasów, kiedy drewno z Puszczy Białowieskiej było tanim surowcem, przetwarzanym w państwowych zakładach pracy. Nie wydarzyła się mentalna ani intelektualna transformacja wśród mieszkańców. W dalszym ciągu łatwy dostęp do drewna w Puszczy traktuje się jako gwaranta sukcesu gospodarczego. Tymczasem po 2004 roku narasta konflikt wokół Puszczy Białowieskiej. Legislacja UE, do której stosowania zobowiązaliśmy się po wejściu do UE nakazuje zaniechanie ingerencji na cele przemysłowe w obiektach z listy Natura 2000. Puszcza Białowieska powinna zatem być całkowicie wyłączona z przemysłowej eksploatacji.

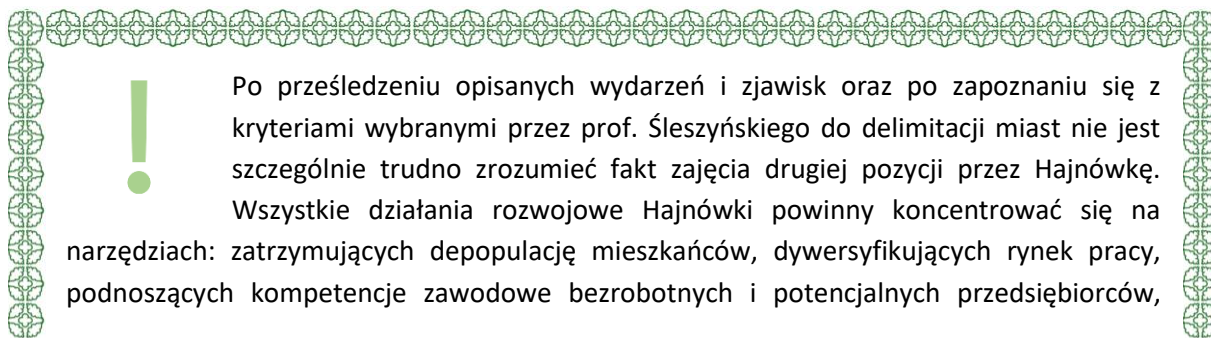
O specyfice społeczności hajnowskiej, silnym przywiązaniu do tradycji przemysłu drzewnego, z naciskiem na jedyną znaną formę wykorzystania Puszczy Białowieskiej na cele wycięcia drzewa, świadczy też duża niechęć do uzyskania przez Puszcę Białowieską statusu obiektu przyrodniczego wpisanego na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. W 1979 roku na listę wpisano niewiele ponad 5 tys. ha terenu Białowieskiego Parku Narodowego. Wpis rozszerzono w 1992 roku o białoruską część Puszczy Białowieskiej, tworząc jeden obiekt transgraniczny. W 2014 roku miejsce Światowego Dziedzictwa zostało rozszerzone na całą polską część Puszczy Białowieskiej.

Kulminacją niefortunnych dla pozycji gospodarczej miasta zdarzeń, których medialną negatywną bohaterką była Hajnówka, było podpisanie w 2016 roku aneksu do Planu Urządzenia Lasu puszczańskich nadleśnictw, które zostało uznane za złamanie przepisów dyrektywy siedliskowej UE.

Skutkiem decyzji o zwiększeniu wycinki był pozew KE przeciwko Polsce do Trybunału Sprawiedliwości. Groźba nałożenia ogromnych kar finansowych zatrzymała wycinkę. Ale od lat mało kto mówi dobrze o Hajnówce i Regionie Puszczy Białowieskiej. W takiej sytuacji nie jest łatwo odbudować reputację, nie jest łatwo zachęcić do powrotu, zamieszkania, pobytu w Hajnówce. Wszystkie te przez lata zachodzące zjawiska spowodowały, że poziom braku wiary w to, że Hajnówce się może udać, że tu warto żyć i pracować, że warto identyfikować się z miejscem i rozwijać się w synergii z Puszczą Białowieską, jest ogromny. Nawet ważne wydarzenia i kluczowe inwestycje realizowane przez instytucje krajowe i regionalne odbywają się bez udziału przedstawicieli władz Hajnówki. To smutny obraz sytuacji i trudno pogodzić się z taką marginalizacją. Tym większy powinien być zapał do realizacji skoordynowanych i kompleksowych zadań poprawiających sytuację miasta.

Przeprowadzone wywiady indywidualne z mieszkańcami, przedsiębiorcami, urzędnikami, także spoza Hajnówki dowiodły, że nie ma ogólnej wiedzy i świadomości, że żaden przetwórca drewna, nie pozyska certyfikatu FSC3 dla nawet najmniejszego drzewa wyciętego z Puszczy. Obszary leśne z trzech nadleśnictw: Browsk, Białowieża i Hajnówka, nie są certyfikowane w systemie FSC.

Kolejny, 2021, rok jest ostatnim dla obowiązywania aktualnego Planu Urządzenia Lasu. Należy więc przypuszczać, że rozpoczęcie pracy nad PUL na kolejną dekadę może wiązać się z podobnymi do dotychczasowych emocjami. Po wydarzeniach ostatnich lat i konflikcie z KE w związku z niezgodnym z prawem aneksem do PUL, Ministerstwo Środowiska i Lasy Państwowe przygotowują dokumenty, które mają zapewnić Puszczy Białowieskiej skuteczne zarządzanie i ochronę w nadchodzącej dekadzie. Będzie to jednak duże wyzwanie. Po pierwsze, ustalenia wszystkich planów muszą być spójne. Co więcej, muszą pogodzić postulaty leśników, naukowców, przyrodników, ekspertów UNESCO i Komisji Europejskiej, samorządowców i lokalnych społeczności.



Po przesłaniu opisanych wydarzeń i zjawisk oraz po zapoznaniu się z kryteriami wybranymi przez prof. Śleszyńskiego do delimitacji miast nie jest szczególnie trudno zrozumieć fakt zajęcia drugiej pozycji przez Hajnówkę. Wszystkie działania rozwojowe Hajnówki powinny koncentrować się na narzędziach: zatrzymujących depopulację mieszkańców, dywersyfikujących rynek pracy, podnoszących kompetencje zawodowe bezrobotnych i potencjalnych przedsiębiorców,

<sup>3</sup> Certyfikacja FSC - Drewno kontrolowane FSC to materiał pochodzący z akceptowanych źródeł, które można łączyć z materiałem posiadającym certyfikat FSC w ramach produktów sprzedawanych z etykietą FSC Mix. Istnieje pięć kategorii materiałów nieakceptowanych, których nie można łączyć z materiałami z certyfikatem FSC: drewno pozyskane nielegalnie, drewno pozyskane z pogwałceniem/naruszeniem praw tradycyjnych i praw człowieka, drewno pozyskane z lasów, których szczególne walory ochronne (HCVF) są zagrożone przez działalność gospodarczą, drewno pozyskane z lasów będących przekształconymi plantacjami lub nieleśnymi użytkami leśnymi, drewno pozyskane z lasów, w których sadi się drzewa modyfikowane genetycznie.




zwiększających lokowanie się w Hajnówce przedsiębiorstw produkcyjnych oraz przedsiębiorstw działających w oparciu o zaawansowane technologie, zwiększających atrakcyjność turystyczną miasta i Regionu Puszczy Białowieskiej oraz dedykowanych aktywnej promocji terenów inwestycyjnych.

## 1.2 Hajnówka – informacje o mieście, statystyczne i z prowadzonych badań projektowych

**Hajnówka to miasto w Polsce w województwie podlaskim, siedziba władz powiatu hajnowskiego.**

Według danych z 31 grudnia 2019 Hajnówka liczyła 20 488 mieszkańców, z czego nieznaczną jest przewaga kobiet w populacji – 52,6 %, do mężczyzn – 47,4%. Statystyczna Hajnowianka ma 46,1 lat, a Hajnowianin jest młodszy i ma 41,9 lat.

 Podczas procesu badawczego najciekawszą efektów pracy nad Nową Ścieżką Rozwoju i najbardziej zaangażowaną grupą interesariuszy była grupa osób pracujących, w wieku od 30 do 50 lat, w większości w związkach małżeńskich, posiadających dzieci, aktywnych w działalności społecznej. Ich otwartość na zmiany w Hajnówce jest warta odnotowania. Pomimo tego, że liczne konsultacje i spotkania w ramach prac projektowych odbywały się w godzinach popołudniowych, w czasie wolnym, w spotkaniach z rodzicami uczestniczyły dzieci. Na użytek prac jakościowych ta grupa interesariuszy została nazwana 30+/50-. Poza włączeniem się w prace nad Nową Ścieżką Rozwoju tworzą Akcję Hajnówka, inicjatywę obywatelską o cechach ruchu miejskiego. Akcja Hajnówka to grupa społeczna osób o ogromnym potencjale społecznym, z entuzjazmem realizująca wymagające akcje i projekty z zakresu edukacji, aktywizacji mieszkańców, przybliżania historii miasta, tradycji i piękna dwukulturowości Hajnówki i regionu Puszczy Białowieskiej.

Miasto Hajnówka jest wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 jako **Obszar Strategicznej Interwencji**:

- miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze

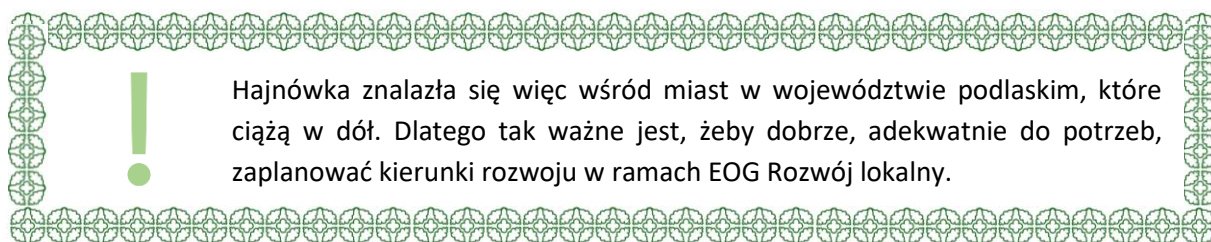
- miasta powiatowe

Taka delimitacja oznacza wskazanie w strategii zadań i dedykowanych narzędzi rozwoju dla tych miast.

OSI Miasta średnie tracące funkcje to miasta powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich oraz mniejsze, z liczbą ludności pomiędzy 15-20 tys. mieszkańców będące stolicami powiatów, w których występuje utrata funkcji w następujących obszarach: gospodarczych funkcji kontrolnych, przemysłowych, turystycznych, handlowych, kultury, dostępności do szkolnictwa

wyższego oraz zagrożenia depopulacją. W województwie podlaskim jest 7 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze: Hajnówka, Zambrów, Augustów, Łomża, Grajewo, Sokółka i Bielsk Podlaski.

OSI Miasta powiatowe w województwie podlaskim to: Suwałki, Sejny, Augustów, Grajewo, Kolno, Łomża, Mońki, Sokółka, Białystok, Zambrów, Wysokie Mazowieckie, Bielsk Podlaski, Hajnówka, Siemiatycze. Pełnią one funkcje ponadlokalne i stanowią istotne zaplecze społeczno-gospodarcze dla społeczności gmin sąsiadujących, głównie gmin wiejskich. Podobne funkcje dla mieszkańców okolicznych gmin pełnią Łapy, chociaż nie są miastem powiatowym. W ośrodkach powiatowych rozwija się przede wszystkim przemysł przetwórczy (m.in. spożywczy i drzewny) oraz usługi nastawione na obsługę otaczających gmin. Realia społeczno-gospodarcze miast powiatowych są pierwotną przyczyną regresu rozwoju. Niskie PKB wytwarzane w poszczególnych powiatach, przekłada się na dość niskie przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto. Wiąże się z tym niska skłonność miejscowej ludności do przedsiębiorczości. W efekcie słaby rozwój przemysłu i oparcie się w praktyce na pojedynczych branżach sprawia, że ludzie w wieku produkcyjnym, o poszukiwanych na rynku pracy kwalifikacjach, migrują do większych ośrodków.



### **Początki Hajnówki sięgają przełomu XVII-XVIII wieku.**

W 1589 r. konstytucja „Ordinato o prewentach królewskich” podzieliła dobra królewskie na dobra państwowe i stołowe. Puszcza Białowieska weszła do dóbr stołowych, przeznaczonych na utrzymanie dworu królewskiego i z tego powodu była szczególnie chroniona.

Powstała na tych terenach osada strażnika puszczańskiego Haynyma Heyno, obdarowanego przez króla Augusta II Sasa uroczyskiem Skrobostawka (od rzeczki o tej samej nazwie, lewego dopływu rzeki Leśnej). Nazwa tego uroczyska wkrótce zmieniła się na Hajnowski Bór, a następnie na Hajnowszczyznę. Większe znaczenie Hajnowszczyzna zyskała za czasów Antoniego Tyzenhauza, kiedy to około 1775 roku Puszcza Białowieska podzielona została na 13 straży, z siedzibą jednej z nich (straży hajnowskiej) ulokowanej na terenach obecnego miasta. Przez Hajnowszczyznę przechodził trakt królewski do Białowieży, a w czasach rozbiorów wybudowano carską linię kolejową.

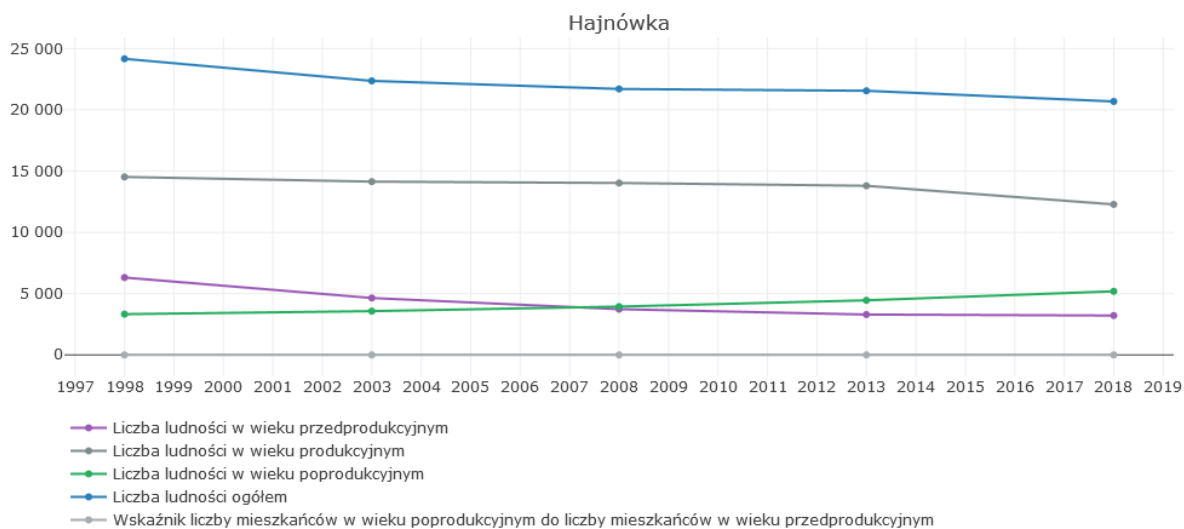
Zanim Hajnówka nabyła prawa miejskie była gminą wiejską, następnie gminą skupiającą 30 wsi. Rozwijająca się w branży przetwórstwa drzewnego i rzemiosła osada skupiała Polaków, Białorusinów, Rosjan, Ukraińców, Żydów i Niemców.

Druga wojna światowa przyniosła zniszczenie zakładów pracy, dużej części miasta, stacji i torów kolejowych. Ich odbudowa spowodowała, że rosło zainteresowanie osiedleniem się w Hajnówce licznych rodzin z okolicznych i dalszych wsi.

W 1951 roku nadano Hajnówce prawa miejskie, a 1954 roku stała się stolicą powiatu.

W końcu lat 90-tych odnotowano rekordową liczbę ludności - ponad 24 tys. Od początku XXI wieku liczba mieszkańców spada (dynamika -14,40%).

*Liczba ludności ogółem na przestrzeni lat 1998-2018*



Hajnówka położona jest na Nizinie Podlaskiej, w odległości 60 km na południowy wschód od Białegostoku nad rzeką Leśną Prawa, dopływem Bugu, obejmuje powierzchnię 2130 ha. Hajnówka jest największą miejscowością leżącą bezpośrednio przy Puszczy Białowieskiej. Nazwę „puszczańskiej bramy” zawdzięcza swojemu położeniu; krzyżują się tu główne drogi dojazdowe z sąsiednich województw Mazowieckiego i Lubelskiego oraz stolicy Podlasia – Białegostoku. Najbliższe miasta podobnej wielkości to Bielsk Podlaski (27 km), Kleszczele (28 km), Brańsk (50 km) oraz Białowieża (22 km). Hajnówka leży w dawnej ziemi bielskiej na historycznym Podlasiu.

Fakt, że spacer po Puszczy Białowieskiej można odbyć nie wychodząc poza granicę Hajnówki czyni to miasto nietypowym, a z uwagi na obecność w samym mieście lasu zbliżonego do pierwotnego, nawet wyjątkowym. Turystów przyciąga bogactwo przyrody, unikalny urok Puszczy Białowieskiej i wyróżniający się ciekawą architekturą Sobór św. Trójcy. Artystów i koneserów muzyki przyciągają odbywające się rokrocznie Festiwale Muzyki Cerkiewnej, Podlaskie Festiwale Muzyki Kameralnej i Organowej, Sztukę współczesną eksponują liczne galerie, w tym: Muzeum Kultury Białoruskiej, Hajnowskiego Domu Kultury, Miejskiej Biblioteki Publicznej. Sympatycy sportu uczestniczą w rozgrywkach niemal wszystkich dziedzin sportowych, którym patronuje Ośrodek Sportu i Rekreacji w Hajnówce oraz kluby, między innymi Klub Sportowy „Puszcza Hajnówka” i Hajnowski Klub Sportowy "Żubr". Coraz więcej biegaczy przyciąga organizowany od 2000 roku Półmaraton Hajnowski, natomiast miłośników marszu z kijkami Finał Polski Nordic Walking. Odwiedzających Hajnówkę kuszą jakością: meble z litego drewna, rozmaite wyroby stolarskie i parkiety, a także oryginalna galanteria wyczarowywana z drewna, wikliny i słomy. Nabywców znajdują suszarnie Zakładu Hamech, które nie są jedynym hajnowskim patentowym produktem na rynku europejskim. Smakosze odnajdą wyborne

lipcowe bądź gryczane miody z pasiek puszczańskich, wyroby mleczarskie z marką regionalną - znakiem żubra czy herbatki i przyprawy ze znakiem „Runo”.

Hajnówka położona w niezwykle malowniczej, atrakcyjnej turystycznie, południowo wschodniej części województwa podlaskiego, w sąsiedztwie Białowieskiego Parku Narodowego, na terenie obszaru Zielonych Płuc Polski i wschodniej granicy Unii Europejskiej jest miastem przyjaznym i otwartym, jedynym o tak różnorodnej narodowości, religii, tradycji i kulturze.

### 1.2.1 Genius loci miasta

Co jest tą niematerialną wartością krajobrazu Hajnówki, duchem miejsca, który sprawia, że przestrzeń miasta jest jedyna w swoim rodzaju?

Genius loci Hajnówki to mariaż witalności i duchowości.

- DUCHOWOŚĆ czyli prawosławie, kontakt z naturą, tradycja, autentyczność, dwukulturowość, mistyka, otwartość, rozwój, wartości
- WITALNOŚĆ czyli puszcza, przyroda, uzdrowienie, odradzanie, rekreacja, regeneracja, wysiłek fizyczny, zdrowe produkty

Ludność Hajnówki jest zróżnicowana pod względem religijnym. Większość stanowią wyznawcy prawosławia (ponad 70%). Pozostała ludność jest w wyznania rzymskokatolickiego (około 25%) i protestanckiego (około 5%). Działalność religijną w mieście prowadzi również zbor Świadków Jehowy.

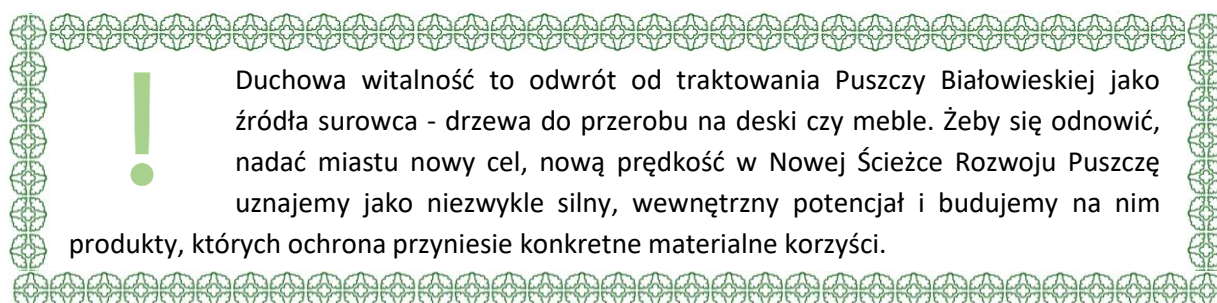

**Bliskie sąsiedztwo Puszczy Białowieskiej, miasto na skraju Puszczy, Brama do Puszczy, miasto wyrosłe z Puszczy, bogata i żywa kultura Regionu Puszczy Białowieskiej, w tym obecność prawosławia i kultury mniejszości białoruskiej, symbol dębu, żubr – król Puszczy i jego rysunkowy kolega Żubr Pompik, wysokiej jakości - ekologiczne i zdrowe produkty spożywcze oraz wyjątkowe tradycyjne potrawy, Hajnowski Marcinek, zioła, bukwica, miód, przetwory mleczne, nabiał, do tego snycerka, otwarte okiennice, galanteria drewniana, wysokiej jakości parkiety, autentyczność i umiejętność życia w zróżnicowanym środowisku, gotowość do niesienia pomocy – to główne i niepowtarzalne w takiej konstelacji atuty Hajnówki świadczących o jej wyjątkowości.**



Fot. Magdalena Chirko

Bez puszczy nie byłoby pierwszego osadnictwa, jej strażników, osoczników i w końcu samej Hajnówki. Tworzące się na skraju odwiecznego lasu miasto przyciągało mieszkańców okolicznych wsi i przybyszów z całego kraju.


Miasto dojrzało do transformacji. Postępujące niszczenie przyrody i presja na klimat, które wywołane działalnością człowieka coraz częściej objawiają się dotkliwymi suszami, zanieczyszczeniem powietrza, nadmiarem śmieci, nagłymi spadkami napięcia, chorobami ciała i duszy powodują refleksję, zatrzymanie się nad codziennością, którą przeżywamy w biegu, jakby życie to był wyścig. Duchowość i witalność, do których zaprasza Hajnówka, między dębami w Puszczy, w szumie pszczoł i krzykach orlika, powadze żubra i sprawności wilka, w ciszy pielgrzymki na Krynoczkę, w smaku kartaczy i babki ziemniaczanej, celebracji pieczenia Marcinka, aromacie nalewki z bukwicy otwierają zmysły. Po kilku dniach pobytu w Hajnówce i Regionie Puszczy Białowieskiej zmęczone oczy dostrzegają cień sarny, wyostrza się słuch na wycie wilka, rozkliwia smak miodu lipowego, w duszy gra biały śpiew i lokalna gwara. Taki cywilizacyjny detox, niespieszny tryb życia to więcej niż ładowanie baterii, to wartości poukładane od nowa i świadomość, jak wiele dobrego może uczynić przyroda, Mateczka Ziemia.

  Duchowa witalność to odwrót od traktowania Puszczy Białowieskiej jako źródła surowca - drzewa do przerobu na deski czy meble. Żeby się odnowić, nadać miastu nowy cel, nową prędkość w Nowej Ścieżce Rozwoju Puszczy uznajemy jako niezwykle silny, wewnętrzny potencjał i budujemy na nim produkty, których ochrona przyniesie konkretne materialne korzyści.

### 1.2.2 Strategia Marki Hajnówka

Dokument przyjęty Zarządzeniem NR 29/2017 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 14 marca 2017 roku. Określa główne, strategiczne kierunki promocji i rozwoju miasta, opierające się na jego głównych potencjałach. Marka Hajnówka ma za zadanie przemianę wizerunku miasta – od miejscowości przemysłowej do kulturalno-turystycznej, rozwój miasta w oparciu o lokalną kulturę i położenie miasta: turystyka, zdrowie i produkty lokalne. O jej wyjątkowości świadczą także dziedzictwo i żywa kultura związana z prawosławiem, kultura Białorusinów i Polaków. Ważne i warte uwagi są wszystkie działania podejmowane w zgodzie z ideą marki Hajnówka, także przez inne podmioty, w tym te podległe samorządowi, inne instytucje, podmioty gospodarcze, społeczne czy osoby fizyczne, których w niniejszym materiale nie wymieniono, a które są wdrażane i funkcjonują wokół Hajnówki przyczyniając się do budowy jednolitego wizerunku miasta. Wzmacniają one wizerunek miasta na zewnątrz oraz warunkują podtrzymywanie tożsamości lokalnej.

Realizacja Strategii Marki nie została jeszcze zoperacjonalizowana, nie działa system zarządzania Marką, nie ma wydzielonego stanowiska pracy w Urzędzie Miasta ani w innej miejskiej instytucji, działania prowadzone są doraźnie i zaspokajają minimum potrzeb, żeby utrzymać w świadomości mieszkańców i przedsiębiorców przesłanie Marki.


 W Nowej Ścieżce Rozwoju zadanie związane z wdrażaniem marki jest niezwykle istotne w wymiarze społecznym i gospodarczym. Dla społeczności mieszkańców Marka może być unikalnym identyfikatorem, znakiem miejsca, z którego pochodzą, gdzie są ich korzenie. Gospodarczo zaś, działania wdrożeniowe mają znaczenie z uwagi na konieczność uświadomienia rozmiaru potencjału do rozwoju przedsiębiorczości, obudzenia w mieszkańcach instynktu biznesowego i skierowaniu go na turystykę, usługi związane z ochroną przyrody, kulturę i lokalne, oryginalne smaki i produkty.

### 1.2.3 Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025

Strategia przyjęta w drodze Uchwały Nr XVI/122/16 Rady Miasta Hajnówka z dnia 29 czerwca 2016 r. wyznacza jako cel nadrzędny rozwoju miasta Hajnówka *stworzenie silnej marki miasta gwarantującej dostarczenie wyjątkowych korzyści wynikających z położenia oraz unikalnych przeżyć związanych z duchem Puszczy Białowieskiej* oraz prowadzącej do osiągnięcia wizji rozwoju i urealnienia celu, zgodnie z którym *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*.

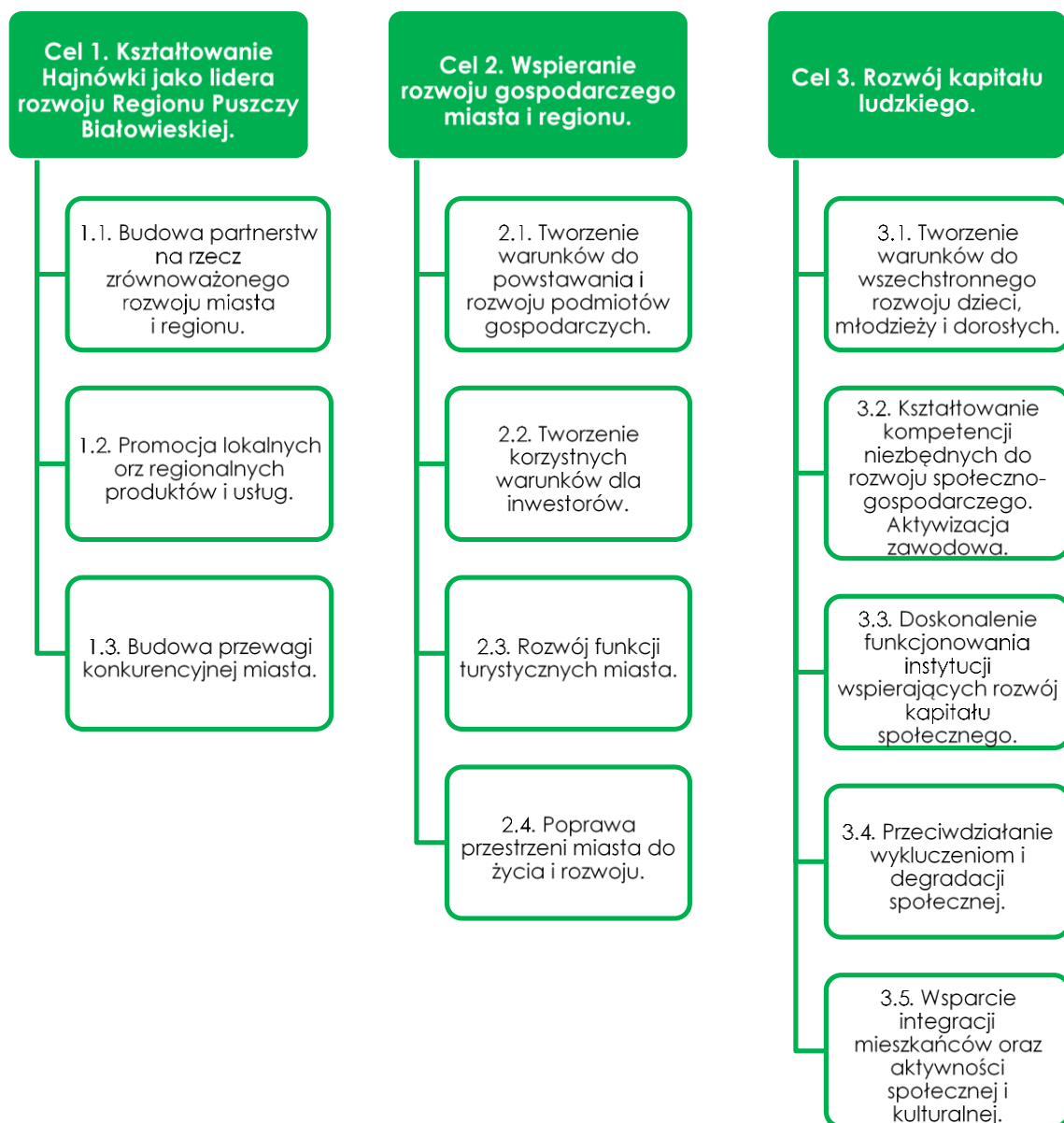
Tak sformułowany cel oznacza, że Hajnówka, żeby wyjść z sytuacji kryzysowej i zatrzymać utratę funkcji musi wyjść z działaniami poza granice miasta, obsłużyć te instytucje i miejscowości, z którymi synergicznie będzie czerpać z potencjałów, jakie oferuje region Puszczy Białowieskiej. Hajnówka dla osiągnięcia celów rozwojowych powinna pełnić funkcję rdzenia obszaru funkcjonalnego. Tak ambitna funkcja wymaga ścisłej współpracy z funkcjonariuszami Urzędu Marszałkowskiego odpowiedzialnymi za politykę rozwoju regionu i stolicą województwa, w szczególności Stowarzyszeniem Białostocki Obszar Funkcjonalny.

Niestety mimo posiadania dokumentu strategicznego, miasto nie opracowało systemu wdrażania strategii, nie funkcjonuje system monitorowania rozwoju, nie ma w Urzędzie ani w innej instytucji miejskiej wydzielonego zespołu odpowiedzialnego za operacjonalizację strategii, badanie trendów i cykliczną ewaluację kierunków rozwoju. Poziom dojrzałości instytucjonalnej jest niski, brak zasad związanych z respektowaniem strategii i rozliczaniem zadań, które przybliżyłyby Hajnówkę do osiągnięcia założonych wskaźników powoduje, że decyzje zarządcze podejmowane są ah hoc, bez zbadania skutków finansowych i ekonomicznych.

 W Nowej Ścieżce Rozwoju zadanie związane z wdrażaniem strategii jest niezwykle ważne w wymiarze instytucjonalnym i finansowym. Warto wspomnieć, iż obowiązująca strategia rozwoju jest pierwszą formalnie opracowaną i przyjętą. Szereg działań zaplanowanych w Nowej Ścieżce Rozwoju ma spowodować wzrost świadomości potrzeby i umiejętności pracy w modelu zarządzania strategicznego rozwojem miasta. Liczne wypowiedzi uzyskane podczas wywiadów

indywidualnych, że „planowanie strategiczne w Hajnówce się nie przyjęło” pokazują dobitnie, że jest to obszar działalności miasta bardzo bagatelizowany.

*Układ celów Strategii Rozwoju Miasta Hajnówka*

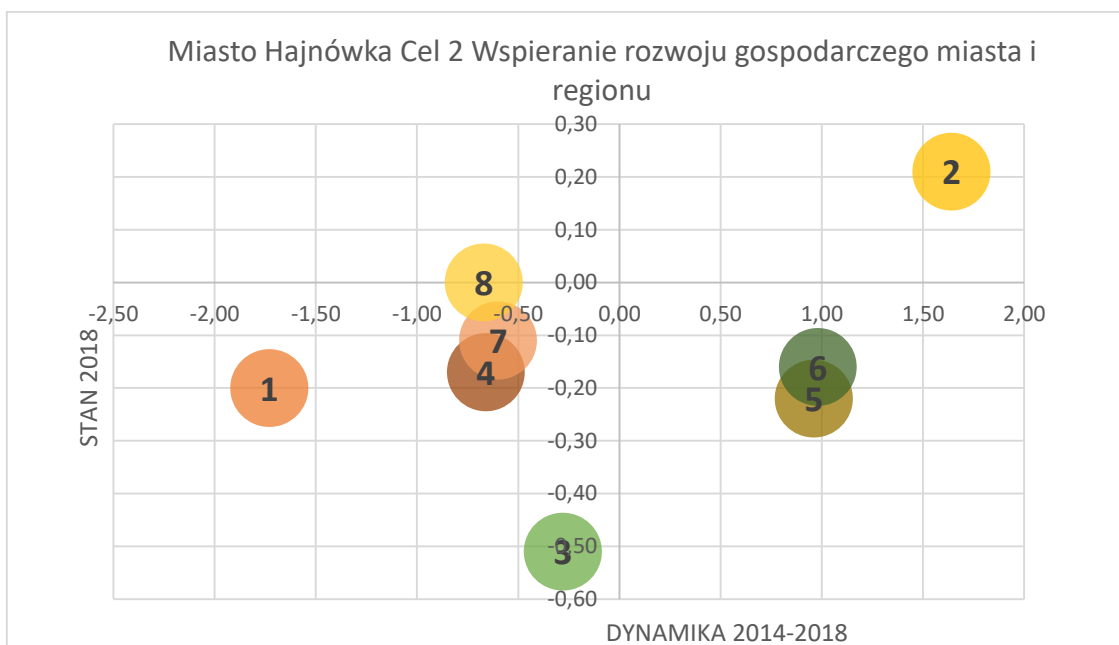


### Ocena realizacji celów strategicznych z wykorzystaniem Monitora Rozwoju lokalnego

Analizy realizacji strategii rozwoju Hajnówki dokonano korzystając z narzędzia ZMP – Matryca oceny realizacji strategii, wspierającego proces analizy i oceny realizacji dokumentów strategicznych miasta - przy wykorzystaniu Monitora Rozwoju Lokalnego w oparciu o dane za lata 2013-2018.

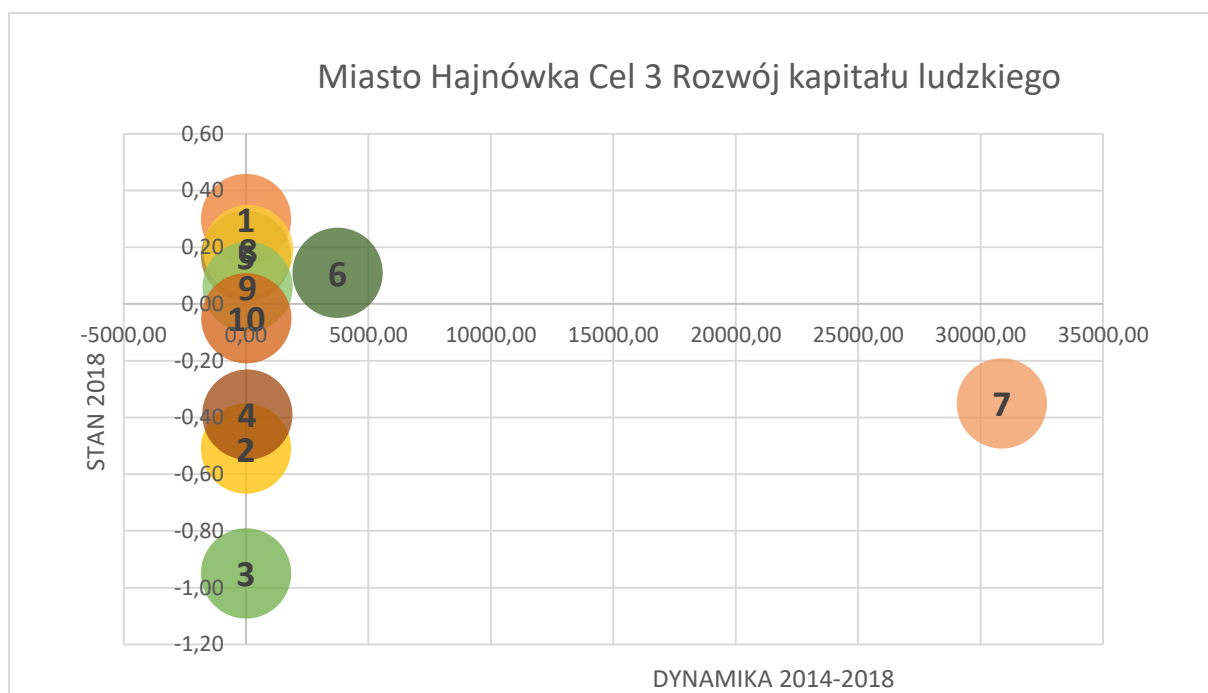
Ocenę realizacji celów strategicznych Hajnówki dokonano przy pomocy wskaźników MRL odpowiednio dobranych do obszaru lub celu, wykorzystując zarówno wartość wskaźników (za ostatni rok) oraz dynamikę zmian w okresie przewidzianym w MRL (4 ostatnie lata).

Efektom dokonania analizy było wskazanie tych obszarów, które rozwijają się zgodnie z założeniami strategicznymi oraz tych, które wymagają dodatkowej uwagi lub interwencji.



Wskaźniki realizacji - Cel 2 Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu	
1	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców
2	Liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w sektorze usług finansowych na 1000 zarejestrowanych podmiotów gospod. (sekcja K- działalność finansowa i ubezpieczeniowa)
3	Nowo oddana powierzchnia komercyjna do liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych - średnia trzyletnia
4	Łączna długość dróg gminnych i powiatowych na 100 km <sup>2</sup> powierzchni
5	Turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności
6	Miejsca noclegowe w hotelach, motelach, pensjonatach i innych obiektach noclegowych na 1000 ludności
7	Ścieżki rowerowe na 10 tys 2 powierzchni gminy
8	Udział powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy %





Wskaźniki	Cel 3 Rozwój kapitału ludzkiego
1	Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców
2	Udział wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących
3	Udział wydatków na szkolenia i rozwój zawodowy w wydatkach bieżących w %
4	Frekwencja wyborcza - Wybory wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, 1 tura (w %)
5	Nowo-zarejestrowane fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców
6	Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców
7	Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców
8	Osoby korzystające ze środowiskowej pomocy społecznej na 1000 mieszkańców
9	Liczba absolwentów szkół średnich w ostatnich pięciu latach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców (w roku bazowym)
10	Liczba uczniów w średnich szkołach zawodowych na 1000 mieszkańców gminy

Lepiej przedstawia się realizacja Celu 2, choć szczególną uwagę należy zwrócić na wszelkie działania z zakresu profesjonalizacji oferty turystycznej. Wskaźniki *Turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności* i *Miejsca noclegowe w hotelach, motelach, pensjonatach i innych obiektach noclegowych na 1000 ludności* mają co prawda wartość dodatnią, ale ich dynamika jest ujemna. Jeśli nie zostaną podjęte działania związane z poprawą atrakcyjności bazy noclegowej oraz nie wprowadzone będą

zachęty do dłuższych pobytów w Hajnówce można spodziewać się, że wartości tych wskaźników będą ujemne, czyli wykonaniu założeń strategii nie zostaną zrealizowane.

W przypadku Celu 3 pozytywnie można ocenić te działania i projekty, których skuteczność mierzymy wskaźnikami *Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców* i *Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców*. Jest to cel, na który składa się aż 5 celów szczegółowych i pozytywna ocena działań wdrożeniowych na podstawie dwóch wskaźników nie jest możliwa. Dlatego też należy rozważyć przeprowadzenie ewaluacji mid-term żeby zidentyfikować elementy strategii – założenia, cele, sposoby realizacji, wybór projektów kluczowych i ich efektywność, które nie są wystarczająco skuteczne alby móc ją z sukcesem wdrażać.

Żeby dopełnić oceny realizacji strategii rozwoju Hajnówki warto rozważyć dokonanie oceny eksperckiej, o charakterze bardziej subiektywnym. Obie te części łącznie, dadzą pełniejszy obraz, realną ocenę strategii i polityki rozwoju miasta. Pomocna w tym zakresie będzie lista pytań sprawdzających (checklista) zastosowana i opisana w Planie Rozwoju Instytucjonalnego.

#### 1.2.4 Usługi dostępne w mieście

##### **Usługi publiczne dostępne w mieście**

Transport drogowy; przez miasto Hajnówka przechodzą drogi wojewódzkie:

685 – Zabłudów – Hajnówka – Kleszczele,

689 – Bielsk Podlaski – Hajnówka – Białowieża – przejście graniczne Białowieża-Piererow.

Komunikacja miejska w Hajnówce jest obsługiwana przez trzy linie autobusowe. Operuje nimi Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o.).

Przez miasto przechodzą linie kolejowe:

Siedlce – Siemianówka – Granica Państwa

Lewki – Hajnówka – Nieznany Bór – Białowieża Towarowa.

Miasto ma połączenia kolejowe z Czeremchą i Siedlcami.

Transport pasażerski z Białegostoku do Hajnówki na linii kolejowej nr 52 przywrócony zostanie po blisko 30 latach. Pozwoliła na to modernizacja odcinka Hajnówka – Lewki oraz 10-letnia umowa między samorządem województwa a przewoźnikiem Polregio.

Uruchomiona sto lat temu linia została zawieszona w 1994 r. Na odcinku Hajnówka – Lewki od 2018 r. prowadzony był jedynie ruch towarowy. Obecnie kolejowe połączenie między Hajnówką, a stolicą regionu jest możliwe okrężną drogą przez Czeremchę, przez co podróżni muszą pokonać trasę dłuższą o kilkadziesiąt kilometrów.

W grudniu 2020 roku na linię Lewki-Hajnówka wróćą po 25-letniej przerwie pociągi osobowe. Na trasie zbudowano nowy przystanek w Mikłaszach, a w pięciu lokalizacjach przystanki zostały przebudowane. Trwają prace na ostatnim odcinku – moście nad rzeką Leśną w Hajnówce.

Wznowienie kolejowe transportu pasażerskiego na trasie Białystok- Hajnówka wymagało modernizacji trasy nr 52 na 27-kilometrowym odcinku Hajnówka – Lewki. Wybudowano na nim nowe tory, 12 obiektów inżynierskich, 22 przejazdy, w tym 13 z nowoczesnymi urządzeniami zabezpieczenia ruchu kolejowego oraz siedem przystanków wyposażonych w nowoczesne perony.

Od stycznia 2021 r. na trasę Białystok – Hajnówka ma wrócić 6-8 połączeń pasażerskich dziennie. Pociągi będą obsługiwane przez spalinowe zespoły trakcyjne poruszające się z prędkością do 100 km/ha.

Po zakończeniu wszystkich prac i uzyskaniu niezbędnych pozwoleń, wzrośnie atrakcyjność połączeń kolejowych w Podlaskiem. Pociągi osobowe na liniach Białystok-Bielsk Podlaski i Siemiatycze-Hajnówka pojadą z prędkością 120 km/h, a na odcinku Lewki-Hajnówka 100 km/h.

Modernizacja linii kolejowych na południu województwa podlaskiego odbywa się w ramach trzech projektów:

- „Prace na linii kolejowej nr 32 na odcinku Białystok – Bielsk Podlaski (Lewki)”, o wartości 62,9 mln zł netto;
- „Prace na linii kolejowej nr 52, na odcinku Lewki – Hajnówka”, o wartości 88,2 mln zł netto.
- „Prace na linii kolejowej nr 31 granica województwa (Siemiatycze) – Czeremcha – Hajnówka”, o wartości 180,6 mln zł netto;

Projekty są realizowane przy współudziale środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia.

Dostępność kolejowa osiągnie oczekiwaną jakość po uruchomieniu linii 52 z Nieznanego Boru do Białowieży. Ten odcinek linii przekazano Staroście Hajnowskiego. Podejmowane dotychczas starania o dofinansowanie tego odcinka nie zakończyły się sukcesem, dodatkowo ujawnił się sprzeciw organizacji i instytucji krytycznie nastawionych do nadmiernej ingerencji w obszar Puszczy Białowieskiej.

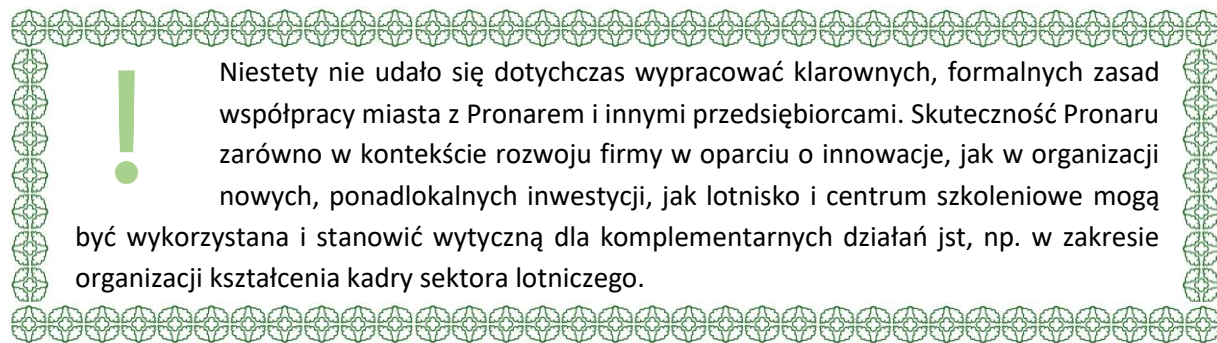
W 2012 r. otwarto lądowisko śmigłowcowe (sanitarne) przy szpitalu przy ul. Lipowej, w 2017 r. otwarto w okolicy (wieś Czyże) trawiaste cywilne lądowisko dla samolotów.

Od lipca 2016 roku można też latać z Narwi. Właściciel firmy Pronar - Sergiusz Martyniuk obok swojego przedsiębiorstwa w Narwi zbudował pas startowy. Mogą tam lądować niewielkie samoloty i śmigłowce. Zbudowany w Narwi pas startowy o długości niemal 1500 metrów o twardej nawierzchni z tworzywa sztucznego jest jednym z najdłuższych pasów spośród pasów budowanych w tej technologii. Lotnisko jest przystosowane do startowania i lądowania zarówno w dzień jak i w nocy. Z istniejącej infrastruktury lotniczej może korzystać lotnictwo Straży Granicznej, policji, Lotniczego Pogotowia Ratunkowego oraz statki powietrzne przeciwpożarowych służb leśnych.

Infrastruktura obejmuje hangar lotniczy, stację meteo na potrzeby lądowiska, lotniczą stację radiową z przyznaną własną lotniczą częstotliwością, monitoring oraz system oświetlenia do lotów nocnych. Pronar, który jest właścicielem wielu stacji paliw w regionie, rozszerzył też kilka lat temu koncesję o obrót paliwem lotniczym JET A-1. Na potrzeby tankowania podmiotów zewnętrznych korzystających z lądowiska. Pronar dysponuje cysterną (o pojemności 12 tysięcy litrów), wyposażoną w najnowocześniejszy system filtrujący paliwo. Umożliwia ona świadczenie najwyższej jakości usług z

możliwością dojazdu w dowolnie wskazane miejsce tankowania. Obecnie Pronar dysponuje dwusilnikowymi samolotami: Diamond DA42, Beechcraft King Air C90 i King Air C250 oraz śmigłowcami Schweizer 333 i Mi-2. Najnowszym nabytkiem jest peretka polskiego przemysłu lotniczego – odrzutowy TS-11 Iskra.

Od lipca br działa przy Pronarze Ośrodek Szkolenia Lotniczego PRONAR. OSL organizuje kursy, dzięki którym można zdobyć licencję pilota szybowcowego. W szkoleniu (podstawowym i zaawansowanym, np. nauka akrobacji) jest wykorzystywany m.in. dwuosobowy polski szybowiec SZD-54-2 Perkoz.



Niestety nie udało się dotychczas wypracować klarownych, formalnych zasad współpracy miasta z Pronarem i innymi przedsiębiorcami. Skuteczność Pronaru zarówno w kontekście rozwoju firmy w oparciu o innowacje, jak w organizacji nowych, ponadlokalnych inwestycji, jak lotnisko i centrum szkoleniowe mogą być wykorzystana i stanowić wytyczną dla komplementarnych działań jst, np. w zakresie organizacji kształcenia kadry sektora lotniczego.

### **Jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego**

Gmina Miejska Hajnówka prowadzi cztery przedszkola samorządowe, do których w roku szkolnym 2018/2019 uczęszczało 545 dzieci. Sieć przedszkoli zabezpiecza potrzeby lokalnego środowiska w zakresie edukacji przedszkolnej.

W roku szkolnym 2018/2019 do hajnowskich placówek uczęszczało 1589 uczniów szkół podstawowych i gimnazjów:

- Szkoła Podstawowa Nr 1 im. Janusza Kusocińskiego w Hajnówce,
- Szkoła Podstawowa Nr 2 im. Władysława Jagiełły w Hajnówce,
- Szkoła Podstawowa Nr 3 w Hajnówce im. dr Kazimierza Ptaszyńskiego,
- Szkoła Podstawowa Nr 4 im. Henryka Sienkiewicza w Hajnówce,

Burmistrzowi podlega także

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej

### **Jednostki organizacyjne podlegające Starostwu Powiatowemu w Hajnówce zlokalizowane w mieście Hajnówka:**

- I Liceum Ogólnokształcącego im. Marii Skłodowskiej - Curie w Hajnówce,
- Zespół Szkół z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego,
- Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna,
- Specjalny Ośrodek Szkolno – Wychowawczy,
- Zespół Szkół Zawodowych,
- Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie,
- Powiatowy Urząd Pracy,
- Środowiskowy Dom Samopomocy,

- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej (szpital powiatowy),
- Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna,
- Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego,
- Powiatowy Zespół Doradztwa Rolniczego.

#### **Inne urzędy:**

- Urząd Skarbowy
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych
- Sąd Rejonowy w Bielsku Podlaskim – Zamiejscowy VII Wydział Karny z siedzibą w Hajnówce
- Sąd Rejonowy w Bielsku Podlaskim – Zamiejscowy IX Wydział Ksiąg Wieczystych w Hajnówce
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

#### **Instytucje kultury, sportu i rekreacji zlokalizowane w Hajnówce:**


- Hajnowski Dom Kultury, nadzorowany przez Burmistrza,
- Miejska Biblioteka Publiczna im. Dr Tadeusza Rakowieckiego w Hajnówce
- Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej – w formie stowarzyszenia
- Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa – inicjatywa prywatna
- Ośrodek Sportu i Rekreacji w Hajnówce, jednostka organizacyjna miasta, nadzorowana przez Burmistrza
- Park Wodny, jednostka organizacyjna miasta, nadzorowana przez Burmistrza
- Instytut Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej w miejsce Zamiejscowego Wydziału Leśnego Politechniki Białostockiej (zmiana z uwagi na Konstytucję dla Nauki 2.0),
- Biblioteka Pedagogiczna Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku Filia w Hajnówce

#### **Spółki gminne:**

- Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
- Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o.
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o. w Hajnówce
- Zakład Gospodarki Mieszkaniowej w Hajnówce

#### **Usługi rynkowe dostępne w mieście**

Warunki środowiskowe oraz sąsiedztwo Puszczy Białowieskiej wpływają na zainteresowanie turystów Hajnówką. W Hajnówce znajduje się 6 zajazdów/moteli, 12 baz agroturystycznych, 2 pensjonaty oraz kwatery prywatne. Według danych Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej w 2017 r. Punkt Informacji Turystycznej w Hajnówce odwiedziło 2499 turystów, w tym 324 turystów zagranicznych.

 Z uwagi na niedoszacowanie roli turystyki w rozwoju miasta i Regionu Puszczy Białowieskiej nie ma systemowych i stałych działań monitorujących dostępność miejsc noclegowych, brak portalu/aplikacji ułatwiającej rezerwacje zarządzanej przez LOT lub miasto. Dostępność miejsc noclegowych i rezerwacje zapewniają komercyjne systemy rezerwacyjne lub bezpośrednio właściciele hoteli, pensjonatów, mieszkań i apartamentów.

Handel, centra handlowe: Galeria Hajnówka, Galeria Leśna, sieć Gamma (PSSM Spółem), sieć Arhelan, Kaufland, Biedronka, Groszek, sieć Horten, Mango

### **Kluczowe atrakcje miasta. Co zachęca do pobytu w Hajnówce?**

Hajnówka to wspaniałe miejsce wypoczynku weekendowo-wakacyjnego oraz punkt wypadowy do leśnych wędrówek po dzikich ostępach puszczy.

Podróż po tym urokliwym miejscu warto rozpocząć od pobytu w Soborze Św. Trójcy będącym swoistą perłą hajnowskiej architektury sakralnej. W soborze każdego roku w maju już od ponad 30 lat odbywa się Międzynarodowy Festiwal „Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej” z udziałem chórów z wielu państw reprezentujących muzykę chrześcijańską różnych tradycji. W zabytkowym Kościele pw. Podwyższenia Krzyża Świętego można przyrzeć się wysokiej klasy unikatowym organom firmy Schlag und Sohne z przełomu XIX i XX w. Ich brzmieniem można delektować się podczas Koncertów Muzyki Kameralnej i Organowej. Zbudowany w stylu neobarokowym Kościół pw. Św. Cyryla i Metodego jest wyposażony w ozdoby i symbole religijne, które spodobać się myśliwym.

W Hajnówce działa również Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej. Przyjmuje się, iż w muzeum znajduje się największy księgozbiór dzieł białoruskich autorów, pozostający poza granicami współczesnej Białorusi. Muzeum organizuje wystawy okresowe lokalnych artystów jak również artystów z Białorusi. Poza tym posiada spore zbiory zabytków kultury materialnej Podlasia prezentowane na trzech stałych ekspozycjach. Warto odwiedzić także Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa powstałe w 2003 r. z inicjatywy Stanisława Mierzwińskiego na bazie rodzinnej kuźni. Wśród eksponatów muzeum znajdują się: narzędzia, wyroby i urządzenia kowalskie, wyroby kowalstwa artystycznego, modele pieców typu dymarka, urządzenia niezbędne do wyrobu żelaza z rud darniowych, żużle po piecowiskach z okresu prehistorycznego, maszyny i urządzenia rolnicze. Zbiory ogółem liczą 586 sztuk i są darowizną dziadków i pradiadków, natomiast niektóre eksponaty zostały wypożyczone z innych muzeów. Na zapleczu starej kuźni prezentuje się miniaturowa osada starożytnego hutnictwa, gdzie można poznać proces wytopu żelaza. W muzeum organizowane są warsztaty, w czasie których uczestnicy poznają podstawy kowalskiego fachu i mogą sami spróbować wykuć podkowę.

Wśród atrakcji miasta znalazł się również Park Miniatur Zabytków Podlasia zlokalizowany przy ul. Bielskiej. Wszystkie miniatury znajdujące się w zasobach Parku wykonane zostały w skali 1:25, a informacje umieszczone przy każdej z nich stwarzają możliwość poznania historii danej budowli oraz ciekawostek z nią związanych.

Piękno przyrody tych stron można podziwiać z pokładu Turystycznej Kolejki Wąskotorowej zbudowanej przez Niemców w czasie I wojny światowej, służącej w tamtych czasach do przewozu drewna, a obecnie wykorzystywanej w celach turystycznych. Trasa kolejki biegnie z miasta Hajnówka do miejscowości Topiło (11 km) i Postołowo (6km). Na trasie przejazdu znajduje się rezerwat Głęboki Kąt i rezerwat Lasy Naturalne Puszczy Białowieskiej oraz ciekawa naturalna Dolina rzeki Leśnej. Wzdłuż torowiska zlokalizowanych jest osiem ścieżek edukacyjnych.

Idealnym miejscem na relaks oraz aktywne spędzenie czasu w Hajnówce jest Park Wodny.

Na skwerku im. Dymitra Wasilewskiego znajdziemy odlany z brązu, naturalnej wielkości Pomnik Żubra – króla Puszczy Białowieskiej. Autorem pomnika jest artysta rzeźbiarz Jan Siuta.

Otoczenie i wszechobecność przyrody stanowią duży potencjał do rozwoju gospodarki, w tym turystyki opartej na zasobach przyrodniczych. Coraz częściej przyjezdni i goście interesują się turystyką medyczną, zdrowotną, rehabilitacyjną. Wszelkie formy turystyki aktywnej z roku na rok znajdują rosnące grono zwolenników. Kluczowe w kontekście dalszego rozwoju ww form turystyki jest rozproszenie miejsc wypełniających tę ofertę.

Hajnówka zaprasza na pobyty nie tylko okresowe. Zlokalizowany w mieście Instytut Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej to świetna okazja do podjęcia studiów w pięknym miejscu z możliwością zastosowania praktycznych umiejętności w sąsiadujących z miastem obiektach przyrodniczych oraz na zasadzie współpracy z Białowieskim Parkiem Narodowym, Instytutem Biologii Ssaków PAN w Białowieży, Nadleśnictwem Hajnówka i Stacją geobotaniczną Uniwersytetu Warszawskiego.

Będąc w Hajnówce koniecznie należy zasmakować lokalnych produktów wytworzonych z zasobów naturalnych. Przetwórstwo rolno-spożywcze jest silnie reprezentowane przez hajnowskich przedsiębiorców. Dotyczy to w szczególności produkcji mleczarskiej oraz przetwórstwa ziół i płodów leśnych. Od lat wzrasta znaczenie produkcji ekologicznej.

### **Główne firmy lokalne:**

Niegdyś Hajnówka była ośrodkiem przemysłu drzewnego, lecz dzisiaj w świetle ograniczeń w dostępie do surowców z Puszczy Białowieskiej, rozwój tej branży ma ograniczone możliwości. Olbrzymi potencjał przyrodniczy i kulturowy Podlasia stanowi naturalną podstawę dla rozwoju branży turystycznej, związanej z ochroną i atrakcjami przyrodniczymi. Atutem, w kontekście wymiany handlowej, jest położenie Hajnówki w pobliżu granicy z Białorusią.

Na terenie miasta działalność gospodarczą prowadzi ok. 1300 podmiotów gospodarczych. Liczba ta z uwagi na skutki dla działalności gospodarczej wywołane COVID 19 nie jest stabilna.

Dominującą pozycję wśród branż zajmuje handel (są to w większości małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 osób), a następnie przetwórstwo przemysłowe. W mieście funkcjonują przedsiębiorstwa oferujące znane i cenione już na całym świecie m. in. parkiety, meble, schody produkowane z drewna. Zagraniczne rynki podbijają produkowane w Hajnówce suszarnie, kotły i parzelnie do drewna. Hajnówka to również miejsce, w którym odnajdziemy zdrowe i ekologiczne produkty runa leśnego. Swoisty mikroklimat powoduje, iż w Hajnówce odnajdziemy produkty nabiałowe o wyjątkowo naturalnym smaku i zapachu. To właśnie tutaj zasmakujemy chleba wytwarzanego tradycyjnymi metodami z naturalnych składników.

Hajnowskie firmy to m.in.:

- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Hajnówka,
- Runo Sp. z o.o.
- Hajnowski Browar Markowy Rzemieślniczy
- EkoHerba
- FORTE SA
- HAMECH
- Linare Beton Architektoniczny
- Moderator
- Fachowiec
- Opakowania OPTIMA
- Drukarnia LOGO ART

Produkty lokalne: hajnowski marcinek, sery z Puszczy Białowieskiej, twaróg hajnowski, masło Extra z Hajnówki, miód Lipiec Białowieski, piwo rzemieślnicze, konfitury Matecznik, swojskie wędliny przygotowane tradycyjnymi metodami, pieczywo Podolszyńskich, hajnowski olej.

#### **Instytucje wsparcia biznesu:**

- Centrum Wspierania Biznesu będące, oddziałem Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, świadczące pomoc doradczą dla firm.
- Cech Rzemiosł Różnych, który swoją działalność opiera głównie na działalności szkoleniowej i obsłudze finansowej przedsiębiorców.

W Urzędzie Miasta nie ma wydzielonego Biura Obsługi Przedsiębiorców. Zadania związane z promowaniem przedsiębiorczości, organizacja warunków i zachęt do rozwoju przedsiębiorstw zajmują się pracownicy referatu ds. polityki gospodarczej. Urząd nie ma specjalnie wydzielonej strefy/przestrzeni obsługi przedsiębiorców.

#### **Przeźren dla działalności gospodarczej:**

Oferta inwestycyjna dla biznesu - potencjalnych inwestorów, którzy uruchomią przedsiębiorstwa, jest silnie uwarunkowana bliskością Puszczy Białowieskiej. Puszcza jako obszar Natura 2000 automatycznie wyklucza szereg działalności przemysłowych. Prowadzone inwestycje powinny w jak najmniejszym stopniu ingerować w naturalne środowisko.


Obecnie Miasto dysponuje dwoma terenami pod inwestycje:


- Dowgirda teren przeznaczony pod zabudowę turystyczno- rekreacyjno- sportową oraz zabudowę usługową, powierzchnia 6,9569 ha własność Gmina Miejska Hajnówka,





- Filipczuka teren przeznaczony pod zabudowę przemysłową, powierzchnia 0,6534 ha, własność Gmina Miejska Hajnówka.


Główne wydarzenia z udziałem mieszkańców w mieście:

 **Leśni sportowcy – opowieść o oczyszczeniu** to aktywni turyści, amatorzy różnych dziedzin sportu o różnym stopniu zaawansowania. Lubią spędzać aktywnie czas biegając, jeżdżąc rowerem lub płynąc kajakiem. Współzawodnictwo daje im dużą satysfakcję. Poprzez uprawianie sportu doznają oczyszczenia fizycznego oraz mentalnego. Robią to nie z przymusu, lecz z własnej chęci. Są zmotywowani i dążą do osiągnięcia sportowych celów. Takie spędzanie czasu umożliwia im pokonanie kolejnych barier i granic. Ponadto z przyjemnością poznają tubylców i integrują się z nimi. Lubią lokalne imprezy, biesiady oraz dobrą zabawę. Opowieść dla leśnych sportowców dotyczy przede wszystkim wydarzeń sportowych, wycieczek pieszych i rowerowych, zawodów oraz innych możliwości spędzenia czasu w aktywny sposób. Istotne jest więc, aby dzięki kanałom w mediach społecznościowych otrzymywali aktualne informacje o wszelkich wydarzeniach i zawodach. Ciekawe dla nich będą również testimonia (relacje, referencje) osób, które brały w nich udział i dzielą się swoimi doświadczeniami. Powinny zawierać zdjęcie osoby w sportowych okolicznościach, połączone z krótką wypowiedzią.

 **Półmaraton Hajnowski** - impreza biegowa, organizowana pod hasłem „Po zdrowie do Puszczy” dla amatorów aktywnego trybu życia. Trasa biegu prowadzi przez niezwykle zakątki Puszczy Białowieskiej. Uczestnicy mają do pokonania dystans 21,097 km. Po sportowych emocjach organizowane jest spotkanie integracyjne dla uczestników biegu i ich rodzin. Dnia 22 maja 2021 r. odbędzie się jubileuszowa XX edycja półmaratonu. Dotychczas goszczono biegaczy z całej Polski jak również z Francji, Litwy, Włoch i Japonii. Półmaraton Hajnowski był wielokrotnie nagradzany uzyskał miano m. in. Złotego Biegu 2011 w kategorii Półmaratony Kameralne.

 **Hajnowska Dwunastka.** Jej debiut miał miejsce w 2010 r., kiedy dystans 12 kilometrów przez malownicze zakątki Puszczy Białowieskiej pokonało 44 zawodników. Bieg po ścieżkach Puszczy Białowieskiej, bez limitu uczestników i ze spotkaniem w samym środku prastarego lasu, to oferta kierowana nie tylko do mieszkańców Hajnówki, ale także dla biegaczy z całej Polski. Na wszystkich zawodników, którzy ukończą bieg, czeka imienny, drewniany medal zaś zwycięzcy otrzymują puchary i regionalne pamiątki z rzeźbą żubra.

 **Puchar Polski Nordic Walking** – wydarzenie sportowo-rekreacyjne przyciągające miłośników nordic walkingu z całej Polski i zagranicy. Trasa zawodów przebiega przez urokliwy fragment lasu Puszczy Białowieskiej. Zawodnicy rywalizują ze sobą w kilku kategoriach wiekowych, na różnych dystansach. Najdłuższy liczy 21 km.

 **Rajd Rowerowy im. plut. Bolesława Bierwiazonka** – rajd poświęcony pamięci plutonowego Bolesława Bierwiazonka, który zginął 17 września 1939 roku w obronie Hajnówki. Trasa rajdu jest symboliczna, Hajnówka-Budy, gdyż wskazuje jednocześnie na drogę, jaką przemierzył żołnierz po odniesieniu śmiertelnych ran.

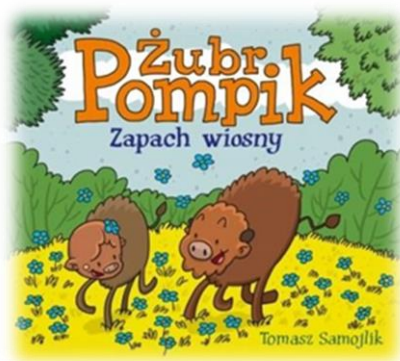
W Hajnówce przez Hajnowski Dom Kultury rocznie organizowanych jest ponad 100 imprez kulturalnych:

- Jarmark Żubra,
- Międzynarodowy Festiwal Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej
- Międzynarodowy Festiwal Teatralny WERTEP

#### **Lokalni artyści, znane osoby:**

Ziemia hajnowska hojnie obrodziła w utalentowanych artystów i ludzi o artystycznych duszach. Ten panteon jest duży i jeszcze nie do końca odkryty. Liczne spotkania konsultacyjne i wywiady indywidualne pokazały, jak szczególnie wrażliwi są hajnowianie, jak wiele mają talentów i jak kultywują tradycję i kulturę miejsca, z którego pochodzą. Oto lista kilku, których nie sposób pominąć:

- ✚ Zenek Iłarion Danluk – artysta malarz – samouk. Tworzył w latach 70 i 80 XX w. Zasięgnął z realizacji malarskich i dekoratorskich, wykonywanych w prywatnych domach. Reprezentant sztuki użytkowej.
- ✚ Jarosław Perszko – artysta rzeźbiarz, autor wielu wystaw indywidualnych w kraju i za granicą. Pracuje jako profesor na Wydziale Architektury Politechniki Białostockiej. Tworzy w metalu, w kamieniu oraz innych materiałach pochodzenia naturalnego i kompozytach. Obecnie skupia się na performansach, instalacjach i obiektach performatywnych.
- ✚ Stanisław Żywolewski – malarz prymitywista. Jego prace inspirowane są sztuką jarmarczną i cerkiewną.
- ✚ Wiktor Kabac - malarz, grafik, twórca form przestrzennych na granicy rzeźby i malarstwa. Największą inspirację w jego twórczości stanowi Puszcza Białowieska.
- ✚ Tomasz Samojlik – z wykształcenia biolog, pracownik IBS PAN. Z zamiłowania rysownik i entuzjasta przyrody. Pasjonat historii Puszczy Białowieskiej. Znany z cyklu komiksów i książek dla dzieci. Szczególne względy wśród najmłodszych odbiorców zyskał cykl książek o przygodach przesympatycznego Żubra Pompika, jego rodziny i przyjaciół.



#### **Organizacje społeczne skupiające mieszkańców:**

W Hajnówce działa 38 stowarzyszeń, fundacji i klubów sportowych zarejestrowanych w bazie organizacji pozarządowych (w tym: Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku w Hajnówce, Stowarzyszenie Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej w H-ce, Stowarzyszenie Samorządów Euroregionu Puszcza Białowieska, Stowarzyszenie Wspierania Edukacji Muzycznej UNISONO,

Stowarzyszenie „Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej”, Stowarzyszenie Potomków Pierwszych Hajnowian, Hajnowski Klub Sportowy „Żubr”, Klub Sportowy „PUSZCZA”, Stowarzyszenie Kulturalne "Pocztówka", Lokalna Grupa Działania "Puszcza Białowieska").

Każda z prowadzonych działalności jest warta zainteresowania, adresowana do różnych grup społecznych. Jednocześnie organizacje działają w izolacji, nie współpracują, nie potrafią wspólnie uzgadniać celów, tworzyć komplementarnej oferty. Spotkania i rozmowy indywidualne w procesie badawczym przebiegły bardzo dobrze i przyniosły znakomite rozpoznanie w sytuacji społecznej miasta. Jedyna próba zorganizowania otwartych konsultacji, które skupiły większe grono uczestników, udała się w przypadku grupy 30+/50-. Także w zakończeniu konsultacji Nowej Ścieżki Rozwoju udział wzięli liczni przedstawiciele ponad 30 różnych instytucji.

### **Ośrodki dla osób z niepełnosprawnościami i o szczególnych potrzebach:**

Warsztat Terapii Zajęciowej (WTZ) jest placówką dziennego pobytu, w której rehabilitacja społeczna i zawodowa prowadzona jest dla 35 uczestników. Do WTZ mogą uczęszczać osoby powyżej 18 roku życia, które posiadają aktualne orzeczenie o stopniu niepełnosprawności (umiarkowanym lub znacznym) i z odpowiednimi wskazaniami do terapii zajęciowej. Jednostką organizacyjną Warsztatu jest Parafia Św. Trójcy w Hajnówce. Ośrodek działa od grudnia 2004r. w budynku dawnego Szpitala, obok Domu Miłosierdzia „Samarytanin”.

Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Hajnówce jest jednostką budżetową Starostwa Powiatowego.

Realizująca zadania z zakresu ustaw: o pomocy społecznej, o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie.

Koło Terenowe Polskiego Związku Niewidomych - działa na rzecz osób z dysfunkcją wzroku od 1951 roku. Zrzesza dzieci, młodzież oraz osoby dorosłe. Wspiera swoich podopiecznych oraz ich rodziny w pokonywaniu ograniczeń związanych z niepełnosprawnością. KTPZN zapewnia następujące formy wsparcia:

- Poradnictwo rehabilitacyjne i możliwość zapoznania się z podstawowym sprzętem rehabilitacyjnym,
- Udział w spotkaniach integracyjnych, imprezach kulturalnych, wycieczkach krajoznawczych, spotkaniach informacyjnych
- Rozwijanie zainteresowań czytelniczych we współpracy z Miejską Biblioteką Publiczną im. Dr. Tadeusza Rakowieckiego w Hajnówce i Działem Zbiorów dla Niewidomych Głównej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego w Niewidomych w Warszawie,
- Udział w cyklicznych projekcjach filmów z audiodeskrypcją (udźwiękowany opis treści wizualnych)
- Zachęcanie do aktywności ruchowej (m. in. wyjścia na basen, wędrówki nordic walking,
- Kierowanie na szkolenie rehabilitacji podstawowej do Ośrodka „Homer” w Bydgoszczy (szkolenie z orientacji przestrzennej - poruszania się przy pomocy białej laski, z bezwzrokowego wykonywania czynności dnia codziennego, nauki pisma punktowego brajla)

- Pomoc w kontakcie ze specjalistami (logopeda, tyflopada, oligofrenopada, terapeuta widzenia, fizjoterapeuta)

Środowiskowy Dom Samopomocy w Hajnówce - Powiatowego Ośrodka Wsparcia, którego działalność określa ustawa o pomocy społecznej z 12 marca 2004 roku z późniejszymi zmianami oraz rozporządzenie ministra pracy i polityki społecznej z 9 grudnia 2010 roku w sprawie środowiskowych domów samopomocy. Bazę lokalową stanowi budynek o powierzchni prawie 517 m<sup>2</sup>, zaprojektowany w stylu zabudowy puszczańskiej nawiązującej do XIX-to wiecznej architektury Hajnówki i Białowieży. Obiekt składa się z sal terapii zajęciowej (pracownie: plastyczna, kulturalno-oświatowa, techniczna, haftu i szycia), gabinetu pielęgniarstwa, sali gimnastycznej, kuchni, jadalni, pralni, łazienek, szatni oraz zaplecza administracyjno-socjalnego. Wszystkie pomieszczenia są wyposażone w niezbędne sprzęty i pomoce.

Środowiskowy Dom Samopomocy jest jednostką podległą Starostwu Powiatowemu w Hajnówce, finansowaną z budżetu Wojewody Podlaskiego z zadań zleconych gminie Hajnówka w ramach pomocy społecznej. Dom przeznaczony jest dla osób dorosłych, przewlekle psychicznie chorych oraz upośledzonych umysłowo z terenu Hajnówki i gmin powiatu hajnowskiego.

Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Hajnówce - jedyną placówką w regionie, która umożliwia realizację obowiązku szkolnego, kompleksowo zajmując się edukacją, wychowaniem i opieką nad osobami z różną niepełnosprawnością, w tym przede wszystkim z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, umiarkowanym, znacznym i głębokim oraz z cechami autyzmu, w wieku od urodzenia do 24 roku życia.

W ramach Ośrodka funkcjonują:

- Wczesne Wspomaganie Rozwoju Dziecka - od urodzenia do momentu podjęcia nauki szkolnej
- Powiatowy Ośrodek Koordynacyjno- Rehabilitacyjno- Opiekuńczy
- Szkoła Podstawowa Specjalna z oddziałami gimnazjalnymi
- Szkoła Specjalna Przystosowująca do Pracy, w tym warsztaty treningowe
- Internat

Fundacja Freesia – której głównym celem jest wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnością oraz osób starszych.

### **Aktywność społeczna mieszkańców:**

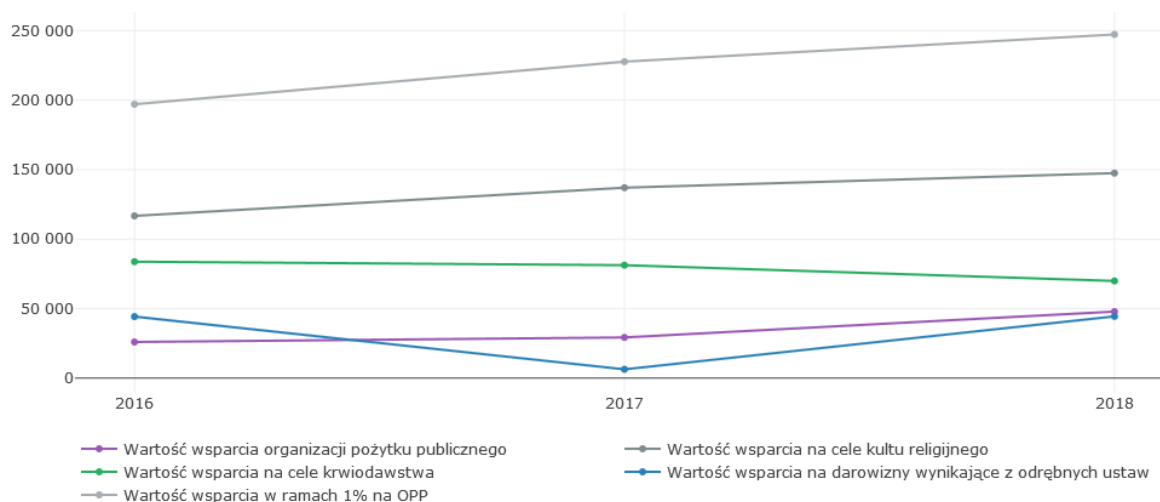
Od 2016 roku rośnie liczba podatników, którzy dokonali odliczenia od dochodu na rzecz organizacji prowadzących działalność pożytku publicznego. W Hajnówce cztery organizacje mają status organizacji prowadzącej działalność pożytku publicznego: Fundacja „Muzyka Cerkiewna” i Hajnowskie Stowarzyszenie Ochrony Zwierząt „Ciapek”, Hajnowska Fundacja Muzyki Kameralnej i Organowej oraz Stowarzyszenie METAMORPHOSIS.

### *Podatnicy wspierający inicjatywy społeczne*

WSKAŹNIKI	2016 ↕	2017 ↕	2018 ↕	① RÓŻNICA ↕	① DYNAMIKA ↕
 Wsparcie organizacji prowadzących DPP - liczba podatników	55,00	78,00	112,00	57	103,64%
 Wsparcie na cele kultu religijnego - liczba podatników	157,00	164,00	175,00	18	11,46%
 Wsparcie na cele krwiodawstwa - liczba podatników	385,00	370,00	333,00	-52	-13,51%

Największa zaś jest wartość rzeczywistego odliczenia od dochodu dokonana przez osoby fizyczne na cele kultu religijnego.

*Wartość inicjatyw społecznych w Hajnówce (źródło: Monitor miast)*



### 1.2.5 Rola miasta w strukturze osiedleńczej regionu

Hajnówka położona jest bezpośrednim sąsiedztwie Puszczy Białowieskiej, której zachodnia granica jest również w granicy miasta, a nawet częściowo w mieście. Z miastem sąsiaduje także „Leśny Kompleks Promocyjny Puszcza Białowieska”, 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 Hajnówka położona jest w niedalekiej odległości od kilku przejść granicznych z Białorusią.

Hajnówka jako miasto powiatowe skupia na swoim obszarze wszystkie najważniejsze w skali lokalnej funkcje. Pełni rolę centrum dla okolicznych ośrodków wiejskich. Tutaj zlokalizowane są istotne z punktu widzenia powiatu obiekty administracyjne.

Hajnówka mimo utraty funkcji miasta przemysłowego nadal stanowi istotne zaplecze dla rynku pracy, jest miejscem pracy dla mieszkańców okolicznych wsi. Obok miejsc, które nadal oferuje przemysł drzewny mieszkańcy okolic znajdują również zatrudnienie w skumulowanych w mieście usługach. Sklepy, restauracje, banki, poczta i inne usługi podstawowe określane są przez mieszkańców, w szczególności ludzi młodych, w przeprowadzonych badaniach jako zdecydowanie niewystarczające, zarówno jeśli chodzi o ich ilość, jakość, standardy obsługi, a przede wszystkim niewielkie zróżnicowanie. W skali powiatu Hajnówka nie jest głównym miejscem przyjazdu w celach rekreacyjnych, choć oferta spędzania czasu wolnego zwiększa się. W Hajnówce znajdują się obiekty sportowe i rekreacyjne, a także kulturowe takie jak: Ośrodek Sportu i Rekreacji, skatepark, korty i boiska, Hajnowski Dom Kultury, Park Wodny, place zabaw i siłownie. Dla regionu Puszczy Białowieskiej Hajnówka jest również centralnym ośrodkiem edukacji na poziomie szkół średnich. W tym zakresie

silną konkurencję stanowi Bielsk Podlaski, no i oczywiście Białystok. Równie ważną instytucją zaspokajającą potrzeby mieszkańców miasta jest szpital powiatowy. O jego renomie i wysokiej specjalizacji świadczy fakt, że korzystają z niego pacjenci spoza powiatu hajnowskiego.

O Hajnówce trudno mówić jako o wygodnym węźle komunikacyjnym. Obecnie trwają remonty dróg (w tym do Białegostoku) i linii kolejowych. Najbliższa droga o statusie drogi szybkiego ruchu to S19 zwana Via Carpatia, której budowa ma zostać ukończona w 2025 roku.


Paradoks Hajnówki polega na tym, że mimo iż jest ośrodkiem większym niż Białowieża, do Białowieży przejeżdża się przez Hajnówkę, i to właśnie Hajnówkę nazywa się Bramą Puszczy, to i tak jest mniej rozpoznawalna niż Białowieża. To właśnie Białowieża jest miejscem destynacji przyjezdnych i turystów.

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.

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.

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.

Hajnówka świetnie się sprawdza jako miasto powiatowe. Dostarcza swoim mieszkańcom cały zestaw niezbędnych do codziennego życia usług. Jest jednocześnie miastem zwartym, w którym żyje się niespiesznie, miastem o układzie przestrzennym pozwalającym na swobodne poruszanie się pieszo bądź rowerem, bez użycia samochodu. Można pokusić się i nazwać Hajnówkę kurortem, ale nie takim typowym, wakacyjnym, z tłumem turystów, balonikami, watą cukrową i koszami na śmieci przepełnionymi butelkami po piwie. Niestety od czasów, kiedy silnie zredukowana została branża związana z przetwórstwem drewna, nie pomyślano o dywersyfikacji i wykreowaniu nowych biznesów. Nie prowadzono żadnych ukierunkowanych działań, żeby nadać miastu status uzdrowiska.

 Hajnówka może stanowić centrum rozwoju Puszczy Białowieskiej, wykorzystać swoje położenie i nie pozwolić 200 000 turystom przejechać do Białowieskiego Parku Narodowego i pokazowego Rezerwatu Żubrów bez zatrzymania się w Hajnówce. Miejsc szczególnych, smaków, wytworów kulinarnych, imprez i wydarzeń multikulturalnych, rękodzielnictwa, także z wysokiej półki jest w Hajnówce dużo. Jest też spokój, piękna przyroda, unikatowe gatunki roślin i zwierząt, jest czas dla siebie i bliskich, na kontemplowanie i rewizję wartości. Wiedzą o tym autochtoni i nieliczni entuzjaści przyrody. Dlaczego nie zapewnić innym dostęp do takiego duchowego luksusu? Dlaczego nie uczynić szczęśliwymi i witalnymi przyjezdnych, szczególnie takich, którym srebro pokryło włosy?

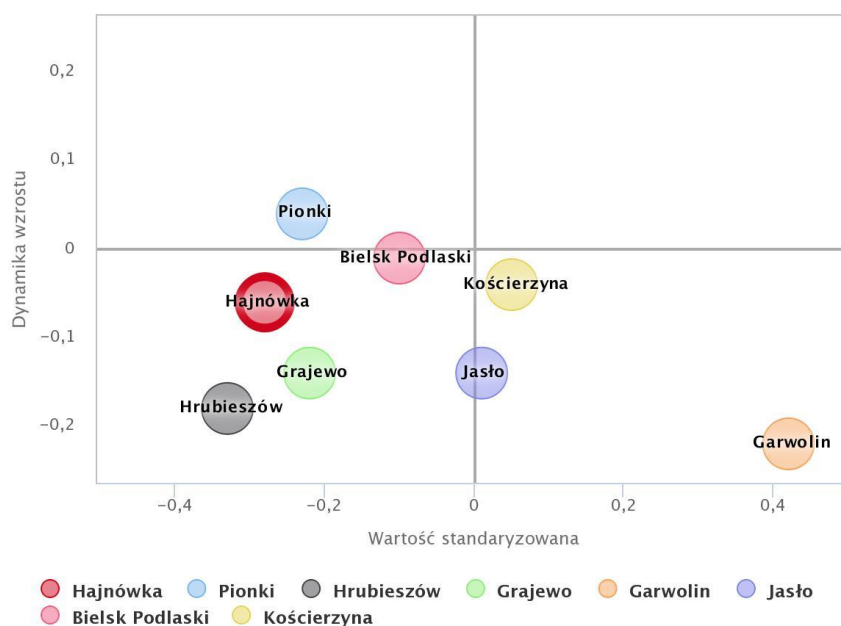
### 1.2.6 Pozycja konkurencyjna Hajnówki

Dla stworzenia pogłębionej diagnozy konieczne są odpowiednie, kompleksowe narzędzia. Jednym z nich w przypadku Programu EOG Rozwój Lokalny jest Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL). Jest to narzędzie przygotowane przez Związek Miast Polskich, pozwalające na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego gminy w czasie i w relacji do innych gmin o podobnej funkcji w strukturze osiedleńczej kraju. W oparciu o MRL dokonujemy oceny w porównaniu z tym, co dzieje się w jednostkach samorządu terytorialnego, stanowiących grupę porównawczą. Nie jest to ocena w sensie formalnym, ale punkt wyjścia do analizy.

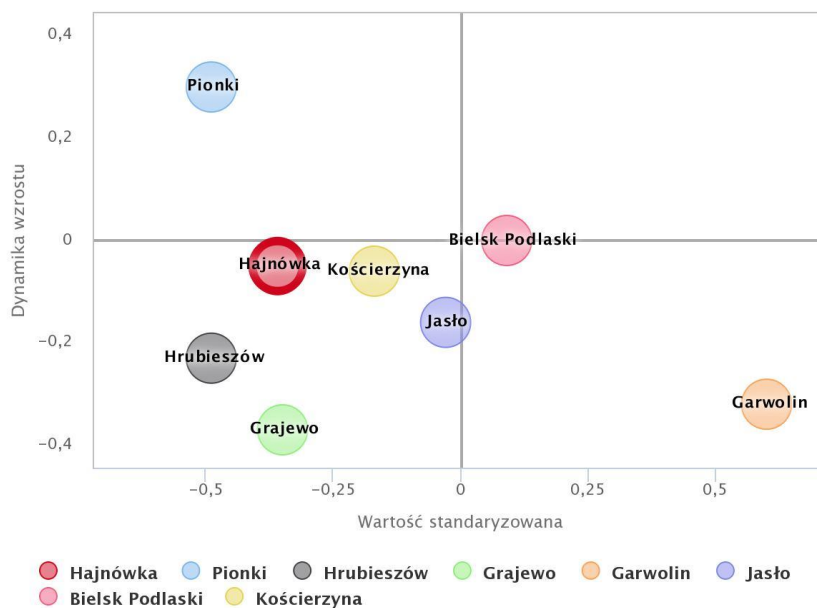
Przy tworzeniu diagnozy na potrzeby Planu Rozwoju Lokalnego, poza MRL, wykorzystywane były dane z bazy Monitor Miast, statystyczne z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, dane z dokumentów operacyjnych Urzędu Miasta Hajnówka, informacje pozyskane podczas wywiadów z mieszkańcami Hajnówki, wnioski ze spotkań warsztatowych oraz kwestionariuszy ankietowych.

Na potrzeby pokazania pozycji konkurencyjnej Hajnówki dokonano wyboru 7 miast z grupy porównawczej - Gminy Miejskie: Ośrodki wielofunkcyjne (E2): Grajewo, Bielsk Podlaski, Garwolin, Hrubieszów, Jasło, Kościerzyna.

*Ogólny wskaźnik rozwoju gminy*

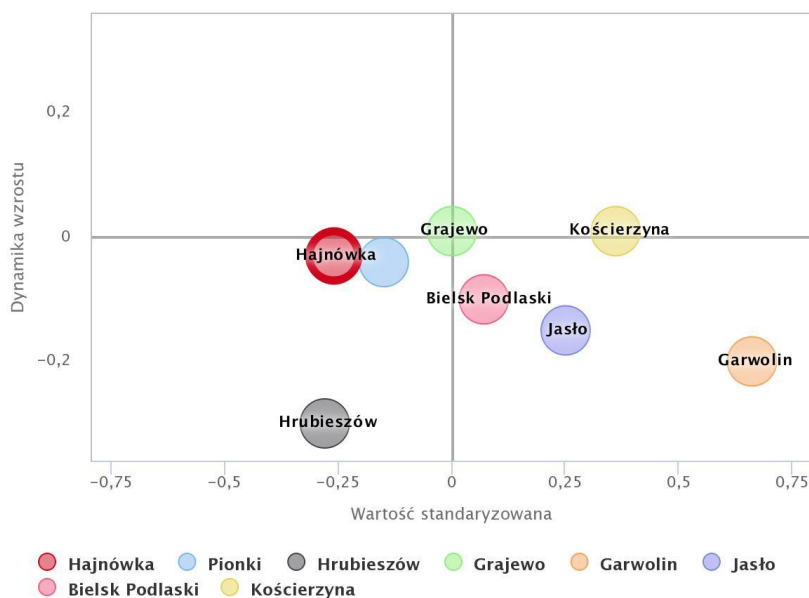


Wskaźnik rozwoju – wymiar gospodarczy



Highcharts.com

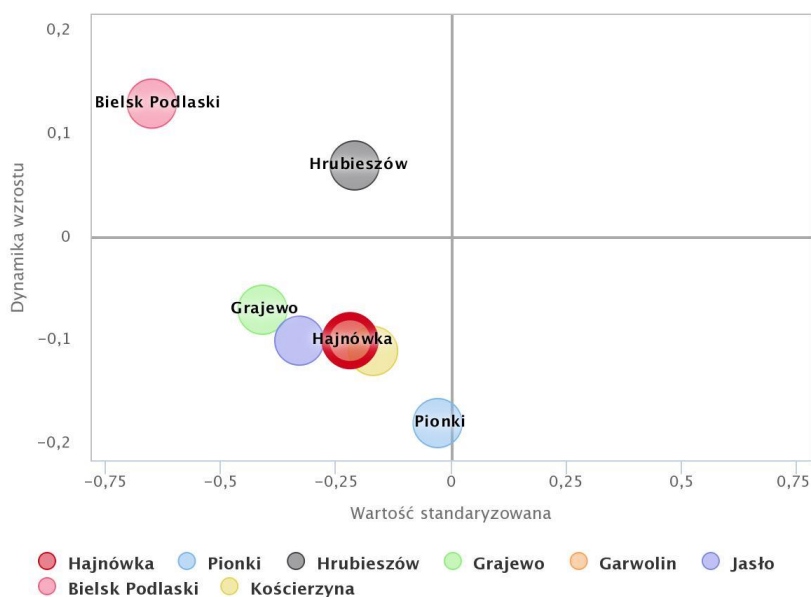
Wskaźnik rozwoju – wymiar społeczny



Highcharts.com



### Wskaźnik rozwoju – wymiar środowiskowy

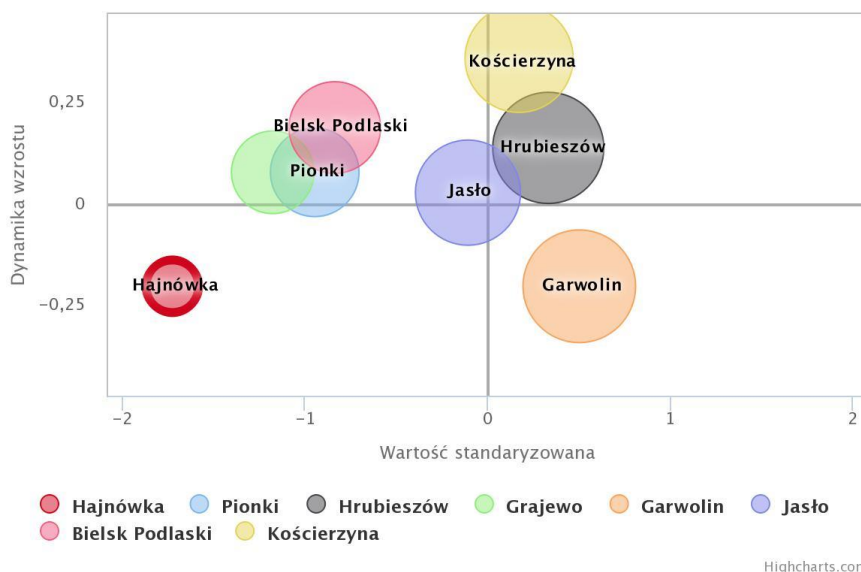


Highcharts.com

Analiza wskaźników syntetycznych rozwoju – ogólnego, gospodarczego, społecznego i środowiskowego pokazuje, że Hajnówka, z miast wskazanych do porównania, na tle całej grupy porównawczej, wypada źle, ale nie skrajnie. Wszystkie wskaźniki mają ujemną wartość i ujemną dynamikę, co znaczy, że negatywne trendy się pogłębiają i miasto traci swoją pozycję. Koniecznie trzeba poszukać przyczyn niekorzystnego rozkładu wskaźników. Szczególnie duży niepokój budzi ujemny wskaźnik i ujemna dynamika dla wymiaru środowiskowego, z którego Hajnówka chce w przyszłości zrobić atut.

W przypadku wymiaru gospodarczego wpływ na słabą pozycję miasta w porównaniu do miast z grupy porównawczej może mieć wskaźnik MRL: Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców, który ma ujemną wartość i dynamikę, co znaczy, że zarówno w relacji do wybranych miast, jak i grupy porównawczej, najmniej podmiotów rejestruje swoją działalność. Być może jest to jeszcze pokłosie wieloletniego przyzwyczajenia do pracy na etacie w państwowej firmie i niezapewnienia przez Urząd Miasta wystarczających warunków do otwierania i prowadzenia swojej działalności gospodarczej.

*Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców*

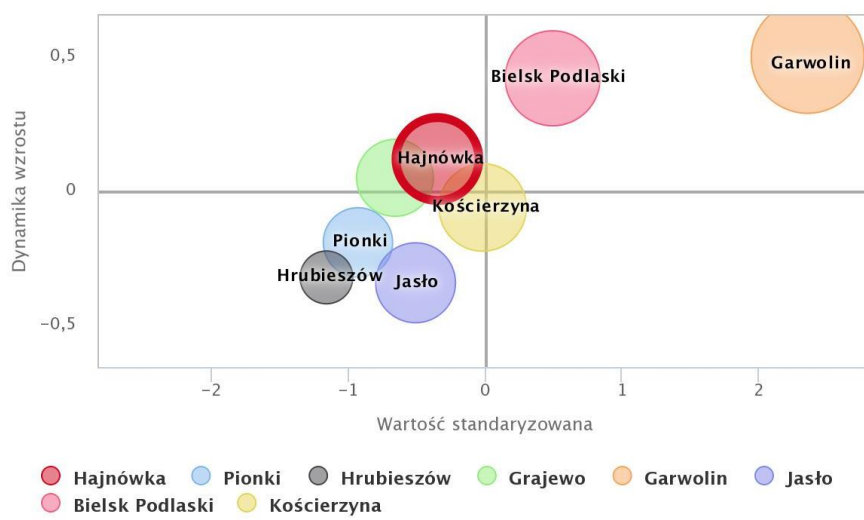


W tym kontekście warto też zwrócić uwagę na duży problem dotyczący sytuacji materialnej mieszkańców Hajnówki. Z danych otrzymanych z Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej wynika, że niemal 1000 rodzin korzysta bardzo regularnie i skrupulatnie rozliczając każdą otrzymaną złotówkę z cyklicznej, nawet kilka razy w miesiącu (wyplata zasiłków, Bank żywności, odzież, szkolenia i kursy) pomocy w formie zasiłków socjalnych. Są to w większości rodziny osiedlone w miejscach silnej degradacji społecznej, w osiedlach, które powstały w czasach hossy przemysłu drzewnego wokół zakładów przemysłowych. Utrata pracy przez seniora rodziny jest dziedziczona przez kolejne pokolenia. Duży odsetek osób objętych pomocą socjalną stanowią osoby z nałogami oraz doświadczające przemocy domowej.

Z wywiadu indywidualnego z zastępcą dyrektora MOPS oraz grupowego z przedstawicielami instytucji publicznych w Hajnówce oraz podczas spotkania dedykowanego kwestiom społecznym bardzo dobitnie wybrzmiał komunikat o ogromnej niechęci osób będących pod kuratelą MOPS do podjęcia jakiegokolwiek pracy. Nie są to raczej potencjalni/przyszli hajnowscy przedsiębiorcy. Działania, w wyniku których przerwie się tradycje dziedziczenia statusu osoby bezrobotnej, zawodowo korzystającej z pomocy MOPS są realizowane w większości z wykorzystaniem dotacji ministra właściwego ds. polityki społecznej i środków zewnętrznych, w większości z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dla dalszych prac związanych z poprawą warunków do prowadzenia przedsiębiorczości ważny wydaje się też wskaźnik MRL dotyczący wpływów z JST z tytułu udziału we wpływach BP z PIT przypadających na 1000 osób w wieku od 18 lat – średnia trzyletnia.

*Wpływ JST z tytułu udziału we wpływach BP z PIT przypadające na 1000 osób w wieku od 18 lat – średnia trzyletnia*

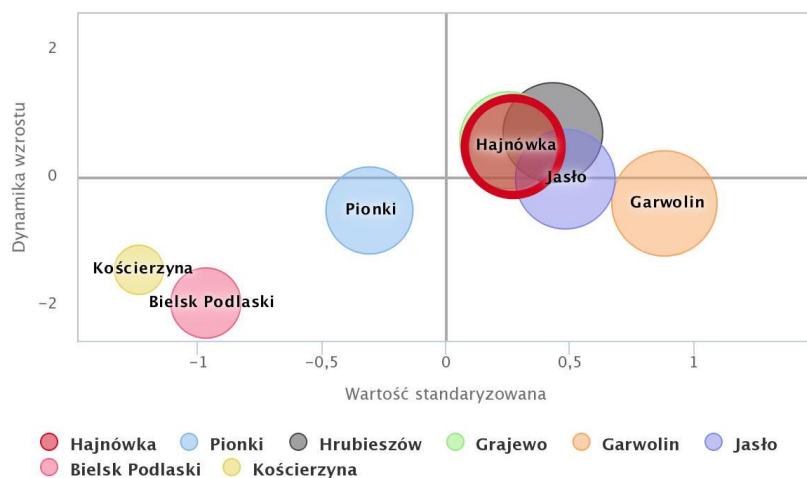


Highcharts.com

I choć ten wskaźnik w przypadku Hajnówki ma wartość ujemną to poprawia się dynamika jego zmian. Należy przypuszczać, że w Bielsku Podlaskim i Garwolinie, gdzie wskaźnik ma dodatnią wartość i dynamikę, łatwiej podjąć prace osobom młodym, niekontynuującym nauki, co zapewniają duzi pracodawcy (np. Danwood, Suempol).

Dobrym sygnałem, szczególnie wobec wyników badań uzyskanych podczas licznych warsztatów z interesariuszami, jest niezła pozycja wskaźnika MRL obrazującego udział nowo zarejestrowanych podmiotów sektora kreatywnego w liczbie nowo zarejestrowanych podmiotów ogółem (w%) – średnia trzyletnia dla Hajnówki (dodatnia wartość i dynamika), jak i w porównaniu z wybranymi miastami. Stwierdzono w trakcie badań, że jednym z kierunków rozwoju przedsiębiorczości w Hajnówce powinno być stworzenie warunków i zachęt dla sektora kreatywnego. Także ograniczenia w mobilności związane z COVID 19 i wskazania do zdalnej pracy nakazują działać na rzecz przygotowania przez miasto dobrej oferty dla wolnych zawodów, grafików, rysowników, łączących kulturę z informatyką czy pracujących z wykorzystaniem technologii IT.

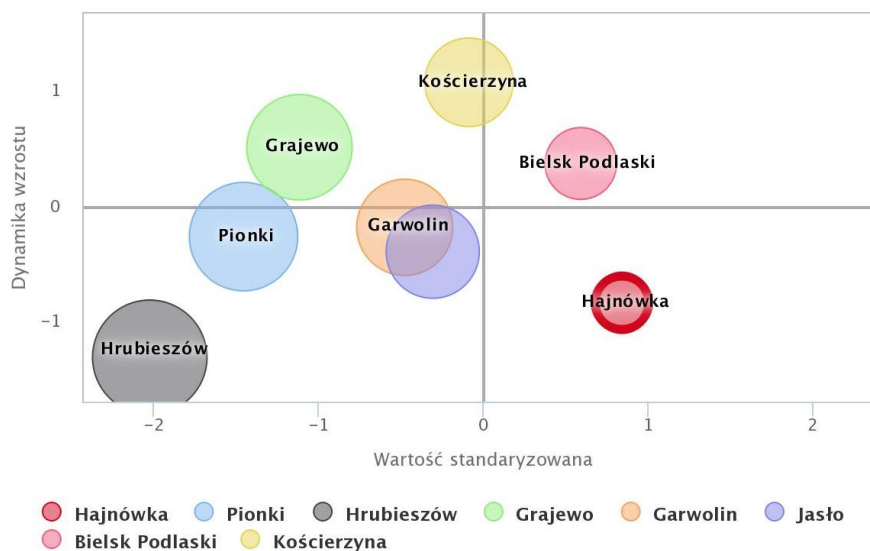
*Udział nowo zarejestrowanych podmiotów sektora kreatywnego w liczbie nowo zarejestrowanych podmiotów ogółem (w %) – średnia trzyletnia*



Highcharts.com

Niestety rośnie liczba bezrobotnych zarejestrowanych Hajnowian do 25 roku życia na 1000 mieszkańców. W porównaniu z wybranymi miastami i grupą porównawczą wskaźnik jest najkorzystniejszy dla Bielska Podlaskiego (wykres poniżej).

*Liczba bezrobotnych zarejestrowanych do 25 roku życia na 1000 mieszkańców gminy*

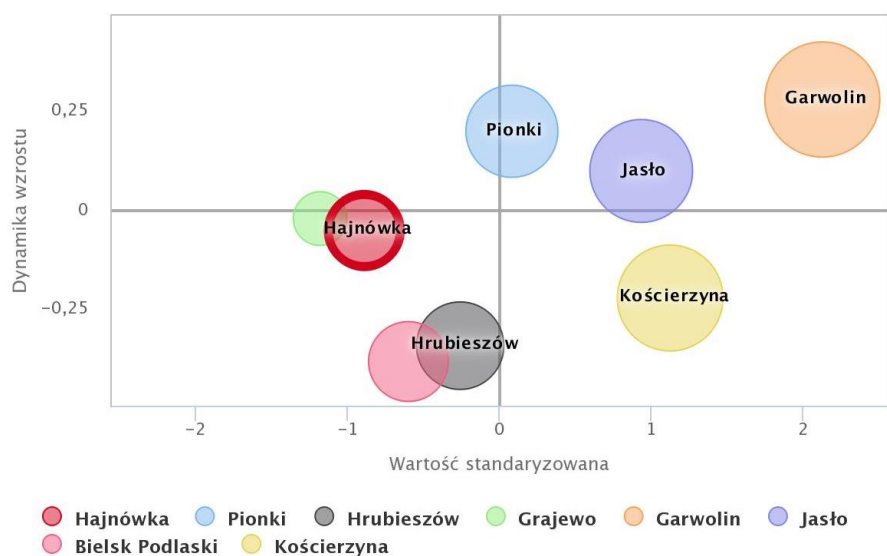


Highcharts.com

Szukając skutecznych instrumentów dedykowanych osobom młodym w Hajnówce, warto przeanalizować działania np. Garwolina w kontekście oferty szkół zawodowych. Garwolin wyraźnie

odstaje (na plus) w grupie miast porównawczych, zarówno jeśli chodzi o wartość wskaźnika Liczba uczniów w szkołach średnich zawodowych na 1000 mieszkańców, jak i dynamikę (wykres poniżej).

*Liczba uczniów w średnich szkołach zawodowych na 1000 mieszkańców gminy*

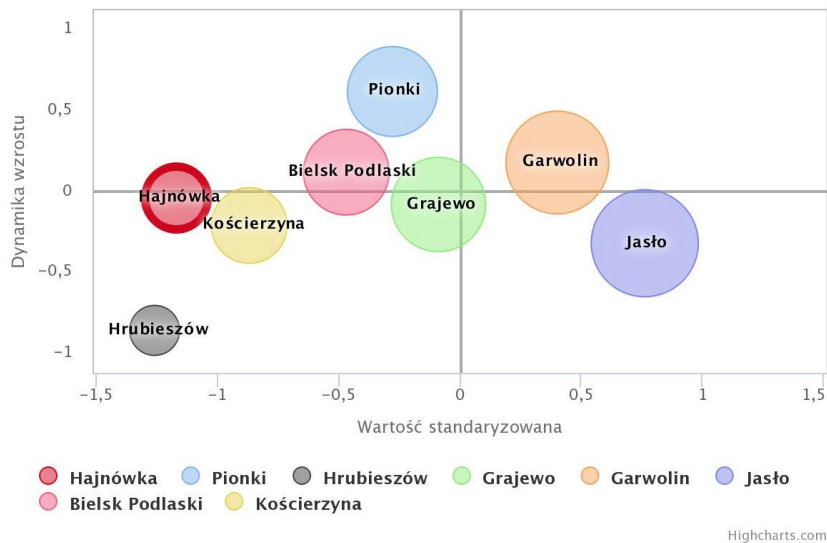


Highcharts.com

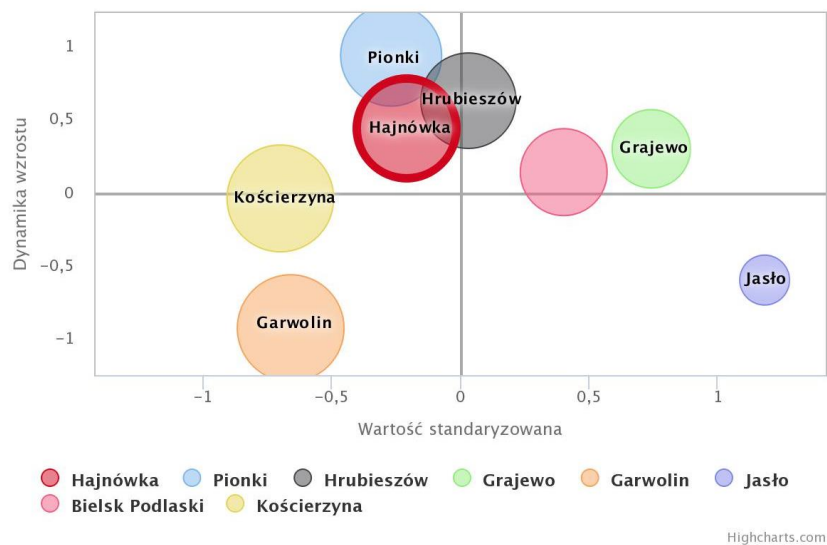
Szczególnie ważne są wszelkie zależności i obserwacje dotyczące finansów miast. W ostatnim czasie budżety miast narażone były na zmniejszenie wpływów z tytułu niepokrycia subwencją oświatową wydatków związanych edukacją, zerowym PITem dla młodych i kryzysem wielu rodzajów działalności spowodowanym COVID 19.

Patrząc na wskaźnik Dochody własne przypadające na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia, Hajnówka może trochę zazdrościć niemal wszystkim (poza Hrubieszowem) wybranym do porównania miastom. Wskaźnik pokazuje, że jest dobry kierunek zmian w Pionkach, zaś w Jaśle niepokoić może ujemna dynamika. Dla Hajnówki mniej problematyczna w kontekście dochodów jest sytuacja w stosunku do siedmiu miast wybranych do porównania niż do całej grupy miast porównawczej składającej się ze 100 miast. Odchylenie od średniej – punkt przecięcia osi Xi Y nie jest duże, ale niezmiennie (dynamika równa 0). Służby finansowe Hajnówki powinny rozważyć zastosowanie być może agresywniejszych zachęt do lokowania w Hajnówce biznesów, z których można spodziewać się znaczących wpływów do budżetu (podatek od nieruchomości, lepiej płatne miejsca pracy). Warto też zbadać czy model zarządzania długiem jest optymalny.

*Dochody własne przypadające na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia*



*Relacja kwoty zadłużenia w danym roku do dochodów ogółem*



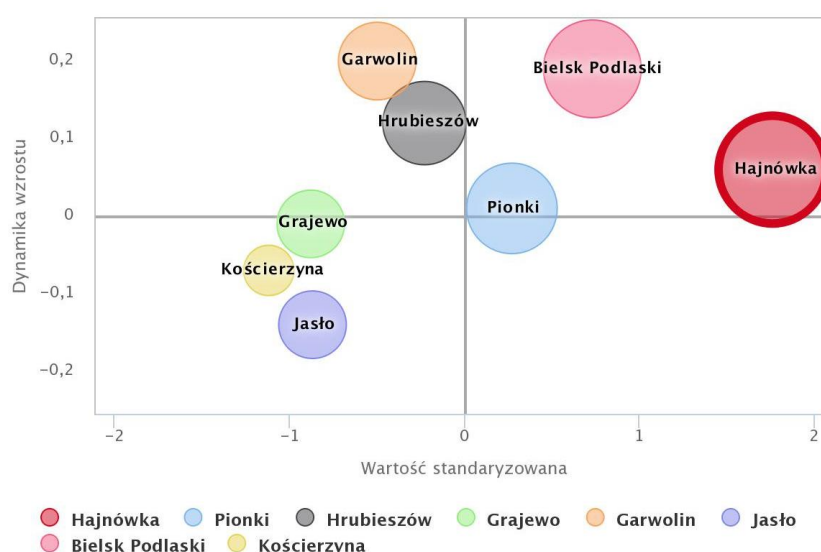
Nieco dziwią wyniki porównania wskaźników dotyczących gospodarki mieszkaniowej.

Zasób mieszkaniowy Gminy Miejskiej Hajnówka na dzień 30 listopada 2018 r. liczył 843 lokali mieszkalnych o powierzchni użytkowej 36 673,06m<sup>2</sup>, znajdujących się w 81 budynkach w tym 64 lokale socjalne o powierzchni użytkowej 1 899,21m<sup>2</sup>. Ponadto 676 mieszkań w 56 budynkach zostało sprzedanych na własność najemcom tych lokali. W oparciu o ustawę z dnia 24 czerwca 1994r o własności lokali stanowią one wspólnoty mieszkaniowe, w których Gmina jest jednym z właścicieli.

W Hajnówce rozpoczyna się właśnie budowa mieszkań na wynajem, której wykonawcą jest spółka miejska Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o. Dobiega końca inwestycja deweloperska dotycząca zabudowy mieszkaniowej na ulicy Lipowej. Podczas wywiadów liczni respondenci sygnalizowali, co potwierdził przegląd lokalnych ogłoszeń i forów internetowych, że rynek najmu jest mały i drogi. W ocenie uczestników badań warto pomyśleć o mieszkaniach w kategorii zachęt dla młodych do pozostania w Hajnówce. PUK Sp. z o.o. przejął to zadanie. Efekt zaspokojenia rynku będzie można obserwować po oddaniu obu inwestycji.

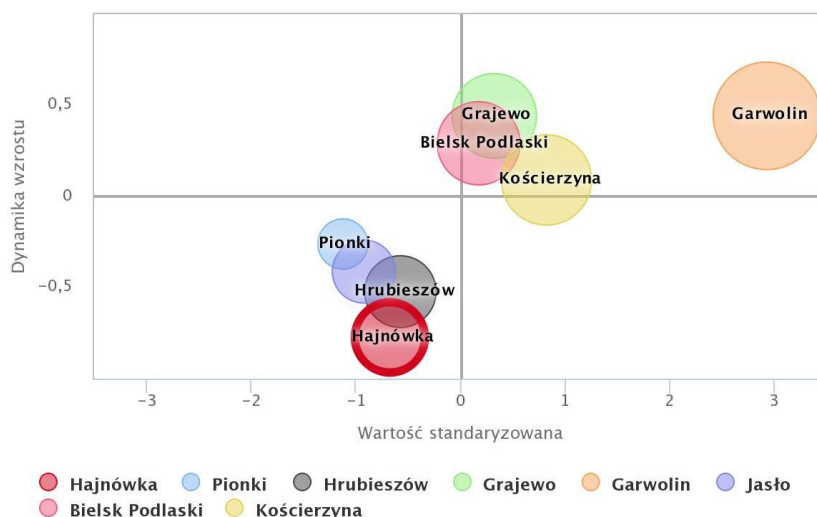
Z porównania do wybranych miast i grupy porównawczej wynika, że najlepszą sytuację jeśli chodzi o liczbę mieszkań na 1000 mieszkańców ma Hajnówka, choć zdecydowanie szybciej ta liczba przyrasta w Bielsku Podlaskim.

*Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców*



Inaczej sytuacja wygląda kiedy porównujemy średnią trzyletnią liczbę mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 mieszkańców.

*Średnia trzyletnia liczba mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 ludności*



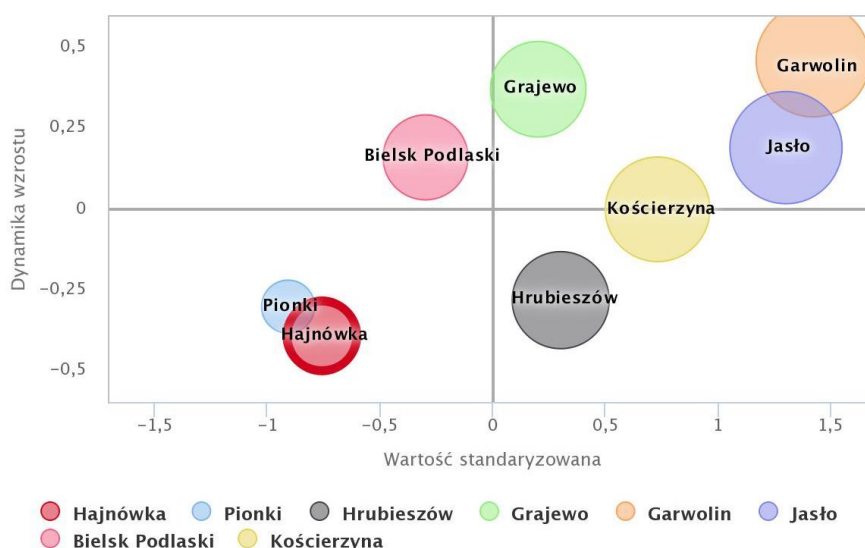
Warto zwrócić uwagę na kilka porównań w obszarze zjawiska skolaryzacji, wydatków na kulturę fizyczną, sport i rekreację przypadającą na mieszkańca, liczbę, miejsc noclegowych w hotelach, motelach, pensjonatach i innych obiektach hotelowych przypadających na 1000 mieszkańców oraz liczby udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców.

W przypadku Hajnówki spada liczba dzieci uczęszczających do szkół podstawowych w stosunku do liczby dostępnych miejsc. Ubytek uczniów związany jest z depopulacją i choć dotyka ona wszystkie niemal miasta z grupy porównawczej to w Hajnówce skala odpływu mieszkańców jest coraz bardziej widoczna. Pogłębienie się tego zjawiska może spowodować problem utrzymania się szkół, już dziś w jednej z większych szkół występują jednodziałowe roczniki.

Mimo atrakcyjnych i nowoczesnych obiektów sportowych – Park Wodny, OSiR i dużego zainteresowania sportem w Hajnówce, zarówno wśród osób dorosłych (grupy biegowe, tenis, nordic walking) i dzieci (kluby sportowe oferujące możliwość uprawiania piłki nożnej, pływania, lekkiej atletyki) wydatki na sport i rekreację są niższe od grupy porównawczej.

Dwa ważne wskaźniki, z uwagi na plany zwiększenia oferty turystycznej miasta i przejęcia roli koordynatora działań promocyjnych przez Hajnówkę pokazują, że Hajnówka ma lepszą sytuację, jeśli chodzi o liczbę miejsc noclegowych, ale spada liczba udzielonych noclegów. Koniecznie należy poznać powody słabnącego zainteresowania. Jednym z wytłumaczeń może być wybór przez turystów noclegów poza Hajnówkę. Ich oferta w ostatnim czasie znacznie się poprawiła (Enklawa Białowieska w Nieznanym Borze, Gościniec Bojarski w Narewce, Dworek Rousseau w Świnrojach).

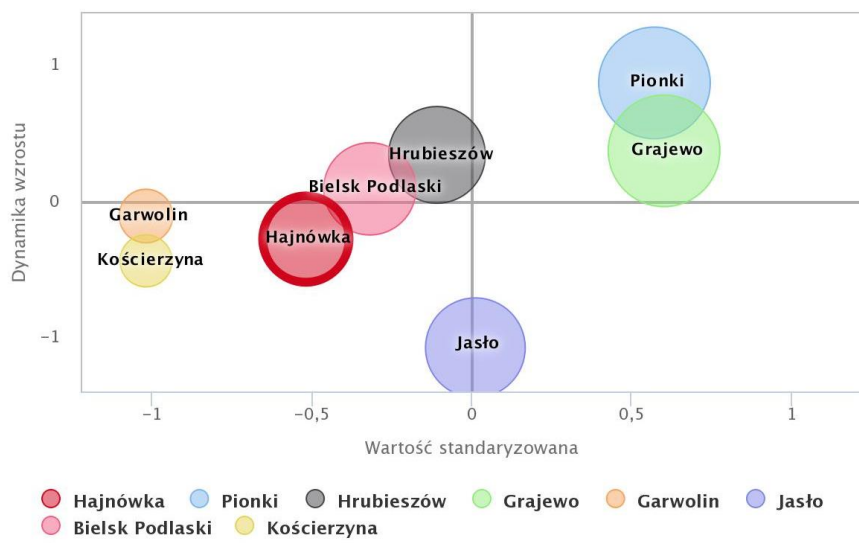
*Współczynnik skolaryzacji brutto dla szkół podstawowych (w %)*



Highcharts.com

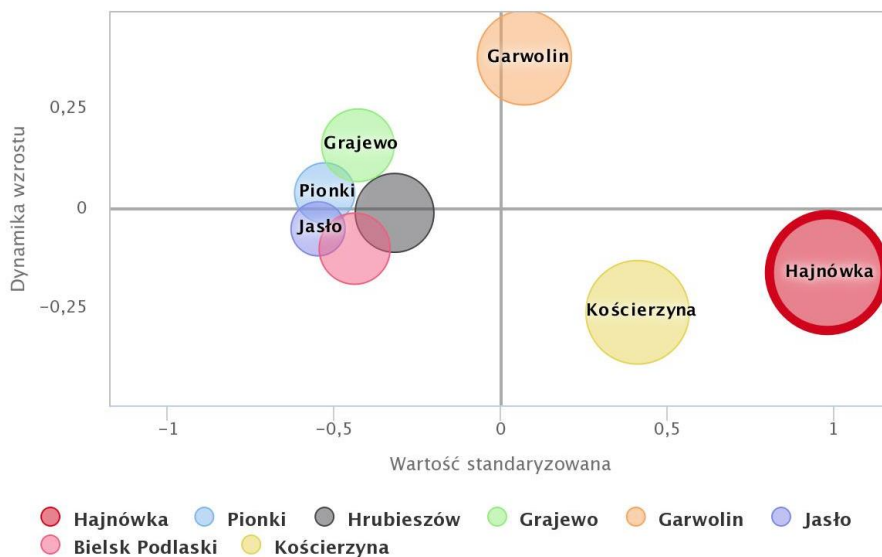


Wydatki na kulturę fizyczną, sport i rekreację przypadające na 1 mieszkańca



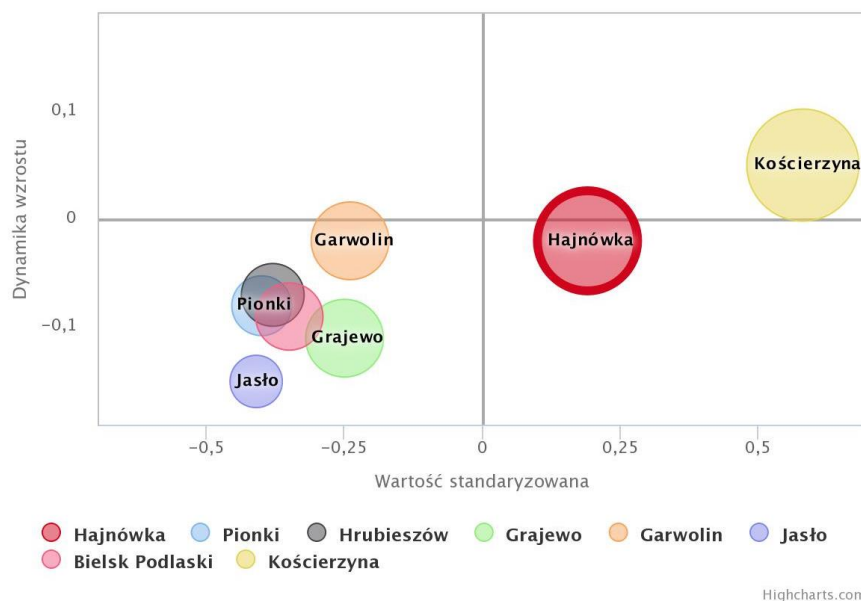
Highcharts.com

Miejsca noclegowe w hotelach, motelach, pensjonatach i innych obiektach hotelowych na 1000 ludności



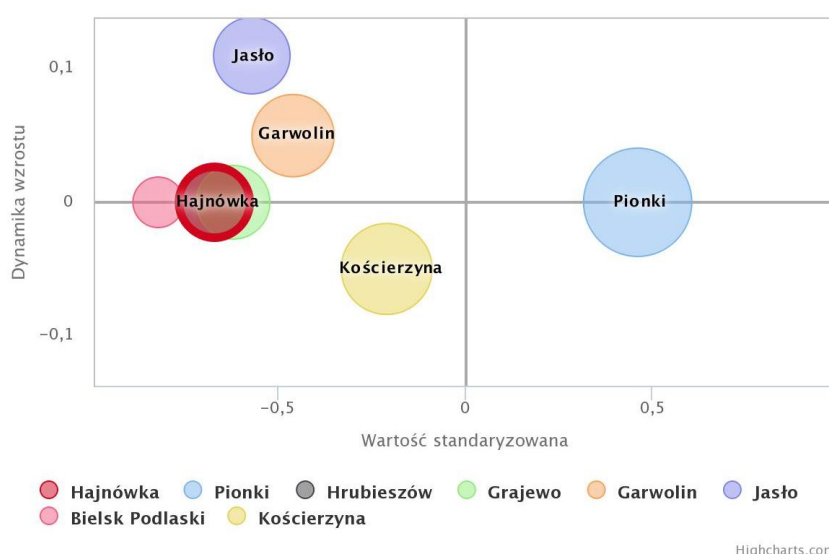
Highcharts.com

Liczba udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców



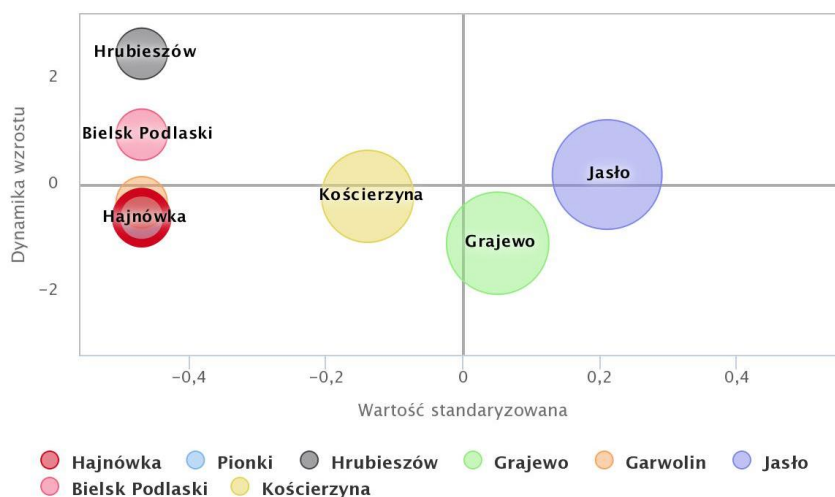
Na zakończenie analizy porównawczej warto wskazać dwa wskaźniki. Pierwszy dotyczący udziału powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy (%) może szokować z uwagi na obecności fragmentu Puszczy w mieście (stadion leśny), liczne oryginalne zadrzewienie, które pozostało z czasu, kiedy Hajnówka była osada strażnika (potrójny szpaler drzew wzdłuż ul. Piłsudskiego), parki i liczne skwery.

Udział powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy (w %)



Z wykresu wynika, że udział powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy jest niższy od średniej w grupie porównawczej. Jak się okazuje jest to wada sprawozdawczości statystycznej, błąd ma być poprawiony w kolejnych sprawozdaniach. Warto w tym miejscu wspomnieć, że za słabnące tempo rozwoju miasta odpowiada niski poziom dojrzałości instytucjonalnej. Liczba pracowników Urzędu Miasta jest bardzo mała, mając na uwadze liczbę mieszkańców i status miasta powiatowego.

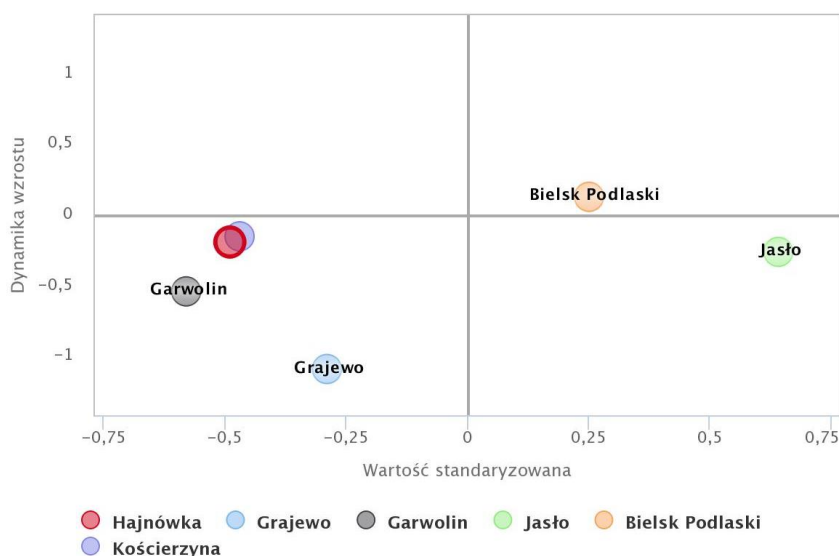
*Odpady poddane odzyskowi razem w odpadach wytworzonych w ciągu roku ogółem, z wyłączeniem odpadów komunalnych (w %)*



### Stan finansów gminy

Wskaźnik syntetyczny dla całej grupy porównawczej 7 gmin miejskich E2 dla obszaru nr 4 Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju) wyniósł  $(-0,58 \pm 0,64)$ . W tej grupie miast wartość standaryzowana dla Hajnówki jest wyższa tylko w stosunku do Garwolina, pozostałe miasta z grupy cechuje wyższa jego wartość, przy czym jedynie w przypadku Bielska dynamika jest dodatnia.

### Wskaźnik syntetyczny



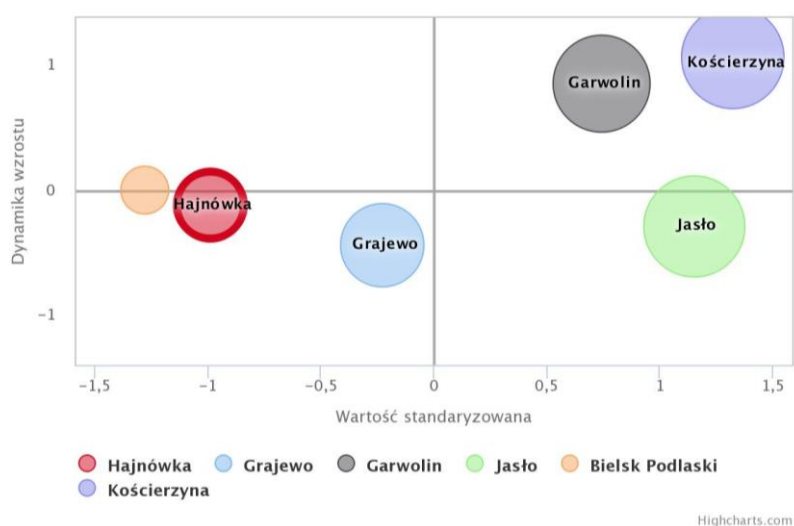
## Wysokość i struktura dochodów

Możliwości zaspokojenia potrzeb mieszkańców każdej jednostki samorządu terytorialnego zależą od poziomu uzyskiwanych przez tę jednostkę dochodów. Ze względu na zróżnicowaną specyfikę gmin miejskich, w celu dokonania analizy stanu dochodów GMH na tle grupy 7 miast wybranych do porównania pod uwagę wzięto następujące wskaźniki uwzględniające średnią z trzech lat:

- 1) Dochody ogółem przypadające na 1 mieszkańca,
- 2) Udział dochodów własnych w dochodach ogółem,

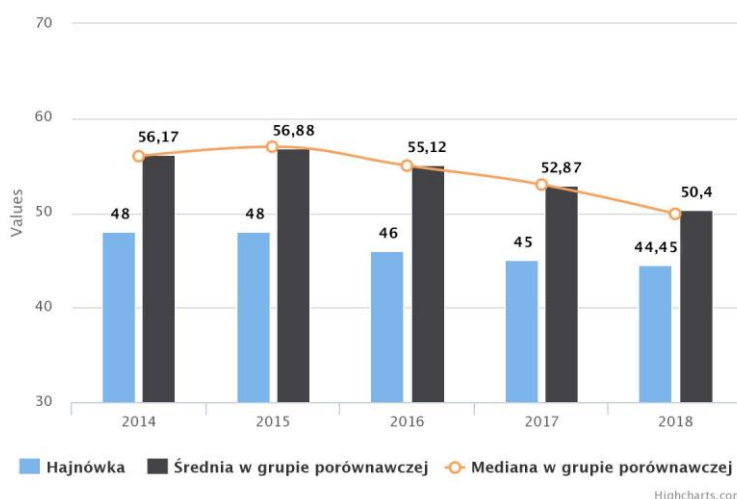
Poziom dochodów ogółem w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2014 – 2018 w 7 miastach grupy porównawczej przedstawiał się następująco:

*Dochody ogółem przypadające na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia*

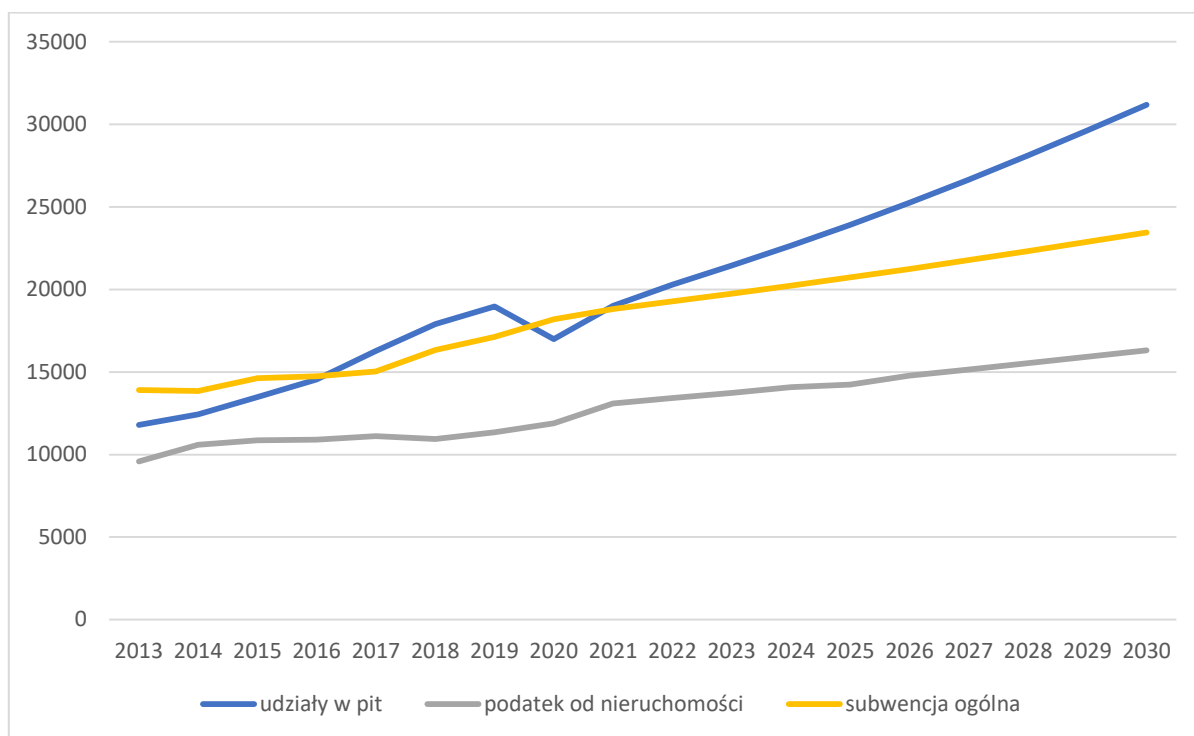


W Gminie Miasto Hajnówka w przeliczeniu na 1 mieszkańca nastąpiło zmniejszenie dochodów, które jak widać z wykresu poniżej są mniejsze niż średnia grupy porównawczej E2

*Udział dochodów własnych w dochodach ogółem (w %) – średnia trzyletnia*



*Poziom ważniejszych dochodów Miasta Hajnówka w latach 2013-2030, w tys. zł.*



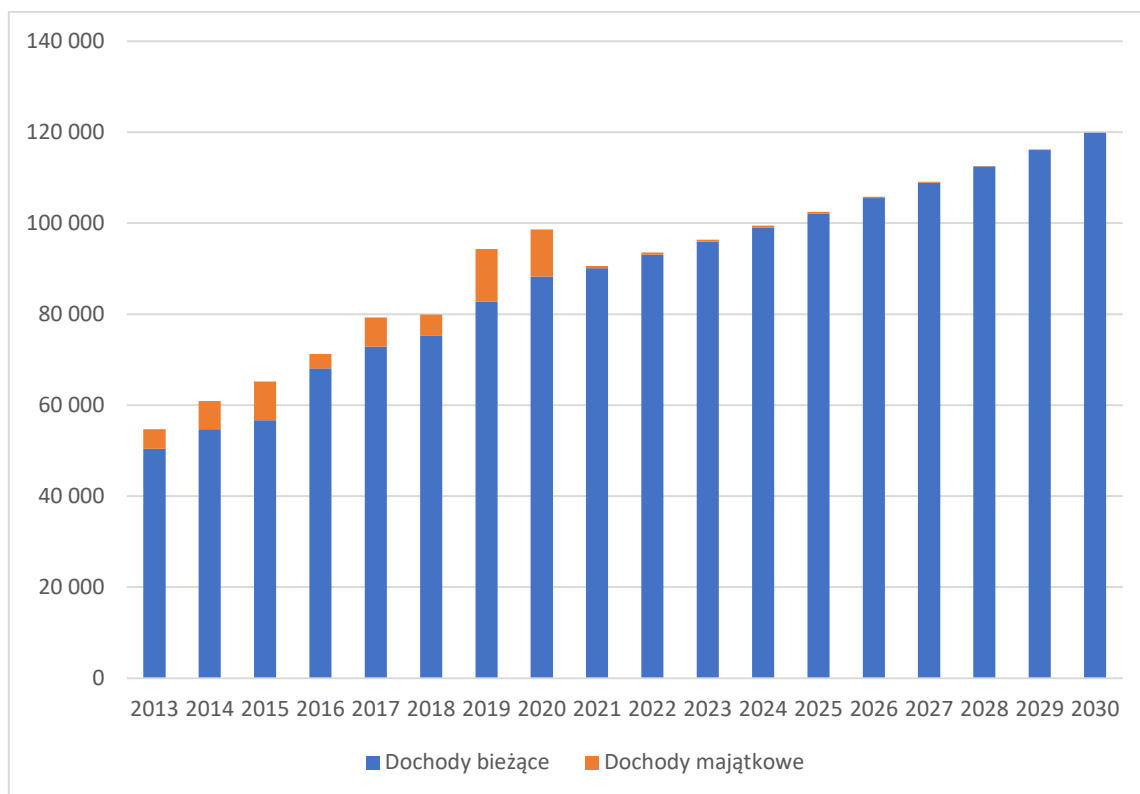
Z danych przedstawionych powyżej wynika, iż poziom dochodów GMH zależy w największym stopniu od uzyskanych udziałów z PIT oraz przyznanej kwoty subwencji ogólnej. W mniejszym stopniu na wysokość dochodów ogółem wpływa podatek od nieruchomości. Bezpośredni wpływ na poziom osiągniętych dochodów gmina posiada jedynie w zakresie podatku od nieruchomości. W Gminie Miejskiej Hajnówka w 2014 r. kwota wpływów z ww. podatku wyniosła on 10.586 tys. zł; do roku 2019 nastąpił wzrost jego poziomu 11.345 tys. zł (w okresie 5 lat jedynie 7,2%). Wynika to z faktu, iż przez te lata nie były podwyższane stawki podatku od nieruchomości. Na finanse gminy fakt ten miał negatywny wpływ ze względu na utrzymującą się coroczną kilkuprocentową inflację przy jednoczesnym zwiększeniu obowiązków gminy w zakresie realizacji zadań określonych ustawowo. W 2020 roku stawki zostały zwiększone, lecz wprowadzono przedsiębiorcom możliwość ubiegania się o umorzenie ze względu na sytuację wywołaną COVID-19. W planach są coroczne podwyżki stawek podatku o stopę inflacji.

Wpływy z podatku PIT są zależne głównie od ustawodawcy oraz poziomu dochodów mieszkańców danej jst. Ponieważ dla GMH dochody z ww. tytułu stanowią zasadniczą część dochodów własnych, wszystkie wahania w koniunkturze gospodarce mają znaczący wpływ na poziom realizacji dochodów ogółem. W GMH dochody z tytułu udziału w PIT zrealizowano w 2019 r. na poziomie 18.997 tys. zł. Wzrosły one w stosunku do roku 2013 o kwotę 7.177 tys. zł., tj. o 61% i nadal wykazują tendencję wzrostową.

Subwencja stanowi formę stałego dofinansowania jst, z zastosowaniem pewnych kryteriów podziału kwot dla konkretnych gmin. Zasadniczą jej część stanowi kwota przeznaczana na cele oświatowe. Wysokość subwencji ogólnej wzrosła w GMH w 2019 r. w porównaniu do roku 2013 o kwotę 3.206 tys. zł, tj. o ok. 23% i wyniosła 17.119 tys. zł<sup>1</sup>. Przyczyną wzrostu subwencji, oprócz zwiększenia liczby oddziałów i podstawowej stawki na 1 ucznia było zwiększenie liczby dzieci z posiadaniem orzeczeniem o niepełnosprawności, na które przysługuje zwiększenie dotacji jednostkowej.

Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem pozwala na określenie jaki odsetek dochodów pochodzi ze sprzedaży mienia oraz dofinansowań zewnętrznych.

*Dochody majątkowe i bieżące Miasta Hajnówka w latach 2013-2020 w tys. zł.*



Analizując udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem, stwierdzić należy, iż jego poziom zwiększał się w latach 2013-2019 z 7,8% do 12,2 % ze względu na wysoki poziom pozyskiwanego dofinansowania ze źródeł zewnętrznych. Planowany malejący udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem jest spowodowany brakiem nieruchomości do sprzedaży i nieprzewidywalnym poziomem dofinansowania ze źródeł zewnętrznych do pozyskania.

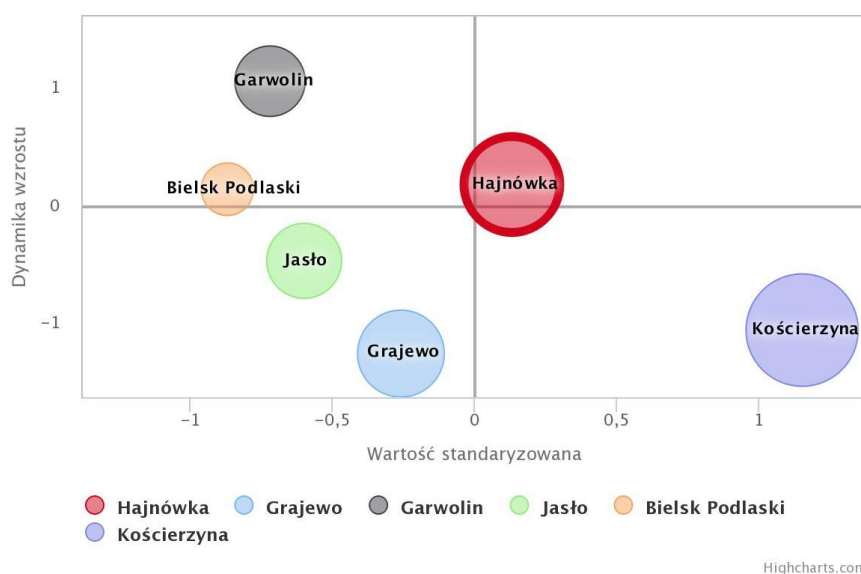
### **Wysokość i struktura wydatków**

Aby przeanalizować stan finansów GMH w obszarze wydatków wybrano poniższe wskaźniki:

- 1) Poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi – średnia trzyletnia
- 2) Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem – średnia trzyletnia

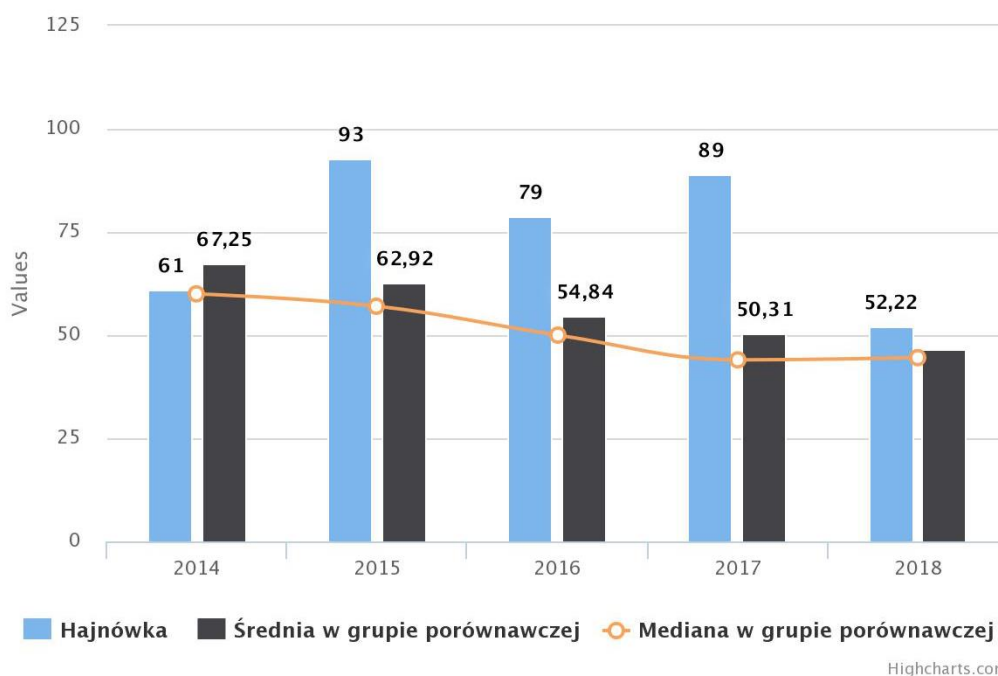
*Poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi świadczy zarówno o możliwości samofinansowania inwestycji, jak i skuteczności w pozyskiwaniu zewnętrznych dofinansowań.*

*Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem (w %) – średnia trzyletnia*

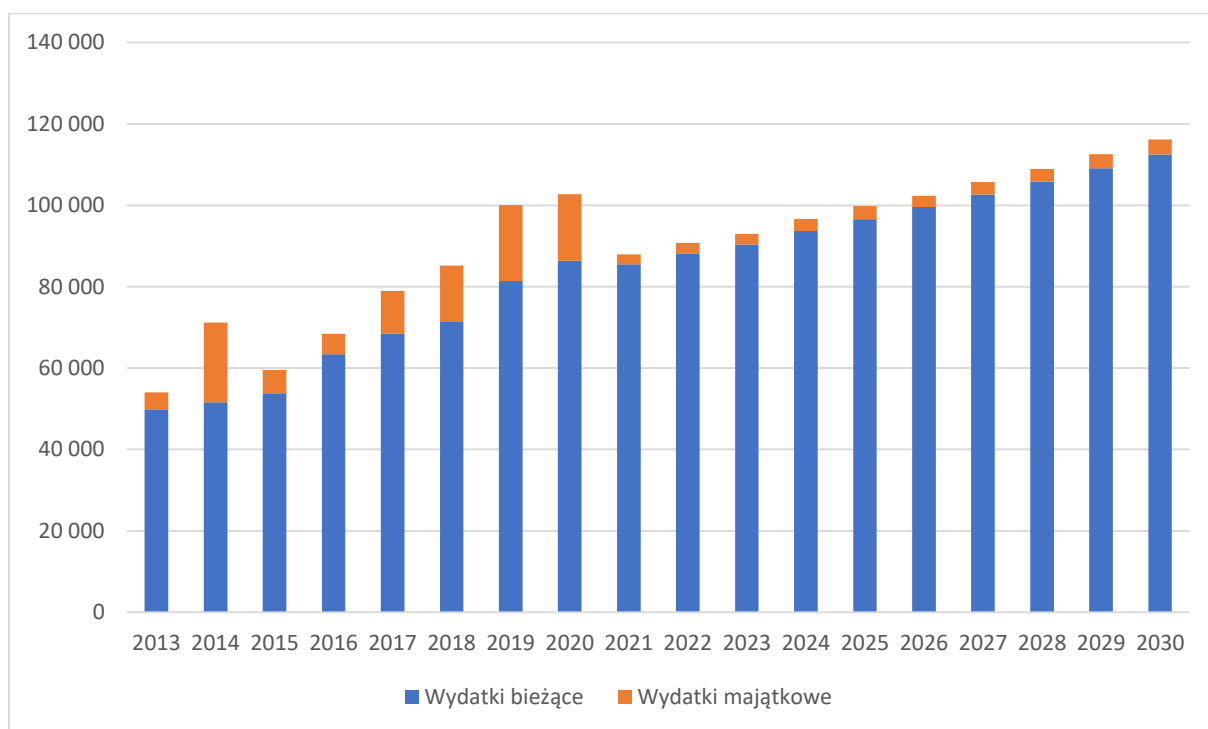


W grupie porównawczej E2 poziom ten ulega systematycznemu zmniejszeniu. W grupie 7 miast podobna sytuacja Hajnówki, Grajewa i Kościerzyny jest dobra, wartość wskaźnika i dynamika są dodatnie.

*Poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi (w %) – średnia trzyletnia*



*Poziom wydatków bieżących i majątkowych w wydatkach ogółem budżetu Miasta Hajnówka w latach 2013-2020 w tys. zł.*



Z przedstawionych na wykresie danych wynika, iż począwszy od roku 2013 poziom wydatków ogółem, jak i wydatków bieżących systematycznie rośnie do roku 2020. W roku 2013 kwota wszystkich wydatków wyniosła 57.077 tys. zł, z czego wydatki bieżące wyniosły 92,2%. Do roku 2019 nastąpił wzrost obu tych wielkości o ponad 90 %. Na zwiększenie to wpływ miała zarówno inflacja, jak i nowe zadania nałożone na gminy i konieczność ich realizacji, a także rosnąca liczba pozyskiwanych środków zewnętrznych przeznaczanych głównie na inwestycje. W latach 2021 – 2030 ujętych w wieloletniej prognozie zaplanowano wydatki na stabilnym poziomie określonym przez stopę inflacji. Dane te będą stopniowo aktualizowane, w miarę pojawiających się możliwości i potrzeb. Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem GMH od roku 2013 utrzymywał się na wysokim poziomie od 8% do 19%. Aktualny plan finansowy GMH zakłada, że w 2020 r. na inwestycje przeznaczonych zostanie 16% wydatków ogółem. W kolejnych latach planowany jest niewielki udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem na poziomie ok. 3 %. Rzeczywisty poziom wydatków może być wyższy w przypadku otrzymania przez GMH dofinansowania ze źródeł zewnętrznych.

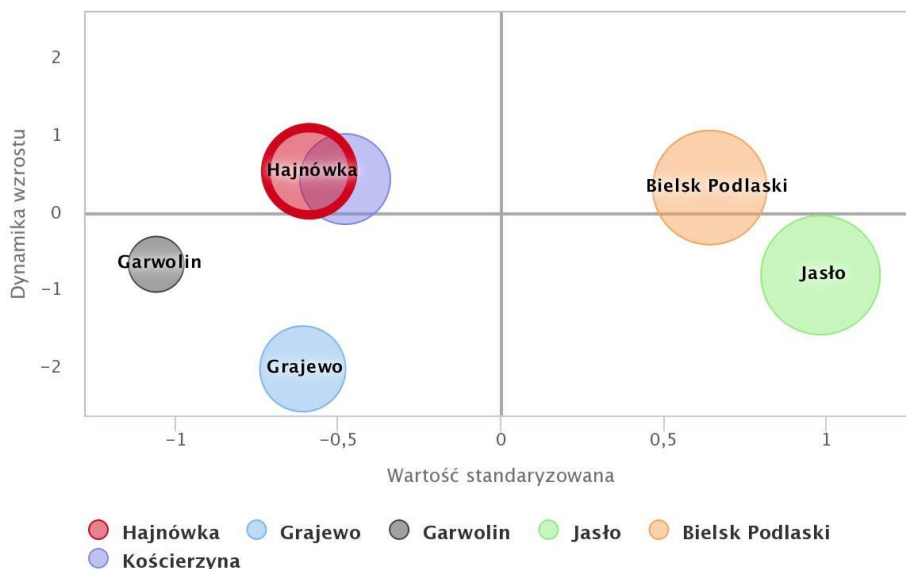
### **Równoważenie budżetu**

Wymóg równoważenia budżetu jest niezwykle ważny w kontekście ograniczonych dochodów własnych na realizację niezbędnych działań. Dotyczy to w szczególności wydatkowania przez gminy środków publicznych na działalność bieżącą.



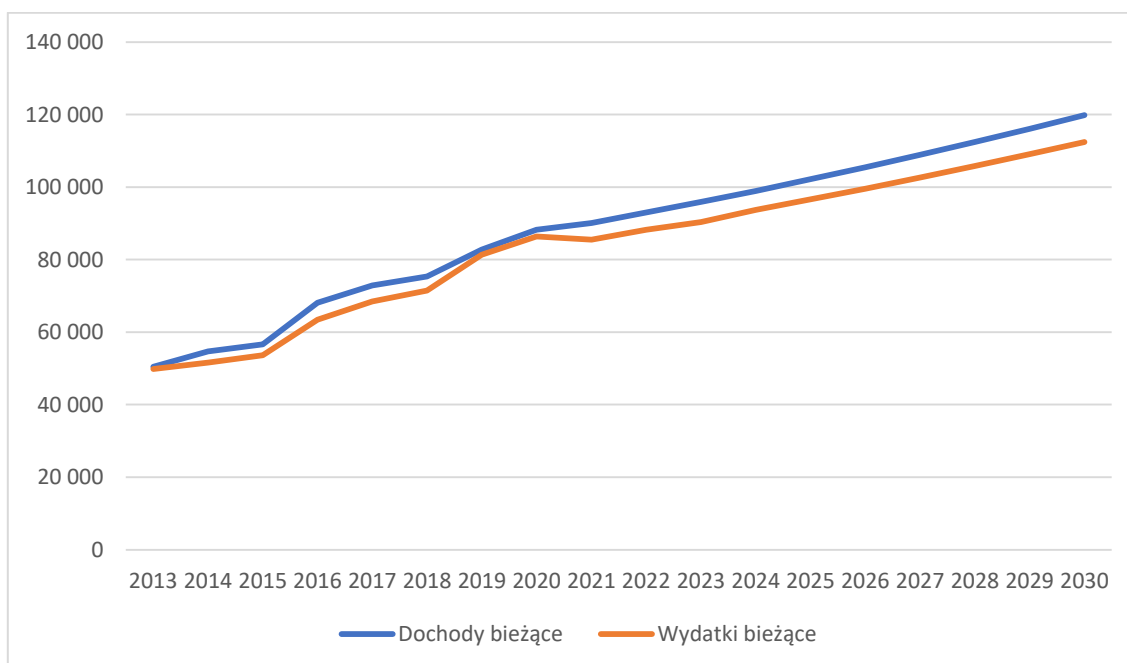
Aby określić wpływ wyniku budżetu na finanse GMH posłużono się wskaźnikiem relacji kwoty nadwyżki operacyjnej do kwoty dochodów bieżących – średnia trzyletnia.

*Relacja kwoty nadwyżki operacyjnej NO do kwoty dochodów bieżących (w %) – średnia trzyletnia*



Highcharts.com

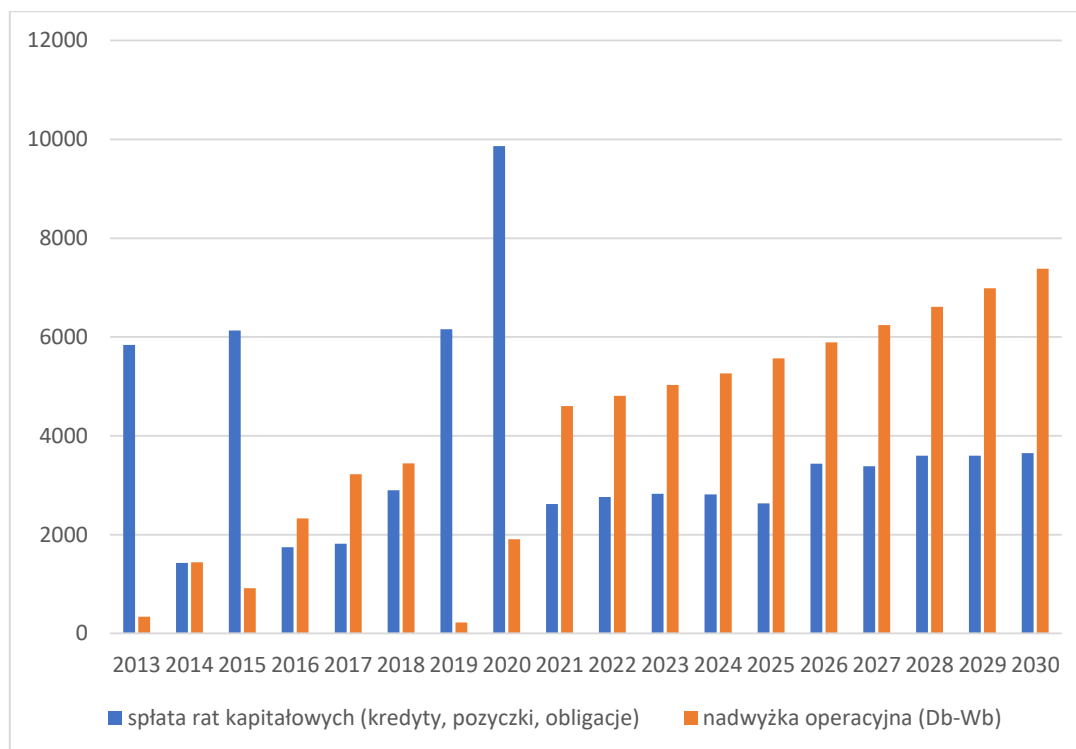
*Poziom dochodów bieżących i wydatków bieżących Miasta Hajnówka w latach 2013 – 2030 w tys. zł.*



W latach 2014-2018 utrzymywany była stabilna różnica pomiędzy dochodami bieżącym i wydatkami bieżącymi. Zmniejszenie się tej różnicy w latach 2019-2020 było spowodowane wzrostem płacy minimalnej, podwyżką wynagrodzeń nauczycieli, rosnącymi cenami energii elektrycznej jak również mniejszym wzrostem subwencji na cele oświatowe. W kolejnych latach planowana jest stabilna różnica

pomiędzy tymi dwoma kategoriami wielkości oparta na wdrażaniu oszczędnej polityki finansowej poprzez m.in. regularne przeprowadzanie kontroli wydatków w podległych jednostkach, sprecyzowanie jasnych zasad na co mogą przeznaczać środki otrzymane z budżetu miasta.

*Poziom nadwyżki operacyjnej w porównaniu ze spłatą rat zaciągniętych pożyczek, kredytów i obligacji w latach 2013-2020, w tys. zł.*



Zadłużenie GMH na dzień 31.12.2019 roku wynosiło 30.202 tys. zł. Aktualnie przewidywany deficyt na 2020 rok planuje się pokryć z emisji obligacji w kwocie 3.132 tys. zł. Utrzymanie planowanej nadwyżki operacyjnej w przyszłych latach umożliwi miastu zabezpieczenie wkładu własnego przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

### Pozycja konkurencyjna – podsumowanie

Zdecydowana większość analizowanych wskaźników wskazuje, że Hajnówka jest w gorszej sytuacji niż miasta z grupy porównawczej. Pamiętając, że na liście 122 miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze zajmuje drugą (niechlubną) pozycję można stwierdzić, że dystans do nadrobienia w większości badanych obszarów ma większy niż pozostałe miasta.

Prawdopodobnie jest to konsekwencja zarządzania w modelu *ad hoc*, bez strategicznego spojrzenia na przestrzeń i kluczowe obszary interwencji pobudzające gospodarkę i dające komfort społeczny. Na pierwszy rzut oka sytuacja w mieście nie wygląda dramatycznie. Miasto świadczy podstawowe funkcje administracyjne, zapewnia dostęp do usług edukacyjnych, kulturalnych, z zakresu ochrony zdrowia. Rynek pracy do czasu pandemii był stabilny, choć nie oferował wysokopłatnych miejsc pracy. Wjeżdżający do miasta mają wrażenie, że czas zwalnia. Tempo życia nie jest tak szybkie jak w większych ośrodkach miejskich. Okoliczne wsie, w których mieszczą się domy rodzinne Hajnowian są odwiedzane

co weekend. Hajnówka na sobotę i niedzielę zamiera. Po powrocie od rodziców i dziadków lodówki są pełne smacznych, naturalnie uprawianych warzyw, owoców, nabiału i mięsa. Lokalne manufaktury produkują wyroby własnej roboty, bez konserwantów i chemicznych ulepszczy. Zdrowe i sielskie życie w powiatowym mieście. Do tego tuż za płotem Puszcza Białowieska z jej unikalnym klimatem i terapeutycznymi właściwościami.

Ale nie wszyscy Hajnowianie traktują to miasto jak swoją bazę, swoje miejsce na ziemi. Młodzież jest tą grupą społeczną, która dość krytycznie prezentuje swoją opinię o Hajnówce. I nie jest to opinia świadcząca o miłości czy przywiązaniu do miejsca. Niestety jest to opinia motywowana często słyszanyimi słowami rodziców „Ty to lepiej stąd wyjedź, nic dobrego Ciebie tu nie spotka. Zamiast klepać biedę w Hajnówce rozwijaj się w Białymstoku, Poznaniu, Warszawie czy Gdańsku”.

Potrzebna jest determinacja zarówno aktorów życia publicznego, jak i liderów, osób znanych i poważanych, o uznanej pozycji społecznej, przedstawicieli stowarzyszeń i miejskich aktywistów, seniorów i aktywnych przedsiębiorców. Jeśli nie zostanie zatrzymany tak duży odpływ mieszkańców, miasto może nie zarobić na sobie, spadnie jakość usług, nie zostaną zapewnione funkcje podstawowe.

W czasie pracy badawczej wielokrotnie łamał się, z niedowierzania, a czasem wzruszenia, głos mieszkańców, którzy nieświadomi byli zmian jakie zachodzą, być może dotychczas nie doświadczyli dysfunkcji w dostarczaniu najważniejszych dla nich funkcji. W wywiadach pojawiły się liczne głosy, że Hajnówka jest dobrym miejscem do życia dla osób starszych, często czynnych zawodowo oraz rodzin z dziećmi – usatkwowanych zawodowo i materialnie.

Zmiany muszą się dokonać, a ich kierunek zależy od odwagi i determinacji przede wszystkim władarzy i pracowników służb miejskich, ale w nie mniejszym stopniu od mieszkańców, Hajnowian, którzy do Hajnówki czują silne przywiązanie.

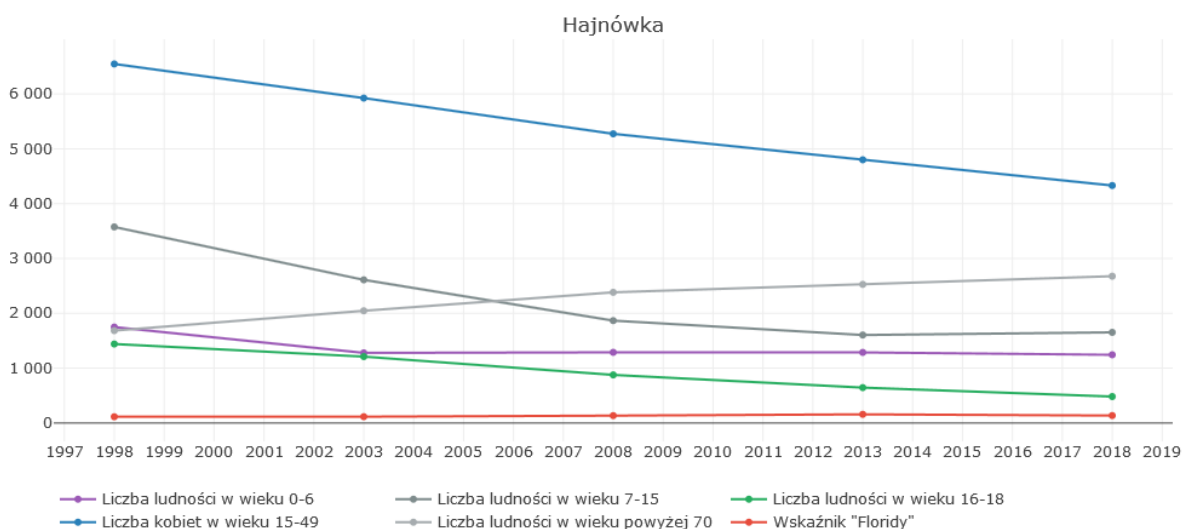
### 1.3 Hajnówka - sytuacja demograficzna, formy aktywności ekonomicznej mieszkańców, majątek miasta oraz źródła i wielkość dochodów mieszkańców i miasta.

Dane demograficzne nie napawają optymizmem.

Hajnówka ma ujemny przyrost naturalny wynoszący -106. Odpowiada to przyrostowi naturalnemu - 5,15 na 1000 mieszkańców Hajnówki. W 2019 roku urodziło się 165 dzieci, w tym 51,5% dziewczynek i 48,5% chłopców. Współczynnik dynamiki demograficznej, czyli stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów wynosi 0,46 i jest znacznie mniejszy od średniej dla województwa oraz znacznie mniejszy od współczynnika dynamiki demograficznej dla całego kraju.

W 2019 roku zarejestrowano 150 zameldowań w ruchu wewnętrznym oraz 246 wymeldowań, w wyniku czego saldo migracji wewnętrznych wynosi dla Hajnówki -96. W tym samym roku 3 osób zameldowało się z zagranicy oraz zarejestrowano 0 wymeldowań za granicę - daje to saldo migracji zagranicznych wynoszące 3.

*Szczególne grupy mieszkańców (źródło; Monitor miast)*



Najgorzej przedstawia się liczba ludności w wieku 16-18 lat, która od 1998 roku zmniejszyła się najbardziej z 1441 do 483 w 2018 roku (dynamika -66, 48).

Druga w kolejności, jeśli chodzi o spadek jest grupa ludności w wieku 7-15 lat.

Odwrotne zjawisko zachodzi w grupie 70+, z 1685 w 1998 roku grupa seniorów zwiększyła się do 2678 w 2018 roku (dynamika 58,93).

Tę sytuację można nazwać czerwonym alertem.

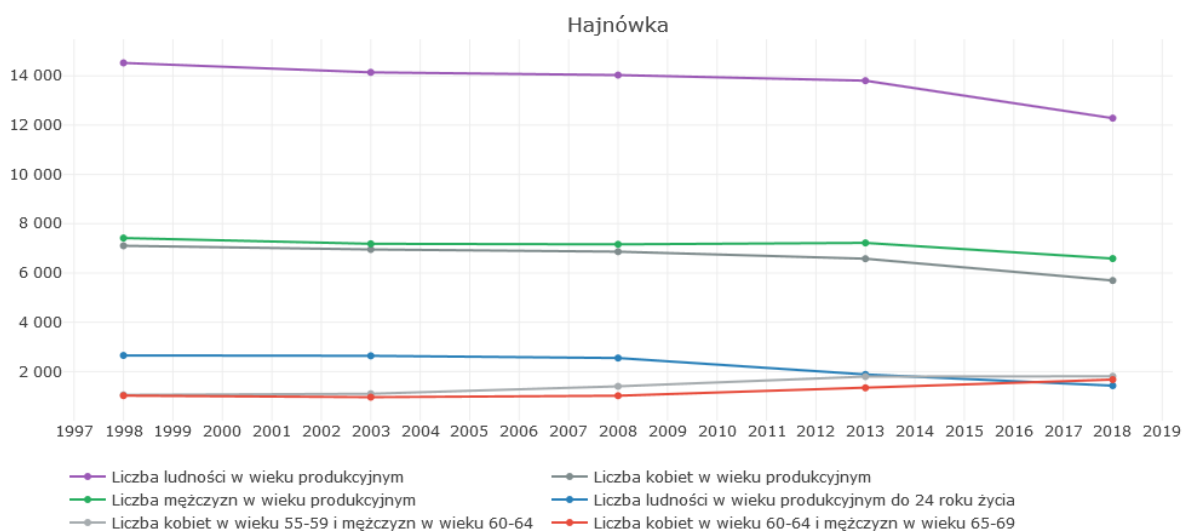
Sytuacja związana z depopulacją była w większości rozmów, wywiadów, warsztatów, które odbywały się w okresie marzec - sierpień 2020 roku wiązana z poziomem edukacji w Hajnówce, w szczególności średniej, ale były też liczne głosy krytycznie oceniające szkoły podstawowe.

W odpowiedziach dotyczących szkół średnich wskazywano na bardzo niski poziom edukacji w LO nr I, obowiązkowy język białoruski w LO nr II i niezdrową konkurencję w tych szkołach. Negatywnie został oceniony brak współpracy szkół średnich ze szkołami podstawowymi. Nie chodzi tylko o spotkania promujące licea hajnowskie, ale ciekawe projekty między nauczycielami, uczniami i rodzicami. Rodzice uczniów szkół podstawowych, którzy wypełnili ankietę wskazywali na brak zajęć dodatkowych i nowoczesnego podejścia, które odpowie na potrzeby dzieci. Podnoszone były deficyty pedagogiczne, podkreślano, że szkoły realizują program, a nie są otwarte na młódzież. Dodatkowe uwagi dotyczyły braku liderów wśród nauczycieli oraz słabego zarządzania przez Starostwo. Wśród wypowiadających byli też absolwenci hajnowskich liceów, dzisiaj rodzice uczniów uczęszczających do tych szkół i opinie wskazujące na zdecydowany spadek jakości, w szczególności w LO I oceniające szkołę jako przechowalnie są szczególnie dotkliwe.

### **Siła robocza, rynek pracy**

W Hajnówce na 1000 mieszkańców pracuje 241 osób (stan na 31.12.2018). Jest to znacznie więcej od wartości dla województwa podlaskiego oraz nieznacznie mniej od wartości dla Polski. 54,5% wszystkich pracujących ogółem stanowią kobiety, a 45,5% mężczyźni.

*Siła robocza Hajnówki (źródło: Monitor miast)*

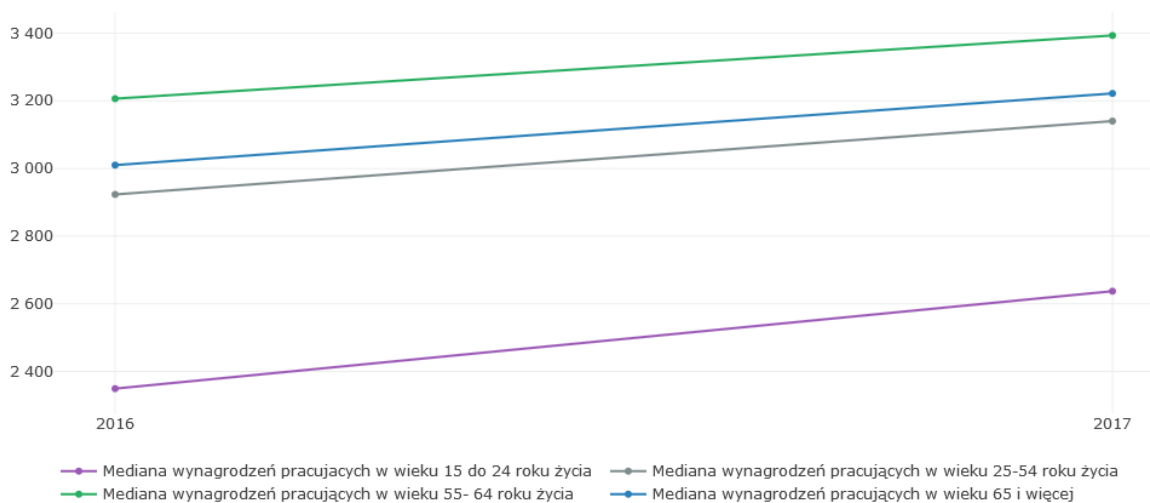


Od 1998 roku systematycznie spada liczba osób w wieku produkcyjnym, w tym liczba kobiet i liczba mężczyzn w wieku produkcyjnym oraz liczba osób w wieku produkcyjnym do 24 roku życia. Jeśli chodzi o liczbę kobiet w wieku 55+ i mężczyzn w wieku 60+ to dla okresu pomiaru odnotowany został wzrost. Powyższe oznacza duże zagrożenie z zastępowalnością pokoleń na rynku pracy. W połączeniu z niskim wynagrodzeniem osób młodych sytuacja wydaje się jeszcze bardziej niebezpieczna. Młodych jest coraz mniej, a dodatkowo mogą nie mieć motywacji do pracy charakteryzującej się niskim wynagrodzeniem. Wspomnieć należy w tym miejscu wynik ankiet przeprowadzonych wśród uczniów szkół średnich przeprowadzone w trakcie procesu badawczego (jedno z narzędzi zaproponowanych przez Związek Miast Polskich). Jako czynnik skłaniający ankietowanych do opuszczenia Hajnówki 84,57% wskazało na wysokość zarobków, a 80,25% na atrakcyjność miejsc pracy. W pytaniu dotyczącym czynników wpływających na znalezienie dobrej pracy odpowiedź, w niemal 50% odpowiedzi wskazano powiązania rodzinne i znajomości. Kolejnym wyborem były – przypadek i szczęście. Młodzież krytycznie oceniła swoje szanse na podjęcie pracy w Hajnówce wskazując, że w procesie aplikowania o pracę w mieście nie są brane pod uwagę obiektywne, mierzalne cechy potencjalnych pracowników, takie jak wykształcenie czy umiejętności.

Bezrobocie rejestrowane w Hajnówce wynosiło w 2019 roku 6,0% (5,5% wśród kobiet i 6,4% wśród mężczyzn). Jest to mniej od stopy bezrobocia rejestrowanego dla województwa podlaskiego oraz znacznie więcej od stopy bezrobocia rejestrowanego dla całej Polski.

W 2018 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Hajnówce wynosiło 4 389,58 PLN, co odpowiada 90,80% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w Polsce.

*Wynagrodzenia w Hajnówce według grup wieku (źródło: Monitor miast)*



Wzrost wynagrodzenia należy uznać za zjawisko pozytywne. Na uwagę jednak zasługują fakt różnicy w wysokości wynagrodzenia osób z grupy w wieku 15 do 24 roku życia i pozostałych grup. Zdecydowanie gorzej zarabiają młodzi pracownicy.

Wśród aktywnych zawodowo mieszkańców Hajnówki 946 osób wyjeżdża do pracy do innych miast, a 434 pracujących przyjeżdża do pracy spoza gminy - tak więc saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy wynosi -512.

33,8% aktywnych zawodowo mieszkańców Hajnówki pracuje w sektorze rolniczym (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), 28,6% w przemyśle i budownictwie, a 12,3% w sektorze usługowym (handel, naprawa pojazdów, transport, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja) oraz 1,1% pracuje w sektorze finansowym (działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości).

W Hajnówce w roku 2019 w rejestrze REGON zarejestrowanych było 1 617 podmiotów gospodarki narodowej, z czego 1 251 stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. W tymże roku zarejestrowano 111 nowych podmiotów, a 73 podmioty zostały wyrejestrowane. Na przestrzeni lat 2009-2017 najwięcej (236) podmiotów zarejestrowano w roku 2010, a najmniej (96) w roku 2016. W tym samym okresie najwięcej (234) podmiotów wykreślono z rejestru REGON w 2009 roku, najmniej (73) podmiotów wyrejestrowano natomiast w 2019 roku.

Według danych z rejestru REGON wśród podmiotów posiadających osobowość prawną w Hajnówce najwięcej (70) jest stanowiących spółki cywilne. Analizując rejestr pod kątem liczby zatrudnionych pracowników można stwierdzić, że najwięcej (1 532) jest mikro-przedsiębiorstw, zatrudniających 0 - 9 pracowników. 1,1% (17) podmiotów jako rodzaj działalności deklarowało rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, jako przemysł i budownictwo swój rodzaj działalności deklarowało 23,9% (387) podmiotów, a 75,0% (1 213) podmiotów w rejestrze zakwalifikowana jest jako pozostała działalność.

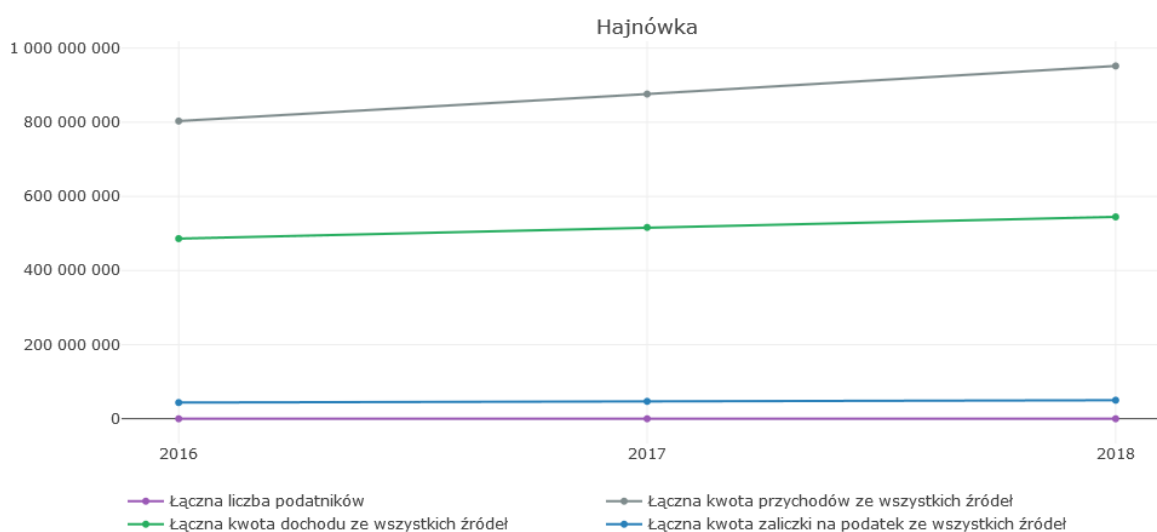
Tylko 1 firma ma status dużego przedsiębiorstwa (powyżej 250 pracowników).

Wśród osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w Hajnówce najczęściej deklarowanymi rodzajami przeważającej działalności są Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (23.1%) oraz Przetwórstwo przemysłowe (14.0%).

### Aktywność ekonomiczna mieszkańców

W Hajnówce w 2018 roku dokonano w Urzędzie Skarbowym 17 002 rozliczeń podatkowych. Łączna kwota przychodów ze wszystkich źródeł wyniosła 952 032 564,33 zł (wzrost o 18,51 % od 2016 roku). Łączna kwota dochodów ze wszystkich źródeł wyniosła 544 743 744, 01 zł (wzrost o 12% w stosunku do 2016 roku).

*Aktywność ekonomiczna hajnowskich podatników ogółem (źródło: Monitor miast)*



Analizując wskaźniki związane z dochodem mieszkańców warto podkreślić, że relacja wysokości dochodów do liczby podatników z danej kategorii jest najlepsza w przypadku osób prowadzących działalność gospodarczą, w dalszej kolejności z tytułu stosunku pracy i emerytur i rent.

### *Dochody mieszkańców Hajnówki z różnych form aktywności - wskaźnik*

WSKAŹNIKI	2016	2017	2018	RÓŻNICA	DYNAMIKA
Łączna wartość dochodów z tytułu emerytury i renty	20 021, 12	20 466, 19	21 761, 92	1 740, 80	8, 69%
Łączna wartość dochodów z tytułu stosunku pracy	36 549, 04	38 979, 35	48 843, 78	4 294, 74	11, 75%
Łączna wartość dochodów z tytułu działalności gospodarczej	71 423, 08	76 394, 61	88 108, 27	8 685, 19	12, 16%
Łączna wartość dochodów z tytułu umów zlecenia i dzieła	5 348, 67	5 739, 38	5 987, 27	638, 60	11, 94%
Łączna wartość dochodów z tytułu najmu i dzierżawy	4 953, 95	3 825, 25	4 295, 48	-658, 47	-13, 29%
Łączna wartość dochodów z tytułu praw autorskich	6 551, 71	6 157, 44	6 228, 80	-322, 91	-4, 93%
Łączna wartość dochodów z tytułu odpłatnego zbycia rzeczy	0, 00	0, 00	7 248, 16	7 248, 16	B/D
Łączna wartość dochodów z tytułu działalności nierejestrowanej	0, 00	0, 00	1 096, 67	1 096, 67	B/D
Łączna wartość dochodów z innych źródeł	3 688, 17	3 372, 81	3 670, 10	-18, 07	-0, 49%

Powyższe jest wyraźnym sygnałem dla zaprojektowania w Nowej Ścieżce rozwoju działań stymulujących powstawanie nowych i rozwój istniejących podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

### Finanse gminy w 2019 roku

Budżet miasta zakładał wpływy w kwocie 97.310.287 zł, oraz wydatki w kwocie 106.467.668 zł.

Dochody wyniosły 94.299.501 zł, stanowi to 96,9% planu

*Udział dochodów własnych w dochodach ogółem 45,1%.*

Wykonanie dochodów	94 299 501
Wykonanie dochodów własnych	42 505 754

*Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem 12,2%*

Plan dochodów majątkowych	12 543 210
Wykonanie	11 501 711

*Wykonanie dochodów*

Plan dochodów	97 310 287
Wykonanie ogółem, w tym:	94 299 501
PIT	18 977 097
CIT	167 943
Subwencja ogólna	17 120 669
Podatek od nieruchomości	11 346 085
Dotacje celowe	34 484 758

*Wykonanie wydatków*

Plan	106 467 668
Wykonanie	100 064 319

*Wysokość wydatków bieżących w stosunku do planu 96,3%*

Plan	84 542 254
Wykonanie	81 394 391

*Wysokość wydatków majątkowych w stosunku do planu 85,2%*

Plan	21 925 414
------	------------



Wykonanie	18 669 928
-----------	------------

*Wynik budżetu*

Planowany deficyt	9 157 381
Wykonany deficyt	5 764 818

Dochody w przeliczeniu na mieszkańca wyniosły 4.569 zł (20.641 mieszkańców).

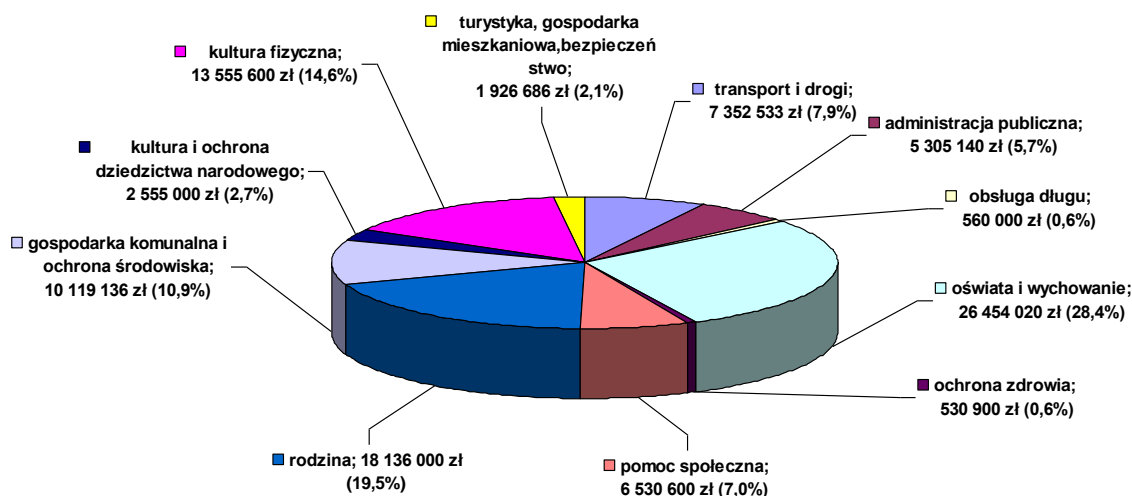
Wydatki w przeliczeniu na mieszkańca wyniosły 4.848 zł.

Zadłużenie gminy na koniec roku 2019 wyniosło 30.202.712 zł, stanowi 32% dochodów wykonanych.

*Źródła wpływów do budżetu miasta Hajnówka oraz ich wielkość*

Źródło wpływu do budżetu	Kwota wpływu	Część budżetu (w %)
udziały w podatku dochodowym PIT i CIT	17.374.956zł	21,4%
subwencja ogólna	19.500.000zł	24%
dotacje celowe i środki przeznaczone na cele bieżące	21.677.463zł	26,6%
podatki i opłaty lokalne	13.876.200zł	17,1%
dochody majątkowe, w tym dotacje i środki przeznaczone na inwestycje	6.443.050zł	7,9%
wpływy z opłat za gospodarowanie odpadami	1.992.000zł	2,4%
pozostałe dochody jednostek budżetowych	485.814zł	0,6%
<b>łącznie dochody Miasta Hajnówka</b>	<b>81.349.483zł</b>	<b>100%</b>

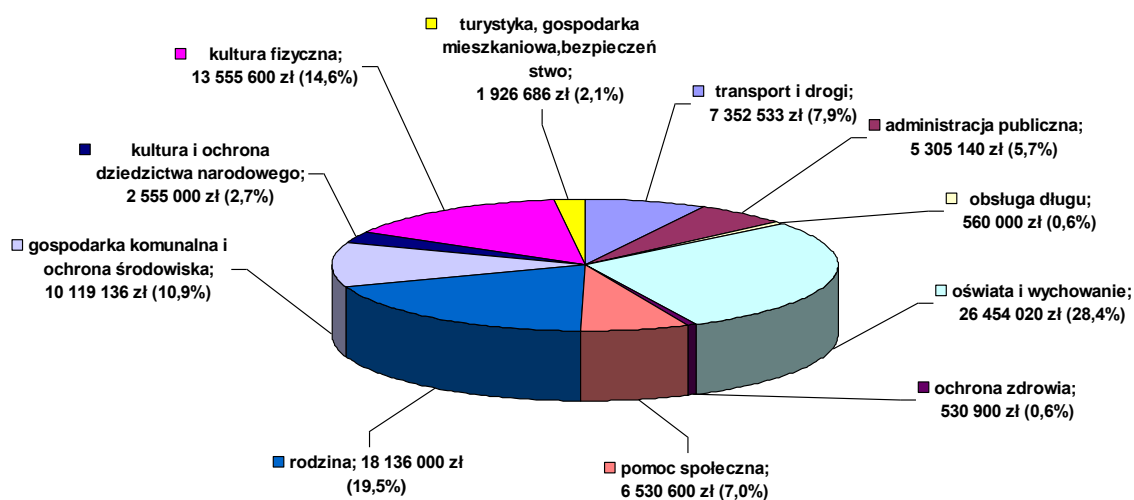
*Dochody miasta Hajnówka w 2019 roku*



*Wydatki według z budżetu miasta Hajnówka według kategorii*

Kategoria	Kwota	Udział w wydatkach (w %)
transport i drogi	7.352.533zł	7,9%
administracja publiczna	5.305.140zł	5,7%
obsługa długu	560.000zł	0,6%
oświata i wychowanie	26.454.020zł	28,4%
ochrona zdrowia	530.900zł	0,6%
pomoc społeczna	6.530.600zł	7,0%
rodzina	18.136.000zł	19,5%
gospodarka komunalna i ochrona środowiska	10.119.136zł	10,9%
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	2.555.000zł	2,7%
kultura fizyczna, turystyka, gospodarka mieszkaniowa,	13.555.600zł	14,6%
bezpieczeństwo	1.926.686zł	2,1%
<b>łącznie</b>	<b>93.025.615zł</b>	<b>100%</b>

*Wydatki miasta Hajnówka w 2019 roku*



*Przeznaczenie każdej złotówki mieszkańca miasta*

**Na co przeznaczamy 1 złotówkę mieszkańca miasta?**



transport i drogi	0,08zł
administrację publiczną	0,06zł
obsługę długu	0,01zł
oświatę i wychowanie	0,28zł
ochronę zdrowia	0,01zł
pomoc społeczną	0,07zł
rodzinę	0,19zł
gospodarkę komunalną i ochronę	
środowiska	0,11zł
kulturę i ochronę dziedzictwa	
narodowego	0,03zł
kulturę fizyczną	
turystykę, gospodarkę mieszkaniową	0,14 zł
bezpieczeństwo	0,02zł

**Gospodarka nieruchomościami**

Według stanu na dzień 31 grudnia 2019 r. Gmina Miejska Hajnówka jest właścicielem gruntów o łącznej powierzchni 235,0388 ha, a gruntów gminnych oddanych w użytkowanie wieczyste 71,3673 ha.

1. W trybie przetargu w okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019 r. sprzedano nieruchomości:

Lp	Dz. Nr	Pow. w m2	Położenie	Przeznaczenie	Wpłata (brutto)	Poz.	Data
1	34/1	2536	ul. Dolna	RM	86.466,00 zł	3661	10.05.2019
2	219/40	4005	ul. Targowa	P	148.734,00 zł	3678	16.07.2019
3	3366	10095	ul. 3 Maja	P/U	1.730.268,00 zł	3685	24.09.2019
	Razem:				<b>1.965.468,00 zł</b>		

2. W trybie bezprzetargowym w okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019r. sprzedano nieruchomości:

L/P	Dz. Nr	Pow. w m2	Położenie	Przeznaczenie	Wpłata (brutto)	Poz.	Data
1	741/2	361	ul. Łąkowa	MN	13.809,21 zł	3651	25.02.2019
2	665/2, 666/1,666/2	98	ul. Bielska	MN	7.074,90 zł	3660	24.04.2019
3	1//10	426	ul. Białostocka	KD-G	darowizna	3668	31.05.2019
4	3251	428	ul. Jaskólcza	MN	Zwrot wywłaszczonej nieruchomości	3669	15.03.2019
5	1089/1	278	ul. Ślusarska	MN	17.645,52 zł	3683	28.08.2019
	Razem:				<b>38.529,63 zł</b>		

3. Sprzedaż 41 komunalnych lokali mieszkalnych o łącznej wartości **1 540 188,40 zł** w okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019 r.

Wyodrębnienie i przeniesienie własności lokali nastąpiło w trybie bezprzetargowym na rzecz ich najemców, z uwzględnieniem 60% bonifikaty. Cena ustalona była w wysokości wartości określonej przez rzeczoznawcę majątkowego zwiększonej o koszt sporządzenia wyceny i dokumentacji geodezyjnej.

4. Nabywanie gruntów w trybie umów cywilno-prawnych:

- Nieruchomość oznaczoną numerem geodezyjnym 1056/171 położoną w Hajnówce przy ul. 3 Maja o pow. 0,0992 ha umową sprzedaży na zadania własne Gminy.
- Nieruchomość oznaczoną numerem geodezyjnym 1565/36 położoną w Hajnówce obr. 3 Paszki o pow. 0,0894 ha i oznaczoną numerami geodezyjnymi 3041/14 i 3041/22 położoną w Hajnówce obr. 1 o pow. 0,0414 ha umową darowizny na zadania własne Gminy.

5. Nabywanie gruntów w trybie ustawy o szczególnych zasadach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie dróg publicznych

Nieruchomość oznaczoną numerami geodezyjnymi: 82/2 o pow. 0,0234 ha – udział 1/5, 83/2 o pow. 0,0509 ha, 92/7 o pow. 0,0067 ha, położoną w Hajnówce przy ul. Rysiej o pow. 0,2091 ha - Decyzja Nr 7/18 o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej z dnia 28.11.2018 r.

6. Dzierżawa nieruchomości gminnych:

- w okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019 r. z umów zawartych na cele nierolnicze wpłynęło **53.724,36 zł**
- z tytułu czynszów za ustawienie tablic reklamowych w okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019 r. wpłynęło 3.710,67 zł

7. W okresie od 01.01.2019 r. do 31.12.2019 r. wpłynęło: użytkowanie wieczyste – **203.907,83 zł**, trwały zarząd – **37.036,51 zł** i przekształcenie – **103.938,13 zł**.

**Realizacja zadań inwestycyjnych w 2019 roku**

*Wykaz inwestycji zrealizowanych w 2019 roku w mieście Hajnówka*

Lp.	Nazwa zadania	Wartość robót
1.	Poprawa gospodarki niskoemisyjnej miasta Hajnówka	950 842,29 zł
2.	Montaż źródeł energii elektrycznej w budynkach użyteczności publicznej w Hajnówce	362 850,00 zł
3.	Przebudowa ulicy Białowieskiej w Hajnówce	1 253 133,52 zł
4.	Przebudowa ulicy Bartników w Hajnówce	305 616,83 zł
5.	Przebudowa ulicy Leszczynowej w Hajnówce	217 284,10 zł
6.	Baseny naziemne kąpielowe wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną Hajnówce	1 228 688,00 zł
7.	Fontanna typu „mokry chodnik” w Parku Miejskim w Hajnówce	429 474,04 zł
		<b>4 747 888,78 zł</b>

*Wykaz inwestycji drogowych realizowanych (w trakcie budowy) rozpoczętych w 2019 roku w m. Hajnówka*

Lp.	Nazwa zadania	Wartość robót
1.	Przebudowa ulicy Słonecznikowej w Hajnówce	455 287,99 zł
2.	Przebudowa ulicy Brzozowej w Hajnówce	520 337,40 zł

975 625,39 zł

W 2019 r. realizowano inwestycje na podstawie umów zawartych w 2018 r i w 2019 r. następujące przedsięwzięcia z **udziałem środków zewnętrznych**:

- 1. Projekt pn. „Hajnówka OdNowa”** – rewitalizacja strefy urbanistycznej „Chemiczna” na terenie Miasta Hajnówka. Całkowita wartość inwestycji: 13 877 459,01 zł. Środki na realizację inwestycji pochodzą z Regionalnego programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, Działanie 8.5 Rewitalizacja w kwocie 9 372 619,16 zł. Zadanie dotyczy gruntownej modernizacji kompleksu obiektów OSiR i terenu przy HDK wraz z utworzeniem strefy rodzinnej z nowoczesnym placem zabaw przy HDK.
- 2. Projekt pn. „Poprawa gospodarki niskoemisyjnej miasta Hajnówka poprzez budowę mikroinstalacji fotowoltaicznych i kolektorów słonecznych”** - w zakresie instalacji fotowoltaicznych. Wniosek został wybrany do dofinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020. Wartość projektu: 1.058.362,49 zł, wydatki kwalifikowane w kwocie 954.256,89 zł; dofinansowanie 589.845,48 zł; wkład własny: 317.609,13 zł.
- 3. Projekt pn. „Montaż indywidualnych źródeł energii elektrycznej w budynkach użyteczności publicznej na terenie Gminy Miejskiej Hajnówka”**. Dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 w ramach osi priorytetowej V. Gospodarka niskoemisyjna, działania 5.1 Energetyka oparta na odnawialnych źródłach energii w kwocie 481 668,00 przy dofinansowaniu w kwocie 337 167,60 zł.
- 4. Projekt Nr WND-RPPD.08.06.00-20-0277/18 pn.: „Zwiększenie dostępności do edukacji przedszkolnej poprzez rozbudowę i przebudowę Przedszkola nr 3 z Oddziałem integracyjnym w Hajnówce”** w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, Osi Priorytetowej VIII. Infrastruktura dla usług użyteczności publicznej, Działania 8.6 Inwestycje na rzecz rozwoju lokalnego, realizowanego w ramach umowy o dofinansowanie Nr UDA-RPPD.08.06.00-20-0277/18-00. Celem projektu jest zapewnienie dostępu do wysokiej jakości edukacyjnej przedszkolnej, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci 3 i 4 letnich oraz dzieci z niepełnosprawnościami z terenu miasta Hajnówka oraz gminy wiejskiej Hajnówka. Okres realizacji projektu: od 09.05.2019 r. do 30.09.2020 r. Wartość projektu: 2 807 890,15 PLN. Dofinansowanie projektu z UE: 849.948,34 PLN.
- 5. Projekt Nr WND-RPPD.08.06.00-20-0278/18 pn.: „Utworzenie Domu Diennej Pomocy w Hajnówce”** w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, Osi Priorytetowej VIII. Infrastruktura dla usług użyteczności publicznej, Działania 8.6 Inwestycje na rzecz rozwoju lokalnego, realizowanego w ramach umowy o dofinansowanie Nr UDA-RPPD.08.06.00-20-0278/18-00. Dzienny Dom Pomocy będzie ośrodkiem wsparcia dla osób niesamodzielnych, zapewniającym całodzienne usługi opiekuńcze oraz aktywizację w sferze fizycznej oraz społecznej. Wartość projektu: 844.175,45 PLN. Dofinansowanie projektu z UE: 711.888,72 PLN

6. Projekt: „Konsultacje społeczne na potrzeby opracowania projektu zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Hajnówka - etap konsultacji pierwszy (w rozumieniu Regulaminu konkursu POWR.02.19.00-IZ.00-00-003/18).

Gmina Miejska Hajnówka przystąpiła do projektu „**Konsultacje dokumentów planistycznych w podlaskich gminach – edycja II**” realizowanego przez Federację Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT w Białymstoku w partnerstwie z Podlaskim Biurem Planowania Przestrzennego i Fundacją Inicjatyw Regionalnych „Progres”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Okres realizacji projektu czerwiec 2019r. - grudzień 2019 r. Dla Gminy Miejskiej Hajnówka został opracowany Indywidualny Plan Konsultacji uwzględniający jej potrzeby i specyfikę. Na realizację opracowanego planu gmina otrzymała dotację w formie grantu w wysokości: 44.410,00 zł, oraz techniczne i merytoryczne wsparcie eksperckie.

## 1.9 Dostępność i jakość infrastruktury dla mieszkańców, przedsiębiorców i przyjezdnych

### **Infrastruktura wodno-kanalizacyjna:**

Stan i funkcjonowanie infrastruktury wodno-kanalizacyjnej w Hajnówce zapewnia mieszkańcom oraz podmiotom funkcjonującym na terenie miasta bezpieczeństwo wodne oraz odpowiednie warunki bytowe.

Długość sieci wodociągowej w Hajnówce wynosi 89,0 km, co stanowi pokrycie miasta siecią wodociągową na poziomie 99%.

Długość sieci kanalizacji sanitarnej w Hajnówce wynosi 80,9 km, co stanowi pokrycie miasta siecią kanalizacji sanitarnej na poziomie 98%.

Za system kanalizacji deszczowej odpowiada w Hajnówce kilku zarządców:

Miasto Hajnówka - długość kanalizacji deszczowej wyniesie 18941 mb

Zarząd Dróg Powiatowych - długość kanalizacji deszczowej wyniesie 9, 581 km

Zarząd Dróg Wojewódzkich - długość kanalizacji deszczowej wyniesie 4,5 km

### **Zaopatrzenie w ciepło:**

Właścicielem miejskiej sieci ciepłowniczej jest PEC Hajnówka. Sieć ciepłownicza wykonana w 87% w technologii preizolowanej, o łącznej długości ok. 15 km. Czynnikiem grzewczym jest woda 110/70°C. Sieć zasilana jest z kotłowni własnej zlokalizowanej na oś Mazury /30% ciepła/ i ciepłowni firmy prywatnej Rindipol /70% ciepła/. Ciepłownia PEC Hajnówka jako paliwo wykorzystuje miał węglowy, a w ciepłowni Rindipol paliwem jest miał węglowy 83% i biomasa 17%.

Roczne zapotrzebowanie na ciepło wynosi 170 000 GJ, ciepłownia PEC Hajnówka posiada moc 5 MW, ciepłownia Rindipol dostarcza 12MW.

Za pośrednictwem sieci ciepłowniczej zasilane są osiedla mieszkaniowe budownictwa wielorodzinnego, budynki użyteczności publicznej, przedszkola, żłobki, banki, urzędy, szpital, przychodnie, sklepy i odbiorcy indywidualni zlokalizowani w zasięgu sieci. Ponad 50% mieszkańców korzysta z ciepła dostarczanego przez PEC Hajnówka.

Dalsza rozbudowa sieci ciepłownicze do mocno rozproszonych indywidualnych odbiorców, w obecnym czasie jest nieopłacalna ekonomicznie.

### **Instalacje OZE:**

Starostwo Powiatowe w Hajnówce razem ze Stowarzyszeniem „Energievision Frankenwald e.V.” (Niemcy) i Stowarzyszeniem „Białostocki Obszar Funkcjonalny” realizuje projekt, w ramach którego utworzone zostało niezależne centrum doradztwa z zakresu odnawialnych źródeł energii dla samorządów lokalnych, instytucji, firm i osób prywatnych. Centrum Energii Odnawialnej organizuje spotkania z ekspertami dla osób zainteresowanych wdrożeniem instalacji fotowoltaicznych, instalacji solarnych, pomp ciepła oraz termomodernizacji budynków, prowadzi działania na rzecz edukacji społeczeństwa lokalnego na temat korzyści wdrożenia odnawialnych źródeł energii dla budżetu gmin/gospodarstwa domowego i środowiska przyrodniczego.

Działalność doradcza CEO owocuje kolejnymi instalacjami kolektorów słonecznych i paneli fotowoltaicznych.

W przypadku kolektorów słonecznych zamontowano 296 szt. instalacji dla mieszkańców i 10 szt. dla budynków użyteczności publicznej. Natomiast w przypadku fotowoltaiki zamontowano 76 szt. instalacji dla mieszkańców i 3 szt. dla szkół podstawowych (SP Nr 1, SP Nr 2, SP Nr 4)

### **Gospodarka odpadami:**

Odpady komunalne na terenie miasta Hajnówki powstają przede wszystkim w gospodarstwach domowych, ale również na terenach nieruchomości niezamieszkałych, jak: obiekty użyteczności publicznej (urzędy, ośrodki zdrowia, szkoły) oraz infrastruktury (handel, obiekty turystyczne, usługi). Do Zakładu Zagospodarowania Odpadami w Hajnówce trafiają także odpady z terenów otwartych, takie jak: odpady z koszy ulicznych, ulic czy odpady z placów targowych.

W 2019 r zagospodarowanie odpadów z nieruchomości zamieszkałych oraz prowadzenie PSZOK powierzono w drodze przetargu nieograniczonego Przedsiębiorstwu Usług Komunalnych Sp z o.o. w Hajnówce.

Ilość odpadów zmieszanych i zebranych selektywnie za okres 12 miesięcy: 6708,048 Mg/rok, w tym 3913,720 Mg odpadów zmieszanych i 2794,328 Mg odpadów selektywnie zbieranych.

Koszt odbioru, transportu oraz zagospodarowania odpadów odebranych od mieszkańców Hajnówki, za okres 12 miesięcy wyniósł 1 984 989,960zł.

Wydatki administracyjne wyniosły: 41 723,00zł



## Zestawienie z nieruchomości zamieszkałych (bez firm)

Kod odpadu	Rodzaj odpadu	Łączna masa odpadów odebranych i zebranych w [Mg]	Łączna masa odpadów odebranych z nieruchomości w [Mg]	Łączna masa odpadów zebranych w PSZOK w [Mg]	Łączna masa odpadów odebranych i zebranych w [Mg]	Łączna masa odpadów odebranych i zebranych w [Mg] I potrocznie
		2018 rok	2019 rok			2020 rok
20 03 01	Niesegregowane (zmieszane) odpady komunalne	3913,720	3436,020	0,000	3436,020	1391,242
15 01 02	Opakowania z tworzyw sztucznych	1,560	0,000	0,480	0,480	0,000
15 01 06	Zmieszane odpady opakowaniowe	306,260	316,360	0,000	316,360	201,230
15 01 07	Opakowania ze szkła	279,520	137,920	0,940	138,860	195,200
16 01 03	Zużyte opony	11,420	10,170	6,550	16,720	6,880
17 01 01	Odpady betonu oraz gruz betonowy z rozbiórek i remontów	610,600	128,500	145,000	273,500	0,000
17 01 07	Zmieszane odpady z betonu gruzu ceglanego, odpadowych materiałów ceramicznych.	0,000	0,000	0,000	0,000	6,260
17 02 02	Szkło	0,240	0,000	2,500	2,500	0,000
17 09 04	Zmieszane odpady z budowy, remontu i demontażu inne niż wymienione w 17 09 01, 17 09 02 i 17 09 03	43,080	0,000	46,700	46,700	16,540
20 01 01	Papier i tektura	76,940	97,038	0,200	97,238	65,400
20 01 02	Szkło	6,240	174,400	1,260	175,660	6,400
20 01 08	Odpady kuchenne ulegające biodegradacji	46,160	37,320	0,000	37,320	50,420
20 01 10	Odzież	1,920	0,000	1,280	1,280	1,140
20 01 11	Tekstylia	0,600	0,000	1,620	1,620	0,040
20 01 39	Tworzywa sztuczne	3,400	0,000	0,040	0,040	0,200
20 01 99	Inne niewymienione frakcje zbierane selektywnie	0,460	511,320	6,500	517,820	348,500
20 02 01	Odpady ulegające biodegradacji	412,140	983,120	25,800	1008,920	340,040
20 03 07	Odpady wielkogabarytowe	862,980	82,360	30,020	112,380	75,700
20 01 23*	Urządzenia zawierające freony	89,640	6,900	0,000	6,900	0,000
20 01 34*	Baterie i akumulatory inne niż w 20 01 33*	6,000		0,012	0,012	0,000
20 01 35*	Zużyte urządzenia elektryczne i elektroniczne inne niż wymienione w 20 01 21 i 20 01 23 zawierające niebezpieczne składniki (1)	20,380	13,973	0,830	14,803	0,820
20 01 36	Zużyte urządzenia elektryczne i elektroniczne inne niż wymienione w 20 01 21, 20 01 23 i 20 01 35	8,788	4,181	0,120	4,301	0,250
Łączna masa w [Mg]		6702,048	5939,582	269,852	6209,434	2706,262

W lipcu br rozpoczęto prace związane z realizacją projektu pn.: „Budowa Punktów Selektywnego Zbierania Odpadów Komunalnych na terenie Miasta Bielsk Podlaski i Miasta Hajnówka” współfinansowanego ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 realizowanego w ramach umowy o dofinansowanie Nr POIS.02.02.00-00-0008/17-00. Budowa tzw. PSZOK w Hajnówce właśnie się rozpoczęła. Obecnie trwają roboty ziemne i fundamentowe. Nowy punkt zlokalizowany będzie przy ul. Szosa Kleszczelowska, tuż obok Zakładu Zagospodarowania Odpadów. W wyniku realizacji inwestycji powstanie nowoczesny punkt selektywnej zbiórki odpadów komunalnych wyposażony między innymi w kontenery obsługi, magazyny na odpady problemowe, magazyny na surowce i sprzęt, waga samochodowa, ścieżka edukacyjna, chodniki, place na kontenery oraz miejsca parkingowe. Zostanie zakupiony również niezbędny do funkcjonowania punktu sprzęt mechaniczny oraz wyposażenie. Prace związane z realizacją projektu potrwać do końca 2020 roku.

### **Zieleń miejska i ochrona środowiska, lesistość, pomniki przyrody**

Na terenie miasta jest znajduje się 8 obszarów użytków ekologicznych oraz 54 drzewa- pomniki przyrody. W przeważającej większości są to dęby szypułkowe, jak również, lipy drobnolistne, klony zwyczajne oraz wiąz szypułkowy, dąb bezszypułkowy i robinia akacja. Ochronę ustanowiono rozporządzeniem Nr 3/94 Wojewody Białostockiego z dnia 17 listopada 1994r.

W roku 2019r. na podstawie uchwały Nr XXXIV/232/17 Rady Miasta Hajnówka z dnia 29 listopada 2017 r. w sprawie uzgodnienia przeprowadzenia zabiegów pielęgnacyjnych i konserwatorskich pomników przyrody na terenie miasta Hajnówka wykonano cięcia sanitarne na 9 drzewach pomnikach przyrody. Zabiegi pielęgnacyjne i sanitarne wykonano dzięki dofinansowaniu ze środków krajowych Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Białymstoku. Wysokość dofinansowania wynosiła 5948,64 zł, środki własne to koszt 3965,76zł.

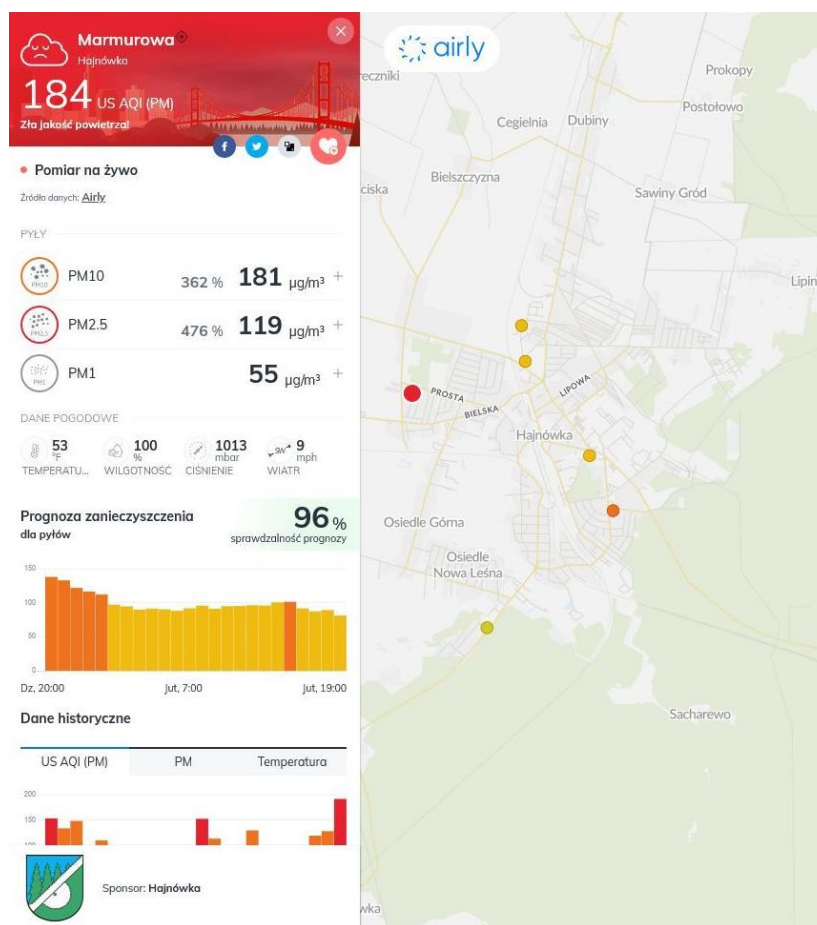
### **Powietrze**

W grudniu 2019 roku miasto zamontowało 5 czujników monitorujących poziom zanieczyszczeń pyłami zawieszonymi PM10 i PM2,5.

Zanieczyszczenie benzopirenem nie jest monitorowane to samo dotyczy ozonu. Największy problem z wysokim poziomem zanieczyszczeń występuje w okresie grzewczym.

Czujniki monitorujące zostały zakupione w ramach projektu „Poprawa efektywności energetycznej i ograniczenie niskiej emisji na terenie miasta Hajnówka” z RPO WP. Dokonano modernizacji oświetlenia miasta Hajnówka w postaci wymiany lamp na energooszczędne w ilości 2011 szt. oraz wymieniono 17 pieców węglowych na automatyczne, spalające biomase, olej i gaz (łącznie 37 szt – 20 szt w 2018). Koszt całego przedsięwzięcia to 3 104 163,98zł.

Informacja z systemu AIRLY (piątek 23.10.2020, godz. 19.30, ul. Marmurowa w Hajnówce)



### Usługi administracyjne świadczone drogą elektroniczną

Urząd (stan na 31.05.2020) udostępniał **48** usług elektronicznych, za pośrednictwem dwóch Elektronicznych Skrzynek Podawczych (ESP):

- 39 usług na platformie ePUAP,
- 9 usług na platformie Wrota Podlasia, obejmującej swoim zasięgiem województwo podlaskie.

Usługi udostępniano w **11 kategoriach** w szczególności w zakresie:

-spraw obywatelskich (dowody osobiste, meldunki, wybory) - 16 usług (wnioski o zameldowanie, zgłoszenia wymeldowania, zgłoszenia wyjazdu poza granice RP, sprawdzenie danych zawartych w rejestrze PESEL i rejestrach mieszkańców, dopisanie się do spisu wyborców, udostępnienie rejestru wyborców)

- Podatków i opłat - 7 usług,
- Dowodów osobistych, meldunków i wyborów - 6 usług (wydanie dowodu, zgłoszenia utraty lub uszkodzenia dowodu osobistego, udostępnianie z rejestru DO dokumentacji związanej z dowodami osobistymi,
- Urodzenia, małżeństwa i zgonów - 2 usługi,
- Pozostałe - 8 kategorii to pojedyncze usługi - pismo ogólne, skargi, wnioski, zapytania do urzędu, bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe, budownictwo, architektura, urbanistyka,

gospodarka komunalna, geodezja, ochrona środowiska, zdrowie i sprawy społeczne.

W wyżej wymienionym okresie mieszkańcy zgłosili do Urzędu **138** spraw za pośrednictwem ESP. Mieszkańcy wielokrotnie sygnalizowali, że system usług online nie jest intuicyjny i wymaga działań ze strony Urzędu popularyzujących i edukacyjnych dla różnych grup mieszkańców. W opinii Hajnowian jest kilka kluczowych barier w szerszym stosowaniu trybu online:

- Zbytne sformalizowanie e-usług- należy wypełnić formularz rejestracyjny, niezbędne jest podanie danych kontaktowych oraz identyfikacyjnych, założyć konto na ePUAP, wymagane jest posiadanie profilu zaufanego (kolejne formularze i konieczność weryfikacji przez Punktu Potwierdzający),
- Mieszkańcy w starszym wieku nie są zainteresowani e-usługami, preferują fizyczną wizytę w Urzędzie i bezpośrednie spotkanie i konsultacje z urzędnikiem, dodatkowo złożony wniosek w obecności urzędnika skraca czas oczekiwania na otrzymanie rozstrzygnięcia (jest prawidłowo wypełniony i nie wymaga uzupełnień),
- Cyfrowe wykluczenie, brak Internetu i sprzętu komputerowego u mieszkańców.

#### **Aktywność społeczna mieszkańców, poziom integracji społecznej oraz poczucie tożsamości lokalnej społeczności:**

W trakcie wywiadów indywidualnych i licznych spotkań konsultacyjnych, które jako element procesu badawczego miały zachęcić mieszkańców do partycypacji w projekcie EOG Rozwój Lokalny, nie wyróżnił się jeden obraz typowego hajnowianina czy typowej hajnowianki.

Pierwszą kwestią, która różniła uczestników było ich stanowisko wobec Puszczy Białowieskiej. W dalszym ciągu słychać liczne głosy propagujące wykorzystanie Puszczy Białowieskiej do wycinki na cele związane z przetwórstwem gospodarczym drewna. Czasem jest to głos wprost nawołujący do wycinki na cele gospodarcze, czasem jednak schowany pod płaszczem wycinek sanitarnych dla celów ochrony zwiedzających i z uwagi na niebezpieczeństwo pożarowe.

Po drugiej stronie sporu są entuzjaści przyrody, osoby, które z dużą otwartością przyjmują wszelkie uwarunkowania wynikające ze statusu Puszczy jako Obiektu Światowego Dziedzictwa UNESCO, miejsca ścisłej ochrony i unikatowego w skali europejskiej obszaru występowania gatunków roślin i zwierząt. Nie są to jednocześnie osoby fanatycznie broniące dostępu do Puszczy.

Zdarzają się próby podjęcia kompromisu, jednak nie jest to łatwy proces i prawdopodobnie w najbliższym czasie, z uwagi na konieczność przygotowania Zintegrowanego Planu Zarządzania Obiektem sytuacja się zaogni. W tym miejscu należy wskazać inicjatywę burmistrzów i wójtów okółpuszczańskich gmin wystąpienia do Ministra Środowiska z propozycją powołania szerokiego zespołu interesariuszy, którzy współpracowaliby przy opracowaniu Zintegrowanego Planu Zarządzania Obiektem Puszcza Białowieska. Szeroki konsensus i specjalistyczne grono ekspertów mogą pomóc odbudować opinię o mieszkańcach Regionu Puszczy Białowieskiej.

Dobrym przykładem działania na rzecz zgody wokół Puszczy był projekt Starostwa Powiatowego w Hajnówce pt. „Puszcza i ludzie” nr POIS.02.04.00-00-0075/16-00 współfinansowany z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. W trakcie projektu zrealizowano szereg działań związanych z podniesieniem świadomości ekologicznej i kształtowaniem postaw proekologicznych wśród mieszkańców regionu Puszczy Białowieskiej, budowaniem społeczeństwa obywatelskiego w obszarze

ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju oraz wymianą wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w ochronę przyrody i zrównoważony rozwój regionu Puszczy Białowieskiej. Projekt należy uznać w kategorii DOBRA PRAKTYKA.

Pewną odmienność w środowiska hajnowian określa też miejsce urodzenia. Wśród hajnowian większość stanowią ci urodzeni na kresach, z rodów białoruskich lub polskich. Ale z uwagi na czas, kiedy Hajnówka rozkwitała gospodarczo, napływali do miasta, w tym z nakazów pracy, specjaliści z różnych stron kraju. Takie mieszane kulturowo rodziny tworzą bardzo ciekawą i otwartą społeczność. Szacunek do religii, podwójne obchodzenie świąt, tradycje rodzinne, w tym kulinarne, różnica w dialekcie to zestaw zaledwie kilku atutów, które mają wpływ na szczególną atmosferę i urok miasta.

Ta atmosfera i bliskość Puszczy czynią Hajnówkę miejscem, w którym chce się być.

Bardzo ciekawa społecznie wydaje się być grupa Akcja Hajnówka, inicjatywa obywatelska o cechach ruchu miejskiego. Grupę tworzą aktywni hajnowianie, gotowi do realizacji projektów i wydarzeń dla różnych grup mieszkańców. Uczestnikami grupy są osoby młode z przedziału 30 do 50 lat. Włączają się w projekty miejskie, mobilizują społeczników do pozyskiwania środków, zachęcają żeby kształcić się w kierunku Lidera Społecznego, organizują Potańcówki na deskach, budują szałas w lesie z dziećmi. Wyrastają na kreatorów życia społecznego w Hajnówce.

O podobnym fenomenie społecznym można powiedzieć opisując małżeństwo państwa Skibińskich, którzy prowadzą stowarzyszenie kulturalne Poczta. Swoją codzienną pracą na rzecz odnowienia budynku dworca PKP, który od tygodni zdobi pierwszy w Hajnówce mural na drewnie malowany przez Arkadiusza Andrzejkowskiego, cykliczną organizacją Międzynarodowego Festiwalu Teatralnego Wertep, organizacją w Hajnówce misji wolontariackich dla młodzieży z całego świata zapisali się w codziennym życiu hajnowian. Warto wspomnieć, że Państwo Skibiński nie są rodowitymi hajnowianami.

Nad losem osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej czuwa w sposób niezwykle temperamentny pani Natalia Gierasimiuk z Fundacji działającej na rzecz budowy otwartego społeczeństwa **ONI – TO MY**. Cykliczne i dedykowane projekty pomogły już nie raz wyjść z życiowego zakrętu wychowankom domów dziecka, dzieciom i młodzieży, seniorom, osobom niepełnosprawnym, bezdomnym, bezrobotnym, osobom pokrzywdzonym przestępstwem, oraz osobom przebywającym i opuszczającym zakłady karne.

Takich przykładów osób, które mają impuls i wiarę w społeczną aktywność jest w Hajnówce wiele. Są nauczyciele organizujący wolontariat uczniowski, zmieniający jakość kształcenia i sposób współpracy z uczniami w ramach międzynarodowych projektów. Są artyści rękodzielnicy, tworzący dzieła sztuki z drewna, metalu, piękną biżuterię i obrazy. Są mistrzowie kulinarnych specjałów potrafiący bezbłędnie odtworzyć smak oryginalnych potraw białoruskich i polskich. Są miłośnicy przyrody, którzy osiągają sukcesy w terapii lasem. Nieskończona lista, a przecież w Hajnówce, jak wynika ze statystyki mieszka 20 000 mieszkańców. Co więc jest blokadą dla tych wspaniałych i pięknych ludzi, żeby zwielokrotnić swoją skuteczność poprzez dobrą i twórczą współpracę? Każdy z nich z osobna jest mistrzem w pracy z ludźmi i dla ludzi, ale wspólnie nie mają jeszcze na koncie żadnego dzieła, a społeczność hajnowska, np. seniorzy, których liczba szybko rośnie, mieszkańcy osiedli najbardziej zdegradowanych fizycznie i społecznie, pilnie wymagających rewitalizacji czy młodzież marząca o emigracji, byle dalej od Hajnówki potrzebują szczególnego i mądrego wsparcia.

Tych osób będących w trudnej sytuacji materialnej, żyjących na granicy ubóstwa, umęczonych nałogami, potrzebujących reanimacji duszy i nauczenia się pracy jest w Hajnówce wciąż dużo.

Analizując plan finansowy MOPS na 2019r. który opiewał na kwotę 29.629.886,00 zł, można pokusić się o stwierdzenie, że budżet dla osób objętych kuratelą MOPS to wartość 1/3 budżetu całego miasta. Oczywiście na budżet MOPS składają się też środki krajowe, w mniejszej części miejskie.

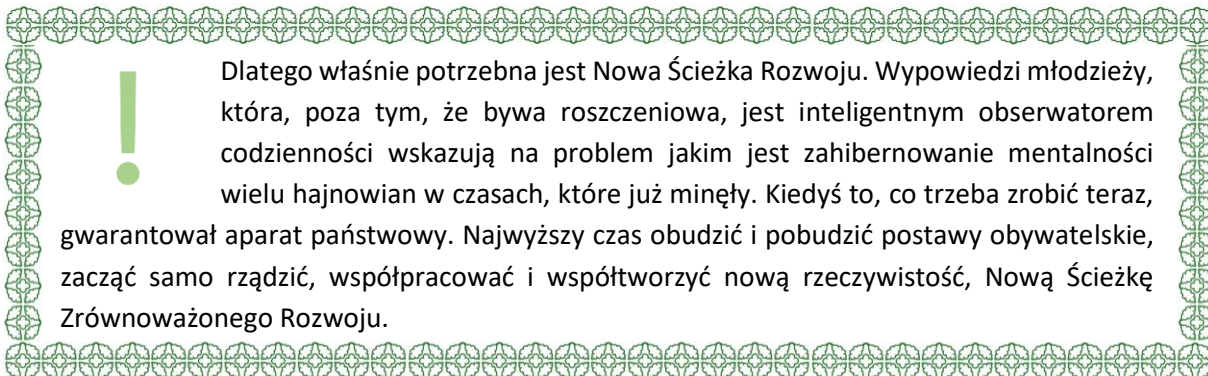

W 2019 roku wydatkowano środki na:

- Zasiłki stałe – 1.100.597,00 zł; - 211 rodzin, (213 – liczba osób którym przyznano decyzją świadczenie).
- Zasiłki okresowe – 1.074.558,00 zł; - 587 rodzin, 663 osób, którym przyznano decyzją świadczenie, 1193 osób w rodzinach,
- Składki zdrowotne – 179.427,26 zł; opłacone dla 278 świadczeniobiorców w tym 179 osób pobierających zasiłek stały na kwotę – 86.294,66 zł, zaś 99 osobom pobierającym świadczenie pielęgnacyjne i zasiłek dla opiekuna na kwotę – 92.700,00 zł,
- Specjalistyczne usługi opiekuńcze z budżetu Wojewody – 84.250,00 zł (8 rodzin, 10 osób w rodzinach),
- Program Rządowy „Posiłek w szkole i w domu” na lata 2019-2023 realizowany przez Ośrodek w ramach zadań własnych i zadań finansowanych z budżetu państwa. Ogólny koszt Rządowego Programu w 2019r., wyniósł – 1.250.000,00 zł w tym: ze środków własnych gminy – 250.000,00 zł, dotacja z budżetu państwa – 1.000.000,00 zł., z tego:
  - zasiłki celowe na zakup żywności – 841.208,42,00 zł (803 rodziny, 1736 osób w rodzinach),
  - dożywianie w szkołach, przedszkolach, Świetlicy Socjoterapeutycznej oraz Środowiskowym Domu Samopomocy w formie posiłku – 233.101,00 zł (282 rodzin, 1010 osób w rodzinach). Z posiłków skorzystało 411 dzieci i uczniów na podstawie art. 7 ustawy o pomocy społecznej, 15 osoby w ŚDS oraz 2 dzieci na kwotę 640,00 zł, których rodziny znajdują się w trudnej sytuacji i na wniosek dyrektorów placówek istniała możliwość objęcia wsparciem w postaci obiadu bez konieczności prowadzenia postępowania administracyjnego i wydania decyzji. Rządowym programem „Posiłek w szkole i w domu” objętych było 22 placówki prowadzące dożywianie w Hajnówce tj. 11 szkół, 7 przedszkoli, 2 żłobki, 1 Środowiskowy Dom Samopomocy, 1 Placówka Wsparcia Dziennego - Świetlica Socjoterapeutyczna oraz placówki z poza Hajnówką. W roku sprawozdawczym 2019r., od 01.01.2019r. do 31.12.2019r. rzeczywista liczba osób objętych programem ogółem wyniosła 1584.
- Usługi opiekuńcze – 177.023,00 zł
- Zasiłki celowe i pomoc w naturze: 1.110.820,00 zł, w tym: zasiłki celowe specjalne – 31 rodzin – 14.874,00 zł,
- Dofinansowanie kosztów pobytu mieszkańców Hajnówki w Domach Pomocy Społecznej – 867.887,00 zł (34 osób),
- Sprawienie pogrzebu – 6.180,00 zł dla 3 osób.

Ogólna liczba rodzin, które zostały objęte pracą socjalną, z którymi pracownicy socjalni współpracowali to: 810 rodzin (1596 osób w rodzinie).

Jak widać z listy powyżej problem opieki społecznej wymaga dalszych interwencji. Z uwagi jednak na odpowiedzialność konstytucyjną rozłożoną na wszystkie szczeble instytucji publicznych, w projekcie Nowej Ścieżki Rozwoju działania na rzecz osób wykluczonych będą miały charakter uzupełniający nie zastępujący specjalistycznych działań właściwych dla instytucji systemu.

Poczucie tożsamości jest bardzo silne wśród Hajnowian. Niestety jest jeden wyłom w tym, jak się okazuje, nie monolite. To młodzież hajnowska, uczestnicy ankiety przeprowadzonej w lutym br. dali dobitnie znać, że Hajnówka nie jest miejscem marzeń, że nie lokują tu swojej przyszłości. Wśród pozytywnych ocen doceniających fenomen Puszczy Białowieskiej, unikatową na skalę Europy obecność żubra czy kulturę z charakterystycznymi wpływami kultury białoruskiej znalazła się też dotkliwa krytyka. Zdaniem ankietowanych Hajnówka zaklęta jest w małomiasteczkowej mentalności, stereotypowym myśleniu. Co więcej, przepiętna jest nienawiścią i wrogością, zupełnym brakiem optymizmu, większość mieszkańców to mentalni spadkobiercy czasów reżimu komunistycznego. Hajnówka kojarzy się z marszem żołnierzy wyklętych i brudnym powietrzem, aferami o puszczy i nudą, brakiem miejsca spotkań, rozwoju osobistego.

  Dlatego właśnie potrzebna jest Nowa Ścieżka Rozwoju. Wypowiedzi młodzieży, która, poza tym, że bywa roszczeniowa, jest inteligentnym obserwatorem codzienności wskazują na problem jakim jest zahibernowanie mentalności wielu hajnowian w czasach, które już minęły. Kiedyś to, co trzeba zrobić teraz, gwarantował aparat państwowy. Najwyższy czas obudzić i pobudzić postawy obywatelskie, zacząć samo rządzić, współpracować i współtworzyć nową rzeczywistość, Nową Ścieżkę Zrównoważonego Rozwoju.

Powołując się na przeprowadzone wywiady indywidualne z liderami nie można pominąć czynnika, który był często podkreślany w rozmowach o tożsamości Hajnowian. Rozmówcy wskazywali na lokalną gwara jako silne spoiwo utrzymujące więzi rodzinne i sąsiedzkie. Gwara, zdaniem Hajnowian, poznawana w dzieciństwie jako pierwsza odmiana języka pozostaje na zawsze językiem kojarzonym z dzieciństwem i stronami rodzinnymi, czymś bliskim sercu. W Hajnówce słychać kilka gwar, w zależności od wsi, z której pochodzi mieszkani. Ale miejscowi, słysząc gwara, są w stanie określić skąd jest ta właśnie gwara. To jest wartość, której kultywowanie powinno stać się naturalną czynnością każdego Hajnowianina.

***„Czołowiek zo swojeju mowoj zroszczy mocniej niż derwo z zemloju”<sup>4</sup>***

***„Człowiek ze swoją mową zrośnięty jest ciaśniej niż drzewo z ziemią”***

**Mieczysław Jastrun „Poemat o mowie”**

<sup>4</sup> Gwara z pogranicza Narewki i Czeremchy, według Anny Nikitiuk

W dobie internetu i powszechnego stosowania technik i technologii informatycznych w codziennym życiu, miernikiem aktywności czy integracji społecznej może być cały zespół działań kojarzonych z mediami społecznościowymi. Hajnowianie znakomicie komunikują się za pomocą forów internetowych i profili na FB. Skuteczność przesyłu informacji i jej zastosowanie jest dużo większa niż tradycyjnych metod polegających na rozwieszaniu plakatów w witrynach ogłoszeniowych i słupach informacyjnych. Ankieta lokalizacyjna skierowana do mieszkańców Hajnówki nie cieszyła się szczególnym zainteresowaniem do czasu uruchomienia komunikacji na FB. W efekcie ankietę wypełniło niemal 800 osób. Zdarzają się wśród komentowanych postów także wulgarne czy prymitywne, jest to jednak niewielki odsetek. Duża część komentarzy jest bardzo dojrzała i świadczy o przejęciu się sprawami miasta i poważnym traktowaniu jego problemów. Szczególnie teraz, kiedy zagrożenie epidemiczne jest powodem ograniczenia fizycznych kontaktów komunikacja zdalna zyskuje na znaczeniu. W przypadku Hajnówki wystarczy utrzymać jakość publikacji na platformach, komunikatorach oraz skoordynować i moderować przekaz.

Przygraniczne położenie i obecność dwóch kultur przeplatających się w codziennym życiu Hajnowian i mieszkańców Regionu puszczy Białowieskiej było inspiracją do powołania stowarzyszenia samorządów Euroregion Puszcza Białowieska. Stowarzyszenie obejmuje po stronie polskiej wszystkie samorzady powiatu hajnowskiego oraz dwie, sąsiadujące gminy wiejskie powiatu bielskiego, zaś po stronie białoruskiej trzy położone najbliżej granicy rejony – odpowiedniki naszych powiatów. Założone w 2002, odpowiadało na wyzwania jakie stały przed Polską w związku z planowaną akcesją Polski do UE i planowanym uruchomieniem środków wspierających współpracę transgraniczną.

Działalność stowarzyszenia koncentrowała się na aktywnym wsparciu samorządów w pozyskiwaniu funduszy z programów INTERREG w obu dotychczasowych perspektywach unijnych. Dodatkowo Euroregion aktywnie realizował różne projekty, w tym parasolowe, był liderem w dużych projektach na rzecz grup samorządów /np. zakup samochodów strażackich dla gmin/. Władze i działacze stowarzyszenia inicjowali, jak również pośredniczyli w partnerskich relacjach i inicjatywach transgranicznych. Niestety znaczenie i aktywność Euroregionu osłabły w ostatnich latach. Nastąpiła zmiana dyrektora biura, zmniejszyło się znaczenie biura w pozyskiwaniu środków z Programu Polska-Białoruś-Ukraina – m.in. z uwagi na zmiany w procedurach naboru w ostatnich konkursach, zrezygnowano z projektów parasolowych. Pierwotnie Euroregion miał pozycję monopolisty jeśli chodzi o sprawność w procedurach i pozyskiwaniu środków z UE. Z czasem zdolność do indywidualnego pozyskiwania środków przez gminy wzrosła i doskonale radziły sobie z doбором źródeł i opracowaniem aplikacji na samodzielne projekty. Atut zrzeszenia się gmin słabł z czasem.

Obecnie aktywność Euroregionu skupia się na korzystaniu ze środków EFS, co wpływa na możliwość generowania dodatkowego zatrudnienia dla osób z otoczenia Euroregionu w projektach i na stanowiskach administracyjnych. Jest to bezpieczna forma przetrwania Stowarzyszenia, bez podjęcia wysiłku merytorycznego w celu realizacji projektów transgranicznych o wysokiej wartości dodanej dla członków stowarzyszenia.

Po 18-tu latach działania tego stowarzyszenia potrzebna jest ewaluacja założeń i celów funkcjonowania stowarzyszenia, wiele z nich straciło swoją ważność. O ile intencje założycielskie były ambitne i miały bardzo edukacyjny i propagujący współpracę międzyinstytucjonalną wymiar, to bieżąca aktywność jest raczej przyczynkiem do dalszej pauperyzacji znaczenia Stowarzyszenia Euroregion Puszcza Białowieska dla mieszkańców obszaru objętego jego działalnością.



Brak strategii i konsekwencji w działaniu, pomysłów na nowe aktywności na rzecz mieszkańców Euroregionu, podejmowanie działań akcyjnych w efekcie dostępnych funduszy nie służy rozwojowi regionu. Dla przypomnienia zgodnie z celami statutowymi Stowarzyszenie powinno działać na rzecz rozwoju gospodarczego, kulturalnego, powinno inicjować kontakty różnego typu i szczebla instytucji i samorządów, placówek oświatowych, sportowych, kulturalnych i innych. Dla przeciętnego mieszkańca Euroregionu, lokalnych grup działania, NGOów czy podmiotów gospodarczych obecny sposób funkcjonowania Euroregionu nie ma przełomowego znaczenia.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku Lokalnej Grupa Działania Puszcza Białowieska, która skupia się na organizacji naborów/konkursów w ramach regionalnych środków EFRR i EFS. Nie uczestniczy, nie wspiera, nie organizuje, nie inicjuje samodzielnie inicjatyw kulturalnych, społecznych czy gospodarczych. Działalność organizacji skupia się na wypełnieniu założonych w LSR wskaźników i osiągnięciu kamieni milowych. Warto podkreślić rolę LGD jako podmiotu zabezpieczającego środki na działania z RPOWP na obszarach wiejskich, a w ostatnich latach także w Hajnówce (warunkiem wsparcia inicjatyw z Hajnówki jest dostępność środków). Ważna jest też funkcja negocjatora wysokości dostępnych środków w lokalnej grupie. Niestety te formalne przywileje w sposób dominujący zajmują czas działaczom LGD, nie dając tym samym możliwości pełnienia roli animatora w rozwoju regionu. Dla przeciętnego mieszkańca Regionu Puszczy Białowieskiej, NGOów czy podmiotów gospodarczych obecny sposób funkcjonowania LGD Puszcza Białowieska nie ma kluczowego dla przeprowadzenia koniecznych zmian społeczno-gospodarczych, znaczenia.

Uznając obie instytucje jako ważne na scenie organizacji społecznych działających w Hajnówce i Regionie Puszczy Białowieskiej, bez reformy i rewizji sposobu działalności, ich znaczenie dla społeczności hajnowskiej będzie coraz bardziej marginalne.

## 2. Diagnoza deficytów, problemów i barier rozwojowych miasta (minimum) w obszarze środowiskowym, społecznym, gospodarczym i demograficznym

Rozdział poświęcony deficytom, problemom i barierom rozwojowym miasta bazuje na danych, zgromadzonych metodą *desk research* podczas procesu badawczego na podstawie MRL, Monitora miast oraz z ankiet i formularzy badawczych autorstwa ZMP, których wyciąg został zawarty w rozdziale Charakterystyka miasta. Dodatkowo opracowując wnioski dotyczące deficytów, problemów i barier rozwojowych wykorzystano informacje i obserwacje pozyskane w trakcie wywiadów grupowych, indywidualnych, spotkań warsztatowych i konsultacyjnych.

O skali problemów Hajnówki mówiło wielu interesariuszy, ale szczególnie dotkliwych było kilka wypowiedzi. Jeden z rozmówców podkreślił, że niestety w świadomości mieszkańców miasta kapitał ludzki to "nie kapitał". Człowiek, jego cechy i umiejętności, nie jest traktowany w Hajnówce w kategoriach "kapitału". Wspomniano lata 50te i 60te, kiedy Hajnówka, Bielsk Podlaski i Siemiatycze były określane mianem małego Trójmiasta HBS, a Hajnówka miała pozycję lidera. Dlaczego więc dziś jest tak źle? W odpowiedzi pojawiły się opinie dotyczące sposobu prowadzenia polityki rozwoju. Rozmówcy podkreślali, że działania władz od kilku dekad są mało ambitne, nie poparte na badaniach, analizach, bez wskazywania scenariuszy, opcji, bez włączenia kluczowych środowisk i liderów, którzy powinni być zdecydowanie bardziej widoczni w polityce rozwoju miasta. Dziś nikt nie mówi o Hajnówce marzeń, bo już nikt tych marzeń nie ma. Za to często i jako jedyną powtarza się odpowiedź, że nie ma pieniędzy, że się nie da. I jeśli faktycznie nie ma pieniędzy to trzeba „ruszyć głową”, otoczyć się mądrymi ludźmi, specjalistami, ekspertami, postawić system planowania strategicznego na nogi i zacząć miasto „od nowa”.

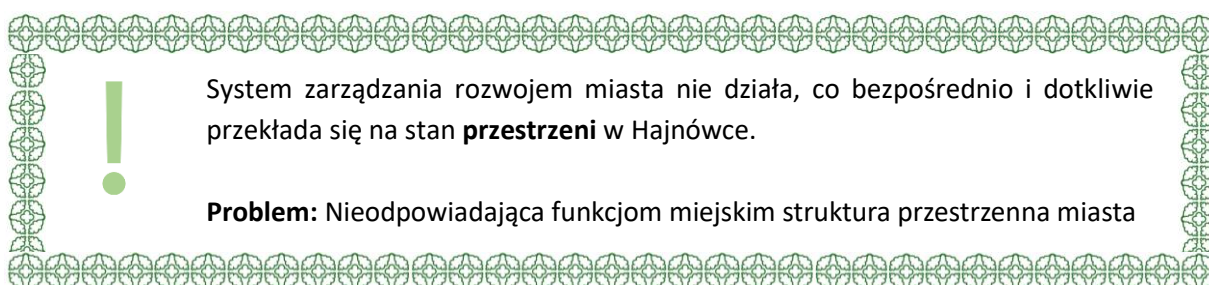
Tryb oszczędnościowy włączył się zarządzającym już na etapie lokowania siedzib gminy, miasta i powiatu. Zebranie w jednym budynku kadry różnego szczebla JST pozornie może się wydawać sensowne. Teoretycznie powinno to usprawnić komunikację między poszczególnymi branżowymi komórkami i szczeblami władzy. Niestety tak się nie stało, przepływ informacji jest zaburzony albo go w ogóle nie ma. Dodatkowo warunki lokalowe nie są optymalne, budynek jest ciasny, słabo izolowany, co powoduje nagrzewanie się latem ostatniej kondygnacji do temperatur uniemożliwiających komfortową pracę. Budynek jest niedostępny dla osób z niepełnosprawnościami. Trudno też dopatrzeć się cech reprezentacyjnych, które z uwagi na status miasta powiatowego wydają się być niezbędne np. dla stosownego przyjęcia delegacji państwowych czy zagranicznych, rozmów z inwestorami i kluczowymi przedsiębiorcami. Urząd – siedziba trzech szczebli JST nie jest ich godną wizytówką.

Wspomniany wcześniej wadliwy system przepływu informacji jest dysfunkcyjny nie tylko w obrębie całego budynku, czyli trzech instytucji. Także w Urzędzie Miasta nie odbywają się kolegia kadry zarządzającej ani cykliczne spotkania, podczas których omawiane są sprawy bieżące i cele na przyszłość. Brak sprawnej wymiany informacji w Urzędzie wynika z faktu niewyznaczenia celów ani na poziomie strategii rozwoju, ani na poziomie instytucji.

Zarządzanie miastem w modelu ad hoc jest wystarczające, żeby wykonać podstawowe obowiązki Burmistrza, wynikające z ustaw kompetencyjnych, ale w przypadku miasta, które od dekad traci funkcje i mieszkańców, jest to model, który nie spowoduje zatrzymania tych negatywnych trendów.

Brak myślenia strategicznego, nieokreślenie wizji rozwoju, nieplanowanie strategii w przestrzeni miasta, czego przykładem są nieskoordynowane zbycia lub dzierżawy nieruchomości miejskich na rzecz dyskontów spożywczych czy miejsc garażowych coraz bardziej osłabiają kondycję miasta. Nie wystarczy samo opracowanie strategii rozwoju czy strategii marki. Posiadanie dokumentów strategicznych czy operacyjnych należy ocenić pozytywnie, choć przy okazji warto wspomnieć, że aktualna Strategia rozwoju miasta Hajnówka 2016-2025 jest pierwszym takim dokumentem, formalnie opracowanym i obowiązującym w 70-cio letniej historii miasta. Niestety poza faktem posiadania, skądinąd zwartej i poprawnej metodycznie strategii, nie ma działającego systemu wdrażania, monitorowania i ewaluacji. W strukturze Urzędu nie został wydzielony zespół pracowników zajmujących się analizą efektywności prowadzonych inwestycji, oceną spójności sektorowych celów z celem nadrzędnym strategii, czy monitorujących wskaźniki społeczno-gospodarcze, których wzrost lub spadek powinien być przedmiotem refleksji kadry zarządzającej i powodem do rewizji celów strategicznych lub użytych instrumentów wdrożeniowych. Nieskoordynowanie procesów wdrożeniowych przekłada się często na nieefektywność finansową instytucji podległych Burmistrzowi. Opis sytuacji finansowej Miasta jest przedmiotem jednego z kolejnych rozdziałów. Wskazane tam będą straty, jakie z roku na rok notują instytucje podległe Burmistrzowi, które pokrywa budżet miasta, często odbierając sobie możliwość „zainwestowania” w kapitał ludzki czy inne ważne przedsięwzięcia.

O problemie zdolności instytucji do zarządzania miastem będzie szerzej w Planie Rozwoju Instytucjonalnego. Ten zwarty opis problemu związanego z modelem zarządzania miastem jest istotny dla dalszych treści rozdziału poświęconego deficytom i problemom rozwojowym miasta. Tak przedstawione tło będzie pomocne dla opisu przyczyn, skutków i problemów z obszarów: przestrzeń, środowisko, sprawy społeczne i gospodarcze.



Struktura przestrzenna Hajnówki zatrzymała się w czasie. Nie zareagowano na moment zmiany profilu miasta, nie pracowano nad stworzeniem struktury osadniczej, nie określono stref miejskich, nie uzupełniono funkcji w miejscach, które zaczęły być coraz bardziej popularne.

Efektom są rozproszone funkcje, brak centrum, chaos zagospodarowania przestrzeni, który czyni miasto nieczytelnym. Brakuje atrakcyjnych miejsc spotkań mieszkańców, brakuje miejsca/miejsc reprezentacyjnych.

**Główna ulica czy centralny rynek to w większości miast najważniejszy punkt, który przyciąga zarówno mieszkańców, jak i turystów. Regres czy brak rozwoju takiego miejsca jest odbierany jako upadek miasta. Centrum miasta, najlepiej rynek, to synonim atrakcyjności i jakości zamieszkiwania. Do tego powinna dążyć Hajnówka.**

Hajnówka to młode miasto, formalnie prawa miejskie uzyskała w 1951 r. Jednak początki osadnictwa w tym miejscu datowane są na XVII wiek i mają związek z Puszcą Białowieską. Wpływ na układ przestrzenny miasta miała Puszcza Białowieska – wykorzystanie jej zasobów na potrzeby przemysłu drzewnego (tartaki, przedsiębiorstwa związane z obróbką drewna). Hajnówka to miasto wyrosłe z Puszczy.

Obszar gminy miejskiej Hajnówka zajmuje powierzchnię 21,3km<sup>2</sup>.

O układzie przestrzennym miasta zdecydowały lokujące się, głównie podczas okupacji niemieckiej w okresie I Wojny Światowej zakłady przemysłowe:

1916 r - Tartak później przekształcony w Hajnowskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Drzewnego (HPPD). Od 1984 r produkcja płyt podłogowych „Hajnówka”.

Na potrzeby HPPD i żeby zachęcić mieszkańców okolicznych wsi do osiedlenia się w Hajnówce i podjęcia pracy w przemyśle drzewnym przy HPPD powstało przyzakładowe ambulatorium, przedszkole, stołówka, dom kultury. Osiedlający się w Hajnówce mieszkańcy mieszkali w domach z okresu międzywojennego, zakładowych blokach mieszkalnych oraz ośrodka kolonijno-wczasowym.

Tradycje HPPD po jego prywatyzacji w 1988 r. kontynuowała m.in. firma FURNEL S.A., należąca do grupy kapitałowej Fabryk Mebli FORTE S.A. Spółka FORTE posiadała wówczas dwa zakłady produkcyjne – w Hajnówce, którego specjalizacją była produkcja mebli z drewna litego i oklein naturalnych oraz w Przemyślu, gdzie koncentrowano się na produkcji mebli z płyty foliowanej. Ponadto tradycje HPPD były kontynuowane z powodzeniem do chwili obecnej przez lokalne firmy produkujące głównie deski podłogowe, np. PARKIET HAJNÓWKA, czy FORNIR HAJNÓWKA. W 2006 r. GRUPA FORTE przejęła hajnowski FURNEL, skupiając się na produkcji płyt wiórowych i mebli z płyt do samodzielnego montażu.

1917 r – Fabryka Chemiczna, później przekształcona w Hajnowskie Przedsiębiorstwo Suche Destylacji Drewna, z rozwijającym się zapleczem – osiedle Milenium, Zakładowy Dom Kultury „Górnik”, otwarty basen pływakki, stadion sportowy, przedszkole.

Fabrykę Chemiczną sprzedano, obecnie mieści się tam zakład GRYFSKAND sp. z o.o. produkujący węgiel aktywny.

Liczba ludności osiedlającej się w związku z podejmowaniem pracy w Hajnówce rosła. Często mieszkańcy trafiali do Hajnówki z nakazu pracy. Konieczny rozrost miasta (funkcji miejskich) był inspirowany rozwojem funkcji przemysłowych. Rozwój organizmu miejskiego następował spontanicznie i towarzyszył rozwojowi funkcji wytwórczych. Procesy intensywnej urbanizacji miasta w okresie międzywojennym przebiegały w sposób chaotyczny, czego wyraźne ślady pozostały do dziś. W konsekwencji Hajnówka, w przeciwieństwie zarówno do struktur miejskich opartych na różnego rodzaju systemach lokacyjnych, ale też i części nowych miast okresu PRL, nie posiada klarownej struktury zorganizowanej wokół pewnej przestrzeni centralnej. Innymi słowy w centrum Hajnówki zamiast publicznej przestrzeni zlokalizowanej w centralnej strukturze osadniczej, przybierającej w innych miastach postać rynku, głównej ulicy czy placu, znajduje się obszar o funkcjach przemysłowych.

Można pokusić się o sformułowanie, że funkcje wytwórcze, które były przez dziesięciolecia najważniejszym elementem struktury miasta generującym główne impulsy rozwojowe, zawłaszczyły kluczową, z punktu widzenia struktury miasta przestrzeń. W wyniku przemian strukturalnych gospodarki Polski i procesów jej intensywnej deindustrializacji przestrzeń ta uległa również przemianom np. poprzez wkraczanie na nią handlu wielkopowierzchniowego, źródło: LPRMH, rozdz. 6.5. Sfera przestrzenno-funkcjonalna, str. 173.

W mieście nie wykształciła się w procesie zabudowy/rozbudowy część reprezentacyjna – centrum z rynkiem miejskim. Brak społecznego centrum jest przyczyną pogłębiania się dezintegracji mieszkańców. Brak miejsca, które byłoby miejscem integracji i aktywizacji mieszkańców powoduje niską frekwencję w odbywających się na tym terenie wydarzeniach kulturalnych, rekreacyjnych, rozrywkowych i in. Jest to także czynnik silnie obniżający atrakcyjność turystyczną Hajnówki. Uznając Park Miejski, z uwagi na amfiteatr jako umowne centrum imprez miejskich należy podkreślić utrudniony dostęp do Parku dla zmotoryzowanych mieszkańców – niewystarczająca ilość infrastruktury parkingowej wokół amfiteatru, w tym parkingów dla autokarów.

Poza funkcjami przemysłowymi w strukturze miasta, które odegrały ogromne znaczenie w obecnym układzie przestrzennym można wyróżnić zabudowę pierwotnie służącą jako miejsca handlu. Wraz z napływem ludności żydowskiej, zajmującej się głównie handlem ulice Batorego, Polna (obecnie Grunwaldzka, Targowa (obecnie Wierobieja) zyskały status dzielnicy handlowej.

Częściowo, funkcje centralne pełni obecnie obszar w obrębie ulic: Aleksego Zina ze skwerem im. dr Dymitra Wasilewskiego oraz ul. Parkową. Przy ul. Aleksego Zina 1 mieści się siedziba trzech urzędów: Starostwa Powiatowego w Hajnówce, Urzędu Miasta w Hajnówce oraz Urzędu Gminy /wiejskiej/ Hajnówka, wraz z odpowiednio świadczonymi przez te urzędy usługami, głównie na rzecz mieszkańców miasta, gminy i powiatu. Ponadto, w bezpośrednim sąsiedztwie, znajduje się jedyny w mieście urząd Poczty Polskiej oraz siedziba banku PKO BP S.A. Oddział w Hajnówce. Niedaleko, ok. 200 m) jest także rynek – jedyne, główne miejskie miejsce handlu dla całego powiatu, czynne codziennie oprócz niedziel (główny dzień targowy – środa). Ulica Zina pełni funkcje reprezentacyjne podczas ważniejszych uroczystości państwowych, np. jubileusze służb mundurowych - aresztu, straży pożarnej, policji, czy jest siedzibą usług mobilnego mammobusu – w takich sytuacja na ulicy wstrzymywany jest ruch bądź jest rezerwacja miejsc parkingowych. Na skwerze odbywają się miejskie uroczystości niektórych świąt Państwowych. np. rocznica Konstytucji 3 Maja. Umiejscowiony w centralnej części skweru Pomnik Żubra jest jednym z najbardziej popularnych, oprócz Soboru Świętej Trójcy, miejscem wykonywania pamiątkowych zdjęć z Hajnówki. Przy ul. Parkowej znajdują się obiekty rekreacyjno-wypoczynkowe: park miejski, skatepark, plac zabaw. W samym parku miejskim znajdują się m.in.: obiekt amfiteatru, Miejsce Obsługi Rowerzystów Green Velo czy niewykorzystywane, z uwagi na brak remontu od momentu powstania, miasteczko ruchu drogowego do nauki jazdy rowerem. Park Miejski jest miejscem organizacji głównym miejskich wydarzeń plenerowych, np. Jarmarku Żubra, finału Półmaratonu Hajnowskiego, Pikniku Rodzinnego i innych.

W przestrzeni miasta sąsiadującego z Puszcą Białowieską ważną rolę odgrywają parki i obszary zieleni. Na obszary zieleni urządzonej składają się:

- a) Park Miejski przy ul. Parkowej
- b) Skwer dr Dymitra Wasilewskiego przy ul. A. Zina

- c) Skwer przed SDH przy ul. 3 Maja
- d) zielen osiedlowa
- e) zielen cmentarna
- f) ogródki działkowe

*źródło: LOKALNY PROGRAM REWITALIZACJI MIASTA HAJNÓWKA, rozdz. 4.4. Użytkowanie terenu*

Warto wspomnieć o byłej leśnej trybie wzdłuż ulicy Piłsudskiego z oryginalnym szpalerem, miejscami trzyczęściowym, drzew po obu stronach ulicy.

Duża część zieleni nie ma odzwierciedlenia w oficjalnych statystykach dotyczących miasta, gdzie podawany jest obszar parku miejskiego, skwerów oraz nowy użytek ekologiczny JUDZIANKA. Przy okazji porządkowania danych statystycznych warto przeanalizować mapę pod kątem dostępności terenów zieleni dla osób starszych czy mieszkających po przeciwnej stronie miasta niż sąsiedztwo z Puszcą Białowieską. Tam powinny w przyszłości, przy okazji inwestycji z zakresu zielono-niebieskiej infrastruktury, być lokowane małe parki kieszonkowe, parklety oraz zacienione miejsca odpoczynku.

W strukturze przestrzenno-funkcjonalnej bardzo wyraźnie zarysowuje się podział na wschodnią i zachodnią część miasta, które są oddzielone od siebie obszarem kolejowym. Część wschodnia miasta odpowiada za gros zabudowy wielorodzinnej (blokowej) oraz obszarów o funkcjach przemysłowych związanych z najstarszymi w mieście zakładami wytwórczymi. Odpowiada ona za blisko 65% ogółu ludności, tj. ok. 14 tys. osób spośród ogólnej liczby 21,3 tys. mieszkańców miasta. Zabudowa wielorodzinna koncentruje się na tym obszarze w jednostkach: Centrum-Millennium, Reja, Lipowa II, Chemiczna, Dowgirda i Mostowa oraz Kolejki Leśne. Izolowane budynki wielorodzinne można odnaleźć również na obszarach: Lipowa I oraz Majdan-Czworaki. Zabudowa o charakterze jednorodzinnym dominuje w jednostkach: Podmiejska, Placówka, Podlasie, Żabia Górka, Celna, Czworaki-Majdan. Część zachodnia miasta to, za wyjątkiem jednostki Mazury o zabudowie wielorodzinnej, przede wszystkim obszary zabudowy jednorodzinnej nawiązujące do wcześniejszych struktur osadniczych o charakterze typowo wiejskim. Mniejsza intensywność użytkowania terenu znajduje swoje odzwierciedlenie w kwestiach demograficznych. Obszar ten zamieszkuje bowiem niewiele ponad 1/3 ogółu mieszkańców całego miasta. Jednocześnie ta część miasta skupia na swoim obszarze większość obszarów wykorzystywanych w kierunku rolniczym (łąki, pastwiska, grunty orne). Do jednostek o dominującej zabudowie jednorodzinnej zaliczają się na tym obszarze miasta jednostki: Górne, Dolne, Wrzosowa, Paszki I i II, Judzianka, Międzytory, Poryjewo, Kołodzieja i Wydmuchowo. Gęstość zaludnienia na terenie miasta Hajnówka wyniosła 1000,4os./km<sup>2</sup>, co świadczyło o umiarkowanie intensywnym zagospodarowaniu obszaru miejscowości. Obszary leśne na terenie miasta koncentrują się w południowo-zachodniej i północno-wschodniej części miasta. Na terenie miasta brak jest większych akwenów wodnych. Głównym elementem sieci hydrograficznej jest rzeka Leśna w górnej części swojego przebiegu, przecinająca obszar miasta w kierunku północ-południe. Warto wspomnieć, iż teren wokół rzeki Leśnej przy areszcie – wjazd od szosy kleszczelowskiej, jest w planie przeznaczony pod zielen parkową.

Warto zwrócić uwagę na wiadukt kolejowy, uznany już na etapie opracowania Lokalnego Programu Rewitalizacji za barierę architektoniczną. Wiadukt jest niedostępny dla osób z niepełnosprawnościami, z ograniczoną mobilnością i powoduje konieczność nadłożenia drogi w celu jego obejścia.

Słaba dostępność wiaduktu może stanowić barierę w dotarciu do Hajnówki Centralnej – Przesiadkowej Stacji Kultury. Hajnówka Centralna prowadzi dynamiczne prace remontowe w budynku dworca PKP i jeśli nie wydarzy się w przestrzeni wokół dworca nic co zachęciłoby do pójścia tam (nowe funkcje społeczne) i jeśli nie będzie zaaranżowanych płynnych i intuicyjnych przejść z miasta do Hajnówki Centralnej, to to szczególne miejsce nie wykorzysta swojego potencjału.

Nazwa Hajnówka Centralna sugeruje, że jest zlokalizowana w centralnej części miasta. Jest to sygnał, utarte przyzwyczajenie, że centrum, z uwagi na brak rynku, to nie jest jeden centralny punkt miasta, ale obszar, ograniczony ulicami o znaczeniu historycznym.

W wyniku analizy funkcjonalności przestrzennej Hajnówki, przeprowadzonej na etapie LPR i organizowanych wówczas spacerów badawczych, warsztatów oraz spotkań z mieszkańcami, wskazano jako problematyczne niedostosowanie całego szeregu obiektów infrastruktury społecznej, sportowo-rekreacyjnej oraz przestrzeni publicznych do potrzeb wszystkich mieszkańców w szczególności osób starszych, rodzin z dziećmi oraz młodzieży.

W toku prac nad projektem, EOG Rozwój lokalny, w szczególności na podstawie wyników ankiet przeprowadzonych wśród młodzieży oraz spotkań konsultacyjnych w LO I, LO II i ZSZ potwierdzono poważne deficyty miasta i jego niedostatki funkcjonalne względem oczekiwań młodzieży. W całej Hajnówce nie ma żadnego miejsca spotkań dla młodzieży. Młodzież spotyka się na parkingach centrów handlowych, przede wszystkim przy Galerii Leśnej. Niechlubnym zwyczajem tych spotkań są mini wyścigi samochodowe, tzw. „drifty”.

Hajnówka w znaku graficznym marki Duchowa Witalność ma znak dębu. *Quercus* to symbol nagrody Burmistrza miasta Hajnówka przyznawanej zasłużonym Hajnowianom. Na poziomie symboliki można stwierdzić, że dąb ma znaczenie dla miasta, jest silnie związany z Puszcą. Brak jednak czytelnej i łatwej w dostępie informacji o znanych hajnowskich dębach, brak wyraźnego oznaczenia, szlaku, który stanowiłby o atrakcyjności miasta. Ponad 50 dębów to Pomniki Przyrody, co w sytuacji braku innych zabytków powinno być szczególnie wyeksponowane.

Brak jest oznaczenia pokazującego miejsca, w których kiedyś była Puszcza, miejsca, które kiedyś były lasem naturalnym, ale z uwagi na historyczne wydarzenia, z czasem stawały się przestrzenią zurbanizowaną.

Mając po sąsiedzku Obiekt Przyrodniczy Światowego Dziedzictwa UNESCO i świadomość rosnącego zainteresowania turystów Puszcą Białowieską miasto musi zadbać o estetykę. Nie są prowadzone działania związane z uporządkowaniem kwestii dotyczących estetyki elewacji, reklam, szyldów itp. Część obszarów, w tym tych istotnych z punktu widzenia historii miasta i lokalnej tożsamości, jak przyjęta umownie dawna siedziba straży w okolicach obecnego kompleksu OSiR-HDK, ulica Lipowa czy ulica Ks. Ignacego Wierobieja, charakteryzują się bardzo niskim poziomem estetyki wynikającym zarówno ze stanu technicznego budynków, w tym w szczególności ich elewacji, ale i chaosu reklamowego. W rezultacie, przy konkurencji położonych nieopodal obiektów handlu wielkopowierzchniowego obszar ten, pomimo historycznego znaczenia, traci swoją dawną pozycję.

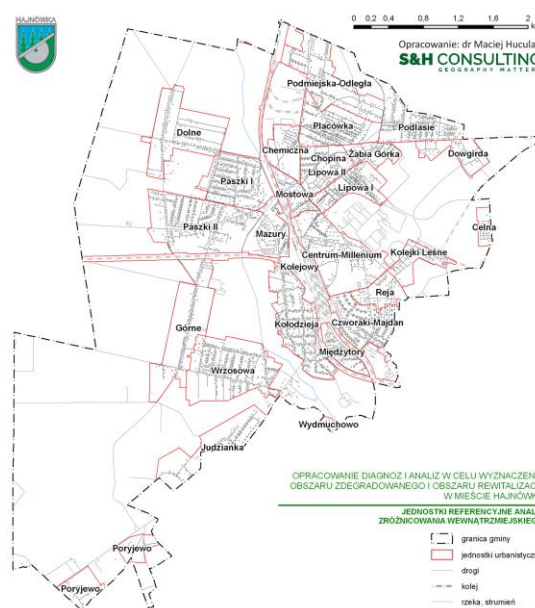
Miasto Hajnówka nie wprowadziło dotychczas katalogu mebli miejskich ani żadnych innych standardów dotyczących małej architektury, czego skutkiem jest mała liczba ławek, koszy na śmieci, przypadkowe instalacje donic z zielenią, która nie kojarzy się z roślinnością Puszczy Białowieskiej. W organizacji przestrzeni dostrzec można brak konsekwencji, ułożonego planu czy wizji miasta jako całości.

W mieście brakuje miejsca, które byłoby wzorcowe, w którym jest dobrze i estetycznie zaaranżowana przestrzeń czasu wolnego (wyjątkiem są place zabaw, które ostatnio powstały). W tym miejscu warto podkreślić działania Nadleśnictwa Hajnówka, w wyniku których teren Kolejek leśnych zyskał czytelny podział na strefy – parking, plac zabaw, miejsce ekspozycji. Jednakże z uwagi na nieco peryferyjne położenie, potencjał miejsca nie jest do końca wykorzystany. Dodatkowo ograniczenie w funkcjonowaniu kolejki wąskotorowej (za mała liczba kursów w stosunku do zainteresowania) sprawia, że trudno jest kupić bilet bez wcześniejszego przyścia i stania w długiej kolejce.

W przestrzeni miasta brak jest informacji na temat historii miasta, nawigacji do atrakcyjnych i ważnych miejsc. Niewiele jest w przestrzeni „punktów styku” z lokalną tożsamością, z lokalnym potencjałem, z dwukulturowością.

Nawet entuzjaści Hajnówki, miłośnicy miasta w czasie wywiadów indywidualnych wskazywali, że Hajnówkę „źle się czyta”, wizytuje, że brak jest atraktorów zachęcających do przebywania w mieście, rozrywki czy prowadzenia działalności. Często zadawane przez uczestników procesu badawczego pytanie „Gdzie są te miejsca, które zgodnie z obietnicą złożoną w Strategii marki pozwolą na przeżycie duchowego renesansu, nabranie sił i odzyskanie witalności?” powinno zostać zagospodarowane w Nowej Ścieżce Rozwoju Hajnówki. Równoległe z pracami nad dywersyfikacją gospodarki i skierowaniem uwagi potencjalnych turystów, którzy w liczbie 200 tys. rocznie odwiedzają Białowieżę i Rezerwat Pokazowy trzeba zaplanować miejsca postoju tych potencjalnych przyjezdnych. Obecnie brak jest wyraźnie wskazanego miejsca/miejsc parkingowych dla turystów, którzy mogliby zatrzymać się w Hajnówce nie z powodu zakupów w Biedronce czy Kauflandzie.

Patrząc na mapę Hajnówki zwraca uwagę obrys konturów granic administracyjnych przypominający głowę żubra – Króla Puszczy. Traktując ten fakt symbolicznie, nie można zaprzeczyć, że jest to bardzo konkretny znak kierunku, który miasto powinno rozwijać w przyszłości. Hajnówka powinna zachować synergię z Puszcza Białowieską, nie zapominając o wygodzie i jakości codziennego życia jej mieszkańców, którzy dostaną w końcu miejsce, przestrzeń centralną miasta, miejsce spotkań, koncentracji aktywności społecznych, miejsce dumy.



### Główne przyczyny niedostosowania funkcji do struktury przestrzennej miasta

Podstawową przyczyną jest historyczna rola Hajnówki jako miasta przemysłowego, co skutkowało rozbudowaniem się miasta wokół zakładów pracy. Taki kierunek zabudowy miasta bardzo mocno odcisnął się na układzie przestrzeni, niestety niewystarczająco doceniając potrzeby społeczności związane z centrum, miejscem reprezentacyjnym miasta, miejscem charakterystycznym dla Hajnowian



i innych użytkowników miasta. W projektowaniu i zagospodarowaniu przestrzeni nie wzięto pod uwagę zmiany profilu miasta, faktu, że miasto przestało być przemysłowe. Należy w tym miejscu podkreślić słabość procesów zarządczych i niepowiązanie wizji strategicznej z przestrzenią miasta.

W planowaniu przestrzennym nie zaznaczono granic Puszczy, nie wydzielono czytelnich stref funkcjonalnych, nie ma synergicznych nawiązań do Puszczy. Nie widać chęci do budowy i rozwoju miasta w synergii z Puszczą.

Obowiązujące studium kierunków i uwarunkowań przestrzennego zagospodarowania miasta jest asekuracyjne, jego labilność nie jest zachętą dla inwestorów, bo skoro ja mogą wpłynąć na zmianę przeznaczenia przestrzeni, to mój główny konkurent biznesowy także. Obecne Studium to nie jest studium nowej generacji, trudno z niego wyczytać jaki jest plan na Hajnówkę, czy i jaka jest wizja Hajnówki.

Studium wymaga przeglądu, dostosowania do aktualnej legislacji. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Hajnówka – było opracowywane na podstawie starej ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (przed wejściem w życie obecnie obowiązującej z 2003r.). Z uwagi na niedostatki zasobów geodezyjnych (będących w posiadaniu geodezji w Starostwie Powiatowym) na moment opracowywania studium (brak aktualnych map zasadniczych w wersji papierowej, nie wspominając o mapach cyfrowych) – studium zostało opracowane w wersji możliwej na moment jego opracowania.

W budżecie miasta ciągle jest brak dostatecznych środków finansowych na nowe opracowanie – w dostosowaniu do obecnych realiów.

Brak jest kadr (w strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta nie ma wydzielonego stanowiska architekta miasta), jasno określonych procedur współpracy między osobami/zespołami od zarządzania strategicznego i zarządzania przestrzenią, brak forum eksperckiego (architektów, urbanistów, największych przedsiębiorców), którzy współpracowaliby z Burmistrzem nad planami rozwojowymi Hajnówki, w tym lepszym zorganizowaniem przestrzeni, zmianą/poprawa funkcjonalności miasta.

Należy podkreślić bardzo duże deficyty kadrowe w UM w komórkach odpowiedzialnych za rozwój miasta. Brak referatu d.s. planowaniu przestrzennego, w którym możliwe byłoby zgodne z duchem czasu realizowanie polityki przestrzennej miasta. Istniejący Referat Budownictwa i Inwestycji koncentruje się na inwestycjach – ich wykonaniu, bez głębszej analizy potrzeb, bez wizji i wieloletniej perspektywy w kontekście lokowania funkcji w konkretnych warunkach przestrzeni miasta.

Z uwagi na słabą zdolność instytucjonalną miasta w obszarze planowania, brak komórki analitycznej, monitorującej procesy rozwoju, niewielki zestaw dokumentów analitycznych, strategicznych, rozwojowych, wykonawczych miasto nie stworzyło otwartego forum do dyskusji o przestrzeni. Co wydaje się szczególnie zadziwiające, mając na uwadze kapitał jakim są architekci, artyści rzeźbiarze, znawcy historii Puszczy, przewodnicy, których unikatowa wiedza mogłaby zostać w takiej debacie o przestrzeni miasta fantastycznie wykorzystana.

Nie ma także zbyt silnej reprezentacji mieszkańców, dojrzałej partycypacji, chęci współzarządzania i odpowiedzialności za przestrzeń. Z jednej strony, jak wspomniano podczas wywiadów indywidualnych, ci którzy mieli coś do powiedzenia w tej sprawie, z uwagi na niepodjęcie działań przez zarządzających miastem, stracili już nadzieję. Z drugiej zaś strony aktywiści miejscy dopiero zaczynają swoją aktywność obywatelską i efekty ich działalności, choć zaczynają być widoczne, nie stanowią o przełomie w obszarze

planowania przestrzennego. Jednocześnie to środowisko aktywnych społeczników śmiało deklaruje wolę i zaangażowanie we wszystkie inwestycje sprawiające, że układ urbanistyczny będzie adekwatny do roli miasta powiatowego, które przeszło transformację gospodarczą.

Po zmniejszeniu udziału przemysłu drzewnego w gospodarce lokalnej nie nastąpiła refleksja i nie opracowano planu jak dywersyfikować gospodarkę. Nie doceniono znaczenia przestrzeni w pobudzaniu działań gospodarczych. Dzisiejszy układ urbanistyczny Hajnówki nie został zmieniony i nadal odzwierciedla byłe już funkcje przemysłowych.

Jako jedną z przyczyn takiego stanu należy też wskazać słabą międzyinstytucjonalną współpracę w powiecie, z nadleśnictwem czy ośrodkami naukowymi, z siedzibą w Hajnówce i Białowieży.

Kolejnym winnym takiego stanu jest niezadowalające tempo, zakres i rozmach wdrażania Strategii Marki Duchowa Witalność, w szczególności tym w zakresie instytucjonalnym. W Nowej Ścieżce Rozwoju Hajnówka będzie zwracać szczególną uwagę na zachowanie dyscypliny stosowania założeń Marki przez poszczególne komórki miejskie, referaty, osoby decyzyjne, jednostki podległe.

### **Skutki niepodjęcia działań**

Jeśli nie zostaną podjęte działania naprawcze, miasto będzie coraz bardziej niedostosowane do zmieniającego się profilu. Funkcjonalność niektórych przestrzeni będzie coraz słabiej korespondować z rosnącą grupą mieszkańców w wieku senioralnym. Brak wyraźnych sygnałów dla inwestorów ograniczy ich ekspansje. Zasoby i produkty miasta związane z kulturą (dwukulturą), tradycją, przyrodą, autentycznością będą nadal niewykorzystane, nie staną się przedmiotem usług, źródłem biznesu. Będzie spadać atrakcyjność miasta. Pogłębiać się będzie dezintegracja mieszkańców i aktywistów. Utrzymanie dysfunkcyjnego miasta będzie drogie. Osoby starsze będą miały trudności z użytkowaniem miasta. Nie będzie chętnych do lokowania inwestycji. Nie wzrośnie zainteresowanie zasobami i potencjałami miasta, nie zwiększy się zainteresowanie Hajnówką, chęć pobytu, spędzenia czasu. Miasto nie wykorzystuje potencjału i pieniędzy osób kierujących się do Białowieży, którzy wjeżdżają do miasta często na zakupy lub głównie na przejazd kolejką czy zobaczenie Soboru Trójcy Świętej z bliska. A przecież mogliby w Hajnówce spędzić więcej czasu, co wiązałoby się z korzyściami materialnymi dla miasta. Jeśli dalej będzie następowała degradacja przestrzeni to zmniejszy się poziom zadowolenia mieszkańców i jakość ich życia mieszkańców.

Naprawa przestrzeni miasta jest silnie powiązana z celem dotyczącym gospodarki. Bez ingerencji w miasto, jego układ, nazwanie i oznaczenie przestrzeni i konsekwencje decyzji nie da się zachęcić do rozwoju i powstawania nowych biznesów. Niepodjęcie działań naprawczych w zakresie dostosowania przestrzeni do funkcji będzie miało negatywne skutki ekonomiczne i społeczne. Od przestrzeni zależy charakter miasta, jego osobowość, status, sytuacja finansowa, bilansowanie się przychodów i kosztów, rozwój biznesu, wygoda korzystania z miasta przez turystów, wspomnienia powodujące powroty, łatwość poruszania się po mieście, szybkie dotarcie do wielu miejsc, łatwość spotkań mieszkańców. Wszystkie działania, które zostaną podjęte w obszarze przestrzeni miasta będą pozytywnie wpływać na wymiar społeczny, gospodarczy i środowiskowy.

## Komentarz – wytyczna do dalszych prac

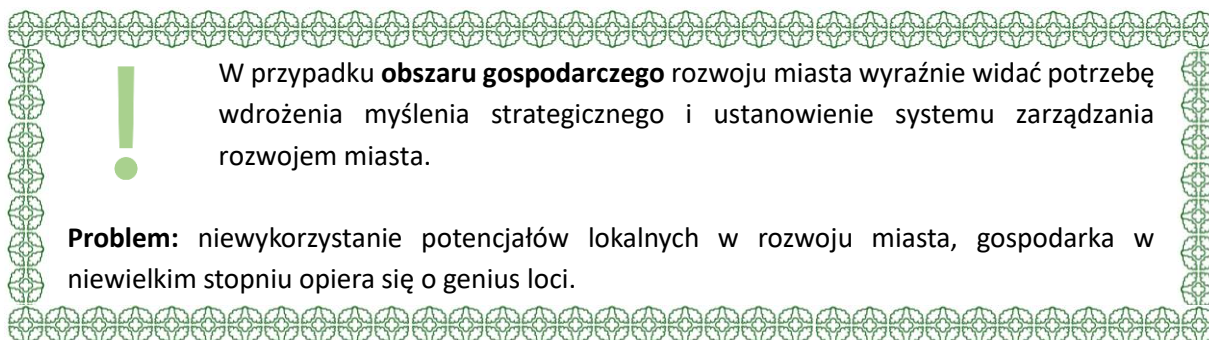
Mimo opracowania Strategii Marki nie wdrożono w przestrzeni żadnych zmian, które pozwalałyby użytkownikom miasta odkryć potencjały związane z Duchową Witalnością. W przypadku projektów rewitalizacyjnych nie widać jeszcze efektów zmian społecznych czy gospodarczych związanych z przeprowadzonymi inwestycjami (prawdopodobnie dlatego, że w działania aktywizujące społeczność zostały nieco zahamowane przez pandemię).


Problem przestrzeni powinien zostać „zagospodarowany” działaniami/przedsięwzięciami w PRL i PRI, zarówno inwestycyjnymi, jak i nieinwestycyjnymi.

Odpowiedzialność za „zagospodarowanie” problemu spada w zdecydowanej większości na Miasto (zakłady budżetowe, jednostki i spółki miejskie). Inni zaangażowani to Powiat, Nadleśnictwo, Politechnika Białostocka, IBS PAN. Dodatkowo wszelkie zadania polegające na zmianie przeznaczenia przestrzeni wymagają partycypacji, konsultacji z mieszkańcami, ale też współpracy z forum ekspertów (architektów, urbanistów, liderów, wizjonerów Hajnówki, kluczowych przedsiębiorców).

Kwestię synergii przestrzennej miasta z Puszcą można budować na bazie rozwoju funkcji rekreacyjno/komunikacyjnej, tj. z jednej strony poprzez ustalenie optymalnych połączeń komunikacyjnych /piesze, rowerowe, riksze, samochodowe, autokarowe, wraz z wypożyczalniami/ z trasą Green Velo i przestrzeniami znajdującymi się w Puszczy, z drugiej strony ustalenie, które przestrzenie zielone i w jakim zakresie wymagają i jakich działań pielęgnacyjnych, tak żeby możliwie maksymalnie zadbać o ich niezaprzeczalną synergię z Puszcą.

Przy okazji prac związanych z przestrzenią należy zwrócić uwagę na kierunek, jaki wskazuje Komisja Europejska na lata 2021-2027 tzw. Zielony Ład. Wprowadzenie do miasta zielono-niebieskiej infrastruktury - tzw. małej architektury /ławki, kosze, przystanki itp./ z elementami wykorzystującymi różne funkcje ekosystemów, np. ławki z łapaczami smogu na bazie ekosystemów mchu, ogrody deszczowe jako formy oczyszczania deszczówki, nawadniania i poprawiania estetyki miasta, budki lęgowe dla ptaków, które polują na insekty będzie bardzo dobrze oddawać założenia Marki Duchowa Witalność.



 W przypadku **obszaru gospodarczego** rozwoju miasta wyraźnie widać potrzebę wdrożenia myślenia strategicznego i ustanowienie systemu zarządzania rozwojem miasta.

**Problem:** niewykorzystanie potencjałów lokalnych w rozwoju miasta, gospodarka w niewielkim stopniu opiera się o genius loci.

Drzewo pozyskiwane z Puszczy - powód powstania i świetności Hajnówki z uwagi na zakaz wycinki nie definiuje już profilu miasta. Dziś przedsiębiorczość w Hajnówce to miks różnych działalności – ochrona zdrowia, sektor beauty, handel, przetwórstwo drewna, remonty i budownictwo, usługi transportowe. Przedsiębiorcy i potencjalni przedsiębiorcy nie mają świadomości ani wiedzy, że można wykorzystać atuty wynikające z bliskości Puszczy, czyli dwukulturowość czy tożsamość miejsca, jako przedmiot biznesu. Hajnówka jako miasto powiatowe ma konkretne instytucje publiczne, ale ich nie będzie

przybywać. Nowe miejsca pracy, o ile będą powstawać, to właśnie w sektorze prywatnym. Miasto może do tego tworzyć warunki i zachęcać poprzez m.in.

- politykę rozwoju nastawioną na podkreślanie, uświadamianie i promowanie zasobów i potencjałów - bliskość Puszczy, dwukulturowość, przyroda, wolniejsze zgodne z rytmem natury tempo życia, autentyczność,
- dobrej jakości obsługę inwestycji, wsparcie w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego,
- promocję produktów lokalnych, mediację w kontaktach różnych instytucji i koordynację markowych działań związanych z duchową witalnością.

Biznes oparty o genius loci może sprawiać wrażenie biznesu trudnego. Ale może to być biznes oparty na potencjale, którego nikt albo prawie nikt nie ma. Chodzi o to, aby Hajnówka nie tylko leżała przy UNESCO, ale w pełni z tego unikalnego statusu korzystała.

Puszcza to przecież nie jest miejsce tylko dla niszowych grup ornitologów czy innych ekologów. Każdy powinien móc znaleźć tu swoje miejsce, miejsce realizacji pasji, miejsce relaksu, detoxu, uprawiania sportu, miejsce zafascynowania atmosferą, ciszą i możliwością wzięcia głębokiego oddechu. „Weź energię z Puszczy dla siebie”. „To jest miejsce, gdzie rozkładałam hamak i leżę”. Chodzi o to, żeby tutaj, w Hajnówce i okolicy, połączyć się z przyrodą.

Genius loci Hajnówki gwarantuje doznanie autentyczności. Powrót do natury, etnodesign, produkty i smakołyki kulinarne na podstawie lokalnych przepisów, muzyka cerkiewna, Żubr Pompik to zaledwie kilka kluczowych produktów. Niestety problemem jest to, że mało kto o nich wie, że mało kto w nie wierzy. Przez lata od czasów utraty tytułu lidera przez przemysł drzewny, nikt w mieście nie starał się odkryć i wykorzystać drugiego oblicza Puszczy. Wtedy też chodziło o drzewo, tylko było ono bezdusznie potraktowanym surowcem do przerobu. Teraz drzewo z Puszczy, ten przysłowiowy dąb, jest symbolem życia, wolności, czystego powietrza, myśli, które słyhać, wzroku, który dostrzega cień wilka, słuchu, który w ciszy krzyk orlika krzykliwego uważa za muzykę.

Hajnówka może być centrum wewnętrznej regeneracji, ale na bazie lokalnej tradycji stąd. Jak powiedziała na jednym ze spotkań konsultacyjnych Prezes Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej pani Wiera Pawluczuk na Hajnówkę i okolicę nie patrzy się jak na miejsce, które posiada dobre warunki naturalne do rozwoju. Kto wie, że okoliczni rolnicy sami produkują pasze dla krów. Na ich naturalne pasze składają się mieszanki różnorodnych traw i ziół, samodzielnie uprawianych. Z pozyskiwanego od nich krowiego mleka powstają znane hajnowskie sery i masło, czyli produkty lokalne wpisane na listę produktów ministra właściwego dla rolnictwa.

Konflikt wokół Puszczy zrobił Hajnówce czarny PR. Dla przedsiębiorców z sektora przetwórstwa drewna zmiana postrzegania Puszczy, status UNESCO, Natura 2000 to są zjawiska, które był wyzwaniem. Ale ci, którzy dalej specjalizują się w obróbce drewna, poza tym, że muszą je sprowadzać, także z zagranicy pozostają znakomitymi rzemieślnikami. Rzemiosło drzewne najwyższej jakości, znana hajnowska szkoła, wspianały warsztat to wszystko nadal tu w Hajnówce jest. PARKIET HAJNÓWKA <https://parkiethajnowka.pl/>, ANDREW POL Andrzej Pryczynicz <http://andrewpol.com.pl/pl/home/>, PARKIET PRYCZYNICZ <http://www.parkietyprychnicz.com.pl/>, PARKIET KAŻMIERCZAK <https://www.parkiet-kazmierczak.com.pl/>, ANTIQUE PARQUETS <https://parquets.com.pl/>, FORNIR HAJNÓWKA [http://www.fornirhajnowka.pl/pl/kontakt\\_oraz](http://www.fornirhajnowka.pl/pl/kontakt_oraz) BUDNIK PARKIETY, 4 KM od Hajnówki,

Czyżyki <http://budnik.com.pl/>, oraz pod Hajnówką <http://www.olgawood.pl/kontakt> - zakład w Dubinach, Lipinach to firmy, które nadal mogą być doskonałą wizytówką Hajnówki. Mając w logo marki dąb i działając na rzecz rozwoju warunków do duchowej witalności przetwórcy drewna mogą iść z duchem oczekiwań związanych ze środowiskiem i gospodarką w obiegu zamkniętym, ich produkcje mogą dążyć do statusu ekologicznych, mogą tworzyć strategie cyrkularnego wykorzystania odpadów, w swoich działaniach CSRowych realizować akcje z zakresu profilaktyki zdrowotnej czy związane z edukacją przyrodniczą, z odpadów i skrawek produkować np. meble i małe przedmioty użytkowe do domów dziecka. Hajnówce nie jest potrzebna całkowita redukcja podmiotów gospodarczych z branży drzewnej tylko wykorzystanie ich niezwykłego profesjonalizmu w odbudowywaniu renomy, dobrej opinii.

Zabrakło odwagi, żeby najgłośniejszym domagającym przywrócenia wycinek w Puszczy na cele gospodarcze zaproponować inny model gospodarczego rozwoju miasta.

### **Główne przyczyny niewykorzystania lokalnych potencjałów na użytek rozwoju gospodarki**

W Hajnówce przez lata nie rodzili się biznesmeni. Kiedyś do Hajnówki przyjeżdżało się z nakazu pracy, nikt nie musiał lub mało kto musiał być przedsiębiorczy. W otoczeniu państwowych molochów nie było za dużo miejsca na prywatne biznesy. Po upadku systemu część państwowych firm stała się prywatna, a wokół nich powstały też nowe małe przedsiębiorstwa. Ale nie zagospodarowały wszystkich dotychczas zatrudnionych. Wizjonerów, którzy na bogactwie z Puszczy zrobili biznes nie jest zbyt wielu - OSM Hajnówka, RUNO, EkoHerba, Browar Markowy, Sery z Puszczy Białowieskiej, Matecznik, oleje wytwarzane rzemieślniczo. Jest kilku rozślawiony przewodników, całkiem dobrze prosperujący właściciele pensjonatów. Obok przedsiębiorców na potencjale Puszczy wzrastają: rysownik, autor komiksów o Żubrze Pompiku, propagator ekologii i entuzjasta Puszczy Białowieskiej Tomasz Samojlik oraz dyrektor Instytutu Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej profesor Sławomir Bakier, odkrywca i badacz grzybów z Puszczy Białowieskiej. Obaj Panowie zostali odznaczeni tytułem Marki Województwa Podlaskiego w dziedzinie edukacja i badania naukowe. Czyli da się zrobić biznes w Hajnówce, Puszcza może uczynić sławnym. Ale nie jest to sukces bez wysiłku. Dlatego też miasto powinno uruchomić więcej zachęt i otwartości na nowe działalności, szkolić w nowych zawodach i prowadzić stałe doradztwo biznesowe.

W Hajnówce działają instytucje z sektora służb mundurowych – Areszt Śledczy, służba graniczna, policja i straż pożarna. Zgodnie z regulacjami dotyczącymi przechodzenia na emeryturę, osoby kończące czynności zawodowe są stosunkowo młode i warto je biznesowo zagospodarować. Niestety nie ma żadnych dedykowanych szkoleń ani zachęt, aby po ustaniu zatrudnienia w służbach mundurowych, emeryci „w stanie spoczynku” kontynuowali działalność zawodową w ramach własnej firmy.

Podobnie jest z młodymi absolwentami szkół średnich, którzy nie chcą kontynuować nauki na studiach wyższych. W ankietach przeprowadzonych w lutym br. wskazali, że programy szkół niewystarczająco dobrze przygotowują ich do podjęcia pracy. Słabą stroną jest doradztwo zawodowe i nauka zasad przedsiębiorczości. Dodatkowo wiele przedmiotów nie odpowiada na zapotrzebowanie rynkowe i absolwenci nie mogą konkurować najbardziej poszukiwanymi przez rynek umiejętnościami. Warto na problem spojrzeć zarówno w kontekście oferty edukacyjnej jak i zajęć dodatkowych przystosowujących młodych absolwentów do podjęcia własnego biznesu.

Miasto nie jest szczególnie ekspansywne, jeśli chodzi o ofertę wsparcia biznesu, nie odbywają się spotkania branżowe, nie ma stworzonej przestrzeni do wymiany uwag i pomysłów na rozwój gospodarczy miasta.

Model zachęt dla inwestorów nie jest konsekwentny. Zbywalność kluczowych terenów inwestycyjnych nie zależy od strategii czy wizji rozwoju miasta tylko zgłoszenia woli inwestowania przez konkretny podmiot. W takim przypadku, w sytuacji zakłócenia w pozyskaniu środków, inwestor wycofuje się, a teren inwestycyjny nadal stoi pusty. Dążyć należy do stworzenia stabilnego zestawu kryteriów, których komunikowanie w odpowiednich gremiach i wydarzeniach zaciekawi na tyle potencjalnego inwestora, że zlokalizuje on swoją działalność w Hajnówce, niezależnie od form finansowania inwestycji.

Nie ma też konsekwencji we wdrażaniu marki Duchowa Witalność. Brak czytelnych komunikatów ze strony miasta w zakresie marki może stworzyć poczucie u przyszłych, potencjalnych przedsiębiorców, że Duchowa Witalność to tylko marketingowe hasło i zatrzymać ich ewentualne działania kapitałowe. Turystyka nie jest już tym samym obszarem rozwoju, jak kilka dekad temu. Wymagania wobec oferty turystycznej bardzo wzrosły. Miejsc, gdzie z koszy na śmieci wysypują się puszki po piwie, dzieci szarpiają rodziców w kierunku niezdrowej waty cukrowej i plastikowej tandety zwanej produktami regionalnymi już nie odwiedza się tak chętnie. Dominuje oczekiwanie spokojnej okolicy, zrównoważonego wystroju, zadbanego środowiska i atrakcji kulturalno-rekreacyjnych na dobrym poziomie. Hajnówka i Region Puszczy Białowieskiej może taką ofertę turystyki przyrodniczej, zdrowotnej, ekologicznej, edukacyjnej i do tego autentycznej stworzyć.

Równoległe z działaniami na rzecz propagowania atutów miejsca, powinny odbywać się liczne akcje i wydarzenia, które przekonają mieszkańców do tego, że ich tradycyjne, domowe metody wytwarzania lokalnych produktów czy figurki zwierząt wyrzeźbione w drewnie są znacznie bardziej pożądane niż przemysłowa produkcja żywności o jednakowym smaku i rękodzieła z plastiku wytwarzanego w Chinach. Rozpoczęta podczas lockdownu akcja Kupuj lokalnie, która miała rozpropagować potencjał lokalnych produktów zyskuje zainteresowanie, choć nadal budzi duże zdziwienie mieszkańców.

Zapytani podczas wywiadów grupowych przedstawiciele instytucji publicznych z Hajnówki o to, czy zamawiając usługi i produkty, liczy się dla nich miejsce wytworzenia, stwierdzili, że nie zwracają na lokalność uwagi. Wskazywali, że z uwagi na zamówienia publiczne nie mają możliwości żadnych preferencji.

Biznes potrzebuje czytelnego sygnału ze strony zarządzających miastem. Pojawiająca się w sferze haseł zielona gospodarka, zielona transformacja wymaga bardzo precyzyjnego zdefiniowania i konsekwentnego posługiwania się jedną definicją. Dla potencjalnych inwestorów ważna jest odpowiedź na pytania:

- Czy zielona gospodarka to miasto oszczędzające zasoby takie jak woda, prąd i inwestycje nastawione na OZE?
- Czy zielona gospodarka to miasto zeroemisyjne? Być może wówczas pojawi się producent domów czy wyposażenia gwarantującego najniższy poziom emisyjności.
- Czy zielona transformacja to miasto ze świadomą strategią na rzecz gospodarki w obiegu zamkniętym? To może być impulsem dla firm zajmujących się recyklingiem.

- Czy zielona transformacja to miasto inteligentne oczekujące firm wykorzystujących IT w swojej działalności?


### Skutki niepodjęcia działań

Niepodjęcie działań na rzecz rozwoju nowych branż, dalsze nieodważne komunikowanie nowego pomysłu na miasto spowoduje, że inwestorzy nadal będą omijać Hajnówkę. Dla miasta brak nowych działalności to brak nowych wpływów z podatków. Starzenie się społeczeństwa powoduje konieczność dostosowania miasta do wymagań seniorów, wzrost kosztów utrzymania infrastruktury. Bez zasilania nowym strumieniem środków pochodzących z nowych działalności gospodarczych miasto może mieć kłopot z płynnością finansową.

Jeśli nie nastąpi koncentracja uwagi na producentach i produktach lokalnych i nie zaczną być świadomie i odpowiedzialnie promowani to mogą stracić swój status. W ich miejsce pojawią się inni z podobnym lub konkurencyjnym produktem i przejmą rynek. Wokół produktu lokalnego trzeba „się narobić”. Jest to inwestycja, która procentuje, ale nie natychmiast.

### Komentarz – wytyczna do dalszych prac

Obszar gospodarczy jest kluczowy dla dalszych losów Hajnówki. Jest to też obszar wymagający współpracy z lokalnymi liderami, z przedsiębiorcami, z instytucjami naukowymi, stowarzyszeniami, dyrektorami szkół średnich i Powiatowym Urzędem Pracy. Silna koalicja na rzecz rozwoju gospodarczego Hajnówki z innymi miastami o podobnych problemach i Województwem Podlaskim może ułatwić dostęp do narzędzi wsparcia oferowanych z poziomu Regionu. Warto w myśleniu o nowej Hajnówce wpisać się w credo Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego i w Ambitnym Podlaskim odbudować Ambitną Hajnówkę. Konsekwencja w realizacji celów gospodarczych w Nowej Ścieżce Rozwoju może szybko zostać wynagrodzona spowolnieniem tempa depopulacji. Młodzi ludzie, których uda się przekonać, że w Hajnówce jest miejsce na dobrze prosperujący biznes będą konstatować niespieszne tempo życia w Hajnówce czy smog i ciągły korek w innych większych aglomeracjach. Cel gospodarczy ma silną korelację ze społecznym z uwagi na potrzebę zapewnienia miejsc i wydarzeń społecznych, atrakcyjnych dla Młodych

 Dla stanu środowiska naturalnego w Hajnówce mniejsze znaczenie ma brak systemu zarządzania rozwojem niż postawy mieszkańców i obojętność wobec skutków, jakie niesie presja człowieka na środowisko naturalne. Brak należytej dbałości o środowisko i brak działań na rzecz ochrony klimatu stoją w sprzeczności z hasłem Marki Duchowa Witalność.

**Problem: zwolnienie się z obowiązku dbałości o środowisko z powodu bliskości Puszczy Białowieskiej.**

W Hajnówce niewystarczająco dużo uwagi poświęca się ochronie środowiska i działaniom ograniczającym negatywny wpływ na klimat. Bliskość Puszczy, lasu naturalnego i rozległych terenów zieleni daje łatwość w nienadmiernym staraniu się Hajnowian o ograniczanie presji na środowisko.

Taka postawa ma też związek z historycznym statusem miasta. Miasto przemysłowe przy Puszczy długo korzystało z jej surowców w celach gospodarczych. Pozyskane drewno było też produktem opałowych. Brak dostępu do ogrzewania gazowego, kotłowni i spółki ciepłej, które oferują stosunkowo drogie ciepło przegrywają konkurencję z piecami na drewno i węgiel. Rozwojowa inwestycja dotycząca magistrali gazowej może zmienić sytuację. Zanim jednak to nastąpi warto popracować nad planem na zielono-niebieską infrastrukturę, OZE i bioróżnorodność w mieście i postawami mniej entuzjastycznie nastawionych do ekologii mieszkańców

Mając w marce Duchową Witalność miasto powinno być środowiskowo nieskazitelne, być oaza ekologii, równowagi, czystości. Powinno mieć świadomą strategię zapobiegania zmianom klimatu. Co z tego, że jest Puszcza po sąsiedzku, jak np. miejskie ławki, przystanki, place zabaw, miejsca spotkań są w miejscach nasłonecznionych, bez zielonej architektury robiącej cień? Hajnówka nie sprostą wymaganiom marki, jeśli nie zmieni swojego stosunku do środowiska. Duchowa witalność zobowiązuje. Dziś Hajnówka nie jest wzorem w zakresie ochrony środowiska i klimatu.

W aranżacji terenów zieleni w mieście brak jest nawiązania do Puszczy. Nie chodzi o naturalizację terenów zieleni, ich zdziczenie, ale synergię z Puszczą i podjęcie wszelkich starań, aby Puszczy nie szkodzić.

W trakcie analizowania obszaru środowiska służby miejskie oraz interesariusze uczestniczący w procesie badawczym mieli odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki jest stan rzeki Leśna?
- Czy w zakresie inwestycji w OZE Hajnowian stać na montaż bardziej innowacyjnych instalacji?
- Co z produkcją odpadów, czy jest kultura i zrozumienie dla sumiennej i zgodnej z zasadami segregacji?
- Czy możliwe jest odejście od plastiku – naczyń, słoćców, słomek, foliówek?
- Dlaczego w Hajnówce mieście z regionu zwanego zielonymi płucami Polski nie ma zielonych przystanków, ścian, dachów?
- Gdzie najlepiej umieścić ule, może na dachach budynków publicznych?
- Czy miasto sadi łąki kwietne, miododajne?
- Czy propagowano program instalacji zbiorników na deszczówkę?
- Kiedy powstaną publiczne punkty ładowania samochodów elektrycznych?
- Czy miasto opracowało plan adaptacji do zmian klimatu, strategię w zakresie cyrkularnej ekonomii?



- Czy jest wdrożony standard utrzymania zieleni w mieście, wskazanie, które trawniki z powodu suszy nie będą koszone?
- Jak jest realizowana zasada 4 R (refuse, reduce, reuse, recycle)?

Dziś, na początku Nowej Ścieżki Rozwoju na większość z tych pytań nie udaje się uzyskać odpowiedzi. Temat środowiska powinien być przepracowany, powinien zostać uznany za priorytetowy, zarówno przez zarządzających miastem, jak i mieszkańców. Wśród długiej listy spraw, którymi służby miasta zajmują się na co dzień, mało myśli się o skutkach zaniechań w obszarze dbałości o środowisko. Puszcza Białowieska, mimo iż jest po sąsiedzku nie ochroni miasta przed brakiem dostaw prądu, przed suszą, zachorowaniami spowodowanymi zanieczyszczonym powietrzem czy wyspami ciepła w mieście powstającymi w wyniku braku zacienienia otwartych przestrzeni publicznych.

Nie został wdrożony kodeks ochrony drzew przed wycinką. Nadal za często poświęca się zdrowe drzewa, zamiast wariantować inwestycje.

### **Główne przyczyny niewykorzystania małego znaczenia środowiska w działaniach rozwojowych**

Główną przyczyną traktowania środowiska w sposób niefrasobliwy jest historyczne przywiązanie do statusu Puszczy jako rezerwuaru drewna. Trudno jest bez ciągłej pracy nad zmianą świadomości, edukacją, obserwowaniem dobrych przykładów z innych miast przejść ze stanu – „nie interesuje mnie środowisko” do stanu „dbam o środowisko”. Bliskość Puszczy zwalnia Hajnowian z troski i dbałości o środowisko w mieście. Nieodpowiedni poziom edukacji ekologicznej, sporadyczne kampanie i wydarzenia związane z propagowaniem prośrodowiskowych postaw nie wykształciły nawyku zajmowania się środowiskiem, dbania o środowisko, wdrażania coraz to nowych rozwiązań.

Zbyt mało jest rozumienia i umiejętności wyceny korzyści świadczonych dla miasta i jego mieszkańców przez żywe ekosystemy oraz czynniki abiotyczne (woda, wiatr, powietrze, ziemia).

Miasto w swojej codziennej działalności nie przejawiało nadmiernego zainteresowania Puszczą Białowieską. Niewiele decyzji zarządczych koncentrowało się na inwestycjach środowiskowych. Realizowane były zadania obowiązkowe, jak ZZO. „Miasto w synergii z Puszczą Białowieską”, miasto „nie szkodzące Puszczy”, „miasto wykazujące troskę o przyrodę – nawet pojedyncze drzewa”, „miasto dbające o swoich mieszkańców i przybyszów” to ciągle hasła traktowane jak slogany fanatycznych ekologów. Po raz kolejny konflikt wokół Puszczy jest powodem, który blokuje Hajnowian.

### **Skutki niepodjęcia działań**


Jeśli ochronie środowiska i klimatu nie zostanie nadany priorytet w działaniach i budżecie, to jedna z większych przewag konkurencyjnych miasta się nie zmaterializuje. Niewiele jest miast, które mogą na zasobie kalibru Puszczy Białowieskiej zbudować ścieżkę rozwoju. Niepodjęcie jako jednego z priorytetów kierunku związanego z ochroną środowiska uczyni Hajnówkę miastem szarym, brzydkim i bez zachęty do odwiedzenia. Ruch turystyczny w dalszym ciągu będzie omijał Hajnówkę.

Hajnówka już raz nie podjęła starań, które po utracie funkcji przemysłowych zrównoważyłyby stratę gospodarczą. Jeśli podobnie stanie się w przypadku działań na rzecz środowiska to trudno będzie uchronić miasto przed dalszą marginalizacją.

### **Komentarz – wytyczna do dalszych prac**

Sojuszniem działań środowiskowych w Nowej Ścieżce Rozwoju jest polityka europejska, mocno propagująca Zielony Ład. Dedykowane programy i inicjatywy z poziomu KE zapewniają dostęp do finansowania wszystkich ciekawych inicjatyw środowiskowych, pilotaży, demonstratorów i rozwiązań eksperymentalnych. Dlatego też w planowaniu zadań można pozwolić sobie na śmiałość i projekty wysokobudżetowe.

Warto też zwrócić uwagę na podkreślanie atutów związanych z unikatowym pięknem natury przez Zarząd Województwa Podlaskiego. Orientacja w kierunku bioróżnorodności, wskazywania na niepowtarzalne zasoby i deklaracja budowania marki województwa na potencjale przyrodniczym to wyraźny sygnał, że wybór jako jednego z priorytetów działań na rzecz ochrony środowiska w mieście, nie jest ekstrawagancją, tylko działaniem zgodnym z polityką rozwoju województwa.

 W obszarze społecznym jest wiele podmiotów, które od lat realizują te same projekty. Pozornie nie ma to bezpośredniego związku z dysfunkcją systemu zarządzania rozwojem. Gdyby jednak w Hajnówce funkcjonowało miejskie obserwatorium rozwoju, takie niereformowane od lat i nieefektywne instytucje zostałyby zauważone.

**Problem w obszarze społecznym dotyczy niewystarczającej skuteczności projektów wsparcia osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz nieumiejętności współpracy liderów i aktywistów miejskich i społecznych.**

Bez wątpliwości osoby zawodowo korzystające z pomocy socjalnej MOPS wymagają specjalnych form pomocy. Ale jednocześnie ta pomoc, wykorzystywana jako substytut pracy zarobkowej spowodowała, że są to osoby coraz bardziej oddalone od rynku pracy. Osoby o specjalnych potrzebach społecznych często wywodzą się z rodzin w przeszłości silnie zależnych od przemysłu drzewnego. Przywiązanie mentalne i przyzwyczajenie do wygodnego życia w cieniu tartaku spowodowało utratę umiejętności życia i pracy zarobkowej. Dziś po tak długim czasie oddalenia od rynku pracy, znalezienie sposobu, który będzie skuteczną terapią, jest niezwykle trudne i wykracza poza kompetencje i odpowiedzialność Burmistrza Miasta. Praca z osobami trwale wykluczonymi to zadanie dla służb krajowych, regionalnych, powiatowych i gminnych. Liczba rodzin zależnych od pomocy uzyskiwanej z MOPS przekracza 900. Przy ogólnej populacji na poziomie 20000 mieszkańców, beneficjentów socjalnych programów zapomogowych jest w Hajnówce bardzo dużo.

Ten problem społeczny jest od wielu lat podejmowany jako przedmiot działalności licznych stowarzyszeń hajnowskich. Niestety aktywni, NGO, liderzy, społeczności mieszkańców nie umieją ze sobą współpracować, nie wchodzą w interakcje i nie realizują wspólnego celu. W tej dysfunkcji można upatrywać przyczynę trudności w wyprowadzaniu osób wykluczonych spod kurateli MOPS.

Brakuje dobrej jakości polityki społecznej na poziomie miasta. Plan działań NGO czy zasady wyboru i realizacji przedsięwzięć nie wystarczająco skutecznie skłaniają stowarzyszenia do współpracy.

Pomysły i inicjatywy liderów lokalnych nie zbudowały efektu "kuli śnieżnej". Dodatkowo do ich działalności wszyscy się przyzwyczaili i często traktują ją jako substytut własnej aktywności.

Ciekawe, wybitne indywidualności wśród liderów zamiast stanowić atut często są przeszkodą dla współpracy. Dodatkowo nie ma wśród aktywistów społecznych takich, którzy chcieliby do siebie przekonać młodzież. W ankiecie badawczej uczniowie ostatnich klas szkół średnich liderów społecznych wskazali jako rodzaj aktywności, której nie chcieliby uprawiać. Jeśli obecni liderzy nie wychowują następców za kilka lat może pojawić się problem braku organizacji społecznych świadczących wsparcie, w szczególności, z uwagi na starzenie się społeczeństwa, osobom w wieku senioralnym.

### **Przyczyny problemów społecznych Hajnówki mają związek z przynależnością kulturową, z historią miejsca położonego w pasie przygranicznym, z bliskością Puszczy Białowieskiej.**

Dopóki raz na zawsze nie zamknie się etapu, w którym Puszcza była dostawcą i nie otworzy etapu dla Puszczy, jako biorcy, niepokodzenie społeczne będzie rujnować wszystkie ambitne i ciekawe inicjatywy społeczne. Małe jest zainteresowanie Hajnowian procesami rozwojowymi miasta. Przyzwyczajeni do określonego standardu nie wymagają „upgradowania” jakości dostarczanych usług. Pieniądz, który nie jest inwestowany, tylko wydawany w lokalnym obiegu, traci wartość.

Tożsamość miasta nie była i nie jest szczególnie wykorzystywana jako atut. Następuje powolna ale konsekwentna ucieczka od wartości charakterystycznych dla miejsca. Dążenie do bycia kimś innym, miastem, jak większość, może okazać się pułapką. Warto zadać sobie pytanie – co nas odróżnia? I z tego co nas odróżnia zrobić atut. Dlaczego ukrywać dialekt, gwarę, umiejętność białego śpiewu? Kto dziś, jak podlaskie babcie, siada przed domem i zaczyna przechodniów? Zamierają zwyczajnie, nie kultywuje i pielęgnuje się pamięci o osobach, wydarzeniach, szczególnych miejscach.

**Skutki** niepodjęcia działań w obszarze społecznym jeszcze bardziej zdezintegrują społeczność, pogłębią podział między miejscowymi i przyjezdnymi. Zamknięcie się na nowych to dla Hajnówki ogromne zagrożenie. Nowoczesność nie jest niczym złym, ale jest wszędzie. W Hajnówce trzeba połączyć tradycję z nowoczesnością.

### **Komentarz – wytyczna do dalszych prac**

Wśród przedsięwzięć na rzecz silnej społeczności warto rozwijać te dedykowane dzieciom, uczniom szkół podstawowych. Pokazanie dzieciom, jaką wartością jest przyroda, kultura miejsca, skąd biorą się tradycyjne domowe smaki i dlaczego jedna kołysanka w gwarze z Narwi brzmi inaczej niż ta sama kołysanka w gwarze z Dubicz Cerkiewnych, jest wartością nie do przecenienia. To nie jest łatwy kierunek, wymaga wyczucia, wrażliwości, przemyślanych kroków i niespiesznych działań. A przecież

świat dookoła pędzi. Jeśli w tym tempie, które narzuca otoczenie, hajnowskie przedszkolaki nauczą się odróżniać lipę od dębu, zbierać sok z pędów sosny, zbudować szałas i w dodatku umiejętności tych nabędą w trakcie autorskich programów edukacyjnych to można mieć nadzieję, że kiedyś będą to aktywni i mądrzy mieszkańcy Hajnówki, a nie Warszawy, kultywujący tradycje w nowoczesnym powiatowym mieście.

**Skalę problemów związanych z brakiem systemu zarządzania rozwojem, złą organizacją przestrzeni, niewystarczającą dbałością o środowisko, zaniechaniami w sferze gospodarczej i niedocenianiem miejsca, z którego się pochodzi wizualizuje jeden z bardziej dotkliwych dla gospodarki miasta skutków – postępująca depopulacja. Zgodnie z prognozami demograficznymi w powiecie hajnowskim w 2040 roku będzie o 25% mniej ludności niż obecnie.**

Miasto jest biernym odbiorcą procesów depopulacyjnych. Do rozwoju miasta potrzeba uzdolnionych, wyedukowanych menadżersko mieszkańców, miasto powinno tworzyć warunki dla pojawienia się solidnej kadry młodych menadżerów.

Z ankiety wypełnionej przez młodzież wynika, że młodzi nie ufają władzy lokalnej, nie chcą pracować w urzędzie, najchętniej widzieliby się na wysokich stanowiskach menadżerskich w międzynarodowych korporacjach. Z uwagi na specyficzne położenie Hajnówki, duże technologiczne firmy produkcyjne mają ograniczone możliwości lokowania się w otulinie Puszczy Białowieskiej. Ale wyskospecjalistyczną, opartą na technologiach działalność, zawody kreatywne, zawody czasu wolnego można realizować także w małym start-upie. Do takiej pracy potrzebny jest stabilny dostęp do internetu i coraz bardziej „usmartowione” usługi. Działania poprawiające dostęp do usług w formie zdigitalizowanej powinny wejść w zestaw działań rozwojowych Hajnówki.

**Dziś Hajnówka nie ma planu dojścia do statusu Human Smart City.** Żeby być miastem inteligentnym trzeba nauczyć się wykorzystywać dorobek nauki, w tym technologie informacyjno – komunikacyjne oraz inne metody w celu poprawy jakości życia mieszkańców, zwiększenia efektywności zarządzania i świadczenia usług oraz wzrostu konkurencyjności, przy jednoczesnej koncentracji na potrzebach obecnych i przyszłych pokoleń przy poszanowaniu wysoko cenionych wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Budowa inteligentnego miasta to wyzwanie wymagające zintegrowanego i strategicznego działania uwzględniającego uwarunkowania społeczne, gospodarcze, lokalną specyfikę, ale także globalne trendy zarówno w obszarze technologii jak i np. zarządzania. Narzędziem wspierającym miasta w tych działaniach i jednocześnie pierwszym krokiem w zrównoważonej transformacji miasta będzie opracowanie strategii Smart City. Program Smart City miasta Hajnówka to generalny plan działań na rzecz transformacji miasta w miasto inteligentne.

Wśród problemów silnie oddziaływujących na sytuację społeczno-gospodarczą miasta warto też wskazać **problem niedostępności Hajnówki** dla osób z ograniczoną mobilnością. W Hajnówce dzięki udziałowi miasta w projekcie „Hajnówka dostępna – program dostępności miasta w sferze kultury i turystyki inspirowany rozwiązaniami włoskimi z miasta Madera” przeprowadzono audyt dostępności w kilku instytucjach miejskich – Urzędzie Miasta, HDK, Bibliotece Miejskiej oraz w siedzibie Stowarzyszenia Kulturalnego Poczta. Wynik audytu wyraźnie wskazuje na ograniczenia architektoniczne w dostępie do wielu budynków i miejsc użytku publicznego. Audyt listuje działania, które należy przeprowadzić w zakresie dostosowania stron internetowych do wymagań WCAG 2.0 oraz

zapewnienia oznaczeń i transkrypcji umożliwiającym sprawne poruszanie się po mieście osobom ze specjalnymi potrzebami. Poza etapem wdrażania zaleceń audytu, które już się rozpoczęły, kluczowe jest przebadanie pod kątem dostępności pozostałych jednostek podległych Burmistrzowi, w tym przedszkoli i szkół podstawowych. Żadne dziecko nie powinno być wykluczone z możliwości korzystania z potrzebnej do jego rozwoju infrastruktury.

### 3. Analiza potencjałów i mocnych stron miasta jako narzędzi wspierających rozwiązanie zdiagnozowanych problemów

Udział w projekcie EOG Rozwój lokalny daje miastu Hajnówka doskonałą okazję do wnikliwej identyfikacji zjawisk deficytowych i problemowych, których naprawę trzeba pilnie podjąć, żeby przerwać proces marginalizacji. Z drugiej strony, metodyka ZMP wymaga spojrzenia w głąb tych wszystkich obszarów miasta, które są czasem tak oczywiste, że nie traktujemy ich jak wartościowe atuty. Przy okazji etapu diagnozy szczególnie ważne było zaangażowanie interesariuszy w proces identyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność miasta.

Planując Nową Ścieżkę Rozwoju przyjęto założenie, że miasto powinno rozwijać się w sposób zrównoważony. Dlatego też w pracach projektowych wiele godzin spotkań, ćwiczeń i warsztatów poświęcono identyfikacji trwałych potencjałów wewnętrznych. Metodyka ZMP zbudowana jest na tezie, że w najbliższych latach możliwość i umiejętność wykorzystania endogennych potencjałów w programowaniu rozwoju lokalnego będzie przybierać na znaczeniu, a ich efektywne wykorzystanie może stworzyć warunki do zrównoważonego i trwałego rozwoju miast i obszarów funkcjonalnych. Rola czynników egzogennych będzie relatywnie maleć, choć zawsze oba aspekty pozostaną ważne. O ile zewnętrzne czynniki są raczej incydentalne, o tyle potencjały wewnętrzne mogą stać się trwałym fundamentem rozwoju zrównoważonego. Kluczem powodzenia społeczności lokalnych będzie skuteczne wykorzystanie pojawiających się zewnętrznych czynników i szans rozwojowych dla wzmocnienia i wykorzystania wewnętrznych potencjałów. Potencjały wewnętrzne są często nieuświadomione i rzadko identyfikowane w strategiach rozwoju, a także trudne do uruchomienia, bo wymagają nowej jakości współpracy między podmiotami z różnych sektorów życia społeczno-gospodarczego.

Wykorzystana na potrzeby Nowej Ścieżki Rozwoju Analiza SWOT\_SRGG jest narzędziem podsumowującym proces diagnozowania sytuacji społeczno-ekonomicznej obszaru, uwzględniającym wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wpływające na możliwości rozwoju obszaru. Wspiera lokalnych partnerów w definiowaniu profilu obszaru na podstawie zidentyfikowanych zasobów i produktów lokalnych generujących najwięcej korzyści dla lokalnej społeczności. Profil określa tożsamość, charakterystyczne cechy obszaru i społeczności lokalnej, umożliwiające zidentyfikowanie kluczowych czynników warunkujących (pozytywnie lub negatywnie) wykorzystanie potencjału rozwoju obszaru, oraz zidentyfikowanie obszarów o podobnym profilu, co umożliwi ocenę pozycji konkurencyjnej wobec podobnych obszarów. Analiza SWOT pozycjonująca kluczowe czynniki rozwoju w relacji do podobnych obszarów i na matrycy OXY pozwoli na:

- określenie kluczowych wyzwań rozwojowych (potencjałów lub problemów) miasta wynikających z uwarunkowań wewnętrznych i ryzyka wpływu na sytuację miasta czynników zewnętrznych,
- wskazanie kierunków/obszarów strategicznej interwencji wynikających z wyzwań i identyfikację działań, które należy podjąć by zmierzyć się z tymi wyzwaniami.

Identyfikując wyzwania i obszary interwencji otwieramy pole do zidentyfikowania celów i działań w ramach programu rozwoju obszaru na najbliższe 10-20 lat.

**Potencjał endogenny** oparty jest na:

**Zasobach lokalnych**, czyli istniejących w obszarze dóbr materialnych i niematerialnych, takich jak położenie, dobra natury, stan i zasoby środowiska, ład przestrzenny, kapitał ludzki, specyficzne umiejętności, dziedzictwo kulturowe, reputacja i rozpoznawalność mieszkańców i obszaru, istniejąca infrastruktura techniczna i instytucjonalna, działające organizacje i firmy.

**Produktach lokalnych**, czyli usługach i produktach materialnych wytworzonych w obszarze, które:

- wykorzystują/przetwarzają zasoby lokalne,
- generują współdziałanie lokalnych partnerów,
- generują korzyści dla społeczności w postaci lokalnej wartości dodanej.

**Kluczowe czynniki rozwoju** to uwarunkowania, które mogą ograniczyć lub stymulować rozwój lokalnych produktów, i wzrost lokalnej wartości dodanej.

Przeprowadzone warsztaty SWOT\_SRGG (w kilku edycjach) dowiodły, że społeczeństwo Hajnówki jest bardzo zróżnicowane. Różnicuje Hajnowian poziom wiedzy o mieście, poziom zaangażowania w sprawy miasta, dyspozycyjność zawodowa/czasowa, rola w otoczeniu, przywiązanie do tradycji, stosunek do Puszczy, stosunek do przyrody. Na jednym ze spotkań warsztatowych mocno wybrzmiała opinia, że w Hajnówce żyje się dobrze ludziom, którzy nie stawiają kwestii materialnych na pierwszym miejscu. Młodzieży jest niewygodnie, bo młodzi chcą się dorobić, szybko awansować, spełniać marzenia i nie po drodze im z lokalnymi problemami.

Praca nad zasobami, produktami i czynnikami rozwoju była trudna dla Zespołu Miejskiego i interesariuszy. Systematyczność, wnikliwość, konieczność metodycznego postępowania krok za krokiem zamiast zwyczajowo stosowanej metody „freelancerskiej”, ale przede wszystkim konieczność wypracowania konsensusu w grupie było nie tylko wyzwaniem metodycznym. Okazało się, że dla wielu uczestników udział w warsztatach był przełomem w patrzeniu na miasto, jego wewnętrzne potencjały i siły, na których do tej pory nie budowano przewagi.

Spotkania bezpośrednie i praca online, wymiana maili zaowocowały listą zasobów, produktów i czynników wpływających na konkurencyjność Hajnówki:

**Zasób 1: Puszcza Białowieska jako wyjątkowe sąsiedztwo przyrodnicze - Światowe dziedzictwo; zabytek UNESCO; Białowieski Park Narodowy – obszar chroniony cenny przyrodniczo, Rezerwat Ścisły, las pierwotny, las naturalny**

Produkty i czynniki:

→ Białowieski Park Narodowy – instytucja państwowa, o ograniczonym regulacjami branżowymi spektrum działania; instytucja o wysokiej randze i statusie, możliwy zakres współpracy z miastem w obszarze edukacji, podnoszenia świadomości ekologicznej, promocji regionu Puszczy Białowieskiej

→ Badania naukowe prowadzone przez: Politechnikę Białowieską - Instytut Nauk Leśnych – kiedyś Wydział Zamiejscowy ale po wejściu Konstytucji Nauki 2.0 zlikwidowano wydziały przekształcając je w Instytuty, dla Hajnówki to ogromna strata bo zajęcia dla studentów I-go roku odbywają się w Białymstoku, Instytut Biologii Ssaków PAN, Stacje geobotaniczną uniwersytetu Warszawskiego, światowe osiągnięcia tych instytucji naukowych, liczne międzynarodowe badania stanowią duży

potencjał dla utworzenia międzynarodowej stacji badawczej/doświadczalnej (wzorowanej na Spitsbergenie); konieczne zbudowanie sojuszu wokół takiego przedsięwzięcia, ale dla Hajnówki może mieć znaczenie z uwagi na potencjalne zainteresowanie międzynarodowych zespołów badawczych i ekspedycji, brak dobrze wykształconej bazy hotelowej i centrum konferencyjnego może być barierą,

→ Nadleśnictwo Hajnówka, atrakcyjny teren Kolejek leśnych, sezonowe kursy Kolei Wąskotorowej, barierą dla wykorzystania w całości w Nowej Ścieżce Rozwoju jest zamykanie trenu Kolejek leśnych i limit w kursowaniu, długie kolejki po bilet są antyreklamą dla atrakcji,

→ Szlaki rowerowe, Green Velo, szlaki biegowe, do marszobiegów (doskonałe do rehabilitacji), szlaki Nordic Walking, co przy rosnącym zainteresowaniu zdrowym trybem życia, amatorskim i wyczynowym uprawianiem sportu, zwłaszcza biegów jest to produkt bardzo perspektywiczny, pojawia się przestrzeń dla organizacji profesjonalnie zajmujących się sportem, w długoterminowych planach do rozważenia ubieganie się o status Centralnego Ośrodka Sportu (Spała, Cetniewo), potrzeba pilnego przygotowania koncepcji/strategii rozwoju sportu w Hajnówce i Regionie Puszczy Białowieskiej,

→ Rezerwat Pokazowy Żubrów BPN, w 2023 będzie rocznica przywiezienia pierwszych żubrów restytuowanych do Puszczy Białowieskiej, wydarzenie, które można promować jako rok przełomu, mimo iż jest to atrakcja dość „ograna” to ciągle budzi zainteresowanie, ponad 150 tys. zwiedzających rocznie, do poprawy jakości produktów i oferta straganów przy parkingu, króluje wyrób pochodzący z Chin, mały wybór produktów lokalnych, do rozważenia objęcie wsparciem doradczym w zakresie promocji produktu lokalnego

→ Specjaliści/naukowcy/badacze/odkrywczy z dziedzin naukowych związanych z Puszczą - prof. Sławomir Bakier z Politechniki Białostockiej Instytutu Nauk Leśnych w Hajnówce został nagrodzony Podlaską Marką Roku w kategorii nauka/badania jako odkrywca gatunku grzybów które rosną w Puszczy i które przetworzone są lekarstwem dla pszczoł chorych na zgnilec amerykański,

→ Żubr Pompik - bohater komiksów i książek edukacyjnych, których autorem jest Tomasz Samojlik – cykl książek Tomka został nagrodzony tegoroczną Podlaską Marką Roku, w kategorii edukacja,

→ Bogactwo ziół, ziołolecznictwo, terapia lasem, tradycje bartnictwa, miody o niespotykanym smaku, nalewki na ziołach, w tym nalewki terapeutyczne np. z bukwicy,

**Komentarz:** Puszcza jest doskonałym, ale niewykorzystanym zasobem, na którym można/należy wytwarzać kolejne produkty, dużo jest do zrobienia w obszarze edukacji i popularyzacji bogactwa Puszczy, zdecydowanie należy budować konsensus wokół puszczy, istotnym zagrożeniem dla odświeżenia konfliktu jest Zintegrowany Plan Urządzania Lasem 2021-2030 (nowa edycja),

**Nowe/potencjalne produkty:** Akademia Przyrody, Festiwal Przyrody, wystawy, programy edukacyjne dot. Puszczy, nowe zawody związane z nowymi usługami, w tym komercyjnymi związanymi z ochroną Puszczy.

**Zasób 2: Tradycje kulinarne, kuchnia lokalna, tradycyjna, przekazywana z pokolenia na pokolenie wykorzystująca naturalne produkty niskoprzetworzone, własne uprawy (ekologiczne, naturalne), kuchnia wiejska – łącząca tradycje białoruskie, rosyjskie i polskie, etnokuchnia**

Produkty: Producenci i wytwórcy produktów lokalnych, np. Podolszyńscy, Borowik, Jan z Dubicz Cerkiewnych, pan Witalis z Narewki, Hajnowski Marcinek, produkty mleczarskie – masło i twaróg biały



z HSM wpisane na listę produktów lokalnych, babka ziemniaczana z pieca, miód „Lipiec Białowieski” – wpisany na listę Produktów Tradycyjnych MRiRW, wyroby alkoholowe (Browar Markowy, Duch Puszczy, Old Polish Wodka z Lewkowa), oleje (A&P Hajnowski olej), sery z Puszczy Białowieskiej (Lucyna Lewczuk), firma Runno (zioła), konfitury z lokalnych owoców (Matecznik), hajnowski ryneczek/targowica

**Komentarz:** to jest prawdziwe dziedzictwo kulturowe, coraz mniej jest miejsc z tak zachowaną tradycją, kulturą, zwyczajami, autentycznością, trzeba zrobić wszystko dla zachowania tej tradycji wytworów kulinarnych wg oryginalnych przepisów babć/prababć, kultywować i hołubić ich autentyczność, naturalność, wspierać w przekazywaniu receptur, promować i zachęcać do smakowania. Ważnym czynnikiem jest kierunek Zarządu Województwa Podlaskiego wskazujący, że także Region stawia na unikatowość, oryginalność kultury, szlaki architektury, szlaki kulinarne, przyrodę, bioróżnorodność.

**Nowe/potencjalne produkty:** włączenie się i rozwijanie koncepcji Podlaskiego Centrum Produktu Lokalnego, powołanie wspólnej platformy promocyjnej produktu lokalnego, stworzenie w Hajnówce miejsca sprzedaży podlaskich produktów lokalnych i wsparcie producentów w zgłaszaniu do bazy producentów lokalnych [www.produkty.podlaskie.eu](http://www.produkty.podlaskie.eu), wsparcie organizacji sprzedaży nie tylko w formie stacjonarnej, ale także internetowej (w synergii z e-bazarkiem), utworzenie małego centrum dystrybucji, magazynu, chłodni, zakup samochodów dostawczych (konieczna współpraca z gminami ościennymi), organizacji i zapewnienia doradztwa, kompleksowego wsparcia i mentoringu lokalnych producentów (legalizacja działalności, spełnienie wymogów formalnych przez producentów, doradztwo podatkowe, księgowość, marketingowe, sanitarne), Mobilne Centra Edukacyjno-Demonstracyjnych/foodtrunki, promocja produktu lokalnego poprzez strony, platformy, bazy, aplikacje, media społecznościowe, blogi, storytelling.

### **Zasób 3: Ludzie stąd, lokalsi, autochtoni, osobowości, artyści, także artyści sztuki naiwnej, lekarze, naukowcy, znawcy Puszczy, pasjonaci przyrody**

Produkty: naukowcy, artyści, malarze, rzeźbiarze, graficy, pisarze, muzycy, znawcy historii; Okularnik Katarzyny Bondy, komiksy i książki edukacyjne Tomka Samojlika, Tadeusz Rakowiecki, Zenek Iłarion Daniluk (sztuka naiwna), Jarosław Perszko (architekt, autor rzeźb i instalacji w Hajnówce), Stanisław Żywolewski (malarz prymitywista, Simona Kossak, Wiktor Kabac, Adam Wajrak (bardziej okolica niż Hajnówka), Nina Zin (przewodnik, synowa A. Zina – założyciela miasta, Alla Gryc – znawczyni miasta, Agata Łuksza – graficzka, ilustratorka książek dla dzieci, ruch Zapuszczanie, ruch miejski Akcja Hajnówka, małżeństwo Państwo Skibińscy, założyciele Stowarzyszenia Kulturalnego Poczłówka, organizatorzy Międzynarodowego Festiwalu Wertep, obecnie zajmują się modernizacją budynku dworca PKP w Hajnówce na cele Hajnówki Centralnej – przesiadkowej stacji kultury (osoby przyjezdne)

**Komentarz:** podczas spotkań warsztatowych pojawiła się refleksja, że jakby porównać Hajnówkę do Kabat/Ursynowa to na 1km<sup>2</sup> Hajnówki przypada więcej osobowości, artystów, osób uzdolnionych, znanych niż na 1km<sup>2</sup> dzielnicy/osiedla Warszawy, niestety kapitał ludzki w Hajnówce nie jest traktowany, jak kapitał ludzki, mało kto docenia wartość tych osobowości, znikają w tłumie, nie są powodem do dumy, to prawdopodobnie wynik silnych korzeni wywodzących się z przemysłu drzewnego, kiedy to liczył się i miał poważanie dobry majster, później brygadzysta, a nie artysta; zmiana traktowania potencjału ludzkiego jako potencjału jest wyzwaniem i wymaga zaangażowania wielu środowisk w liczne, konsekwentne działania społeczne.

Nowe/potencjalne produkty: cykl filmów o Hajnówce i pierwszych hajnowianach, wystawy, twórczości offowej/niezależnej, cyfryzacja wzorów Zenka Iłariona Daniluka, ulica artystów hajnowskich, gdzie wystawione będą ich dzieła, odtworzone oryginalne wzory, Klub artystów hajnowskich, Panteon hajnowskich osobowości, ławeczka dr Rakowieckiego.

**Zasób 4: dziedzictwo kulturowe, wielokulturowość, dwukulturowość (silny wpływ kultury białoruskiej), przygraniczne białoruskie, tradycje etno, tradycje ludowe, współdzielenie Puszczy z Białorusią, język białoruski, gwara, wspólni przodkowie, rodziny polsko-białoruskie, (korzenie wynikające w dużej mierze z faktu, że Hajnówka kiedyś była wsią i dopiero 69 lat temu nabyła prawa miejskie i rytm, styl życia i profil obszaru/otuliny Puszczy były wówczas zdecydowanie ludowe, wiejskie, własnoręczne, manufakturowe, rękodzielnicze).**

Produkty: Jarmark Żubra – festyn z wystawami, kiermaszem, nauką tradycyjnych potraw, nauką haftu, występami ludowymi; plenery rzeźbiarskie, Potańcówki na dechach, konkursy, przeglądy /np. Przegląd Kolęd Prawosławnych, Podlaska Oktawa Kultur, Koncerty Muzyki Kameralnej i Organowej itp./ chór miejski, produkty koronkowe, obrusy, hafty, tkactwo, rękodzieło, oryginalna drewniana zabudowa (nieliczna, do odtworzenia malowidła na elewacjach Zenka Iłariona Daniluka), konkurs na haft i koronkę, Liceum Ogólnokształcące z nauką Języka Białoruskiego (obligo na maturze), Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej, Zenek Iłarion Daniluk malarstwo naiwne – jego twórczość, Szeptuchy, Festiwal Pieśni Bułata Okudźawy (zaprzestany z powodu konfliktu, należy wznowić).

**Komentarz:** udział kultury białoruskiej w życiu Hajnówki ma znaczenie, jednocześnie nie ma przemyślanych, zaplanowanych i skoordynowanych działań, które wykorzystywałyby ten unikalny potencjał; za dużo aktywności jest realizowanych „byle jak”, ad hoc, przypadkowo, bez ciągłości, od dotacji do dotacji; jednocześnie jest otwartość na kultywowanie tradycji białoruskości, nikt nie wstydzi się pochodzenia, chętnie używa się języka białoruskiego, wtrąca słowa; nikt nie myśli o komercjalizacji tego potencjału – wytwarzanie ręcznie haftowanych ręczników, obrusów, pościeli z naturalnych materiałów, Centrum Rękodzieła, tkactwo – ręczniki, Nowoczesny desing – pościel, malarstwo, galanteria, zabawki drewniane – to wszystko ma kto robić tylko trzeba odpowiednio zainspirować.

**Nowe/potencjalne produkty:** powołanie Ambasadora/Ambasadorów kultury białoruskiej (osoby lub podmioty, które systemowo, w skoordynowany sposób stworzą ofertę, będą zdobywać oryginały, organizować wydarzenia, współpracować z organizacjami kultury innych krajów na rzecz propagowania kultury polskiej i białoruskiej z okolic Puszczy Białowieskiej, rękodzielnictwo i sztuka haftu jako forma terapii, Biesiada Weselna – wydarzenie odtwarzające oryginalne wesele ludowe, spółdzielnie socjalne/ekonomia społeczna zajmująca się rękodzielnictwem, większe wykorzystanie Domu Kultury i Muzeum Białoruskiego, zarówno w kontekście aktywności jak i dostępnej przestrzeni, czynnik zewnętrzny, trudny do uwzględnienia.

#### **Zasób 5: Prawosławie**

Produkty: Cerkwie – szlak miejski „ślądem prawosławia” (Sobór Trójcy Św. i Krynoczek), która powinna być rozszerzona ofertą na cały region i województwo (z uwzględnieniem Św. Góry Grabarki, Odrynek, Supraśla), Festiwale Muzyki Cerkiewnej: 1. Międzynarodowy Festiwal Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej 2. Międzynarodowy Festiwal Muzyki Cerkiewnej „Hajnówka”, Tradycje i zwyczaje związane

z kalendarzem juliańskim (Podwójne święta, obrzędy związane ze ślubem, chrztem itp.), nauka śpiewu cerkiewnego (także jako forma terapii), gwara.

**Komentarz:** nienachalne, subtelne inicjowanie i inspirowanie z zachowanie protokołu właściwego dla grup religijnych, konieczna wzmożona uwaga w związku z inną niż w polskim kościele hierarchią

### **Zasób 6: Tradycje przemysłu drzewnego**

Produkty: Parkiety (Firmy: Parkiet Hajnówka, Andrewpol Andrzej Pryczynicz, Antique Parquets, Zakład Stolarski Parkiety, Schody Pryczynicz, Parkiety Kaźmierczak, Manufaktura Drewna Olga /Dubiny/, Fornir Hajnówka Olga Sawicka /Świnoroje/), Galanteria drzewna (ozdobne okiennice, zabawki, drobne artykuły, pamiątki itp.), meble, zachowana dokumentacja i wzornictwo produkowanych w Hajnówce mebli.

**Komentarz:** upadek przemysłu drzewnego to ciągle w Hajnówce trudny temat i dotkliwe skutki społeczne (duża część zawodowo korzystających z pomocy socjalnej, klientów MOPS to kolejne pokolenie rodzin, które kiedyś pracowały w kluczowych zakładach pracy, niechęć do podjęcia pracy innej niż w drzewie jest dziedziczona), jest duży żal do ... przeszłości, decyzji politycznych o lokowaniu konkurencyjnych firm w zachodniej Polsce (w szczególności w woj. Wielkopolskim), tam zawsze była lepsza infrastruktura drogowo-transportowa, granica z Niemcami jako krajem UE, kapitał ludzki, dodatkowo w konkurencji z innymi ośrodkami/skupiskami przemysłu drzewnego Hajnówka przegrała z uwagi na CAŁKOWITY zakaz wycinki drzewa z Puszczy, nawet jedna deska nie powstaje z drzewa z Puszczy, nie ma możliwości uzyskania certyfikatu FSC co automatycznie i absolutnie eliminuje możliwość sprzedaży/zakupu drzewa, drzewo używane w lokalnych firmach jest importowane. Ale też od upadku przemysłu drzewnego nikt nie pomyślał, żeby chronić i kultywować to co pozostało; trudny, obarczony ryzykiem temat.

**Nowe/potencjalne produkty:** Ośrodek Pracy Twórczej z nastawieniem na design - szkoła, artystyczna obróbka drewna – edukacja/szkoła – snycerstwo, intarsja, nawiązanie do lokalnych tradycji i rzemiosła. Nie ludyczność, raczej modernistyczny styl w produkcji elementów sztuki użytkowej. Rękodzieło.

### **Zasób 7: miejskie środowisko przyrodnicze, Puszcza w mieście**

Produkty: Zielone trójszpalerowe aleje miejskie, np. Piłsudskiego, Park miejski, Górniańskie Łąki, Kładka edukacyjna JUDZIANKA – użytek ekologiczny, Hajnowskie Dęby – pomniki przyrody (ponad 50 szt), rzeka Leśna (rzeka transgraniczna)

**Komentarz:** przez bliskość Puszczy nie szczególnie dba się o miejską zielen, nie eksponuje się unikatowości, nie dba o estetykę. Miasto rozgrzesza się bliskością Puszczy, chowa za jej plecami, a mimo zwartości miasta nie z każdego miejsca jest blisko na spacer do Parku, Puszczy

**Nowe/potencjalne produkty:** ścieżka edukacyjna tysiąca dębów, Dąbrowa świetlista – przystań botaniczna (rośliny kiedyś i dziś), zagospodarowanie Stadionu Leśnego – drzewo i drewno w życiu człowieka, miejsce twórcze, plenery artystyczne, miododajne łąki, ule miejskie, oryginalna barć, zagospodarowanie terenów wzdłuż rzeki Leśnej- deptak, Herpatarium-park zwierzęcy z płazami i gadami z Puszczy, noce przyrodnicze

**Inne produkty nieprzypisane w grupy produktów, które zostały wskazane w pracy warsztatowej:**

- Znane, dobrze prosperujące firmy - kotły, usługi medyczne: ortopedia, żylaki (ogólnie sektor beauty, kosmetologia), Pronar (firma z Norwegii zatrudnia 2300 pracowników, prężnie rozwijająca park maszynowy, wdrażająca innowacje, właściciel lotniska i niemałej floty samolotów do ruchu biznesowego,) Gato, Optima, Karmel, Popow, Kiryluk itd.
- Przejścia graniczne (w Białowieży tylko pieszo-rowerowe), potencjalny kierunek rozwoju to zmiana statusu przejścia
- Kolej PKP (rewitalizacja linii do Białegostoku, możliwość dojazdu do Warszawy, barierą jest brak połączenia Hajnówki z Białowozą), połączenie z Białorusią – transport towarowy
- Współpraca z miastami z Estonii, Litwy, Łotwy
- Infrastruktura i postawy sportowe: OSiR (nowe boisko, bieżnie, korty), park Wodny, Orliki, Skate Park, siłownie plenerowe, korty,
- Pole dla Camperów /proponowane/
- Kino studyjne /proponowane/
- Zakład gospodarowania odpadami, o potencjale rozwojowym
- Wodociągi, Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o., bardzo dobrej jakości woda, wykorzystywana także w przemyśle spożywczym.

Zadanie związane z czynnikami rozwoju wskazało w wielu obszarach paradoks czynników, które jedni interesariusze oceniali pozytywnie, a inni negatywnie. Jest to rodzaj ćwiczenia, które w oparciu o subiektywną ocenę przez interesariuszy zwraca uwagę Zespołu Miejskiego, że czasem nawet w dobrej wierze podejmowane aktywności i przedsięwzięcia inwestycyjne przez jednych mieszkańców oceniane są jako potrzebne, przez innych jako drugoplanowe.

Jest to wyraźny sygnał dla władz miasta, jak istotny jest proces partycypacji i włączanie mieszkańców w kluczowe obszary zarządzania miastem. Włączenie mieszkańców na wczesnym etapie przedsięwzięcia daje im możliwość poznania uwarunkowań, analizy korzyści i skutków negatywnych. Wypracowane w konsensusie rozwiązanie jest traktowane w kategorii współwłasności i współodpowiedzialności społecznej.

Miasto Hajnówka po utracie funkcji miasta przemysłowego nie zbudowało silnego alternatywnego profilu. Dobrze realizuje obowiązki ośrodka powiatowego wielofunkcyjnego, ale w ocenie interesariuszy dużo lepiej w tej konkurencji wypada Bielsk Podlaski, oddalony o 30 km od Hajnówki najbliższy podobny ośrodek miejski (powiatowy). Hajnówka nie jest uzdrowiskiem ani kurortem o cechach uzdrowiska, choć chciałyby czerpać z potencjału Puszczy także te walory o zastosowaniu prozdrowotnym. Nie ma wykształconych kadr menadżerów zajmujących się turystyką zdrowotną, znających się na sporcie, w tym sporcie zawodowym czy fizykoterapii i rehabilitacji. Żeby więc wykorzystać te atuty Puszczy dla celów ogólnozdrowotnych pilnie potrzebna jest inwestycja w kadrę specjalistów. Hajnówka pretenduje do miasta turystycznego- centrum turystyki kwalifikowanej. Znów bolączką jest brak specjalistów, którzy umieliby zarządzić zmianą w tym obszarze. Hajnówka jako centrum produktu lokalnego czy centrum popularyzacji przyrody. Są to bez wątpienia ambitne plany na konkretne sprofilowanie miasta. Kierunek rozwoju w oparciu o zasoby i produkty powiązane z Puszczą Białowieską wydaje się być zasadny.

**Czynniki wpływające na konkurencyjność miasta zgłoszone w trakcie prac warsztatowych:**

1. angażowanie mieszkańców we współpracę na rzecz rozwoju: niewielka inicjatywa mieszkańców i zaangażowanie z własnej woli w sprawy miasta, umiarkowane zainteresowanie dokumentami strategicznymi, inaczej jak w przypadku konkretnych inwestycji, mieszkańcy są bardziej zainteresowani akcjami na cele charytatywne, np. dla Kubusia chorego na SMA; mieszkańcy uczestniczą w BO choć znane są przypadki tzw „ustawek” żeby zdobyć jak najwięcej głosów w BO.
2. współpraca: istotna bariera, zarówno jeśli chodzi o mieszkańców, jak i aktywistów i liderów, słaba współpraca międzyinstytucjonalna.
3. informacja - promocja – marka: mimo opracowania Strategii marki Duchowa Witalność, Strategia nie doczekała się systemu realizacji, niewykorzystana szansa, łatwe do naprawienia.
4. zatrzymanie mieszkańców: dostęp do mieszkań komunalnych za mały, podejmowane próby budowy mieszkań z udziałem BGK/PRF nie przyniosły efektów w postaci budowy nowych mieszkań, warto skonsultować z mieszkańcami, w szczególności młodymi jaki model użytkowania (mieszkania bezczynszowe, mieszkania na wynajem, mieszkania z możliwością wykupu) jest dla nich optymalny, rozwija się budownictwo deweloperskie, ceny sprzedaży umiarkowane, trudniej jest z rynkiem najmu, mało mieszkań w obrocie i ceny, jak w Warszawie.
5. dostępność komunikacyjna: peryferyjne położenie Hajnówki nie jest atutem, na szczęście trwają modernizacje dróg, w tym do Białegostoku i rusza ponownie kolej, ważnym czynnikiem jest uruchomienie przez właściciela firmy PRONAR lotniska w Narwi; uczniowie szkół średnich narzekają na siatkę połączeń, często ostatni odjazd autobusu jest w trakcie lekcji, co nie umożliwia uczestnictwa w zajęciach pozalekcyjnych.
6. edukacja: obszar do poprawy, zarówno kiedy chodzi o szkoły podstawowe jak i średnie, w szkołach podstawowych brak autorskich programów dotyczących przyrody, ekologii, nie wykorzystuje się atutu Puszczy. Nie ma przedszkoli leśnych. Podkreślano pauperyzację szkolnej infrastruktury sportowej, hale i boiska zewnętrzne są w złym stanie. Szkoły średnie, w szczególności LOI musi wdrożyć program naprawczy, wykorzystać obecność Politechniki Białostockiej w Hajnówce, powołać klasy branżowe – np. IT, lotnicza, potrzeba ściągnięcia kadry nauczycielskiej. ZSZ przespał czas hojnego dofinansowania modernizacji szkół zawodowych i wyposażenia ich w specjalistyczne pracownie, Laby, demonstratoria, Powiat nie postawił na edukację, obawa, że dziś może być za późno.
7. dostępność dobrze płatnych miejsc pracy: praca w instytucjach publicznych zdobywana jest po znajomości, bez otwartych rekrutacji, to zniechęca młodych absolwentów, nie mają motywacji

żeby zostać w Hajnówce, w usługach komercyjnych jest praca, liczne ogłoszenia w witrynach sklepów, punktów gastronomicznych ale wynagrodzenie nie satysfakcjonuje Hajnowian, za lepiej płatną pracą wyjeżdżają z miasta.

8. dostępność wykształconych i przygotowanych kadr pracowniczych: dużym zagrożeniem jest rosnącą liczbą absolwentów szkół podstawowych, którzy licea wybierają poza Hajnówką; nie był i nie jest wykorzystana obecność PB w Hajnówce i bliskość innych jednostek naukowych; rośnie obawa, że po wprowadzeniu Konstytucji dla nauki 2.0 Politechnika w Hajnówce przestanie mieć rację bytu.
9. klimat dla przedsiębiorczości: słaba oferta inwestycyjna, nie ma Biura Obsługi Przedsiębiorcy, nietransparentny model gospodarowania nieruchomościami, słabość planowania przestrzennego, brak zachęt dla przedsiębiorców z branży turystycznej, sektorów kreatywnych, nie jest wdrażana Strategia Marki.
10. walory przyrodniczo-krajobrazowe: jest Puszcza i to ratuje Hajnówkę, bez Puszczy miasto niczym by się nie odróżniało w kwestiach przyrodniczo-krajobrazowych, słabo wykorzystywany potencjał Puszczy.
11. walory kulturowe i turystyczne: ogromne znaczenie i przywiązanie do kultury, dużo oryginalnych i autentycznych produktów, bliskość z Białorusią, zewnętrzna granica UE.
12. potencjał mieszkańców: mieszkańcy chętniej biorą niż z siebie coś dają, do zagospodarowania, trzeba pokazać nowe cele, zaangażować, rozdać zadania, zainteresować.
13. liczba mieszkańców: niska świadomość mieszkańców, że jest tak duża depopulacja, brak rozpoznania problemu, konieczne spotkania problemowe, kampanie pokazujące skutki depopulacji, może w końcu rodzice przestaną wypychać dzieci do Warszawy.
14. potencjał administracyjny: największe zagrożenie dla rozwoju miasta, brak wizji, brak strategii, cały system zarządzania trzeba postawić od nowa, jak całą Hajnówkę.
15. położenie: bliskość Puszczy jest atutem, ale niewykorzystanym, buduje się S19, Rail Baltica, zwiększy się dostępność Hajnówki, niestety z uwagi na sytuację na Białorusi sąsiedztwo w celach wymiany handlowej i gospodarczej słabe.
16. bezpieczeństwo: jest wyraźna zmiana - w porównaniu z czasem o dekadę wcześniej, jest bezpiecznie. Zmieniło się pokolenie młodzieży na lepsze. Podniósł się poziom kultury.

17. wizja rozwoju: brak.

18. mentalność: duże przywiązanie do przeszłości, bariera, ale licznymi działaniami pokazującymi nowe możliwości można próbować tę mentalność zmienić.

19. wielokulturowość: ogromny atut, nie do przecenienia, konsensus kulturowy i religijny, liczne dowody w postaci katolickich i prawosławnych krzyży na jednym skrzyżowaniu, gwara lokalna.

20. decyzje polityczne i administracyjne: Hajnówka nie była ostatnio w centrum uwagi władz regionalnych i centralnych, konieczne budowanie partnerstw, sama Hajnówka sobie nie poradzi, trzeba wykorzystać nowe instrumenty terytorialne, stworzyć silne lobby rzeczników Hajnówki, starać się o udział w wydarzeniach w Hajnówce ważnych oficjeli.

Zespołowi Miejskiemu współpracującemu z liczną grupą interesariuszy nie udało się skorzystać z całości narzędzia dedykowanego SWOR\_STGG. Ostatni element ćwiczenia polegający na identyfikacji wyzwań i obszarów kluczowej interwencji był zrealizowany w formie roboczego warsztatu wewnętrznego bez udziału interesariuszy. Efekty zostały przeniesione do etapu identyfikacji celów i działań projektowych.

#### 4. Cele i potrzeby rozwojowe miasta

Miasto Hajnówka nie ma dużych doświadczeń w definiowaniu celów rozwojowych. Dopiero w 2016 roku została opracowana i przyjęta w drodze UCHWAŁY NR XVI/122/16 Rady Miasta Hajnówka z dnia 29 czerwca 2016 r. pierwsza strategia rozwoju definiująca rolę Hajnówki na tle Regionu Puszczy Białowieskiej. Strategia miała wymiar praktyczny. Posiadanie aktualnej strategii rozwoju było wymogiem formalnym w różnych w naborach i konkursach organizowanych przez różne instytucje zarządzające programami operacyjnymi 2014-2020, w których miasto Hajnówka zamierzało uczestniczyć.

Przeprowadzony wówczas proces opracowania strategii w współpracy z zewnętrzną firmą doradcą uporządkował stan wiedzy o mieście, ale nie spowodował znaczących zmian w potraktowaniu tego dokumentu jako strategicznej wytycznej dla zarządzania rozwojem miasta. Nie został powołany zespół wykonawczy, nie zafunkcjonował system wdrażania, monitoringu i ewaluacji. W Urzędzie Miasta nie ma specjalnie dedykowanego zespołu pracowników, którzy na co dzień zajmowaliby się monitorowaniem rozwoju miasta, oceniali postęp w realizacji strategii i gromadzili rekomendacje do koniecznych aktualizacji.

Udział u Projekcie EOG Rozwój lokalny to dla Hajnówki wielka szansa. Po pierwsze z perspektywy 4 lat można dokonać analizy celów wyznaczonych w obowiązującej strategii. Po drugie można naprawić błędy związane z nieustanowieniem szczelnego systemu realizacji strategii.

Nowa Ścieżka Rozwoju Hajnówki opisana w dwóch integralnych dokumentach, czyli Planie Rozwoju Lokalnego i Planie Rozwoju Instytucjonalnego, zanim powstała przeszła wnikliwy etap diagnozy. Zebrani przy okazji projektu interesariusze mają duży udział w określeniu tej Ścieżki.

Dla miast takich jak Hajnówka, udział w EOG Rozwój lokalny to być może ostatnia szansa na zatrzymanie procesów marginalizacji miasta. Od początku funkcjonowania samorządu terytorialnego gminnego szczebla, przed burmistrzami postawiono wiele wyzwań związanych z bieżącym zapewnieniem mieszkańcom usług publicznych. Różne, czasem silnie obciążające samorząd terytorialny reformy powodowały duże tempo prac legalizujących zmiany w systemie zarządzania krajem. Niestety zawsze brakowało czasu na ustanowienie przemyślanego systemu zarządzania rozwojem na poziomie miasta. Gros decyzji inwestycyjnych podejmowany był spontanicznie, bez analiz finansowych i ekonomicznych. Długie lata, taki model, mimo iż wadliwy, sprawdzał się. Zaniechania w sferze strategiczno-operacyjnej są bez wątpienia dużym obciążeniem w ocenie modelu zarządzania miastem, niemniej jednak nie były wyrazem złej woli. Bieżące zarządzanie Urzędem, rosnące wymagania mieszkańców, nowe sektorowe inwestycje związane z dostępem do środków UE realizowane przez krajowe instytucje wyznaczały tempo prac burmistrzów i zespołów miejskich. Zabrakło refleksji, uświadomienia sobie znaczenia i odpowiedniego doksztalcenia się w obszarze planowania strategicznego.

Przy okazji Nowej Ścieżki Rozwoju, dzięki zaangażowaniu operatora programu, Hajnówka odrobiła pracę domową. Po pierwsze podczas procesu badawczego wykorzystano metodykę zaprojektowaną



przez Związek Miast Polskich. Po drugie nastąpiło niezwykle zaangażowanie interesariuszy w prace projektowe. Liczny udział na spotkaniach konsultacyjnych, współpraca bilateralna, komunikacja online w czasie lockdown i sumienne wypełnianie zadań „domowych” to działania mieszkańców, liderów, osób zarządzających jednostkami publicznymi, przedsiębiorców i młodzieży, które bardzo wsparły proces. Po trzecie, dla kadry zarządzającej w Urzędzie Miasta przez 10 miesięcy, które zajęły projekt to czas odkryć, ale i bolesnej refleksji, że w urzędzie i w mieście nie wszystko właściwie działa.

Podczas pracy nad wizją i celami Nowej Ścieżki Rozwoju planowano pracować rekomendowaną przez ZMP metodą GROW. Jest to bardzo twórcza metoda, pozwalająca uczestnikom warsztatu w czasie spotkań, m.in. w plenerze, przestrzeni kreatywnej snuć marzenia o mieście. Z uwagi na lockdown metodę udało się zastosować połowicznie. Dla jednej grupy interesariuszy warsztaty odbyły się w przestrzeni miejskiej, pozostałe grupy zastosowały komunikacje online. Niezależnie od formy poza wskazaniem celów rozwojowych miasta, analizowano przeszkody, uwarunkowania, sytuacje wyjściowe, które mogą zakłócić realizację celów, sprawdzano możliwe opcje dojścia do wyznaczonych celów oraz zastanawiano się nad pierwszym krokiem, jaki należałoby postąpić.

Mieszana formuła pracy z interesariuszami, pracy zdalnej, pracy zespołu miejskiego i spotkań zarządczych z Burmistrzem zaowocowały zdefiniowaniem Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki.

Podstawowym założeniem dla NŚR była regulaminowa wytyczna, że każdy projekt – Nowa Ścieżka Rozwoju, na którą składa się PRL i PRI, obowiązkowo musi przyczyniać się do podnoszenia poziomu życia mieszkańców miasta oraz sprzyjać poprawie dialogu samorządu miejskiego z mieszkańcami, w większym stopniu odpowiadając na ich potrzeby.

Traktując tę konkursową wytyczną jako credo, Hajnówka zdecydowała się przeprowadzić transformację w kilku wymiarach:


1. Transformację instytucjonalną na potrzeby sprawnej i wysokiej jakości kadry miejskiej, systematycznie realizującej politykę rozwoju miasta, dbającą o zapewnienie odpowiedniej reprezentacji mieszkańców w kluczowych decyzjach (szczegółowo opisane w PRL)
2. Transformację gospodarczą na potrzeby rozwoju biznesu w oparciu o zasoby i produkty lokalne
3. Transformację społeczną, w której integracja mieszkańców i kultywowanie tradycji przyczynią się do wzmocnienia hajnowskiej społeczności
4. Transformację przestrzeni na potrzeby dostarczenia tych funkcji miastotwórczych, które z uwagi na zaszczość historyczną związaną z przemysłem drzewnym nie są właściwie reprezentowane, w szczególności w centrum miasta
5. Transformację na rzecz środowiska ze złych zwyczajów i zaniechań w dbałość o środowisko i klimat w mieście, a nie tylko w Puszczy Białowieskiej

Słowo transformacja jest kluczem. Hajnówka po raz pierwszy dokona zmiany, przeprowadzi proces naprawczy od początku do końca. Zmiana organizacji pracy urzędu, warunków dla przedsiębiorczości, modelu współpracy instytucji społecznych aktywizujących mieszkańców, organizacji miasta i przyzwyczajień dotyczących środowiska i klimatu po raz pierwszy znajdują się nie tylko na papierze, w treści PRL i PRI tylko na papierze, ale zostaną sumiennie wdrożone w miejskiej rzeczywistości.

Zamiast klasycznej wizji miasta – projekcji na 2030 rok, w miejscu wizji Zarząd Miasta wraz z kadrami zarządzającą i urzędnikami składa deklarację realizacji działania po działaniu z listy zgłoszonej w toku

prac projektowych. W trakcie realizacji PRL i PRI będzie cyklicznie prowadzony monitoring efektów i analiza roli rezultatów PRL/PRI w rozwoju miasta. O postępach prac będą, w różnych formach, informowani mieszkańcy.

W trakcie realizacji procesu przygotowawczego, jeden z interesariuszy stwierdził, że zespół miejski jest niewiarygodny, bo dotychczas nie było tak wnikliwej analizy, prawdziwych konsultacji, uwzględniania stanowiska interesariuszy, pracy, która dotykałaby sedna problemu. Dlaczego więc teraz ktokolwiek miałby uwierzyć?

 Nowa Ścieżka Rozwoju zobowiązuje. Nowa Ścieżka Rozwoju Hajnówki zmienia obraz miasta, jego zarządzających i mieszkańców. To jest ambitna droga postępowania od analizy, głębokiej diagnozy, przez wyszukanie wewnętrznych atutów i ukrytych potencjałów, sprawdzenie uwarunkowań charakterystycznych dla miasta i wyznaczenie realnych celów. Żeby zrealizować te cele zmienia się kompletnie podejście do rozwoju miasta. Tylko perspektywiczne długoterminowe myślenie i patrzeć w przód, współpraca z Partnerami, zaufanie mieszkańcom i liderom oraz pokora zarządu miasta i pracowników urzędu wobec miasta i jego społeczności mogą zatrzymać marginalizację miasta.

Nowa Ścieżka Rozwoju jest wyznaczona na dekadę. Nie jest sprzeczna z aktualnymi dokumentami strategicznymi i operacyjnymi. Ma wartość dodaną w stosunku do tych dokumentów, modyfikuje dotychczasowe wybory strategiczne poprzez konkretne akcenty na rozwoju instytucjonalnym, usługach związanych z propagowaniem kultury i ochroną przyrody, zwiększeniu poczucia tożsamości i integracji społecznej, lepszej organizacji przestrzeni miasta i ochronie środowiska miejskiego mimo sąsiedztwa z Puszcą. Nowa Ścieżka Rozwoju nie boi się nowoczesności i skieruje miasto w stronę SMART rozwiązań. W Nowej Ścieżce rozwoju wszystkie działania uwzględniają wymiar dostępności

**W Hajnówce jest ważne, żeby „złapać” równowagę między poprawą jakości życia mieszkańców, rozwojem gospodarczym i inwestycjami, młodzi mieszkańcy chętnie wyjeżdżają, pokolenie 30+/50- uważa się za niedocenione i niesłuchane, liczba seniorów rośnie, a stworzeniem zachęt i warunków do zatrzymania/zmniejszenia liczby wyjeżdżających i ściągnięcia nowych/przybyszów/przyjezdnych, zarówno tych zarobkowych, jak i turystów z grupy 200 tys. osób rocznie odwiedzających Białowieżę.**

Hajnówka musi przekonać mieszkańców, turystów, potencjalnych mieszkańców, że występują powody do zatrzymania się i zamieszkania w mieście.

Zadania rozwojowe realizowane są poprzez 4 kierunki tzw. Nowej Ścieżki Rozwoju miasta tj. poprzez:

- Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki
- Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne
- Zielona transformacja - środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej

- Integracja i tożsamość dla silnej społeczności

Powiązanie celów z kluczowymi problemami przedstawia się następująco:

<b>Problem:</b> Nieodpowiadająca funkcjom miejskim struktura przestrzenna miasta
<b>Kierunek rozwoju:</b> Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki
<p>Chcemy zapewnić mieszkańcom wysoką jakość życia w ramach Nowego Centrum Hajnówki poprzez nadanie temu obszarowi miasta wyjątkowego charakteru.</p> <p>Miasto zbudowane wokół zakładów przemysłowych nawet po utracie funkcji nie zmieniło układu urbanistycznego. Brak rynku, miejsca centralnego powoduje, że słabnie przywiązanie mieszkańców do miasta. Miasto bez centrum jest mało atrakcyjne dla przyjezdnych, którzy w jednakowej, nieoznaczonej przestrzeni się gubią.</p> <p>W ramach Kierunku zostanie wydzielony obszar Nowego Centrum Hajnówki od Skweru Wasilewskiego, przez ulicę Batorego, do Wierobieja, dalej wzdłuż torów kolejowych ulica Białowieską do Parkowej, aż do siedziby Urzędu Miasta przy ulicy A. Zina. Centrum Hajnówki stanie się centrum usług społecznych, powstanie tam Centrum Produktu Lokalnego, Akademia Przyrody, zagospodarowane zostaną tereny zieleni i wydzielona Strefa Sportu. W Miejscach Aktywności Lokalnej odbywać się będą wydarzenia społeczne dla każdej grupy wiekowej. Ulica Wierobieja odzyska historyczny blask, będzie znów tętnić życiem. Zagospodarowane zieleńce, szlak murali, czytelny system informacji turystycznej zapewnią komfort korzystania z Centrum.</p> <p>Mieszkańcy i turyści będą mogli w pełni wykorzystać potencjał miasta, jego autentyczność, niespieszne tempo życia i przebywania. Miasto jest zwarte, planowane działania nie spowodują rozlania się miasta. Na potrzeby Nowego Centrum Hajnówki zaktualizowane zostaną dokumenty planistyczne, przeprowadzone zostaną szerokie konsultacje. Dla miasta to zupełnie nowa jakość. Nowy rynek przy Centrum Produktu Lokalnego umożliwi mieszkańcom swobodne spotkania.</p> <p>Problem częściowo zagospodarowany w ramach Kierunku Zielona transformacja - środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej.</p>

<b>Problem:</b> niewykorzystanie potencjałów lokalnych w rozwoju miasta, gospodarka w niewielkim stopniu opiera się o genius loci.
<b>Kierunek rozwoju:</b> Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne
<p>Chcemy rozwijać w Hajnówce zróżnicowaną, silną i nowoczesną gospodarkę</p> <p>Kierunek silnie gospodarczy ma za zadanie nauczyć potencjalnych przedsiębiorców prowadzić biznes oparty na potencjałach miasta, jego genius loci. W ramach kierunku przeprowadzone zostaną liczne działania z zakresu edukacji przedsiębiorczościowej, doradztwa branżowego. Planowana jest duża zmiana jakościowa w szkolnictwie średnim, modyfikacja profili klas i transformacja starych hal</p>

przemysłowych w nowoczesne laboratoria i demonstratory. Specjalne kursy i szkolenia zostaną zapewnione odchodzącym ze służb mundurowych, żeby po przejściu na emeryturę zakładali własną działalność gospodarczą. Silna koncentracja działań na promocji Produktu Lokalnego, powstanie Centrum, w którym lokalni producenci będą mogli doksztalić się w zakresie niezbędnych wymagań formalno-prawnych, podatkowych i sanitarnych związanych z wprowadzaniem produktu lojalnego na rynek. W ramach Kierunku zaplanowano szereg działań związanych z wdrażaniem Strategii Marki. Odbywać się będą Targi śniadaniowe, kursy i szkolenia z zakresu produkcji lokalnych specjałów opracowanych na tradycyjnych przepisach i recepturach. Bogata kultura, zdolności rękodzielnicze, znana szkoła przetwórstwa drewna, autentyczność i oryginalność to ogromny kapitał, który z uwagi na niechęć do podejmowania wyzwań przez zarządzających miastem nie był wykorzystany. Zmiana profilu turysty zachęca do otwarcia się Hajnówki i jej przedsiębiorców na usługi z szeroko rozumianego obszaru turystyki. Ogromne wartości przyrodnicze Puszczy Białowieskiej stwarzają powód do odwiedzenia miejsca, które gwarantuje ciszę, spokój, fenomenalne przeżycia i doświadczanie przyrody. Wśród działań realizowanych w NSR planowane jest powołanie Akademii Przyrody, hubu usług edukacyjno-kulturalnych, pozwalających przeżyć w sposób pełny wszystkie naturalne procesy które zapewnia okoliczna przyroda.

Problem częściowo zagospodarowany w Kierunku Integracja i tożsamość dla silnej społeczności  
Kierunek rozwoju silnie oddziałuje na problem depopulacji.

**Problem:** zwolnienie się z obowiązku dbałości o środowisko z powodu bliskości Puszczy Białowieskiej.

**Kierunek rozwoju:** Zielona transformacja - środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej

Chcemy uczynić Hajnówkę „zielonym”, wygodnym dla ruchu pieszego i rowerowego miastem, które posiada łatwo dostępne dla wszystkich tereny zieleni oraz przyjazny układ komunikacyjny

Fakt sąsiedztwa z Puszcza Białowieską zastępował Hajnowianom potrzebę troski o przyrodę w mieście. Hajnówka powinna być nieskazitelna, tymczasem duże obszary zieleni są zaniedbane, nie robi się specjalistycznych nasadzeń, nie ma pasji utrzymania estetyki terenów zieleni. Brak jest planów odnoszących się do ochrony klimatu, brak infrastruktury zielono-niebieskiej. Do architektury miasta zostaną wprowadzone zielone przystanki, zielone dachy, parkletry, parki kieszonkowe, ogrody deszczowe, łąki miododajne, ule miejskie i domki dla owadów. Rozwinie się sektor doradztwa w zakresie OZE, powstanie Demonstrator OZE i nowa specjalistyczna klasa w ZSZ zajmująca się instalacjami OZE. Przeprowadzone zostaną liczne wydarzenia i akcje z zakresu edukacji ekologicznej. Problem częściowo zagospodarowany w ramach Kierunku Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki.

**Problem w obszarze społecznym** dotyczy niewystarczającej skuteczności projektów wsparcia osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz nieumiejętności współpracy liderów i aktywistów miejskich i społecznych.

**Kierunek rozwoju:** Integracja i tożsamość dla silnej społeczności

Chcemy tworzyć nowe i rozwijać istniejące mechanizmy, formy wsparcia i działania pozwalające mieszkańcom na odpowiedzialne współdecydowanie o rozwoju miasta

Trudno jest budować konkurencyjne miasto bez silnego społeczeństwa. Powrót do przeszłości i silne związanie się z tradycją może być jednym z impulsów dla wspólnych wydarzeń i akcji społecznych. Niestety w Hajnówce integracja społeczna została zachwiana. Bez ingerencji w zasady dystrybucji środków na wszelkie działania NGO i skłanianie ich do współpracy nadal będziemy osiągać połowiczny efekt ich działalności. W ramach Kierunku działacze społeczni, stowarzyszenia i inne organizacje muszą zrobić przegląd swoich celów statutowych, ocenić efektywności swojej działalności. Szczególną grupą wsparcia w ramach tego kierunku są dzieci, które mimo bliskości Puszczy często nie odróżniają lipy od dębu. Dodatkowo w Kierunku znajdziemy działania dla seniorów i specjalnych grup: artystów, rzeźbiarzy, rękodzielników.

Problem częściowo zagospodarowany w Kierunku Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne i Nowy Ład Przestrzenny – Nowe centrum Hajnówki.



**Dzisiaj Hajnówka nie ma planu dojścia do statusu Human Smart City.** To problem, który zostanie zagospodarowany we wszystkich celach rozwojowych. Użyte do ich realizacji działania uwzględniają i wykorzystują dostęp do danych, zdalne kanały komunikacji, zrównoważone podejście do zasobów, włączanie mieszkańców do współdecydowania o standardzie życia w mieście.



**Z uwagi na problem niedostępności Hajnówki,** miasto w bardzo ograniczony sposób może zaspokajać potrzeby grup o szczególnych potrzebach i zagrożonych wykluczeniem społecznym. W celu poprawy jakości życia i zapewnienia niezależności osobom starszym i osobom z trwałymi lub czasowymi ograniczeniami fizycznymi bądź psychicznymi, Nowa Ścieżka Rozwoju uwzględni regulacje i wymagania zawarte w Programie Dostępność Plus 2018-2025.

Planowanego do realizacji działania będą uwzględniać standardy dostępności w wymiarach: architektonicznym, cyfrowym oraz informacyjno-komunikacyjnym.

Kierunki będą realizowane we współpracy z kluczowymi partnerami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi: Białowieckim Parkiem Narodowym, Instytutem Biologii Ssaków PAN, Politechniką Białostocką, Nadleśnictwem Hajnówka, Aresztem Śledczym w Hajnówce i Starostem Powiatowym. Dodatkowo utworzone zostanie przy współudziale Województwa Podlaskiego Forum Ambitnych Miast Podlasia – miast, które podobnie jak Hajnówka borykają się z utratą funkcji społeczno-gospodarczych. W trakcie prac projektowych liczne organizacje społeczne, stowarzyszenia i liderzy włączeni w projektowanie Nowej Ścieżki Rozwoju wyrazili aprobatę współpracy z Miastem w realizacji NŚR. Wiele zadań wskazanych jako podstawowe zostanie zrealizowanych w formie otwartych naborów partnerów wdrożeniowych, do których to naborów dostęp będą miały wszystkie organizacje społeczne z Hajnówki.

Do realizacji wszystkich kierunków konieczny jest rzetelny system wdrażania, cykliczne monitorowanie i ewaluacja.

## Nowa Ścieżka Rozwoju Hajnówki



**5. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele, ze wskazaniem ich hierarchii, znaczenia dla rozwoju, zasadności realizacji i wzajemnych powiązań/komplementarności, z uwzględnieniem standardów dostępności w obu typach działań**

W Planie Rozwoju Lokalnego zaplanowano łącznie 25 działań.

W tym:

<i>PRL</i>		
Działania podstawowe	Inwestycyjne	21 720 000,00 zł
	Nieinwestycyjne	5 686 000,00 zł
Działania uzupełniające	Inwestycyjne	58 650 000,00 zł
	Nieinwestycyjne	350 000,00 zł
		<b>86 406 000,00 zł</b>

<i>Łącznie dla PRL i PRI (tylko podstawowe)</i>	
Inwestycyjne	<b>57,80%</b>
Nieinwestycyjne	<b>42,20%</b>
Budżet	<b>39 997 000,00 zł</b>

Lista działań PRL

<b>Problem:</b> Nieodpowiadająca funkcjom miejskim struktura przestrzenna miasta
<b>1. Kierunek rozwoju:</b> Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki
Działanie 1.1. Nowe Centrum Hajnówki - wydzielenie obszaru i wyznaczenie centralnego miejsca spotkań
Działanie 1.2. Nowoczesne planowanie przestrzenne - dokumentacja, oprogramowanie i uświadamianie mieszkańców w zakresie zagospodarowania przestrzeni Hajnówki nowej generacji
Działanie 1.3. Estetyzacja i poprawa funkcjonalności przestrzeni miejskiej

<b>Problem:</b> niewykorzystanie potencjałów lokalnych w rozwoju miasta, gospodarka w niewielkim stopniu opiera się o genius loci.
<b>2. Kierunek rozwoju:</b> Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne
Działanie 2.1. Centrum Produktu Lokalnego
Działanie 2.2. Akademia Przyrody
Działanie 2.3. Pracuj w Hajnówce
Działanie 2.4. Szkoła średnia - pierwszy krok w karierze
Działanie 2.5. Nowa oferta miasta - Marka Hajnówki, inwestycje, rozwój turystyki

<b>Problem:</b> zwolnienie się z obowiązku dbałości o środowisko z powodu bliskości Puszczy Białowieskiej.
<b>3. Kierunek rozwoju:</b> Środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej
Działanie 3.1. Działania doradcze oraz uświadamiające społeczność lokalną o korzyściach wynikających z zastosowania OZE
Działanie 3.2. Inwestycje wzorcowe, publiczne budynki pasywne i niskoemisyjne
Działanie 3.3. Elektromobilna Hajnówka
Działanie 3.4. Robimy klimat - jesteśmy odporni. Zielono-niebieska infrastruktura w Hajnówce
Działanie 3.5. Czyste powietrze wyjdzie nam na zdrowie
Działanie 3.6. Zrównoważona gospodarka zasobami

<b>Problem:</b> niewystarczająca skuteczności projektów wsparcia osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz nieumiejętność współpracy liderów i aktywistów miejskich i społecznych.
<b>4. Kierunek rozwoju:</b> Integracja i tożsamość dla silnej społeczności
Działanie 4.1. Tożsamość z miastem
Działanie 4.2. Inicjatywy sąsiedzkie, aktywizacja mieszkańców
Działanie 4.3. Ocalić od zapomnienia
Działanie 4.4. Osobowości Hajnówki
Działanie 4.5. Perspektywy dla edukacji, podnoszenie jakości usług edukacyjnych
Działanie 4.6. Perspektywy dla rozwoju sportu w Hajnówce
Działanie 4.7. CSR Hajnowskich Przedsiębiorstw
Działanie 4.8. NGO – przenosimy doświadczenia włoskie
Działanie 4.9. Pomoc społeczna i wytchnieniowa
Działanie 4.10. Drugie życie ekonomii społecznej
Działanie 4.11. Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej



## 6. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego.

Interesariusz to słowo przewodnie w każdej partycypacji. Słowo interesariusz nie jest szczególnie fortunne, nie brzmi szczególnie przyjacielsko. Można pomyśleć, że interesariusz, to ktoś kto chce z miastem zrobić interes. Ogólnie, za międzynarodową normą ISO 26000, interesariuszy możemy zdefiniować jako osoby lub grupy osób zainteresowane wszelkimi decyzjami lub działaniami gminy.

Włączenie interesariuszy w projekt EOG Rozwój lokalny to oczekiwanie, że będą oni współdecydować o zakresie działań projektowych planowanych do realizacji w ramach NŚR. Na etapie przygotowywania kompletnej propozycji projektu społeczność lokalna została włączona na jednym z wcześniejszych etapów pracy. Po identyfikacji i mapowaniu interesariuszy zespół projektowy zapewnił zestaw szkoleń, dzięki którym interesariusze poznali oczekiwaną rolę w procesie.

Pracę z interesariuszami w Projekcie EOG rozpoczyna wystandardyzowane narzędzie ZMP służące identyfikacji interesariuszy i ich zmapowaniu. Podczas pierwszych spotkań otwierających Projekt EOG Rozwój lokalny i szkoleń dotyczących narzędzi procesu wykorzystano Matrycę mapowania interesariuszy i wskazano kluczowych dostawców i użytkowników miasta.

➔ Wstępna specyfikacja zidentyfikowanych interesariuszy Hajnówki (**DOSTAWCÓW**) ze względu na siłę wpływu i zaangażowania:

W tej grupie interesariuszy odnotowano wysokie oceny zarówno wpływu i zaangażowania; stąd duża liczba podmiotów rekomendowanych do rozważenia stałej, ścisłej współpracy.

**Grupa 1 i Grupa 2** – bardzo wysokie oceny wpływu i zaangażowania - **rekomendacja** do angażowania przedstawicieli podmiotów **do współpracy z Zespołem Kluczowych Interesariuszy** i do innych działań; zachęta to utrzymywania ścisłej współpracy i dobrych relacji. Warto zachęcać do bezpośredniego współtworzenia dokumentów strategicznych miasta. Warto dbać o angażowanie podmiotów w swoje działania. Dobrze jest monitorować opinie tej grupy.

*(Uzeregowano wg siły obu czynników).*

**Grupa 1** (grupa liderów) – podmioty najbardziej aktywne, silnie zaangażowane, mające duży wpływ

Urząd Miasta Hajnówka, Hajnowski Dom Kultury, Rada Miasta Hajnówka, Starostwo Powiatowe w Hajnówce, Park Wodny, OSiR w Hajnówce, Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. Z o.o. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. Z o.o., Szkoła Podstawowa nr 4 im. Henryka Sienkiewicza, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, Stowarzyszenie Kulturalne POCZTÓWKA, Miejska Biblioteka Publiczna im. T. Rakowieckiego.

**Grupa 2** – podmioty bardzo aktywne, zaangażowane, mające trochę mniejszy, ale nadal spory wpływ

II Liceum Ogólnokształcące z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego, Instytut Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej były Wdział Zamiejscowy PB, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego, Zarząd Dróg Powiatowych, Przedszkole nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi im. Żubra Pompika, Przedszkole nr 1, Przedszkole nr 2 im. Kubusia Puchatka, Szkoła Podstawowa nr 2 im. Władysława Jagiełły, Szkoła Podstawowa nr 1 w Hajnówce, Stowarzyszenie Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej, Szkoła Podstawowa Nr 3, Przedszkole nr 5, Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości w Hajnówce, Przedszkole RED BUS KIDS

**Grupa 3** – nadal wysokie (choć nieco niższe) oceny wpływu i niższe oceny zaangażowania. Podmioty te mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast wykazują mniejsze zainteresowanie działaniem. Warto upewnić się, że uwagi, obawy i opinie tej grupy są brane pod uwagę i dobrze zrozumiane. Rekomenduje się angażowanie przedstawicieli tej grupy w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu, specjalne konsultacje.

Zespół Szkół Zawodowych, Powiatowy Urząd Pracy, Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o., Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej w H-ce, Lokalna Organizacja Turystyczna „Region Puszczy Białowieskiej”, Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej, I Liceum Ogólnokształcące im. Marii Skłodowskiej-Curie, Zakład Doskonalenia Zawodowego, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Przedszkole MINI MINI, Przedszkole Cyryla i Metodego, Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Białymstoku. Zakład Pomocy Doraźnej, Przedszkole Leśna Kraina.

**Grupa 4** – Podmioty ponadprzeciętnie zaangażowane, ale mające mniejszą moc, aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto wsłuchiwać się w głos tej grupy i starać się zaangażować w bieżący rozwój, warto informować grupę na bieżąco.

Uniwersytet Trzeciego Wieku, Stowarzyszenie METAMORPHOSIS, Warsztat Terapii Zajęciowej, Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa w Hajnówce

**Grupa 5** – podmioty o mniejszym wpływie i zaangażowaniu. Rekomendowane do monitorowania i informowania o postępach np. poprzez wysłanie bezpośrednich informacji i okresowych raportów.

Komenda Powiatowa Policji, Społeczna Szkoła Muzyczna I stopnia, Hajnowska Fundacja Muzyki Kameralnej i Organowej, Żłobek Samorządowy, Lokalna Grupa Działania Puszcza Białowieska, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Hajnówce, Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna, Inspektorat ZUS w Hajnówce, Instytut Biologii Ssaków PAN, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Stowarzyszenie

Sami Sobie, Parafia Prawosławna pw. Świętej Trójcy, Hajnowskie Stowarzyszenie Ochrony Zwierząt CIAPEK, Centrum Wspierania Biznesu, Urząd Skarbowy, PIW Hajnówka, OSP w Hajnówce

**Grupa 6** – Interesariusze o małym wpływie i zaangażowaniu rekomendowani do monitorowania zainteresowania, stałego, ogólnego informowania o postępach prac.

Klub Sportowy PUSZCZA , Akademia Piłkarska PASJA, Parafia Rzymskokatolicka Podwyższenia Krzyża Świętego, Fundacja na rzecz budowy otwartego społeczeństwa ONI TO MY, Parafia Prawosławna św. Dymitra Sołuńskiego, Klubokawiarnia LIPOWA ART., Parafia Prawosławna Narodzenia Św. Jana Chrzciciela, CIS w Hajnówce, Powiatowy Szkolny Związek Sportowy w Hajnówce, Parafia Świętych Cyryla i Metodego, Stowarzyszenie Kulturalne TYBEL, Hajnowski Klub Sportowy Żubr, Prokuratura Rejonowa, Klub Sportowy Parkiet Hajnówka, Hajnowski Klub Karate Tradycyjnego, Uczniowski Klub Sportowy UNIA

**Uwagi:**

Wyniki i interpretacje mapowania to jedynie punkt wyjścia do własnej refleksji i wyboru w gronie personelu zarządzającego procesem i jednostką (ZM i kierownictwo UM) najważniejszych podmiotów do odpowiednich struktur partycypacyjnych.

Zdarza się, że na listach DOSTAWCÓW i UŻYTKOWNIKÓW pojawiają się te same podmioty, ponieważ zostały u nich zidentyfikowane obie funkcje. Zazwyczaj przy obu funkcjach ich siła wpływu i zaangażowania jest podobna, ale nie zawsze. Jeśli tak nie jest, rekomenduje się umiejscawianie tych podmiotów w przestrzeni partycypacji według ocen z tej kategorii, w której są one wyższe.

➔ Wstępna specyfikacja zidentyfikowanych interesariuszy Hajnówki (**UŻYTKOWNIKÓW**) ze względu na siłę wpływu i zaangażowania.

**Grupa 1** – bardzo wysokie oceny wpływu i zaangażowania **rekomendacja** do angażowania przedstawicieli podmiotów **do współpracy z Zespołem Kluczowych Interesariuszy** i do innych działań, zachęta to utrzymywania ścisłej współpracy i dobrych relacji. Warto zachęcać do bezpośredniego współtworzenia strategii.

*(Uszeregowano wg siły obu czynników).*

Hajnowski Dom Kultury, SP ZOZ (szpital), Stowarzyszenie Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej, Park Wodny w Hajnówce, Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Spółka z o.o., Ośrodek Sportu i Rekreacji, Miejska Biblioteka Publiczna, wolontariusze z Poczłtówki, Stowarzyszenie Kulturalne POCZŁTÓWKA, Hajnowska Fundacja Muzyki Kameralnej i Organowej, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, RUNO, zespoły uczestniczące w szeregu wydarzeń kulturalnych, Sery z Puszczy Białowieskiej, artyści lokalni (malarstwo, rzeźba, rękodzieło itp.), Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o., Stowarzyszenie Metamorphosis, zespoły wokalne, taneczne i plastyczne

działające przy HDK, Stowarzyszenie Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej, Zespół Szkół nr 3, Przedszkole Samorządowe Nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi w Hajnówce, Zespół Szkół nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi, Przedszkole Samorządowe nr 2 w Hajnówce

**Grupa 2** – stosunkowo wysokie (choć nieco niższe) oceny wpływu i niższe oceny zaangażowania. Podmioty te mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast wykazują mniejsze zainteresowanie działaniem. Warto upewnić się, że uwagi, obawy i opinie tej grupy są brane pod uwagę i dobrze rozumiane. Rekomenduje się angażowanie przedstawicieli tej grupy w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu, specjalne konsultacje.

Pronar, Moderator, producenci wyrobów parkieciarskich Andrewpol, producenci wyrobów parkieciarskich Parkiet Hajnówka, Hamech, Turyści korzystający z bazy noclegowej, użytkownicy atrakcji, Uczniowie z powiatu hajnowskiego i studenci, Forte, PSS Społem, Optima, producenci wyrobów parkieciarskich Olga, sportowcy - turnusy, treningi, zawody, Piekarnia Podolszyńskich, producenci wyrobów parkieciarskich Zakład Stolarski Parkiety i schody, Spółdzielnia Mieszkaniowa w Hajnówce, zasób ZGM, Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Spółka z o.o., Producenci miodów, osoby korzystające z handlu i usług w Hajnówce, odwiedzające Białowieżę i Region Puszczy Białowieskiej.

**Grupa 3** – Podmioty ponadprzeciętnie zaangażowane, ale mające mniejszą moc, aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto wsłuchiwać się w głos tej grupy i starać się zaangażować w bieżący rozwój, warto informować grupę na bieżąco.

Uniwersytet Trzeciego Wieku w Hajnówce, Związek Emerytów i Rencistów, Przedszkole samorządowe nr 1

Przedszkole Samorządowe nr 5 z oddziałami żłobkowymi, Zespoły wokalne, taneczne i plastyczne działające przy HDK, kluby wolontariatu, Związek Niewidomych, Warsztat Terapii Zajęciowej, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Bractwa prawosławne

**Grupa 4** – podmioty o mniejszym wpływie i zaangażowaniu. Rekomendowane do monitorowania i informowania o postępach np. poprzez wysłanie bezpośrednich informacji i okresowych raportów.

Korzystający z obiektów i atrakcji miejskich, Podopieczni klubów sportowych, kupujący produkty lokalne wysokiej jakości z Hajnówki, Piekarnia i Cukiernia Emma, mieszkańcy oferujący potencjał w zakresie wiedzy o walorach przyrodniczych Puszczy Białowieskiej oraz historii miasta, Szkoła Podstawowa nr 3, Zespół Szkół nr 1

Stowarzyszenie Sami Sobie, mieszkańcy oferujący swoje produkty i wyroby w przestrzeni miejskiej, np. na rynku, Akcja Katolicka, wspólnota mieszkaniowa, klub nordic walking, Stowarzyszenie Kulturalne TYBEL, wędliny EMB, Stacje Paliw, Kluby biegacza, Stowarzyszenie ONI TO MY, Kupcy z targowiska, Stowarzyszenie Diabetyków, identyczne grupy jak w dzieci w wieku szkolnym, Społeczna Szkoła Muzyczna, pacjenci Powiatu Hajnowskiego i przyjezdni pacjenci korzystający ze specjalistycznych zabiegów w SP ZOZ w Hajnówce i prywatnych gabinetów (Hajmed, Zdrowie, Duo-Med., Kinetica) oraz odwiedzający pacjentów, Piekarnia Żubrówka, użytkownicy lokali komunalnych, Zakład Doskonalenia Zawodowego, kupujący produkty z targowiska, Gryfskand, klienci MOPS,

firmy, grupy wycieczkowe przejeżdżające przez Hajnówkę, kierujące się do Białowieży, Studenci Politechniki Białostockiej, Instytutu Nauk Leśnych, klienci PUP, pacjenci z Hajnówki, Związek Nauczycieli, osoby przyjezdne odwiedzające bliskich w zakładzie karnym, domów opieki, Zakład Komunikacji Miejskiej, Biuro Projektów i Obsługi Inwestycji Spółka z o.o., klub miłośników morsowania, Związek Sybiraków

#### **Uwagi:**

Wyniki i interpretacje mapowania to jedynie punkt wyjścia do własnej refleksji i wyboru w gronie personelu zarządzającego procesem i jednostką (ZM i kierownictwo UM) najważniejszych podmiotów do odpowiednich struktur partycypacyjnych.

Zdarza się, że na listach DOSTAWCÓW i UŻYTKOWNIKÓW pojawiają się te same podmioty, ponieważ zostały u nich zidentyfikowane obie funkcje. Zazwyczaj przy obu funkcjach ich siła wpływu i zaangażowania jest podobna, ale nie zawsze. Jeśli tak nie jest, rekomenduje się umiejscawianie tych podmiotów w przestrzeni partycypacji według ocen z tej kategorii, w której są one wyższe.

Po przeprowadzeniu mapowania interesariuszy i analizie dotychczasowej aktywności poszczególnych grup we wcześniejszych konsultacjach powstała baza interesariuszy na użytek Projektu EOG Rozwój lokalny. Wszystkie zaproszenia, komunikaty o postępie prac i kwestie wymagające konsultacji były regularnie rozsyłane do ww interesariuszy.

Z uwagi na stan epidemiczny i konieczność ograniczenia kontaktów bezpośrednich, duża część aktywności projektowej realizowana była z wykorzystaniem komunikacji online.

W ramach jednego z pierwszych spotkań o charakterze szkoleniowo-warsztatowym dla większej grupy interesariuszy ujawniła się cecha, która spowodowała konieczność zmiany metodyki, w stosunku do pierwotnych założeń. Z uwagi na dość dużą niechęć do wypowiedzi na forum grupy i słabą pracę grupową, pierwotnie zaplanowany warsztat grupowy z liderami zmieniono w pogłębione wywiady indywidualne. W efekcie odbyło się ponad 30 indywidualnych spotkań IDI, których doskonałym efektem okazał się być zestaw przekazanych informacji, danych i ocen na temat Hajnówki. Lista osób, które uczestniczyły w IDI, wraz z krótkimi notkami biograficznymi w załączeniu.

W efekcie prac projektowych związanych z diagnozą udało się zebrać opinie od osób z szerokiego przekroju instytucji ważnych dla kierunków rozwoju Hajnówki.

W toku prac projektowych zastosowano różne formy współpracy z interesariuszami: spotkania konsultacyjne, szkolenia i warsztaty, spotkania informacyjne, o charakterze roboczym, IDI, warsztaty grupowe, ankiety, wysłuchanie obywatelskie, spotkanie otwarte - podsumowanie konsultacji, dzień otwarty dla przedsiębiorców, komunikacja zdalna (teams, zoom, skype), FB, ankiety internetowe, skrzynki pomysłów, wizyty studyjne, spotkania plenerowe. Wiele z tych form współpracy z interesariuszami zostało zastosowanych po raz pierwszy.

W zależności od uczestników spotkań ich przebieg był bardziej lub mniej dynamiczny. Wyraźną trudność w aktywnym uczestniczeniu w spotkaniach konsultacyjnych mają przedstawiciele instytucji publicznych. Także młodzież szkół średnich w pierwszej chwili zdziwiona, że ktokolwiek z Urzędu Miasta chce z nimi rozmawiać, początkowo zachowała rezerwę, ale z czasem okazała się być bardzo świadomym, komunikatywnym uczestnikiem spotkania konsultacyjnego o kierunkach rozwoju miasta.

Bardzo dobre w przebiegu i efektach było spotkanie plenerowe z grupą 30+/50-, reprezentującą inicjatywę obywatelską Aktywna Hajnówka. Kreatywność i zaangażowanie tego początkującego ruchu miejskiego dała swój wyraz w zgłoszonych do Nowej Ścieżki Rozwoju przedsięwzięciach.

Niezwykle cennym było spotkanie z przebywającymi w ramach Korpusu Solidarności Wolontariuszami z całego świata. Spotkanie w Urzędzie Miasta z przedstawicielami władz wcale nie onieśmieliło młodych aktywistów. Bardzo trafnie i konstruktywnie oceniali zdolność do współpracy mieszkańców Hajnówki. Wolontariusze przez kilka miesięcy byli zaangażowani w remont budynku starego dworca PKP. Włączyli się także w prace Zespołu Miejskiego i pomogli zorganizować wysłuchanie obywatelskie.

Proces przygotowania Nowej Ścieżki Rozwoju odkrył dużą grupę interesariuszy, mieszkańców Hajnówki, którzy są szczególnie zainteresowani losami miasta, mają ochotę i czas do zaangażowania się nie tylko w proces tworzenia planów rozwojowych miasta, ale także, a może przede wszystkim, ich realizację.

Szczególną rolę w komunikacji z mieszkańcami odegrała TV Podlasie, która kilkakrotnie wyemitowała materiały dotyczące przebiegu prac projektowych.

*Wywiad zachęcający do współpracy z Zespołem Miejskim, tzw. Studio, 40 minutowa rozmowa z Burmistrzem Miasta Jerzym Sirakiem i doradcą Związku Miast Polskich Agnieszką Dawydzik, czerwiec 2020*



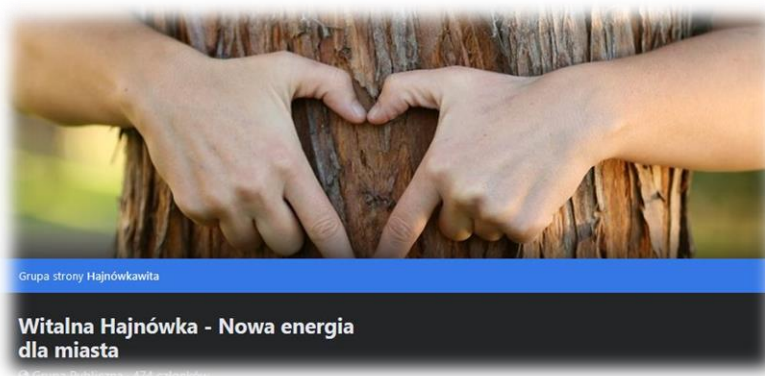
*Wywiad podsumowujący etap diagnozy i mobilizujący do zgłaszania przedsięwzięć do NSR, tzw. Studio, 40 minutowa rozmowa z kierującą zespołem miejskim Magdaleną Chirko i doradcą Związku Miast Polskich Agnieszką Dawydzik, lipiec 2020.*



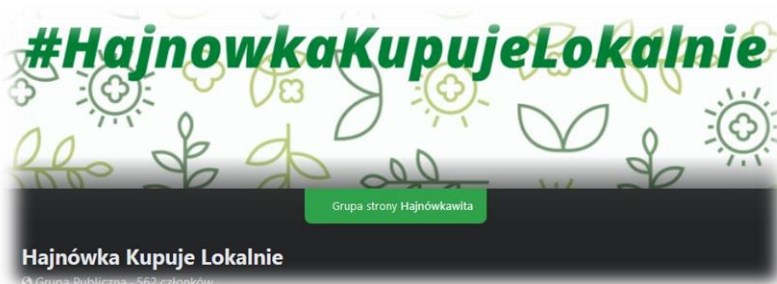
TV Podlasie uczestniczyła w spotkaniach konsultacyjnych w szkołach średnich oraz w wystuchaniu obywatelskim.

Aktywna partycypacja mieszkańców jest częściowo efektem bardzo sprawnie działającej komunikacji z wykorzystaniem przez Zespół Miejski social mediów, w szczególności FB. Wcześniejsze projekty dotyczące rewitalizacji, strategii marki czy etapu opracowania Zarysu w Projekcie EOG były wspomagane za pośrednictwem profili na FB.

*#Witalna Hajówka – Nowa energia dla miasta*



*#HajnowkaKupujeLokalnie, profil powstał na początku lockdownu, jako reakcja na ograniczenie na rynku usług*



*#Hajnówkawita, najpopularniejszy profil, szczególnie istotny w komunikacji z mieszkańcami*



Profile na FB są obsługiwane przez pracowników urzędu. Są tam zamieszczane zdjęcia z codziennych wydarzeń, uroczystości, informacje z różnych akcji społecznych, ostatnio bardzo popularna jest Akcja dla Kubusia chorego na SMA, w którą zaangażowali się niemal wszyscy mieszkańcy miasta.

W trakcie procesu projektowania Nowej Ścieżki Rozwoju uczestnicy spotkań, liderzy podkreślali zasadność promocji prowadzonych prac projektowych także poza granicami miasta. Ta rekomendacja zmaterializował się w Dniu otwartym dla przedsiębiorców, w trakcie którego Zespół Miejski odwiedził dziennikarz Polskiego Radia Białystok, czego efektem był krótki artykuł na stronie internetowej radia i nagranie wypowiedzi przedstawicieli Zespołu Miejskiego i uczestniczących w Dniu otwartym przedsiębiorców.

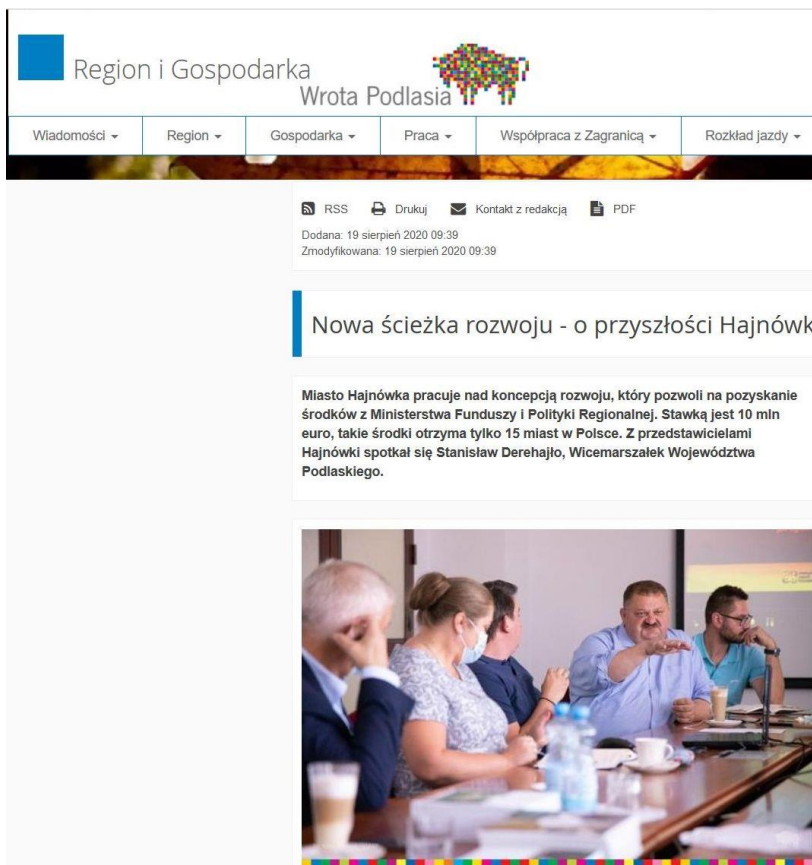




<https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/index/id/190402>

Za szczególnie istotne w procesie opracowania NŚR należy uznać współpracę ze Stowarzyszeniem Białostocki Obszar Metropolitalny. Dyrektorka Stowarzyszenia Dorota Perło dwukrotnie udzieliła wsparcia w pracach nad NŚR, najpierw wskazując na szczególne wymagania i kwestie uwagi w trakcie procesu opracowywania dokumentów o charakterze strategii. Podkreśliła także możliwość rozwoju współpracy z Hajnówką w obszarze energii odnawialnej. O ogromne znaczenie miała też wygłoszona w trakcie spotkania otwartego podsumowująca konsultacje Nowej Ścieżki Rozwoju przez dyr. Perło prezentacja o stanie zaawansowania prac nad Strategią Miasta Białystok na lata 2020+. Uczestnicy spotkania otrzymali wyraźny sygnał o wzrastającej roli Hajnówki w budowaniu pozycji konkurencyjnej Białegostoku i obszaru funkcjonalnego stolicy województwa.

Dynamika procesu i wnikliwość analiz zainteresowały także Zarząd Województwa i pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego. Przedstawiciele Zespołu Miejskiego, w tym Burmistrz i zastępca Burmistrza Hajnówki wzięli udział w spotkaniu z Marszałkiem Stanisławem Derehają i kolegium dyrektorskim.



The screenshot shows the website 'Region i Gospodarka Wrota Podlasia'. The header includes navigation menus for 'Wiadomości', 'Region', 'Gospodarka', 'Praca', 'Współpraca z Zagranicą', and 'Rozkład jazdy'. Below the header, there are icons for RSS, Drukuj, Kontakt z redakcją, and PDF. The article title is 'Nowa ścieżka rozwoju - o przyszłości Hajnówki'. The text of the article states: 'Miasto Hajnówka pracuje nad koncepcją rozwoju, który pozwoli na pozyskanie środków z Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Stawką jest 10 mln euro, takie środki otrzyma tylko 15 miast w Polsce. Z przedstawicielami Hajnówki spotkał się Stanisław Derehajo, Wicemarszałek Województwa Podlaskiego.' Below the text is a photograph of a meeting with several people seated around a table.

[https://www.wrotapodlasia.pl/pl/region\\_i\\_gospodarka/wiadomosci/region/nowa-sciezka-rozwoju---o-przyszlosci-hajnowki.html](https://www.wrotapodlasia.pl/pl/region_i_gospodarka/wiadomosci/region/nowa-sciezka-rozwoju---o-przyszlosci-hajnowki.html)

Omówione podczas spotkania plany inwestycyjne miasta zyskały aprobatę. Dużą uwagę Marszałka Derehajo i dyrektorów poświęcili omawianiu możliwych scenariuszy rozwoju Podlaskiego Centrum Produktu Lokalnego, jednego z flagowych działań w NŚR w Kierunku Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne. Jest to obszar priorytetowy dla Regionu i podjęcie w Nowej Ścieżce Rozwoju wyzwania stworzenia filii PCPL w Hajnówce jest bardzo spójne z celami Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030.

W późniejszym etapie prac projektowych prowadzone były między przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego i Zespołem Miejskim konsultacje zakresu partnerstwa krajowego.

Przedstawicielki Urzędu Marszałkowskiego, panie dyrektor Wioletta Dąbrowska i dyrektor Iwona Krzyżanowska dostarczyły także ważnych i interesujących informacji na temat Perspektywy Finansowej 2021-2027 i dalszych działań związanych z rozwojem PCPL podczas spotkania otwartego podsumowującego prace nad projektem EOG Rozwój lokalny. Spotkanie odbyło się w dniu 29 września 2020 roku w auli Instytutu Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej, w spotkaniu wzięło udział blisko 60 osób.

Działania zespołu Miejskiego koncentrowały się nie tylko na współpracy z indywidualnymi interesariuszami. Celem procesu partycypacji była także współpraca międzyinstytucjonalna. Miasto Hajnówka zyskało 7 kluczowych Partnerów w Projekcie EOG Rozwój lokalny: Instytut Biologii Ssaków PAN, Białowieski Park Narodowy, Nadleśnictwo Hajnówka, Areszt Śledczy w Hajnówce, Politechnika Białostocka, Gmina Wiejska Hajnówka i Starostwo Powiatowe. Listy intencyjne stanowią załącznik do

PRL. Zespół Miejski liczy, że dojedzie także do współpracy partnerskiej i podpisania Porozumienia krajowego z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego.

Obostrzenia spowodowane pandemią COVID 19 ograniczyły nieco możliwość bliskich spotkań i debat na temat przyszłości Hajnówki. Z jednej strony taki bezpośredni kontakt ma bardzo duże znaczenie dla przebiegu dyskusji i zacieśniania współpracy, ale to konieczne ograniczenie spowodowało, że metody z użyciem komunikatorów i innych narzędzi IT zyskały nowych sympatyków.

W trakcie procesu przygotowywania aplikacji konkursowej Zespół Miejski poznał korzyści z zastosowania ankiet w formie slido.com i menti.com. Przygotowana dla mieszkańców ankieta lokalizacyjna zgłoszonych przedsięwzięć w Microsoft FORMS zyskała prawie 800 respondentów. Podsumowanie wyników ankiety w złączeniu do PRL. Z mniejszym zainteresowaniem spotkały się klasyczne formularze w Microsoft Word, w których mieszkańcy mogli zgłaszać swoje pomysły na inicjatywy sąsiedzkie, a przedsiębiorcy na działalność CRS. Karty zgłoszeń pomysłu w złączeniu do PRL.

Ta obserwacja pozwala na sformułowanie wniosku, że nad rozwojem partycypacji online warto w Hajnówce pracować i ją rozwijać. Wsparciem ma być przedsięwzięcie planowane do realizacji w PRI polegające na m.in. wyborze optymalnej platformy partycypacyjnej, powołaniu forum partycypacji, współpracy z mediatorem i doszkalaniu umiejętności stosowania profesjonalnego języka partycypacji.

Na podstawie wstępnego podsumowania działań dedykowanych Zespołowi Miejskiemu i mieszkańcom Hajnówki w procesie przygotowawczym:

1. zastosowano ponad 30 narzędzi metodycznych
2. dostarczono blisko 80 usług badawczych, w tym 6 warsztatów i szkoleń
3. w szkoleniach i warsztatach wzięło udział 56 osób
4. we wszystkich spotkaniach w realu, w których była lista obecności wzięło udział 160 uczestników, osoby na spotkaniach online nie były rejestrowane

Hajnówianie aktywnie uczestniczyli w Forach Rozwoju Lokalnego, dodatkowo udostępniali przebieg Forów w formie relacji streamingowej na profilu FB.

Na etapie realizacji PRL zastosowane zostaną co najmniej wszystkie te metody partycypacji, które sprawdziły się na etapie opracowania KPP, PRL i PRI. Dodatkowo wśród zaplanowanych przedsięwzięć, o ile pandemia ustąpi, będą sprawdzane nowe formy współpracy z interesariuszami typu Śniadania biznesowe czy Dni otwarte. Pracownicy Zespołu miejskiego zostaną przeszkoleni z zastosowania formularzy i aplikacji do partycypacji online. Dobre nawyki w partycypacji wspierać będą liczne przedsięwzięcia społeczne, do których realizacji Zespół Miejski zaprosi stowarzyszenia, inicjatywy obywatelskie i ruchy miejskie. Swego rodzaju testem jakości wprowadzanych zmian w obszarze partycypacji będzie zaproszenie do udziału w opracowaniu licznych dokumentów o charakterze strategii i polityk, które zostały wskazane do realizacji w Nowej Ścieżce Rozwoju.

**7. Szacunkowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Lokalnego.**

Poniżej znajduje się ramowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Lokalnego – działania podstawowe.

Nazwa działania	Okres czasu (w kwartałach)												
	2021			2022			2023			2024			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
Nowa oferta miasta - Marka Hajnówki, inwestycje, rozwój turystyki													
Nowoczesne planowanie przestrzenne - dokumentacja, oprogramowanie i uświadomienie mieszkańców w zakresie zagospodarowania przestrzeni Hajnówki nowej generacji													
Centrum Produktu Lokalnego													
Inwestycje wzorcowe, publiczne budynki pasywne													
Akademia Przyrody													
Estetyzacja i poprawa funkcjonalności przestrzeni miejskiej													
CSR Hajnowskich Przedsiębiorstw													
Inicjatywy sąsiedzkie, aktywizacja mieszkańców													
Ocalić od zapomnienia													
Działania doradcze oraz uświadamiające społeczność lokalną o korzyściach wynikających z zastosowania OZE													
NGO – przenosimy doświadczenia włoskie													
Nowe Centrum Hajnówki - wydzielenie obszaru i wyznaczenie centralnego miejsca spotkań													
Perspektywy dla edukacji, podnoszenie jakości usług edukacyjnych													
Pracuj w Hajnówce													
Robimy klimat - jesteśmy odporni. Zielono-niebieska infrastruktura w Hajnówce													
Szkola średnia - pierwszy krok w karierze													
Dругie życie ekonomii społecznej													
Czyste powietrze wyjdzie nam na zdrowie													
Pomoc społeczna i wytchnieniowa													
Elektromobilna Hajnówka													
Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej													
Osobowości Hajnówki													
Zrównoważona gospodarka zasobami													
Tożsamość z miastem													

## **8. Analiza finansowa Planu Rozwoju Lokalnego, w tym rozpoznanie możliwych źródeł finansowania planowanych działań i ich szacunkowych wartości.**

Analizę finansową Planu Rozwoju Lokalnego sporządzonego dla Gminy Miasto Hajnówka wykonano na podstawie Wytycznych dla wnioskodawców opracowanych przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Wytyczne te dotyczą podmiotów ubiegających się o środki Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014 – 2021. Przedstawiona poniżej analiza dotyczy m.in. rozpoznania możliwych źródeł finansowania działań (podstawowych i uzupełniających) zaplanowanych do podjęcia w ramach Planu rozwoju. Ponadto, w celu całościowego ujęcia analizy oraz mając na uwadze zapisy Karty Oceny Merytorycznej oraz zasadę jedności materialnej i formalnej budżetu oraz WPF, analizę finansową przeprowadzono łącznie dla działań PRL i PRI, a wnioski wynikające z przedmiotowej analizy zaprezentowano w niniejszym rozdziale. Na potrzeby przeprowadzenia analizy finansowej wykorzystano model analityczny „Symulacje WPF” przy użyciu oprogramowania Besti@, powszechnie stosowanego w jednostkach samorządu terytorialnego. W analizie uwzględniono zarówno działania podstawowe, które planuje się objąć dofinansowaniem z Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014 – 2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014 – 2021, jak i uzupełniające, finansowane z innych dostępnych źródeł. Analizy dokonano odrębnie dla każdego działania w perspektywie czasowej równej okresowi obowiązywania PRL, czyli do 2029 roku. W oparciu o model „Symulacje WPF” ustalono, że możliwości finansowe Gminy Miasto Hajnówka pozwalają na realizację działań przyjętych w obu Planach. Przeprowadzona analiza w pełni gwarantuje możliwość realizacji działań przyjętych do wykonania także poza projektem. Z danych przedstawionych w analizie wynika również, iż przewidywane zmiany dochodów i wydatków bieżących oraz majątkowych budżetu miasta nie spowodują utraty równowagi części bieżącej budżetu w latach przyszłych. Fakt ten potwierdza załączony wydruk z modułu Symulacje WPF systemu Besti@, autorstwa Ministerstwa Finansów.

Działania uzupełniające uwzględnione w Planie, przewidywane do realizacji przez podmioty inne niż jednostki podległe Gminie Miasto Hajnówka (w tym podmioty prywatne) nie zostały ujęte w symulacji ze względu na fakt, iż nie łączą się z budżetem gminy, a ich realizacja leży poza odpowiedzialnością władz Gminy Miasto Hajnówka – jest uwarunkowana decyzjami organów zarządczych tych podmiotów.

W modelu analitycznym „Symulacje WPF” ujęto 32 działania wynikające z opracowanych Planów: Rozwoju Lokalnego i Rozwoju Instytucjonalnego. W poszczególnych zakładkach oznaczonych w Modelu symbolami Edytor PRZ\_ dokonano odrębnej analizy finansowej działań z uwzględnieniem planowanych kosztów oraz realnych źródeł finansowania. Uwzględniono także odpowiednio: skutki dla budżetów lat przyszłych oraz planowany poziom dofinansowania, a w szczególności: zmiany wydatków budżetu w podziale na bieżące oraz majątkowe, a także zmiany źródeł dochodów bieżących i majątkowych budżetu w perspektywie czasowej równej okresowi obowiązywania PRL, tj. do 2029 roku włącznie.

Uwzględniając skutki finansowe dla budżetów lat przyszłych, skorygowano dochody oraz wydatki o kwoty, które potencjalnie zwiększą budżet Gminy Hajnówka w związku z ewentualnym rozpoczęciem realizacji projektu począwszy od roku 2021. Pod uwagę wzięto również wpływy z tytułu zadań, które wykonywane są obecnie, ale ich skutek nie został jeszcze uwzględniony w obowiązującej aktualnie Wieloletniej Prognozie Finansowej.

Zwiększenie planowanych dochodów majątkowych w latach 2023-2025 wynika głównie z planowanej sprzedaży majątku (2024-2025).

Przewidziane do realizacji przedsięwzięcia spowodują przynajmniej częściowy spadek nakładów na ich utrzymanie dodatkowo w wyniku działań optymalizujących planowanych w PRL i PRI zakłada się że nastąpi zmniejszenie wydatków bieżących i przeznaczenie powstałych oszczędności na wydatki majątkowe. Efekt ten uwzględniono w analizie finansowej, jednak w prezentowanych tam wiązках przedsięwzięć fakt ten widoczny jest poprzez niższy przyrost kosztów bieżących. Odnośnie spełnienia warunku utrzymania dodatniego wyniku z działalności obrotowej, o którym mowa w art. 242 ustawy o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. poz. 869 ze zmianami), stwierdzić należy, iż za 2019 rok wyniósł on 1 403 398 po stronie wykonania, przy planowanej wysokości 224 823. Niewątpliwie w okresie realizacji działań wynikających z Planu opracowanych PRL i PRI oraz w latach po nich następujących wynik ten ulegnie obniżeniu, ale równowaga części bieżącej budżetu w latach przyszłych zostanie zachowana, co potwierdza przeprowadzona analiza. Przewidywane zmiany w planowanych dochodach i wydatkach nie wpłyną również na zachowanie relacji wynikającej art. 243 powołanej wyżej ustawy, co wynika z danych zawartych w Modelu „Symulacje WPF”, zakładka Symulacja\_ PRL\_PRI oraz zakładka WPF\_AnalizaPRZ, stanowiącym załącznik do Planu. Podkreślić należy, że realizacja planowanych działań nastąpi bez konieczności zaciągania nowego długu. Tym samym wykorzystane zostaną środki bezzwrotne, w tym środki własne będące efektem optymalizacji w zakresie zarządzania finansami.

Spośród wskaźników prezentowanych w zakładce Analiza PRZ ujemne wartości w latach 2021 – 2029 wykazują dane w zakresie wyniku na zadaniach bieżących i majątkowych finansowanych z udziałem środków zagranicznych. Ponieważ planowany w poszczególnych latach wynik budżetu ogółem jest dodatni, a równowaga budżetu ogólna oraz budżetu bieżącego w całym okresie zachowana – należy przyjąć, iż źródłem finansowania występujących różnic będą dochody własne Gminy Miejskiej Hajnówka.

Przed ujęciem w Planach rozwoju poszczególnych zadań, zarówno dla działań podstawowych, jak i uzupełniających, dokonano rzetelnego i dogłębnego rozpoznania możliwych źródeł ich sfinansowania. W analizie zostały uwzględnione działania podstawowe, o charakterze wiodącym, mające kluczowe znaczenie dla nowej ścieżki rozwoju miasta, które mają zostać sfinansowane ze środków Mechanizmu finansowego EOG/NMF. Analizie poddano również działania uzupełniające, także o kluczowym znaczeniu, ale które mają być finansowane z innych dostępnych źródeł. Dodatkowo, działania te będą realizowane przez podmioty inne niż samorząd, będą prowadzone równoległe z działaniami podstawowymi lub w dłuższym okresie czasowym.

Jako źródła finansowania przedsięwzięć w formie dotacji innych niż EOG, przyjęto środki na następujące działania:

1. Model 3D Hajnówki
2. Areszt Śledczy w Hajnówce - budowa budynku pasywnego, hala produkcyjna
3. Realizacja projektu przebudowy Parku Miejskiego
4. Niskoemisyjny Urząd Miasta w Hajnówce – adaptacja
5. Wykonanie instalacji OZE w Parku Wodnym
6. Budowa stacji ładowania pojazdów elektrycznych

7. Wymiana taboru komunikacji miejskiej
8. Realizacja projektu przebudowy Parku Miejskiego
9. Zainstalowanie GOZ - recykloematów z programem lojalnościowym dla mieszkańców
10. Kładka w koronach drzew
11. Wykonanie Chaty Strażnika Puszczy Białowieskiej
12. Stworzenie sieci baz turystycznych
13. Zakład Aktywizacji zawodowej - realizacja/budowa i wyposażenie obiektu
14. Organizacja Jarmarku Żubra połączonego z Jubileuszem 70-lecia
15. Wieża ciśnień - dostosowanie wieży do pracy twórczej, rozrywki, edukacji
16. Zapewnienie dostępności - wdrożenie niezbędnych zmian na potrzeby dostępności architektonicznej/stanowiska postojowe i dojazd do budynku, punkty obsługi klienta, kasy, komunikacja pozioma

Wyszczególnienie	Wpływ na pozycje
<u>Obszar danych dla działań PRL/PRI</u>	<u>Łączne kwoty:</u>
Finansowanie wydatków bieżących	<b>19752000</b>
<i>Środki własne</i>	105 000
<i>Przychody zwrotne</i>	0
<i>Dotacje na projekt EOG</i>	19 402 000
<i>Dotacje z UE (inne niż z EOG)</i>	245 000
<i>Dotacje pozostałe</i>	0
Finansowanie wydatków majątkowych	<b>71810000</b>
<i>Środki własne</i>	16 425 000
<i>Przychody zwrotne</i>	0
<i>Dotacje na projekt EOG</i>	20595000
<i>Dotacje z UE (inne niż z EOG)</i>	34 790 000
<i>Dotacje pozostałe</i>	0

Przyjęte do realizacji działania wynikające z planów PRL i PRI objęte analizą (zarówno podstawowe, jak i uzupełniające) i wynikające z nich przewidywane przyszłe zmiany dochodów i wydatków mieszczą się w WPF i nie spowodują utraty równowagi części bieżącej budżetu w latach przyszłych (art. 242 i 243 ustawy o finansach publicznych), co potwierdza załącznik do niniejszej analizy. Gmina Miejska Hajnówka posiada możliwości finansowe, aby zrealizować przyjęte w PRL i PRI działania bieżące i majątkowe, dla których źródłem pokrycia wydatków są dofinansowania oraz środki z własne budżetu gminy. Przeprowadzona w module Symulacje WPF analiza w pełni gwarantuje również realizację działań planowanych poza projektem. Udowadnia, że realizacja działań przyjętych w ramach Planów: Rozwoju Lokalnego i Rozwoju Instytucjonalnego jest realna i pozwoli na wdrożenie nowej ścieżki rozwoju Hajnówki.

## 9. Analiza ryzyka i zarządzaniem ryzykiem.

Identyfikacja ryzyka to najbardziej krytyczny etap proc projektowych. Zespół Miejski mierzy się z trudnościami metodycznymi od początku procesu badawczego. Żaden wcześniejszy konkurs, żadne projekty, dla których opracowanie dokumentacji technicznej zwykle było zlecane podmiotom zewnętrznym nie wiązały się z takim wysiłkiem, zaangażowaniem grupy pracowników i wymaganiami, z którymi zespół spotkał się po raz pierwszy. W toku tego procesu zachodziły pierwsze zmiany w instytucji, rosła świadomość problemów, jakie są i potrzeb usprawnień. To jest nieodwracalny efekt udziału w Programie EOG Rozwój lokalny. Odbyła się pierwsza z lekcji zarządzania rozwojem w nowym modelu. Zespół miejski zyskał wiedzę i doświadczenie, które nie zostanie zmarnowane.

Miasto Hajnówka traktuje Program EOG Rozwój lokalny jako taki mechanizm wsparcia miast w kryzysie, który w pewnym sensie przejmuje ryzyko projektowe. Tzn. nawet w sytuacji identyfikacji wysokiego ryzyka, obecność Operatora i doradztwo ZMP na trzecim etapie konkursu, mityguje to ryzyko. Zespół Miejski liczy na niezawodne jak dotychczas wsparcie doradcze ZMP, monitorowanie sytuacji kryzysowych i podjęcie wspólnie stosownych działań naprawczych w sytuacji zagrożenia kontynuacji projektu. Program EOG Rozwój lokalny to ewenement wśród instrumentów wsparcia miast małych i średnich tracących funkcje.

Przygotowując się metodycznie do opracowania analizy ryzyka, podczas warsztatu roboczego, Zespół Miejski przyjął poniższe założenia:

- projekt jest próbą wykorzystania pewnej szansy - z każdą szansą związane jest ryzyko
- nie ma projektów bez ryzyka - nie rezygnuje się z projektu, który ma dużą wartość, tylko dlatego, że jest ryzykowny
- należy zarządzać ryzykiem – projekt EOG Rozwój lokalny to projekt wysokiego ryzyka
- zarządzanie ryzykiem kosztuje
- wnioski i raporty sporządzane w trakcie realizacji projektu - nie mogą ukrywać ryzyka
- należy stosować proste narzędzie do utrzymywania informacji o ryzyku w projekcie - rejestr ryzyka może być zupełnie wystarczający
- należy pamiętać o konsekwencjach zarządzania ryzykiem
- konieczne jest ustalenie racjonalnego poziomu tolerancji ryzyka w projekcie by wiedzieć, w stosunku do których elementów ryzyka konieczne jest podejmowanie odpowiednich działań
- ryzyko występuje na każdym etapie realizacji projektu, ale jego negatywne czynniki stwarzają większe niebezpieczeństwo na początku realizacji
- warto podejść do zarządzania ryzykiem w sposób profesjonalny i zawczasu przygotować się na potencjalne zagrożenia, co gwarantuje udział ZMP na trzecim etapie konkursu
- plan zarządzania ryzykiem będzie pierwszym produktem PRI

W kolejnym kroku ustalono katalog ryzyk, które mogą wystąpić w projekcie



Kategoria ryzyka	Przykładowe ryzyka
Finansowo-inwestycyjne	Brak finansowania w odpowiedniej wysokości
	Wzrost kosztów inwestycji
	Nagłe zmniejszenie dochodów samorządowych bądź wzrost wydatków, grożący obniżeniem możliwości finansowania projektu
	Brak dostępu do finansowania zewnętrznego
	Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych
	Brak doświadczenia wykonawców
Instytucjonalne	Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji
	Rozpad partnerstwa projektowego
	Niekorzystna zmiana polityki Państwa
	Paraliż decyzyjny (np. w wyniku utrata większości w Radzie przez Burmistrza)
	Kłopoty komunikacyjne, niesprawny przepływ informacji
	Nieodpowiedni podział kompetencji
Operacyjne	Nieprzestrzeganie prawa (w tym wewnętrznych regulacji)
	Pojawienie się dodatkowych (nieplanowanych) kosztów operacyjnych
	Konieczność wcześniejszych niż zaplanowano remontów
Prawno-administracyjne	Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)
	Przeciąganie procedur administracyjnych
	Niekorzystne zmiany prawne
	Problemy z zamówieniami publicznymi
	Pojawienie się problemów własnościowych
	Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach
Psychospołeczne	Błędy w dokumentacjach technicznych
	Wycofanie poparcia społecznego dla projektu
	Zmiana nawyków społecznych
	Trudności z akceptacją społeczną projektu
	Sprzeciw głównych interesariuszy
	Dalsze starzenie się społeczeństwa
Rynkowe	Znaczny ubytek ludności w wieku produkcyjnych
	Pogłębiająca się emigracja osób młodych
	Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano
Środowiskowe	Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów
	Pojawienie się klęsk żywiołowych
	Protesty ekologów
	Zanieczyszczenia środowiska
Techniczne	Nagłe pogorszenie się stanu środowiska naturalnego
	Wybór niewłaściwej technologii
	Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych
Zasobowe	Awarie systemów informatycznych
	Strata kluczowych zasobów koniecznych do realizacji projektu
	Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników
	Nieemożność znalezienia właściwych zasobów koniecznych do wykonania projektu
	Niestabilni dostawcy

Każde działanie zostało przeanalizowane z na podstawie zidentyfikowanej listy ryzyk

<b>1. Kierunek rozwoju:</b> Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki
Działanie 1.1. Nowoczesne planowanie przestrzenne - dokumentacja, oprogramowanie i uświadamianie mieszkańców w zakresie zagospodarowania przestrzeni Hajnówki nowej generacji
Działanie 1.2. Estetyzacja i poprawa funkcjonalności przestrzeni miejskiej
Działanie 1.3. Nowe Centrum Hajnówki - wydzielenie obszaru i wyznaczenie centralnego miejsca spotkań
<p><b>Ryzyko:</b></p> <p>Identyfikuje się ryzyko związane z zasobami. Należy zaangażować lokalnych liderów, w szczególności architektów i osoby świetnie znające historię Hajnówki. Działania związane z wprowadzeniem uchwały krajobrazowej mogą nie u wszystkich budzić zadowolenie, może pojawić się sprzeciw. Wówczas wskazane włączenie mediatora. Realizacja przedsięwzięć może spowodować zniecierpliwienie mieszkańców z uwagi na planowane inwestycje.</p> <p>Kluczowa dla powodzenia rola Menadżera Nowego Centrum Hajnówki – należy dołożyć wszelkich starań, aby wybrać nie tylko kompetentną, ale i charyzmatyczną osobę. Działanie wymaga bieżącej komunikacji z mieszkańcami, stałego informowania o postępie prac</p>

<b>2. Kierunek rozwoju:</b> Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne
Działanie 2.1. Centrum Produktu Lokalnego
Działanie 2.2. Akademia Przyrody
Działanie 2.3. Pracuj w Hajnówce
Działanie 2.4. Szkoła średnia - pierwszy krok w karierze
Działanie 2.5. Nowa oferta miasta - Marka Hajnówki, inwestycje, rozwój turystyki
<p><b>Ryzyko:</b></p> <p>Identyfikuje się ryzyko instytucjonalne i rynkowe. Realizacja Działań z dużym udziałem Partnerów, wymaga sprawnej koordynacji. Zaangażowanie kilku Partnerów stwarza wyzwanie związane z terminowością, koniecznością uzgodnienia kalendarzy i dostępnością zasobów. Należy sporządzić precyzyjne plan pracy partnerstw. W przypadku ryzyka rynkowego i stwierdzenia braku zainteresowania projektowanymi działaniami wśród przedsiębiorców i przyszłych przedsiębiorców trzeba zastosować dodatkowy katalog zachęt, co ograniczy ryzyko ale może nadwyrężyć budżet miasta. Szczególnie ważne zadania związane z poprawą jakości kształcenia w szkołach średnich wymagają włączenia doradztwa zewnętrznego, rozpoznania i wykorzystania doświadczeń innych miast.</p>

<b>3. Kierunek rozwoju:</b> Zielona transformacja - środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej
Działanie 3.1. Działania doradcze oraz uświadamiające społeczność lokalną o korzyściach wynikających z zastosowania OZE
Działanie 3.2. Inwestycje wzorcowe, publiczne budynki pasywne
Działanie 3.3. Elektromobilna Hajnówka
Działanie 3.4. Robimy klimat - jesteśmy odporni. Zielono-niebieska infrastruktura w Hajnówce
Działanie 3.5. Czyste powietrze wyjdzie nam na zdrowie
Działanie 3.6. Zrównoważona gospodarka zasobami
<p><b>Ryzyko:</b></p> <p>Z uwagi na konflikt wokół Puszczy Białowieskiej ryzyko psychospołeczne odgrywa kluczową rolę. Konieczna jest stała komunikacja z mieszkańcami i informowanie o zakresie prac językiem korzyści. W przedsięwzięciach związanych z OZE powinny zostać zastosowane najnowsze rozwiązania technologiczne (ryzyko techniczne), co może spowodować wzrost kosztów inwestycji (ryzyko finansowo-inwestycyjne). Po pierwsze należy utrzymać/rozwinąć współpracę z dotychczasowym partnerem w zakresie OZE i szukać nowych źródeł finansowania (Zielony Ład)</p>

<b>4. Kierunek rozwoju:</b> Integracja i tożsamość dla silnej społeczności
Działanie 4.1. Tożsamość z miastem
Działanie 4.2. Inicjatywy sąsiedzkie, aktywizacja mieszkańców
Działanie 4.3. Ocalić od zapomnienia
Działanie 4.4. Osobowości Hajnówki
Działanie 4.5. Perspektywy dla edukacji, podnoszenie jakości usług edukacyjnych
Działanie 4.6. Perspektywy dla rozwoju sportu w Hajnówce
Działanie 4.7. CSR Hajnowskich Przedsiębiorstw
Działanie 4.8. NGO – przenosimy doświadczenia włoskie
Działanie 4.9. Pomoc społeczna i wytchnieniowa
Działanie 4.10. Drugie życie ekonomii społecznej
Działanie 4.11. Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej
<p><b>Ryzyko:</b></p> <p>Działania wymagające ścisłej współpracy z organizacjami społecznymi. Dostępność zasobów (ryzyko zasobowe) będzie kluczowa dla sprawnej i terminowej realizacji zadań. Prace należy rozpocząć od wspólnie z organizacjami społecznymi opracowanego Planu współpracy (na wzór obligatoryjnego Roczego planu współpracy z organizacjami pozarządowymi). Zarządzanie Kierunkiem powinno odbywać się w modelu Agile (zarządzania zwinnego). Obciążeniem dla administracji publicznej jest wystartowanie z dużą liczbą konkursów w tym samym czasie. Wskazane zasilenie służb miejskich dodatkowym zatrudnieniem.</p>

Plan Rozwoju Lokalnego niesie ryzyko realizacji. Bardzo ważne dla sprawnej realizacji PRL jest bezkolizyjne wdrażanie PRI (dostęp do kadr, procedur, narzędzi usprawniających przepływ informacji, komunikację z mieszkańcami).

## 10. System wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego oraz procedura jego modyfikacji.

System wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju będzie pierwszym systemem realizacji dokumentu o charakterze strategii, polityki czy programu rozwoju w historii Hajnówki.

Zarówno opracowanie tego systemu, jak i jego zastosowanie w przyszłości są dla Zespołu Miejskiego wyzwaniem.

Dotychczas zabrakło determinacji, wiary w potrzebę formalnych ram wdrożeniowych i środków finansowych, żeby z należytą uwagą realizować czynności zarządcze po ustanowieniu dokumentów takich jak Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka 2016-2025 czy Strategia Marki Duchowa Witalność.

System wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki opiera się na zasadach:

- **POSZANOWANIA ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO**

Dla Hajnówki środowisko przyrodnicze, sąsiedztwo Puszczy Białowieskiej są atutem, tym wewnętrznym potencjałem, w oparciu o który w najbliższej dekadzie dokonywać się będą zmiany społeczno-gospodarcze. W budowie przewag konkurencyjnych miasta idea zrównoważonego rozwoju będzie miała zawsze zastosowanie. Ta zasada jest ustanowiona z myślą o warunkach życia przyszłych pokoleń.

- **INTEGRACJA**

Samorząd miasta ma ograniczone możliwości ingerowania w mechanizmy dystrybucji środków krajowych, regionalnych i powiatowych. Dlatego też wszelkie działania na rzecz budowy sojuszu na rzecz rozwoju miasta Hajnówka, dzięki którym wzmocni się pozycja negocjacyjna miasta są kluczowe. Potrzeba integracji środowisk i instytucji różnego szczebla JST żeby możliwie najlepiej wykorzystać potencjał terytorialny może przynieść efekty nie tylko dla Hajnówki. Silny powiat, silne województwo to czynniki wspomagające pozycję miasta. Jednocześnie w strategicznych zadaniach miasta kluczowa jest rola mieszkańców, którzy cierpliwie przeczekają utrudnienia wynikające z licznych przedsięwzięć realizowanych w ramach Planu Rozwoju Lokalnego, a po ich zakończeniu będą troszczyć się o utrzymanie efektów tych projektów.

- **PARTNERSTWO**

Oznacza współudział, współdecydowanie i współodpowiedzialność partnerów społecznych i gospodarczych włączonych w system realizacji Nowej Ścieżki Rozwoju od samego początku i na każdym etapie na równorzędnych prawach. Prawo do wiedzy o postępach realizacji, osiągniętych wskaźnikach i podejmowanych działaniach ewaluacyjnych ma każdy mieszkaniec Hajnówki i każda instytucja.

- **KOORDYNACJA**

Prowadzenie polityki rozwoju wymaga ścisłej i systematycznej koordynacji wobec innych polityk sektorowych, za które odpowiadają też inne instytucje publiczne w mieście. Nie chodzi o wzajemne argumentowanie się, który obszar działań jest ważniejszy, która polityka publiczna obejmuje większość mieszkańców. Wzajemnie szanujemy nasze starania, uczymy się przełamywania barier i deficytów w zakresie koordynacji, niezależnie od oddziaływania naszej interwencji.

- **SUBSYDIARNOŚĆ**

Każdy mieszkaniec, podmiot prywatny i publiczny jest częścią systemu rozwoju miasta. Wspólnie dbamy o najwyższą efektywność realizowanych projektów. Każda interwencja jest zaprogramowana i realizowana na możliwie najniższym, ale jednocześnie efektywnym dla danego zagadnienia, poziomie administracyjnym, we współpracy z partnerami społecznymi.

Plan Rozwoju Lokalnego jako narzędzie realizacji Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki będzie realizowany z uwzględnieniem najważniejszych trendów w gospodarce światowej oraz szeregu uwarunkowań wynikających z dokumentów strategicznych przyjmowanych przez międzynarodowe instytucje (m.in. Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju przyjęta przez Organizację Narodów Zjednoczonych we wrześniu 2015 r.). Wyznaczone kierunki działań na poziomie Unii Europejskiej są również kierunkami istotnymi dla Hajnówki. Co prawda Unia Europejska nie zaproponowała klasycznego dokumentu strategicznego uwzględniającego nowe wyzwania oraz cele zrównoważonego rozwoju Wspólnoty do roku 2030. Jednakże pojawiają się inicjatywy typu Europejski Zielony Ład (Green Deal), których miasto nie może ignorować.

Dla sprawnej realizacji PRL potrzebna jest synergia oraz budowanie kapitału zaufania w mieście, powiecie i Regionie Puszczy Białowieskiej. PRL nie ma nieograniczonych zasobów, dlatego też wymagana jest koncentracja tematyczna, jak i terytorialna, jeśli chodzi o dystrybucję dostępnych środków.

PRL dotyczy zagadnień różnych organizacji, w tym biznesu. Rozwój społeczno-gospodarczy miasta zależy od współpracy publiczno-prywatnej na jego rzecz. Szczególne miejsce w budowaniu klimatu zaufania będzie miała aktywność samorządów i organizacji gospodarczych oraz pozarządowych, z którymi korespondować będzie otwartość samorządu miasta.

To pojedynczy mieszkańcy miasta przyczyniają się do realizacji działań i konkretnych projektów wpisujących się w PRL. Najczęściej odbywa się to codzienne działania w celu rozwoju własnego biznesu lub własnej aktywności społecznej. Realizacja Nowej Ścieżki Rozwoju wymaga wysokiego kapitału społecznego, ale również będzie ten kapitał wspierała.

Obecnie w urzędzie nie funkcjonuje komórka analityczna, która cyklicznie badałaby zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej, na podstawie zebranych wskaźników z postępu realizacji strategii, programów i projektów oraz na podstawie wyników analizy rekomendowałaby potrzeby modyfikacji polityki rozwoju.

System wdrażania i monitorowania PRL będzie zaczynem dla budowy większego systemu wdrażania i monitorowania procesów rozwojowych na poziomie całego miasta, wszystkich polityk, strategii, programów i projektów.

Z uwagi na duże braki w tym zakresie, pierwsze i najważniejsze będzie ustanowienie skutecznego systemu wdrażania PRL.

#### **Struktura zarządzania procesem wdrożenia i monitorowania PRL, ogólne zasady:**

1. Za przyjęcie Planu, opiniowanie zmian i ewentualną decyzję o potrzebie aktualizacji odpowiada burmistrz, który może zdecydować o przyjęciu dokumentów uchwałą Rady Miejskiej.
2. Na czele zespołu odpowiedzialnego za cały proces wdrożenia PRL stoi zastępca burmistrza, powołany do tej roli zarządzeniem burmistrza, jasno definiującym jego prawa, obowiązki i kompetencje. Zarządzenie reguluje także zależność innych jednostek w relacji do nadzorującego wdrażanie.
3. Dla skutecznego prowadzenia procesu wdrożenia osoba odpowiedzialna za proces – zastępca burmistrza, ma w swoich kompetencjach możliwość powoływania zespołów/zespołu zadaniowego ds. wdrożenia całości PRL lub poszczególnych jego elementów (np. sektorowo – biznes, środowisko, przestrzeń, polityka społeczna).
4. Relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami - zespołami zadaniowymi właściwymi kompetencyjnie dla wdrożenia PRL oraz relacje z poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi JST reguluje zarządzenie burmistrza.
5. Osoba odpowiedzialna za proces – zastępca burmistrza ustanawia zasady koordynacji obowiązujące wszystkich zaangażowanych w proces. Koordynację działań związanych z wdrażaniem PRL, w tym: zlecanie poszczególnych działań (jeżeli działanie wymaga zatrudnienia podmiotu zewnętrznego), rekrutacja osób do poszczególnych działań, bieżąca koordynacja działań podejmowanych w ramach PRL, bieżąca aktualizacja harmonogramów działań i harmonogramu rzeczowo-finansowego, dbałość o bieżące osiągnięcie wskaźników, dbałość o właściwy przepływ informacji i komunikacji wewnątrz jednostek, bieżący monitoring działań oraz sprawozdawczość, sygnalizowanie potrzeby zmiany i aktualizacji PRL burmistrzowi, upowszechnienie rezultatów wdrożenia PRL sprawuje osoba – koordynator, wskazana przez zastępcę burmistrza i powołana zarządzeniem, jako odpowiedzialna za proces wdrażania, monitorowania i ewaluacji.
6. Koordynator, odpowiada za opracowanie standardów realizacji projektów odpowiednich dla jednostki, a także wskazuje narzędzi i procedury wspomagające wdrażanie PRL, z których pracownicy jednostki mogą korzystać. Na tym etapie przygotowuje się także jednolite wzory dokumentacji projektowej, a także modelowy wzór raportu, sprawozdania z realizacji projektu,

dokonyje się korelacji opracowanej ścieżki analizy ryzyka z procedurami wdrażania PRL. Należy skorelować istniejącą w jednostce procedurę obiegu dokumentów, procedur udzielania zamówień publicznych, przepływu informacji z opracowanymi standardami realizacji. Dla sprawnego przebiegu wdrażania i monitorowania wskazuje w strukturze jednostki jednego miejsca gromadzenia raportów, sprawozdań, informacji o procesie wdrażania i monitorowania.

7. Koordynator wskazuje zasoby i narzędzia, którymi dysponować będą zespoły – zadaniowe oraz osoba odpowiedzialna za wdrożenie PRL – zasoby oznaczają miejsce (biuro) wyposażenie, dostęp do systemów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, system operacyjny wykorzystywany w procesie wdrażania, budżet na realizację zadań związanych z procesem wdrożenia.
8. Bieżący nadzór nad realizacją PRL, w tym dbałość o zagwarantowanie (w budżecie i WPF) środków na jego skuteczną realizację oraz pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania, a także podejmowanie decyzji o potrzebie dokonania korekt w Planie odpowiada burmistrz, który realizację zleca skarbnikowi i osobie odpowiedzialnej za realizację PRL – zastępcy burmistrza.
9. Poza zespołami zadaniowymi, które dla wsparcia skutecznego prowadzenia procesu wdrożenia osoba odpowiedzialna za proces – zastępca burmistrza może powoływać w określonych celach i dla konkretnych zadań, na stałe w systemie wyodrębnia się zespół ds. monitorowania i ewaluacji. Do jego zadań należy: przygotowywanie rocznych raportów z realizacji Planu, okresowa ocena stopnia realizacji Planu, przygotowywanie i uzasadnienie projektów zmian Planu i przedkładanie ich zastępcy burmistrza, zarządzanie bazą informacyjną związaną z realizacją Planu, w tym np. budowa bazy wskaźników oraz dostarczanie niezbędnych informacji na potrzeby.
10. Stałym elementem realizacji PRL jest także zespołu ds. informacji i komunikacji, który odpowiada za upowszechnianie wewnątrz i poza Urzędem, w tym zwłaszcza wśród partnerów zaangażowanych w Kierunków PRL. Zespół odpowiada za ciągły proces komunikowania Planu. Co roku publikuje i upublicznienia folder zawierający najważniejsze projekty do realizacji na dany rok, roczne raporty z realizacji PRL. Częstotliwość komunikatów oraz sposób przedstawiania informacji, sposoby komunikowania będą adekwatne do specyfiki odbiorców informacji oraz charakteru działań (w tym podmiotów będących odbiorcami lub współtwórcami działań) przewidzianych w Programie. Przy opracowaniu sposobu komunikowania Programu zostaną zastosowane wytyczne zawarte w Strategii Marki Duchowa Witalność.

**Cykl wdrażania i aktualizowania PRL. Cykl ten ma charakter planu rocznego i obejmuje:**

1. aktualizację diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej w powiązaniu z raportem monitoringu realizacji – aktualizacja krocząca co roku; wykonawca - zespół zadaniowy/roboczy ds. przeglądu i aktualizacji diagnozy.
2. definiowanie wniosków, korekt (jeśli to konieczne) projektu – konsultacje z interesariuszami; wykonawca - zespół ds. monitorowania i ewaluacji.
3. sporządzanie planu wdrożenia wniosków, korekt – konsultacje z interesariuszami; wykonawca - zespół ds. monitorowania i ewaluacji.

Zespół ds. monitorowania i ewaluacji. przygotowuje procedurę regulującą kryteria uprawniające do zmiany PRL i warunki/przebieg zmiany.

4. przyjęcie uaktualnionego PRL do realizacji – jeśli zachodzi konieczność możliwe jest otwarcie naboru dla kolejnych projektów; wykonawca – zespół koordynacyjny
5. realizację uaktualnianego PRL

W zespole ds. monitorowania i ewaluacji pracują osoby o odpowiednim profilu kompetencyjnym na potrzeby definiowania wniosków z aktualizacji diagnozy stanu i raportów z monitorowania i ewaluacji.

#### **Harmonogram realizacji PRL:**

*Harmonogram prac* jest drogowskazem na długiej drodze do zakończenia skomplikowanego projektu, w którego trakcie pojawią się zwątpienie i rezygnacja. To właśnie dzięki niemu ogranicza się tego typu problemy do absolutnego minimum i znacznie *skraca drogę do sukcesu*.

#### **KROK 1 – WYBÓR ODPOWIEDNIEJ METODY, NARZĘDZIA**

- harmonogram będzie prezentował się czytelnie i da jasne instrukcje osobom, odpowiedzialnym za realizację projektu,
- umożliwi wykonywanie poszczególnych prac po kolei i za pomocą przejrzystości zaprezentowanych etapów,
- umożliwi kontrolę czasu realizacji projektu, dzięki czemu nie będzie dochodziło do żadnych opóźnień,
- oznaczy ścieżkę krytyczną projektu.

#### **KROK 2 – ZEBRANIE NIEZBĘDNYCH danych/INFORMACJI**

- **lista działań**, jakie będą potrzebne do realizacji projektu – muszą znaleźć się wśród nich również te mniejsze podzadania, które pozwolą na osiągnięcie większych celów,
- **osoby odpowiedzialne za realizację działania**, wraz z przydzieleniem im konkretnych zadań oraz stworzeniem struktury wykonywanych prac, kto będzie podejmował decyzje w trakcie realizacji działań. Jest to aspekt szczególnie ważny, gdy realizowane są projekty partnerskie. Sposób podejmowania decyzji (np. głosowanie, konsensus) jest w takim przypadku przyjmowany wspólnie na etapie planowania, a wszystkie postanowienia zapisywane są w postaci umowy partnerskiej
- **osoby odpowiedzialne za nadzór nad realizacją działań** – wraz z ustalonym zakresem kompetencji i odpowiedzialności za podejmowane decyzje, kto będzie pełnił nadzór nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, zarządzaniem zespołem projektu,



kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów tj. merytorycznego, organizacyjnego i finansowego

- **dostępne zasoby** (w tym finanse), które będą niezbędne do przeprowadzenia kolejnych prac, w tym oprogramowanie do zarządzania projektami, lokale biurowe wyposażone w sprzęt, dostęp do informacji i wdrożony system komunikowania się,
- **opracowany system komunikacji, wymiany informacji między interesariuszami** – dzięki temu uzyskasz transparentność podejmowanych działań i zaufanie środowiska z zewnątrz jednostki wobec podejmowanych działań, w jaki sposób zespół projektu będzie się komunikował np. poprzez cotygodniowe/comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, np. skype, maili, gazetki w biurze. Warto pamiętać, że zbyt duża liczba narzędzi komunikacji może przełożyć się na chaos komunikacyjny, warto więc dobrać je odpowiednio do potrzeb zespołu i specyfiki projektu

Dzięki temu możliwe będzie **efektywne i płynne zarządzanie projektem** oraz **ustalenie priorytetów**, podzielenie zadań na etapy czy skuteczne przeprowadzanie kolejnych działań.

#### KROK 3 – PODZIELENIE PROJEKTU NA ZADANIA I ETAPY

Harmonogram to kalendarz, który ułatwia *kontrolowanie postępu prac* i który daje możliwość przeprowadzenia ich w odpowiedniej kolejności. Rozpoczęcie kolejnego etapu, jest możliwe tylko po zakończeniu poprzedniego. W ten sposób można dokonać oceny czy prace zostały wykonane i będzie możliwe *skuteczne zrealizowanie projektu*. Bardzo ważne jest, by w odpowiedni sposób nazwać każdy z etapów.

*Stworzenie odpowiednich relacji między zadaniami pozwala się odpowiedzialnym za kolejne etapy skutecznie przygotować, uniknąć spiętrzenia*

#### KROK 4 – OKREŚLENIE CZASU NA REALIZACJĘ ZADAŃ

Harmonogram prac powinien być realny. Z góry określamy możliwie realne/wygodne terminy (deadline'y). *Lepiej dać więcej czasu na zadanie* i ewentualnie spożytkować pozostały na zrobienie czegoś innego, niż sprokurować bałagan i stres, wynikający ze zbyt krótkich terminów realizacji!

W harmonogramie projektu określamy miejsca realizacji poszczególnych zadań, a także zaznaczamy na diagramie wykonane już czynności. Pozwoli to na *płynne działania* i uniknięcie wszelkiego rodzaju zbędnych nieporozumień.

#### **Zakończenie procesu wdrażania PRL:**

1. Ocena i opracowanie raportu dotyczącego parametrów czasu, kosztów i jakości
2. Porównanie wyniku do założonych planów
3. Zamknięcie budżetu
4. Informacja o zakończeniu realizacji PRL
5. Archiwizacja dokumentacji projektowej

Obecnie w systemie zarządzania miastem nie funkcjonują żadne formalne i stałe ciała doradcze.

Jednym z efektów realizacji PRI ma być poprawa mechanizmów związanych z monitorowaniem rozwoju i odpowiednio zwinnym reagowaniem na identyfikowane w procesie monitorowania zjawiska, w szczególności deficytowe.

W ramach PRL planowane są, dla lepszej komunikacji z mieszkańcami i zwiększenia zaufania partnerów społecznych przedsięwzięcia, które w efekcie powinny transformować w formalne grupy współpracy, np. rada rozwoju, forum biznesu.

### **11. Monitorowanie postępów w rozwoju miasta na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników.**

Monitoring jest nieodzownym elementem systemu wdrażania Planu. Systematyczna analiza postępów wdrażania PRL stanowi podstawę do weryfikacji skuteczności jego realizacji, stając się kluczowym źródłem informacji w procesie decyzyjnym.

Monitorowanie to obserwacja realizacji Planu w celu sprawdzenia, że ustalone procedury są przestrzegane, weryfikowania postępów i odpowiednio wczesnej identyfikacji potencjalnych problemów, tak by umożliwić działania naprawcze.

Monitoring bada i analizuje przebieg PRL pod względem zgodności przebiegu z wcześniej ustalonymi zasadami w wymiarze czasowym i finansowym oraz pod względem rzeczowym. Monitorowanie odbywa się na wszystkich poziomach realizacji PRL, mierząc postęp względem zaplanowanego budżetu, działań oraz rezultatów. Monitoring prowadzony jest w sposób ciągły przez cały czas realizacji PRL.

Obecnie w Urzędzie Miasta nie prowadzona jest żadna baza, w której gromadzone są wskaźniki z postępu realizacji strategii rozwoju.

Nie zostały wybrane wskaźniki ani określone ich wartości bazowe i docelowe, których regularna analiza wspierałaby decyzje zarządcze.

Metodologia monitorowania:

- Identyfikacja uczestników procesu – kto uczestniczy w procesie monitorowania, jakie są jego zadania, kompetencje i jaki jest jego zakres odpowiedzialności,
- Identyfikacja narzędzi (badawcze, analityczne) – za pomocą jakich narzędzi jest monitorowany rozwój miasta,
- Identyfikacja procesu (harmonogram, zadania, efekty) – cykliczność badań i analiz – jakie czynności składają się na proces monitorowania i z jaką częstotliwością są wykonywane,
- Identyfikacja zadań jednostki odpowiedzialnej za monitorowanie
- Identyfikacja zadań zespołu koordynacyjnego/zespołu kluczowych specjalistów
- Identyfikacja roli interesariuszy
- Oczekiwane rezultaty procesu monitorowania – jakich informacji należy oczekiwać w wyniku monitorowania, kto i jak często je otrzymuje, w jaki sposób informacje te wykorzystywane są w procesie zarządzania strategicznego

Monitorowanie PRL odbywa się w oparciu o wskaźniki:

- Z listy wskaźników dla Programu określona część adresowana jest do realizatorów projektów w miastach. Wymienione zostały jako obligatoryjne na str. 6-7 „Regulaminu naboru i wyboru projektów (...)”
- Na potrzeby monitorowania PRL dokonuje się wyboru określonych wskaźników z listy wskaźników obligatoryjnych w zależności od zakresu i specyfiki działań zaplanowanych do realizacji. Dodatkowo dobiera się też inne wskaźniki tzw. wskaźniki główne z listy wskaźników rekomendowanych (lista GUS). Można także dobrać wskaźniki z listy wskaźników dodatkowych (pomocniczych) lub zdefiniować własne.
- Wskaźniki te przyporządkowane zostają działaniom, produktom, rezultatom i celom określonym w macierzy logicznej.

Podstawą skutecznego monitoringu jest systematyczność i rzetelność. Musi być on prowadzony w oparciu o najbardziej aktualne dane.

#### 1. Źródła, częstotliwość pozyskiwania informacji.

Niezbędne jest wykorzystywanie różnych źródeł informacji. Część informacji będzie pozyskiwana z istniejących systemów monitoringu i wyspecjalizowanych instytucji, w tym GUS, Monitor Miast, BDL. Część informacji dostarczą jednostki miejskie podległe burmistrzowi np. MOPS i miejskie spółki komunalne np. PECCczy PUK, realizujące zadania zlecone, w konkretnych sektorach. Celowe będzie zorganizowanie pozyskiwania informacji z wyników organizowanie okresowych badań (np. ankietowych). Pozyskiwanie danych dla potrzeb monitoringu celów operacyjnych będzie dokonywane raz w roku.

#### 2. Sposób gromadzenia, przetwarzania, porządkowania i przechowywania informacji.

Gromadzenie danych dla potrzeb monitoringu będzie dokonywane przez jednostki organizacyjne Urzędu Miasta zgodnie z przyporządkowaniem odpowiedzialności przez Zespół ds. monitoringu i ewaluacji. Odpowiedzialność wskazanych jednostek organizacyjnych będzie obejmowała: gromadzenie, weryfikację oraz przetwarzanie i przechowywanie danych odpowiednio do przypisanej grupy wskaźników i zadań realizacyjnych. Jednostki odpowiedzialne wykorzystują jako źródła informacji wszystkie cyklicznie przygotowywane w Urzędzie oraz jednostkach podległych dane sprawozdawcze. W przypadku wskaźników i zadań, dla których Urząd nie będzie dysponował danymi, Zespół ds. monitoringu i jednostka odpowiedzialna zdecydują o metodzie pozyskania danych ze źródeł zewnętrznych. Zespół ds. monitorowania i ewaluacji odpowiada za przeprowadzenie badań opinii mieszkańców oraz opracowania raportów z monitoringu PRL. Zespół ds. monitoringu i ewaluacji określi zakres niezbędnych badań dla potrzeb ewaluacji.

Badania przewidziane dla potrzeb monitoringu i ewaluacji oraz w ramach opracowywania raportów doraźnych będą odpowiednio uwzględniane w budżecie miasta.

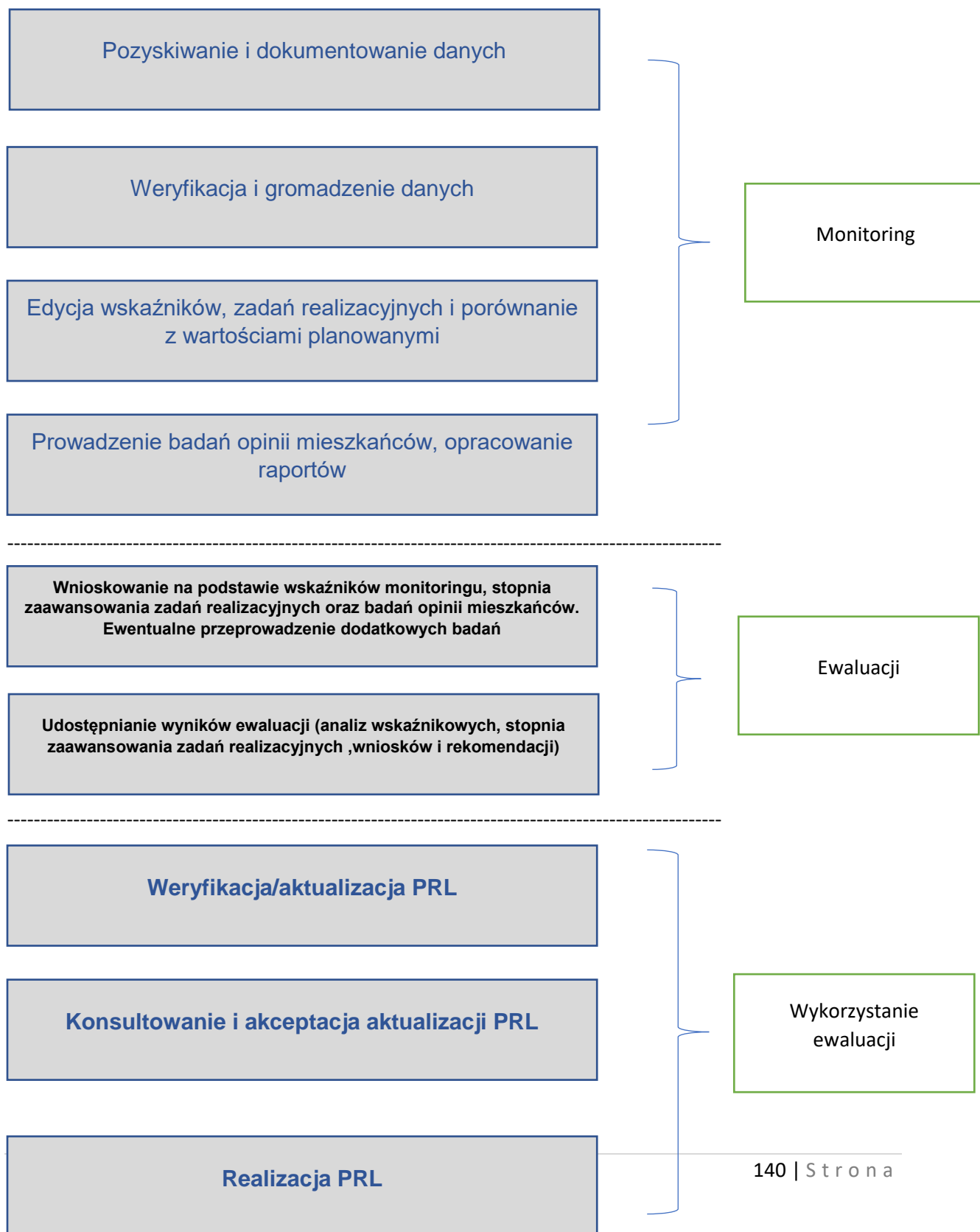
Zakres i częstotliwość sporządzania okresowych raportów oraz ich adresatów.

Raporty roczne z monitoringu, wydane dwukrotnie na początku 2022 i 2023 roku.

Zakres raportów rocznych z monitoringu będzie obejmował wszystkie Kierunki PRL oraz wskaźniki i działania określone w macierzy wskaźników. Raporty roczne wykorzystywane będą do obserwacji postępu realizacji PRL. Jednostką odpowiedzialną za opracowanie raportu rocznego z monitoringu

będzie Zespół ds. monitorowania i ewaluacji przy współpracy z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi Miasta. Raporty z monitoringu będą sporządzane raz w roku najpóźniej do 28 lutego stycznia roku następującego po roku objętym monitoringiem. Raport roczny przedkładany będzie do informacji Radzie Miejskiej oraz udostępniany będzie na stronie internetowej miasta.

Raport końcowy z monitoringu PRL zostanie opracowany do czerwca 2024 roku i będzie zawierał podsumowanie realizacji całego PRL, a nie poszczególnych lat.



## **12. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Lokalnego.**

Ewaluacja będzie polegała na analizie informacji uzyskanych z systemu monitoringu i badań opinii mieszkańców. Kryteriami oceny realizacji Planu będą: osiągnięty poziom wskaźników celów szczegółowych wpływających na realizację Kierunków PRL, stopień zaawansowania realizacji działań przypisanych do poszczególnych Kierunków, wpływ na niwelowanie problemów wskazanych w Planie Rozwoju Lokalnego.

Ewaluacja zostanie przeprowadzona raz, na zakończenie PRL czyli ex post: W ewaluacji ex post możliwe będzie wykorzystanie także wskaźników oddziaływania. Istotny wpływ na przebieg i efekt ewaluacji będą miały dodatkowe badania realizowane w toku realizacji Programu (w zależności od potrzeb: ilościowe i/lub jakościowe) oraz analiza innych materiałów źródłowych – publikacji, raportów itp. przekazanych przez Zamawiającego oraz literatury przedmiotu.

Za przeprowadzenie ewaluacji PRL odpowiada Zespół ds. monitorowania i ewaluacji.

Wyniki ewaluacji zostaną zaprezentowane mieszkańcom, powstanie raport i infografiki, które zamieszczone na stronie internetowej i w social mediach będą łatwo dostępne dla zainteresowanych.

Bazując na współpracy z ROT przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego i roli Hajnówki, jako OSI miasta średnie tracące funkcje i miast powiatowe, po zakończeniu projektu EOG Rozwój lokalny, na podstawie wyników ewaluacji zostanie zorganizowana konferencja, także z udziałem Politechniki Białostockiej i stolicą Regionu Miastem Białostok, podczas której poza prezentacją wyników projektu zostanie rozpowszechniony model rekomendowany przez Związek Miast Polskich, pogłębionej analizy sytuacji społeczno- gospodarczej, przy użyciu metody SWOT SRGG

### 13. Powiązanie Planu Rozwoju Lokalnego z dokumentami strategicznymi i planistycznymi miasta

Kluczowym dokumentem strategicznym, który stanowił punkt odniesienia dla PRL jest **Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025**, przyjęta Uchwałą Nr XVI/122/16 Rady Miasta Hajnówka z dnia 29 czerwca 2016 r.

Analiza sytuacji społeczno-gospodarcza opiera się na 4 filarach:

1. Hajnówka zielona,
2. Hajnówka otwarta,
3. Hajnówka dostępna,
4. Hajnówka przedsiębiorcza

Plan Rozwoju Lokalnego nie pogłębia obszaru Hajnówki dostępnej, w rozumieniu dostępności komunikacyjnej. W Planie Rozwoju Lokalnego uwaga jest skoncentrowana na wewnętrznych potencjałach związanych z przyrodą, sąsiedztwem Puszczy Białowieskiej, kulturą, w tym kulturą białoruską, tradycją i autentycznością. Wskazanie na produkty o dużej wartości dodanej, perspektywiczne i zaspokajające potrzeby większości interesariuszy w największym stopniu koresponduje z filarem Hajnówki zielonej. PRL podkreśla także wymiar przestrzenny, obnażając zaniechania w polityce planowania przestrzeni. Zgodnie z wizją zawartą w strategii 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. PRL i PRI dowodzą, że wizja ta się nie spełni bez zdecydowanych działań wzmacniających wymiar instytucjonalny. Także w obszarze przedsiębiorczości czas na poprawę warunków do prowadzenia działalności w obszarze turystyki.

3 cele wymienione w strategii rozwoju, tj.

Kształtowanie Hajnówki jako lidera rozwoju Regionu Puszczy Białowieskiej, Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i regionu i Rozwój kapitału ludzkiego

Są spójne z 4 kierunkami PRL, tj.

Zrób biznes w Hajnówce – dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne, Nowy ład przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki, Środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej, Integracja i tożsamość dla silnej społeczności.

Zakres PRL jest bardziej skoncentrowany.

PRL może posłużyć jako motywator do przeprowadzenia strategii mid-term Strategii Rozwoju miasta Hajnówka 2016-2025. Efekty prac badawczych przeprowadzonych na potrzeby PRL mogą stanowić podstawę do aktualizacji strategii rozwoju.

Prace projektowe nad PRL wykazały dużą słabość obowiązującego **Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Hajnówka**. Obowiązujące studium kierunków i uwarunkowań przestrzennego zagospodarowania miasta jest asekuracyjne, jego labilność nie jest zachętą dla inwestorów, bo skoro ja mogą wpłynąć na zmianę przeznaczenia przestrzeni, to mój główny konkurent biznesowy także. Obecne Studium to nie jest studium nowej generacji, trudno z niego wyczytać jaki jest plan na Hajnówkę, czy i jaka jest wizja Hajnówki.

Studium wymaga przeglądu, dostosowania do aktualnej legislacji. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Hajnówka – było opracowywane na podstawie starej ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (przed wejściem w życie obecnie obowiązującej z 2003r.). Z uwagi na niedostatki zasobów geodezyjnych (będących w posiadaniu geodezji w Starostwie Powiatowym) na moment opracowywania studium (brak aktualnych map zasadniczych w wersji papierowej, nie wspominając o mapach cyfrowych) – studium zostało opracowane w wersji możliwej na moment jego opracowania.

PRL najsilniej współpracuje ze **Strategią Marki Duchowa Witalność** (Załącznik nr 1 do ZARZĄDZENIA NR 29/2017BURMISTRZA MIIASTA HAJNÓWKA z dnia 14 marca 2017 r.)

Zgodnie z główną idea marki Hajnówka w swoich działaniach rozwojowych łączyć dwa wykorzystywane w różnym stopniu dotychczas unikalne cechy miasta jakimi są: żywa i autentyczna wieloreligijność i kultura oraz potencjał wynikający z położenia przy Puszczy Białowieski. Docelowy obraz marki Hajnówka zostanie osiągnięty, kiedy zostaną zrealizowane główne cele marki: zmiana wizerunku miasta oraz „napędzenie” rozwoju miasta dzięki wykorzystaniu kultury i położenia.

Na kierunki wskazane w PRL składają się działania, które wykorzystują kulturę i potencjał Hajnówki i w efekcie ich realizacji zmieni się postrzeganie miasta zarówno przez miejscowych, jak i przyjezdnych. PRL ma zmienić nie tylko wizerunek miasta. W efekcie PRL i PRI dokonać ma się także zmiana zarządzających miastem i mieszkańców. To jest ambitna droga postępowania od analizy, głębokiej diagnozy, przez wyszukanie wewnętrznych atutów i ukrytych potencjałów, sprawdzenie uwarunkowań charakterystycznych dla miasta i wyznaczenie realnych celów. Żeby zrealizować te cele zmienia się kompletnie podejście do rozwoju miasta. Tylko perspektywiczne długoterminowe myślenie i patrzenie w przód, współpraca z Partnerami, zaufanie mieszkańcom i liderom oraz pokora zarządu miasta i pracowników urzędu wobec miasta i jego społeczności mogą zatrzymać marginalizację miasta.

Konsekwencja we wdrażaniu PRL sprzyjać będzie realizacji Strategii Marki. Działania wynikające ze Strategii Marki wpisują się w Plan Rozwoju Lokalnego.

## 14. Załączniki

### Lista załączników:

- 1) Szczegółowy opis działań PRL
- 2) Wskaźniki obligatoryjne PRL
- 3) Proces partycypacji
  - a. Wyniki ankiety
  - b. Opisy osób, które wzięły udział w wywiadzie
  - c. Lista przeprowadzonych wywiadów
  - d. Formularze dotyczące przedsięwzięć na potrzeby zgłoszenia przez mieszkańców – inicjatywy sąsiedzkie, CSR przedsiębiorców
- 4) Streszczenie PRL (w języku polskim)
- 5) Streszczenie PRL (w języku angielskim)



Załącznik nr 1 – Szczegółowy opis działań

Załącznik nr 2 – Wskaźniki obligatoryjne PRL

Lista wskaźników dla działań projektowych przyczyniających się do osiągnięcia Celu nr 1 „Poprawa jakości życia w małych i średnich polskich gminach”:

Wskaźniki	Minimalna częstotliwość pomiaru i raportowania do Operatora Programu
<b>Wskaźniki dla Celu 1 etap 1: Opracowany Plan Rozwoju Lokalnego</b>	Wskaźniki raportujące za okres realizacji etapu 1 – przygotowanie PRL ex-post
<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w przygotowywaniu Planu Rozwoju Lokalnego (w podziale na płeć)</li> </ul>	Pomiar jednorazowo, na koniec XII.2020 Wartość bazowa: 0 Wartość docelowa: 39 (K-22, M-17)
<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba mieszkańców gminy, którzy uczestniczyli w konsultacjach społecznych dotyczących Planu Rozwoju Lokalnego (w podziale na płeć i wiek).</li> </ul>	Jednorazowo, na koniec XII.2020 Wartość bazowa: 0 Wartość docelowa: 155 (K-94, M-61) Na podstawie list obecności, nie rejestrowano obecności na konsultacjach online
<b>Wskaźniki dla Celu 1, etap 2: Wdrożony Plan Rozwoju Lokalnego</b>	Wskaźniki raportujące za okres realizacji etapu 2 – realizacja PRL (ex-ante)
<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba dni w roku charakteryzujących się dobrą jakością powietrza w danej gminie;</li> </ul>	Rocznie Wartość bazowa: 0

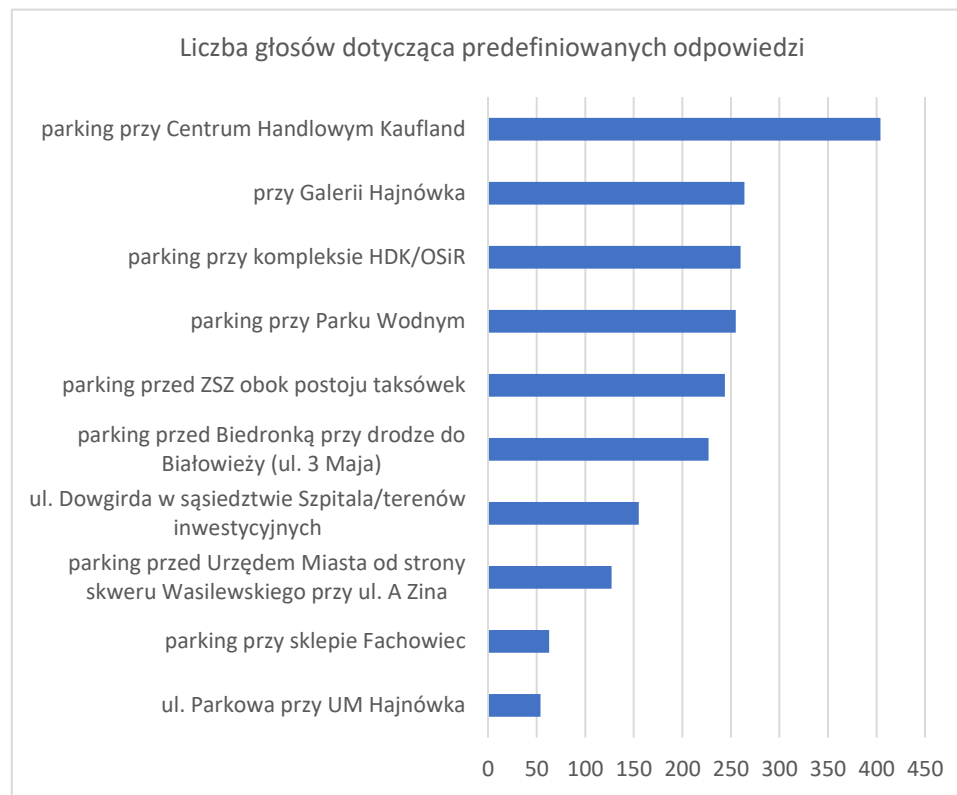
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba inwestycji zmierzających do poprawy stanu powietrza w gminie;</li>   <li>• liczba publikowanych rocznie w danej gminie ogłoszeń o pracę dostępnych dla osób z niepełnosprawnościami;</li>   <li>• liczba utworzonych miejsc pracy w danej gminie (w podziale na płeć i wiek);</li>   <li>• liczba młodych ludzi w wieku 15 - 29 kończących edukację zawodową lub praktyki/staże w lokalnych przedsiębiorstwach (publicznych i prywatnych) w danej gminie (w podziale na płeć);</li>   <li>• liczba przeprowadzonych działań zachęcających młodych ludzi w wieku 15-29 lat do udziału w edukacji zawodowej lub praktykach/stażach w lokalnych przedsiębiorstwach;</li> </ul>	<p>Wartość docelowa: 340</p> <p>Rocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 20</p> <p>Rocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 5</p> <p>Rocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 10 (K-6, M-4)</p> <p>Rocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 15 (K-5, M-10)</p> <p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa - 18</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>stopa bezrobocia wśród absolwentów w gminie;</li> </ul>	<p>Rocznie (od 2022)</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba przeszkolonych osób w zakresie zakładania własnej działalności gospodarczej;</li> </ul>	<p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 15</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>poziom zadowolenia osób uczestniczących w konsultacjach społecznych na poziomie lokalnym z jakości tych konsultacji;</li> </ul>	<p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 80 %</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>odsetek publicznych i prywatnych budynków o zwiększonej efektywności energetycznej w gminie;</li> </ul>	<p>Rocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 20%</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba publicznych i prywatnych budynków w gminie dofinansowanych w celu poprawy efektywności energetycznej;</li> </ul>	<p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 5</p>
	<p>Rocznie</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• odsetek budynków użyteczności publicznej spełniających standardy dostępności w gminie;</li> </ul>	Wartość bazowa: 0
	Wartość docelowa: 5
	Rocznie
	Wartość bazowa: 0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba nowych inwestycji spełniających standardy dostępności;</li> </ul>	Wartość docelowa: 10
	Półrocznie
	Wartość bazowa: 0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego (w podziale na płeć);</li> </ul>	Wartość docelowa: 50 (K-35, M-15)
	Rocznie
	Wartość bazowa: 0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• długość ścieżek rowerowych wybudowanych w gminie (w km);</li> </ul>	Wartość docelowa: 3900 mb
	Półrocznie
	Wartość bazowa: 0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba działań informacyjno – promocyjnych gminy;</li> </ul>	Wartość docelowa: 10

Załącznik nr 3a – Wyniki ankiety

1. Proszę o wybranie 3 najlepszych, Pani/Pana zdaniem, lokalizacji stacji do ładowania pojazdów elektrycznych (Odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór)	Liczba głosów
parking przy Centrum Handlowym Kaufland	404
przy Galerii Hajnówka	264
parking przy kompleksie HDK/OSiR	260
parking przy Parku Wodnym	255
parking przed ZSZ obok postoju taksówek	244
parking przed Biedronką przy drodze do Białowieży (ul. 3 Maja)	227
ul. Dowgirda w sąsiedztwie Szpitala/terenów inwestycyjnych	155
parking przed Urzędem Miasta od strony skweru Wasilewskiego przy ul. A Zina	127
parking przy sklepie Fachowiec	63
ul. Parkowa przy UM Hajnówka	54
<b>Inne poniżej</b>	
parking przy sklepie mrówka	1
Parking przy sklepie Groszek, ul. Piłsudskiego 53, -90% turystów tędy przejeżdża. Oferujemy energię elektryczną gratis przez 1 rok.	1
w lesie	1
Stacja Pronar na Białostockiej	1
parking przy BIEDRONCE ul. Białowieska	1
przy ulicy Reja	1
powinny być 2 parkingi	1
wjazd do Hajnówki od strony Dubin	1
Na obrzeżach Hajnówki	2
Orlen	1
parking przed Biedronką przy ul. Białowieskiej	2
przy sklepie ARHELAN UL. Nowowarszawska	1
parking przy Hajnówka Centralna - duży pusty parking i wysiadające osoby z pociągu z rowerami... potrzeba duża, lokalizacja dobra	1
obok Spółdzielni Mleczarskiej	1
przed szkołą podstawową nr2	1
Stacja Pronar między Hajnówka a dubinami	1

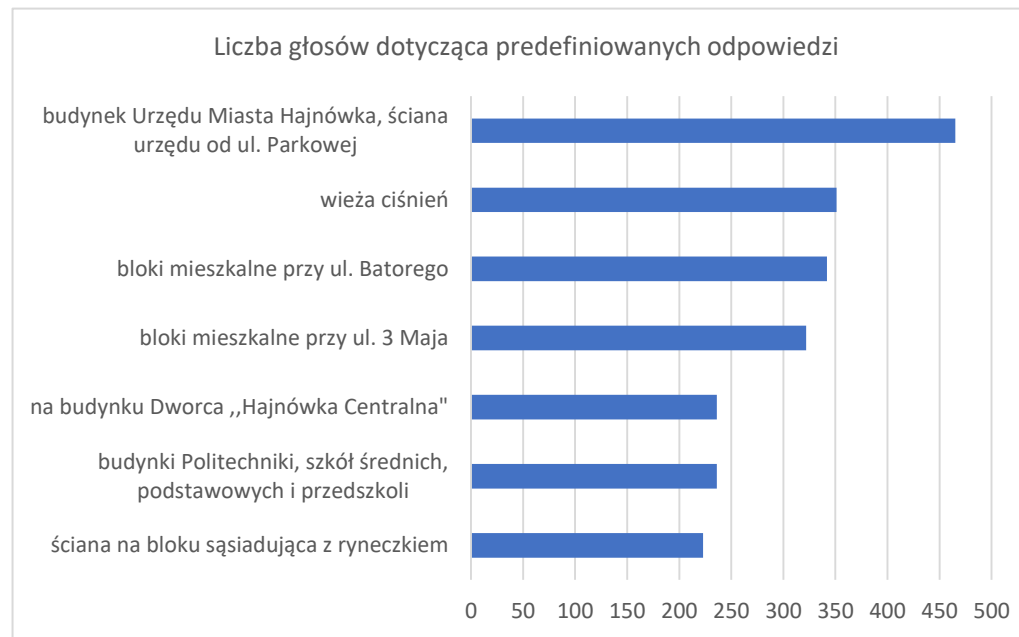


wyjazd na Kleszczce, np. przy motelu Żubr	1
Szkoła Podstawowa na Mazurach	1
Szosa na Chytrą	1

2. Proszę o wybranie 3 najlepszych, Pani/Pana zdaniem, motywów/tematyki murali (Odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór)	Liczba głosów
tematyka i motywy przyrodnicze: żubry, zioła, kwiaty, drzewa, ptaki	424
motywy z książeczek Pana Tomasza Samojlika (przede wszystkim Żubr Pompik)	349
motywy kultury lokalnej i historii miasta	295
cykl z imponującymi zwierzętami, które żyły na naszym terenie przed tysiącami lat: prażubr, nosorożec włochaty, mamut, lew jaskiniowy, tur	242
cykl z lokalnym wzornictwem i ornamentyką	219
cykl z ptakami zamieszkującymi miasto i Puszcze Białowieską	218
logo Witalna Hajnówka	169
cykl murali prezentujących produkty lokalne (Hajnowski Marcinek, zioła, produkty z drewna - mozaika, parkiet)	135
wizerunek Osoczніка	53
cykl zawierający twórczość Zenka Iłariona Daniluka - enklawa w mieście ozdobiona twórczością Zenka Iłariona Daniluka	42
<b>Inne poniżej</b>	
najbardziej popularne emotikony jako dodatek do murali	1
mural z pniem drzewa przecinanym piłą motorową	1
Transport i przerób drewna, zakład terpentyny	1
kolejka wąskotorowa, ciuchcie	1
lokalni ludzie	1
Recykling	1
Znane osobistości związane z Hajnówką	1
cykl zawierający twórczość Henryka Kuradczyka, malarza związanego z Hajnówką	1
Tadeusz Rakowiecki lekarz i astronom	1
Brama do Puszczy	1
produkty lokalne. ale tylko związane z kuchnią regionalną (np. marcinek, pierogi z mięsem z jelenia	1



3. Proszę o wybranie 3 najlepszych, Pani/Pana zdaniem, lokalizacji murali (Odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór).	Liczba głosów
budynek Urzędu Miasta Hajnówka, ściana urzędu od ul. Parkowej	465
wieża ciśnień	351
bloki mieszkalne przy ul. Batorego	342
bloki mieszkalne przy ul. 3 Maja	322
budynki Politechniki, szkół średnich, podstawowych i przedszkoli	236
na budynku Dworca „Hajnówka Centralna”	236
ściana na bloku sąsiadująca z ryneczkiem	223
<b><i>inne poniżej</i></b>	
Skatepark	1
HDK	1
Os. Millenium	1
wiadukt kolejowy na ulicy bielskiej	1
Budynki SP ZOZ	1
ściany Hajnowskiego Domu Kultury	1
Na komendzie policji	1
Budynek Runo - przy wjeździe do lasu	1
duże bilbordy m\w formie murali na rogatkach wjazdu do Hajnówki ze strony Białegostoku (przed parkingiem w Dubinach), od wjazdu z Bielska Podlaskiego przy Stacji Kontroli Pojazdów lub jeszcze przed Parkiem miniatur, od strony Siemiatycz ,np. na pętli	1

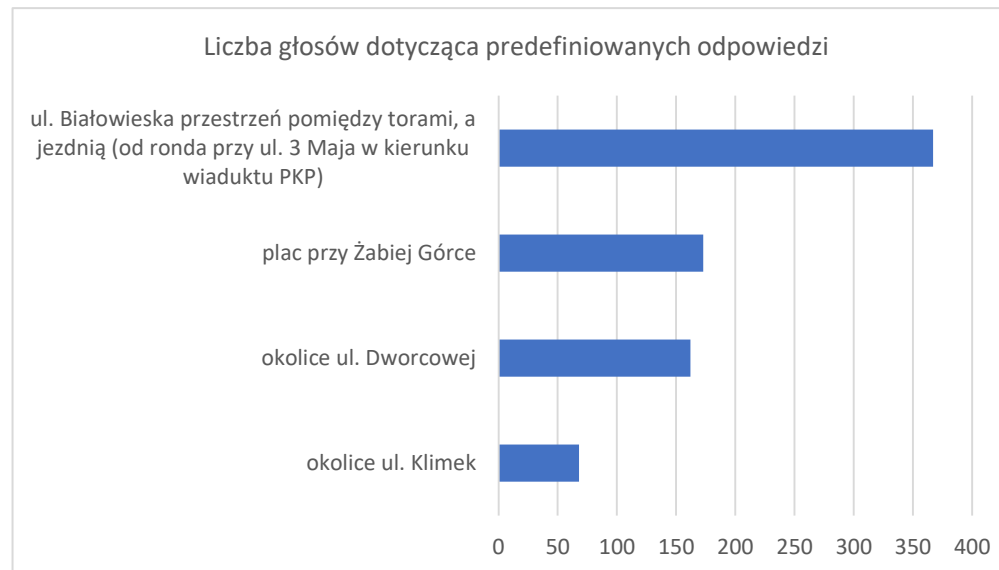


4. Proszę o wybranie 3 najlepszych, Pani/Pana zdaniem, lokalizacji pojemników do recyklingu butelek plastikowych (odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór).	Liczba głosów
Centrum Handlowe KAUF LAND	406
osiedla mieszkaniowe SM Hajnówka - ZGM Hajnówka	358
szkoły i przedszkola	332
Galeria Hajnówka	259
parking przed Biedronką przy drodze do Białowieży (ul. 3 Maja)	252
plac obok ryneczku	198
market FACHOWIEC	135
market PSS	130
Park Wodny	119
<i>inne poniżej</i>	
szpital	1
Główny holl urzędu miasta Hajnówka	1
przy urzędzie miasta	1
osiedla lub miejsca przy parkingu. Na pewno nie w centrum - po co ma szpeci ć miasto	1
przy ulicy Reja	1
Plac HDK	1
Obrzeża Hajnowki	1
Urząd Miasta	1
Skwerk	1
PUK	1



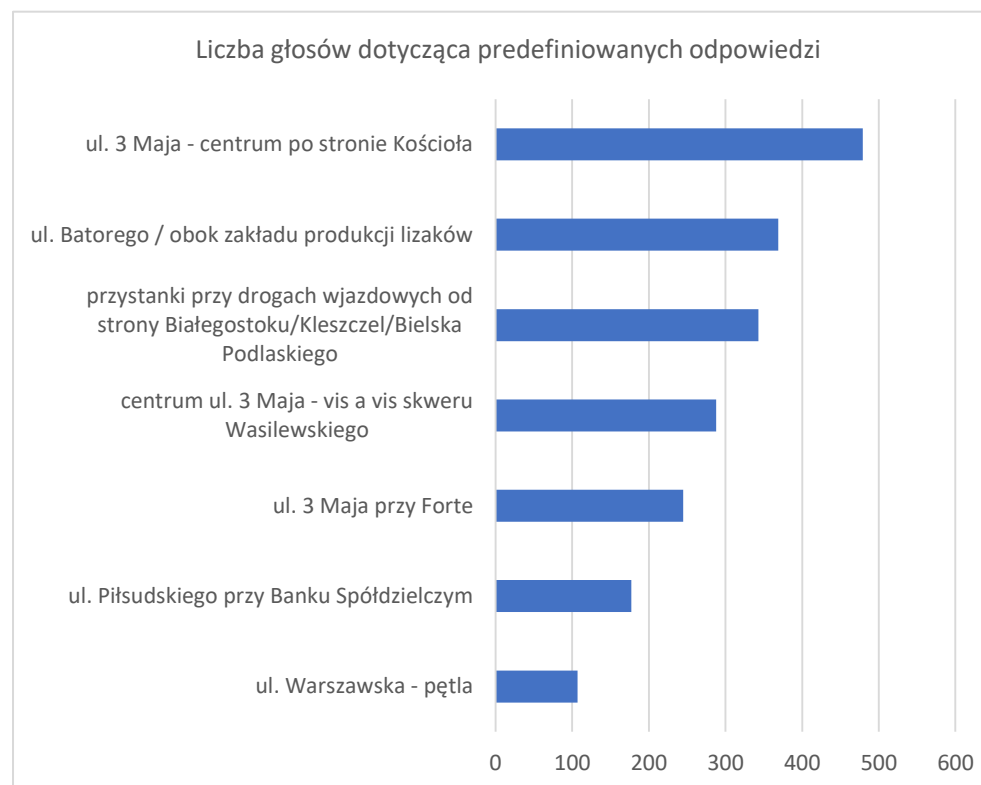


5. Proszę o wybranie 1 najlepszej, Pani/Pana zdaniem, lokalizacji łąki miejskiego i łąki kwietnej (odpowiedź jest wymagana, pojedynczy wybór).	Liczba głosów
ul. Białowieska przestrzeń pomiędzy torami, a jezdnią (od ronda przy ul. 3 Maja w kierunku wiaduktu PKP)	367
plac przy Żabiej Górcie	173
okolice ul. Dworcowej	162
okolice ul. Klimek	68
<b>inne poniżej</b>	
przy rondzie Mirona	1
promenada przy ul. Dworcowej oraz Park Miejski	1
Przed wejściem do urzędu miasta	1
Osiedle Podlasie	1
Park Wodny	3
Łąka przy ulicy Poddolnej	1
Park Miejski, z daleka od drogi, z bezpiecznym dostępem szczególnie dla dzieci i pozostałych, aby mogli w spokoju przyglądać się roślinom i owadom	3
takie, które nie będzie zagrożeniem dla osób alergicznych - nie może to być miejsce często uczęszczane	1
przy ulicy Reja	1
obok HDK OSIR	1
nad rzeką koło mleczarni	1
PLAC NAPRZECIWKO STACJI POGOTOWIA, UL. PROSTA	1
park przed Urzędem Miasta	1
wszystkie trawniki ulic głównych-Batorego,3Maja	1
Warszawska, park koło dworca PKP	1

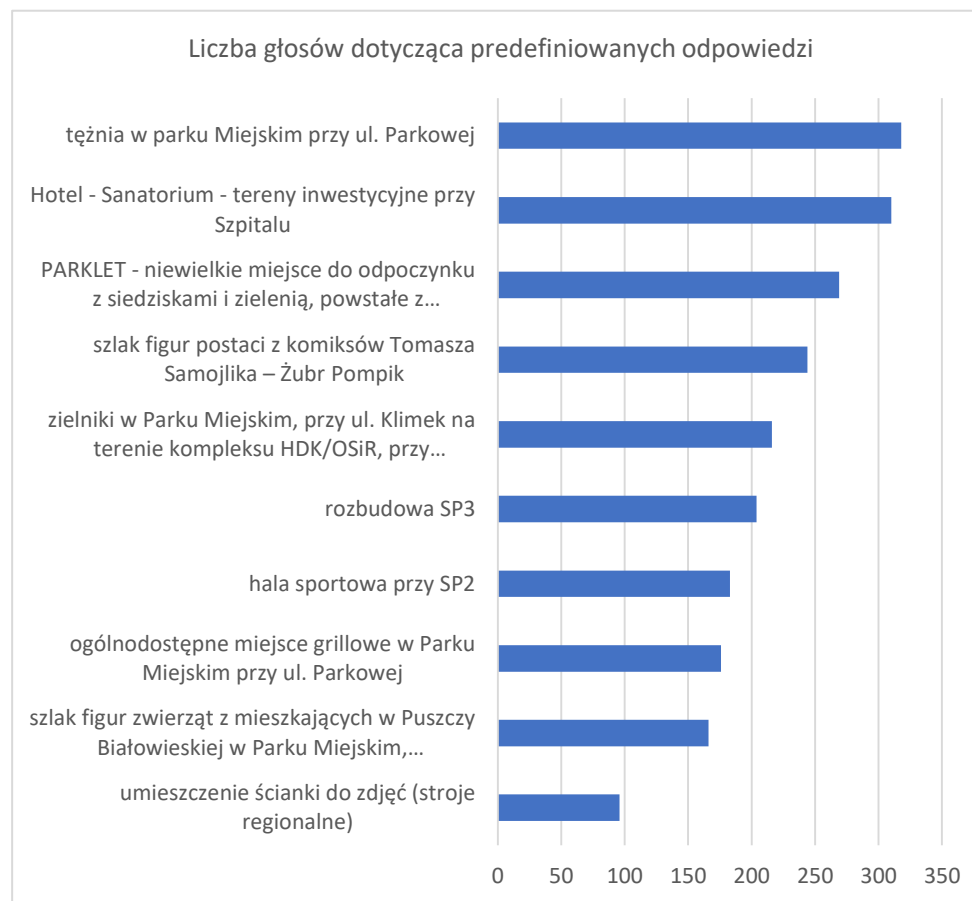




6. Proszę o wybranie 3 najlepszych, Pani/Pana zdaniem, lokalizacji zielonego przystanku (wiaty pokrytej zielenią) jako elementu zielono-niebieskiej infrastruktury miasta (odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór).	Liczba głosów
ul. 3 Maja - centrum po stronie Kościoła	479
ul. Batorego / obok zakładu produkcji lizaków	369
przystanki przy drogach wjazdowych od strony Białegostoku/Kleszczel/Bielska Podlaskiego	343
centrum ul. 3 Maja - vis a vis skweru Wasilewskiego	288
ul. 3 Maja przy Forte	245
ul. Piłsudskiego przy Banku Spółdzielczym	177
ul. Warszawska - pętla	107
<b>inne poniżej</b>	
ul. Piłsudskiego (Bank Spółdzielczy)	1
Przystanek przy sklepie Groszek ul. Piłsudskiego 53	1
w miejscach zdominowanych urbanistycznie, oddalonych od punktów zieleni	1
Droga wylotowa do Białowieży	1
Judzianka przy lesie	1
Wyjazd na Kleszczele	1
Koło szkoły nr 4, przedszkola na Reja, na Centrum przy ogrodniczym no takie, które będzie ładnie się komponować z otoczeniem - kolorystyką wokół i odpowiednim oświetleniem słonecznym, by było zielone, a nie uschłe	1
Wjazd od strony Kleszczel	1
przy ulicy Reja	1
Przystanki komunikacji miejskiej w ciągu ulic 3 Maja Batorego i Lipowej.	1
3 Maja od strony księgarni	1
Osiedle Podlasie	1
ul. 3 Maja - centrum naprzeciwko Kościoła	1
przystanek vv centrum miasta, ale bez zieleni - lip, itp.	1
ul. Nowowarszawska	1
Zajezdnia autobusu na białostockiej przy żółtym sklepie z żóbrzem	1
Ul. Batorego przy Mrowce	1
przy szpitalu	1
ul. Batorego, obok "Mrówki"	1



7.Hajnówka marzeń - proszę o wskazanie z listy poniżej 3 najatrakcyjniejszych, Pani/Pana zdaniem, przedsięwzięć lub zgłoszenie innych przedsięwzięć i ich lokalizacji (odpowiedź jest wymagana, wielokrotny wybór).	Liczba głosów
tężnia w parku Miejskim przy ul. Parkowej	318
Hotel - Sanatorium - tereny inwestycyjne przy Szpitalu	310
PARKLET - niewielkie miejsce do odpoczynku z siedziskami i zielenią, powstałe z przekształcenia miejsc parkingowych przy ul. 3 Maja (od ronda w kierunku ZSZ oraz od księgarni w kierunku Zakładu fotograficznego Pana Dzwonkowskiego)	269
szlak figur postaci z komiksów Tomasza Samojlika – Żubr Pompik	244
zielniki w Parku Miejskim, przy ul. Klimek na terenie kompleksu HDK/OSiR, przy szkołach, przedszkolach	216
rozbudowa SP3	204
hala sportowa przy SP2	183
ogólnodostępne miejsce grillowe w Parku Miejskim przy ul. Parkowej	176
szlak figur zwierząt z mieszkających w Puszczy Białowieskiej w Parku Miejskim, umieszczenie Auta - 'Okularnika" z książki Bondy,	166
umieszczenie ścianki do zdjęć (stroje regionalne)	96
<b>inne poniżej</b>	
Hajnówka Centralna. Stacja kultury - remont budynku i stworzenie centrum aktywności artystycznych-społecznych-międzynarodowych	1
OBIECANY ZALEW, OBIECANA Ścieżka Rowerowa do Białowieży	1
nowoczesne-centrum przyrodniczo-edukacyjne wraz z kompleksem usług dla dobrego zdrowia	1
Zasadzenie drzewami urzędu miejskiego w Hajnówce	1
Asfaltowe ścieżki rowerowe łączące Paszki z Batorego, 3go maja, Lipowa, prowadzące na basen, koło szkół i przedszkoli	1
Zaadoptować wieżę cisnierni na wieżę widokową dostępną dla turystów.	1
Ścieżka zdrowia- najlepiej stację (zaopatrzone w tabliczki z danym ćwiczeniem i sprzęt do jego wykonania np. tabliczka z napisem podciągnij się 10 razy i umieszczony drążek umożliwiający wykonanie ćwiczenia)) prowadzące przez Puszcę	1
Działania w kierunku zadbania o krajobraz miasta - wyeliminowanie reklam i banerów reklamowych z płotów i ścian. Potrzebna współpraca z firmami i propozycja ujednoliconego przygotowanego przez specjalistów projektu (forma, stylistyka, materiały, kształty itp) reklamy w mieście. Niestety nie da się (chyba) wyeliminować chaosu reklamowego drogą urzędową. Być może jest szansa zrobić to metodą wspierania przedsiębiorców i współpracy z nimi w tym zakresie. Zróbmy Hajnówkę	1



miastem, która umie zadbać o swój krajobraz i pozbyć się szpetnej reklamy na ulicach.	
sadzenie drzew tlenowych	1
zagospodarowanie działki przy ulicy Odległej na boisko sportowe lub plac zabaw	1
Muzeum Puszczańskie - z informacjami o całym regionie Puszczy Białowieskiej - kultura, historia, przyroda	1
Zalew przy ul. Poddolnej, zaraz za torami	1
Rewitalizacja parku miejskiego w Hajnówce	1
Edukacyjny, kreatywny Plac zabaw w Paku miejskim	1
Rozbudowa sieci ścieżek rowerowych	1
Miejsce typu Street Food Młynowa jak w Białymstoku	1
modernizacja i przebudowa parku miejskiego - głównie alejki oraz oświetlenie przejść dla pieszych na ul. Batorego (skrzyżowanie Batorego - 11-go Listopada), ul. Piłsudskiego,	1
Tor kartingowy	1
dobra restauracja, kluby, kręgielnia, coś aby zatrzymać młodych w Hajnówce, a nie wszystko pod 65+ robione	1
przyrodniczo - eksperymentalne centrum nauki	1
Parklet, ale na odcinku od ronda do zakładu fotograficznego i na początkowym odcinku ul. Wierobieja pociągnęłabym to w stronę ul. Dworcowej całość uzupełniona elementami kwietnej łąki z koncepcji zawartej w pyt. 5 oraz postaci zwierząt i ptaków występujących w Puszczy Białowieskiej (coś w stylu deptaka spacerowego i miejsca do odpoczynku) w kierunku Dworcowej - bo może udałoby się nadać "życie" tym punktom przy dworcowej i połączyłoby dworzec (gdzie teraz też się coś tam dzieje)	1
park linowy w okolicach szpitala	1
rozbudowa sieci ścieżek rowerowych	1
rozbudowa ścieżek rowerowych	1
budowa marketu na osiedlu Judzianka	1
ul. Wierobieja w całości deptakiem, liczne ogródki letnie i miejsca do posiedzenia mieszkańcom i turystom	1
ŚCIEŻKA ROWEROWA OD OSIEDLA MAZURY DO DWORCA KOLEJOWEGO	1
Kino	1
Asfaltowe ścieżki rowerowe, łączące Paszki z centrum, szkołami i przedszkolami, ale asfaltowe, aby łatwo jeździło się na rolkach i hulajnodze	1
Renowacja Alejek w Parku Miejskim	1
Zlikwidowanie szpecących miasto reklam.	1

**Załącznik nr 3b – Opisy osób, które wzięły udział w wywiadach**

	<b>Imię i Nazwisko</b>		
1.	prof. dr hab. Jarosław Perszko	<p><i>To uznany artysta – rzeźbiarz, performer, autor obiektów intermedialnych, twórca scenografii dla filmu, teatru dramatycznego i lalkowego, a także aktywny działacz kulturalny.</i></p> <p>Prof. Jarosław Perszko ukończył Wydział Sztuk Pięknych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie w kolejnych latach po uzyskaniu dyplomu pełnił funkcję asystenta prof. Adolfa Ryszki w Zakładzie Rzeźby. Od 1997 roku pracuje na Wydziale Architektury Politechniki Białostockiej. Przez wiele lat kierował Katedrą Architektury Wnętrz, od 2016 jest prorektorem ds. studenckich Politechniki Białostockiej. Prowadzi zajęcia z rzeźby, modelowania i działań przestrzennych na Wydziale Architektury. Współpracuje także z Wydziałem Sztuki Lalkarskiej w Białymstoku Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie. Od lat 90. artysta nieprzerwanie prowadzi swoją pracownię w Hajnówce. Jego sztuka ma swoje korzenie nie tylko w specyfice medium rzeźbiarskiego, ale i w miejscu pochodzenia artysty – podlaski/puszczański krajobraz ukształtował jego rozumienie sztuki w równym stopniu co edukacja artystyczna. Wystawy indywidualne i grupowe Jarosława Perszko prezentowane były w czołowych instytucjach kulturalnych w Polsce i na świecie. Jego prace znajdują się w zbiorach Muzeum Narodowego w Szczecinie, Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, Centrum Rzeźby Polskiej w Orońsku, Mazowieckim Centrum Sztuki Współczesnej w Radomiu oraz w kolekcjach prywatnych we Francji, Szwecji, Szwajcarii, Stanach Zjednoczonych i w Polsce. W 2019 roku prof. Perszko wyróżniony został Srebrnym Medalem „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”.</p>	<p><i>Urodził się i mieszka w Hajnówce oraz prowadzi tu swoją pracownię,</i></p> <p>W rodzinnej Hajnówce zrealizował szereg projektów upowszechniających sztukę współczesną. Był inicjatorem, współzałożycielem i prezesem Międzynarodowego Stowarzyszenia „Artyści w naturze” (2000–2011).</p> <p>Współorganizował i uczestniczył w międzynarodowych plenerach „Aliaż”, których efektem są osadzone w przestrzeni miejskiej rzeźby, wykonane we współpracy z Zakładami Maszynowymi HAMECH.</p> <p>Zaprojektował statuetkę Honorowej Nagrody Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.</p> <p>Jest autorem koncepcji fontanny w Parku Miejskim oraz nowego herbu Miasta Hajnówka.</p> <p>W 2020 r. otrzymał Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.</p>
2.	Wiktor Kabac	<p>Urodził się we wsi Minkówka gm. Narewka. Studiował rysunek i malarstwo w Łodzi. Ukończył Wydział Sztuk Pięknych UMK w Toruniu, kierunek malarstwo w pracowni Stanisława Borysowskiego. Członek Związku Polskich Artystów Plastyków. Głównym tematem jego prac i inspiracją jest Puszcza Białowieska. Realizacje ikonograficzne m.in. w Cerkwi św. Ducha w Białymstoku i Soborze św. Trójcy w Hajnówce. Jest jednym z założycieli Towarzystwa Ochrony Krajobrazu. Zajmuje się malarstwem, rzeźbą i grafiką. Prace znajdują się na wystawach w kraju i za granicą. Inicjator reaktywacji Plenerów Rzeźbiarskich w Hajnówce.</p>	<p>Mieszka na skraju Hajnówki. Do Puszczy ma trzy minuty. Po drugiej stronie Puszczy, niedaleko Siemianówki, wybudował sobie ziemiankę. Tam spędzają z żoną lato i jeżdżą rowerami po lesie. Przeszedł Puszcze od okolic Czeremchy po Bondary, czyli od południa po jej północny kres.</p> <p>W 2015 r. otrzymał Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.</p>
3	Prof. dr hab. inż. Sławomir Bakier	<p>Dyrektor Instytutu Leśnictwa Politechniki Białostockiej w Hajnówce. Doprowadził do powstania "pracowni środowiska leśnego" i centrum naukowo-badawczego - oba projekty zostały zrealizowane z funduszy Unii Europejskiej. Stworzył zespół naukowców (m.in. konsorcjum z Uniwersytetem Jagiellońskim i Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej), który zajmuje się badaniem składu chemicznego i właściwości grzybów poliporooidalnych. Na Zamiejscowym Wydziale (obecnie Instytut Leśnictwa PB) w Hajnówce powstał jeden z największych na świecie zbiór grzybów nadrzewnych i bank ekstraktów grzybów poliporooidalnych. Prof. Bakier jest również kierownikiem dwóch projektów badawczych sprawdzających możliwości wykorzystania substancji otrzymanych z grzybów do</p>	<p>Pracuje w Hajnówce</p>

		leczenia zgnilca złośliwego pszczół. Jest członkiem rady społeczno-naukowej powołanej przez generalnego dyrektora Lasów Państwowych oraz zespołu ds. opracowania programu udostępniania Puszczy Białowieskiej.	
4	dr Michał Krzysiak	Od 2 lat dyrektor Białowieskiego Parku Narodowego, 12 lat mieszka w powiecie hajnowskim. Nauczyciel akademicki. Przyjechał ze względu na to, że jest małe zagęszczenie ludności. Zajmuje się badaniem żubrów.	
5	Katarzyna Czurak	Prezes Stowarzyszenia Methamorphosis - zawodowo farmaceutka – technik farmacji. Dąży do integracji lokalnego środowiska, do poprawy jakości życia w mieście Hajnówka oraz do wzbogacania oferty kulturalnej dla młodych ludzi. Marzy o Hajnówce – mieście z klimatem dla młodych. Dwa lata temu razem z Nieformalną grupą Dziewczyny z cool'turą reaktywowała w mieście tradycję miejskich potańcówek i spotkań filmowych nawiązujących do Dyskusyjnych Klubów Filmowych. „Potańcówki sobotniej nocy” odbywają się w sezonie letnim przy Hajnowskim Domu Kultury przy blasku lampek i kolorowych girland. Młodzi ludzie, seniorzy i dzieci bawią się razem przy akompaniamencie muzyki granej na żywo i Dj-u. W mieście bez kina organizują kinowe seanse, bo film jest ich pasją.	Mieszka i pracuje w Hajnówce. Działa na rzecz integracji lokalnej społeczności. Organizuje różnorodne akcje edukacyjne dla dzieci i młodzieży (warsztaty tematyczne, półkolonie itp.).
6	Tomasz Tichoniuk	Dyrektor Muzeum i Ośrodka Kultury Białoruskiej, Prezes STOWARZYSZENIA KULTURALNEGO TYBEL, organizator Festiwalu Muzyki Rockowej ROCKOWISKO HAJNÓWKA	Mieszkaniec Hajnówki
7	Jarosław Kiryluk	Przedsiębiorca, właściciel STUDIA TV w Hajnówce, firmy prowadzącej m.in. lokalną telewizję TV PODLASIE , istniejącą od 2008 roku emitowaną w sieci kablowej TVK Hajnówka Sp.j. Jej powstanie wynikało z potrzeby, a przede wszystkim z chęci udokumentowania i przekazania lokalnej społeczności istotnych wydarzeń, które mają miejsce w naszym regionie. Programy cykliczne, reportaże, koncerty i bezpośrednie transmisje ważnych przedsięwzięć, tak prezentuje się program ramowy telewizji.  dziennikarz TV Podlasie	Mieszkaniec Hajnówki  TV Kablowa Hajnówka w 2020 r. otrzymała Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.  Pracuje w Hajnówce, mieszka w Bielsku Podlaskim
8	Dawid Gajko	dziennikarz TV Podlasie	Pracuje w Hajnówce, mieszka w Bielsku Podlaskim
9	dr Rafał Kowalczyk	Dyrektor Instytutu Biologii Ssaków Polskiej Akademii Nauk w Białowieży. 26 lat mieszka w Białowieży. Jest za ochroną Puszczy. Pasja – fotografowanie. Prowadzi badania z zakresu ekologii, ekologii behawioralnej oraz ochrony i zarządzania populacjami zwierząt. W 2001 roku obronił pracę doktorską na temat ekologii borsuka w Puszczy Białowieskiej. Jego projekty badawcze obejmują ssaki drapieżne (ryś, wilk, borsuk i jenot) oraz duże ssaki kopytne (żubr, łoś). R. Kowalczyk jest autorem ponad 60 publikacji naukowych.	

10	Nina Zin	Licencjonowanym przewodnikiem po Puszczy Białowieskiej z ponad 30-letnim stażem. Ma wykształcenie biologiczne oraz zamiłowanie do obserwacji dzikiej przyrody i poznawania historii i kultury Polski północno-wschodniej.	Mieszkanca Hajnówki
11	Dariusz Skibiński	Prezes Stowarzyszenia Kulturalnego POCZTÓWKA. Działalność Stowarzyszenia prowadzona jest przez grupę niezależnych twórców związanych głównie z teatrem, ale także z fotografią, muzyką i tańcem. Głównym celem POCZTÓWKI są działania artystyczne, edukacji i promocji wartości Podlasia. Pomysłodawca i współtwórca <b>Międzynarodowego Festiwalu Teatralnego Wertep</b> , największej imprezy teatralnej w regionie Puszczy Białowieskiej. Jego idea jest wędrówka ze sztuką – dzielenie się nią, współtworzenie jej.	Stowarzyszenie „Pocztówka” ma aktualnie biuro w Hajnówce Centralna – Przesiadkowa Stacja Kultury, były DWORZEC PKP w Hajnówce, otrzymali budynek w użyczenie od miasta Hajnówka.
12	Roman Sacharczuk	Prezes Klubu Sportowego Parkiet Hajnówka - sekcja lekkoatletyczna, pracuje w tym zawodzie i tej dyscyplinie 10 lat, trenuje młodzież startującą na szczeblu krajowym.	Mieszka i pracuje w Hajnówce
13	Laura Żurawska	Przedsiębiorca, pisze książki i prowadzi blog.  Założyła 26 Kół Gospodyń Wiejskich. Prowadzi Klub Miłośników Poezji w Bibliotece.	Mieszka w Hajnówce od 1,5 roku.
14	Marta Grzelak	Prezes Lokalnej Organizacji Turystycznej Regionu Puszczy Białowieskiej – stowarzyszenie zrzeszające samorządy, stowarzyszenia, fundacje, Białowieski Park Narodowy oraz podmioty branży turystycznej takie jak: biura turystyczne, obiekty gastronomiczne i noclegowe, właściciele kwater agroturystycznych, osoby fizyczne i wiele innych – razem 45 członków. Siedziba stowarzyszenia mieści się w Hajnówce przy ul. 3 Maja 45. Nadrzędnym celem LOT RPB jest wspieranie rozwoju turystyki w regionie Puszczy Białowieskiej	Mieszka w Hajnówce
15	Mirosław Awksentiuk	Dyrektor Ośrodka Sportu i Rekreacji w Hajnówce, wcześniej Sekretarz w Urzędzie Miasta Hajnówka.	Mieszkaniec Hajnówki
16	Witold Kondratiuk	Przedsiębiorca - firma Kon-Stol s.c z ponad 50-letnim doświadczeniem w branży przetwórstwa drzewnego. Firma zajmuje się produkcją wszelkiego rodzaju galanterii drewnianej stanowiącej dopełnienie każdego nowoczesnego wnętrza.	Mieszkaniec Hajnówki
17	Andrzej Pawluczuk	Przedsiębiorca, właściciel CHATKI BABY JAGI, miejsca nieopodal Hajnówki, atrakcji dla najmłodszych wprowadzającego w świat bajkowych postaci. Nieopodal znajduje się Ośrodek Warsztatowy Uroczysko Sosnówka w Puszczy Białowieskiej, gdzie można znaleźć nocleg oraz odpocząć w harmonii z naturą.	Mieszkaniec Hajnówki



18	Alicja Orzechowska	Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego. Centrum Wspierania Biznesu – osoba wspierająca przedsiębiorców w Hajnówce, można uzyskać informacje o możliwych źródłach finansowania - pożyczkach, dotacjach, poradę dot. wypełnienia i złożenia wniosku.	Mieszkaniec Hajnówki
19	Wiera Pawluczuk	Prezes Zarządu Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Hajnówce. Od 2000 r. kieruje OSM Hajnówka, która pod jej „rządami” z małej, prowincjonalnej spółdzielni przeobraziła się w nowoczesny zakład przetwórczy mleka, m.in. dzięki rozsądnemu wykorzystaniu w przeprowadzanych inwestycjach funduszy unijnych (SPO, Sapard, PROW). Obecnie hajnowska OSM zatrudnia ok. 170 osób, skupuje ponad 50 mln litrów mleka rocznie i przerabia je na wysokiej jakości i o znaczących walorach zdrowotnościowych: sery żółte dojrzewające (Edamski, Gouda, Podlaski, Morski, CARSKI), twarogi (krajanka, klimki tłuste, półtłuste i chude), masło, mleko, mleko w proszku i koncentrat serwatkowy. Produkty z OSM Hajnówka są dostępne na terenie kraju (najwięcej nabywców na Śląsku). 15 proc. produkcji kierowane jest na eksport do takich krajów, jak: Białoruś, Bułgaria, Węgry, Czechy, Niemcy, Słowacja, Włochy, Azerbejdżan i Kanada. Wyroby hajnowskiej OSM były wielokrotnie nagradzane i wyróżniane podczas branżowych konkursów. W dorobku OSM Hajnówka są również tytuły: Wicemistrz Krajowy AgroLigi 2007 i Gazela Biznesu (wielokrotnie), zaś prezes Wiera Pawluczuk legitymuje się posiadaniem zaszczytnego tytułu Wzorowy Agropodsiębiorca RP 2008.	W 2016 r. otrzymała Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.
20	Igor Łukaszuk	Dyrektor II Liceum Ogólnokształcącego z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego w Hajnówce. Od 2018 r. radny Sejmiku Województwa Podlaskiego. W trakcie wcześniejszej kadencji samorządowej (2014 - 2018) był przewodniczącym rady miasta w Bielsku-Podlaskim. Reprezentuje interesy mniejszości białoruskiej na Podlasiu.	Pochodzi z Hajnówki i tu pracuje, mieszka w Bielsku Podlaskim.
21	Michał Kojło	Dyrektor Cechu Rzemiosł Różnych w Hajnówce	
22	dr Tomasz Samojlik	Naukowiec, pracownik Instytutu Biologii Ssaków Polskiej Akademii Nauk w Białowieży, zajmującym się zawodowo badaniem historii przyrodniczej Puszczy Białowieskiej. Wiedzę przyrodniczą (i nie tylko) przekłada na język książek dla najmłodszych, książek obrazkowych i komiksów. Opowiada w nich o mieszkańcach Puszczy Białowieskiej i przedstawia postacie, m.in. żubra Pompika, wilka Ambarasa, ryjówki Dobrzyka, wydry Salwinki, żubra Jednoroga, dziecięta trójpalczastego Triko... i mnóstwo innych niezwykłych postaci. Zajmije się również ilustracją książek innych autorów.	Hajnówianin, mieszka w Hajnówce, zawodowo pracuje w Białowieży  W 2018 r. otrzymał Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.
23	Mariusz AGIEJCZYK	Nadleśniczy Nadleśnictwa Hajnówka	
24	MARIUSZ STRZEMIŃSKI	Przedsiębiorca – właściciel Zajazdu Wrota Lasu z 60 miejscami noclegowymi i restauracją.	

25	Sergiusz Martyniuk	<p>Przedsiębiorca, prezes firmy PRONAR, przedsiębiorstwa założonego przed niemal 30 laty w niewielkiej podlaskiej miejscowości Narew. Ponad 2 tysiące zatrudnionych pracowników, 7 nowoczesnych fabryk, w których na powierzchni 80 boisk piłkarskich powstaje codziennie 4 tysiące części z blisko 600 ton stali. <b>Pronar</b> jest niekwestionowanym liderem w produkcji i sprzedaży maszyn i urządzeń dla rolnictwa, usług komunalnych oraz branży transportowej z blisko 50-procentowym udziałem w polskim rynku oraz liczącym się w świecie producentem kół do maszyn rolniczych i komunalnych, elementów pneumatyki i hydrauliki siłowej, osi do przyczep, a także profili stalowych i elementów z tworzyw sztucznych. Firma posiada sieć dealerską we wszystkich krajach Unii Europejskiej, Skandynawii i Rosji. Swoje produkty eksportuje do ponad 60 krajów, m.in. na kontynent afrykański, do obu Ameryk czy Nowej Zelandii.</p> <p>W 2014 roku <b>Pronar</b> otworzył Centrum Badawczo-Rozwojowe. To kolejny krok w rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa. To właśnie tu trwają prace nad nowymi konstrukcjami, tu bada się wytrzymałość i precyzję nowych rozwiązań, a także prowadzi drobiazgową kontrolę jakości produktów. O tę najwyższą, jakość dba zatrudnionych w firmie ponad 70 konstruktorów oraz 180 inżynierów.</p> <p>W ostatnim czasie Firma otworzyła również Ośrodek Szkolenia Lotniczego PRONAR. Organizuje kursy, dzięki którym można zdobyć licencję pilota szybowcowego oraz uprawnienie do akrobacji szybowcowych.</p>	<p>W 2015 r. otrzymał Honorową Nagrodę Burmistrza Miasta Hajnówka QUERCUS.</p>
----	--------------------	--	--

Załącznik nr 3c – Lista przeprowadzonych wywiadów

Data	Godz.	Rodzaj spotkania	Forma	Imię Nazwisko/grupa	Stanowisko
28.07.2020	09:30	Wywiad	Indywidualny	prof. Jarosław Perszko	mieszkaniec, pracownik Politechniki Białostockiej w Białymstoku
28.07.2020	11:00	Spotkanie z przedstawicielami instytucji	Grupowy	Instytut Biologii Ssaków PAN w Białowieży	
29.07.2020	09:00	Spotkanie z przedstawicielami instytucji	Grupowy	Nadleśnictwo Hajnówka	
29.07.2020	12:30	Wywiad	Indywidualny	Adam Chudek	Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 2 w Hajnówce
29.07.2020	14:00	Spotkanie z przedstawicielami instytucji	Grupowy	Starostwo Powiatowe w Hajnówce	
29.07.2020	15:00	Wywiad	Indywidualny	Alla Gryc	mieszkanca
30.07.2020	09:00	Wywiad	Indywidualny	Roman Paszko	Dyrektor Aresztu Śledczego w Hajnówce
30.07.2020	10:30	Spotkanie z przedstawicielami instytucji	Grupowy	Runo Sp. z o.o.	
3.07.2020	12:00	Spotkanie z wolontariuszami	Grupowy	wolontariusze Stowarzyszenia Kulturalnego "Pocztówka"	
12.03.2020	09:50	Wywiad	Indywidualny	Wioletta Januszkiewicz	Dyrektor I LO w Hajnówce
12.03.2020	13:45	Wywiad	Indywidualny	Michał Krzysiak	Dyrektor Białowieskiego Parku Narodowego w Białowieży
12.03.2020	15:15	Spotkanie z przedstawicielami instytucji	Grupowy	Dyrektor i Kadra pedagogiczna II LO DNJB w Hajnówce	
12.03.2020	16:40	Wywiad	Indywidualny	Katarzyna Czurak	Prezes Stowarzyszenia METAMORPHOSIS
13.03.2020	10:30	Wywiad	Indywidualny	Tomasz Tichoniuk	Dyrektor Muzeum i Ośrodka Kultury Białoruskiej w Hajnówce
12.08.2020	10:00	Spotkanie społeczne z przedstawicielami	Grupowy	MOPS Hajnówka, CIS Hajnówka, ZDZ Hajnówka, Euroregion Puszcza Białowieska, Stowarzyszenie Metamorphosis	
12.08.2020	13:00	Wywiad	Indywidualny	Mirosław Awksentiuk	Dyrektor OsiR w Hajnówce
12.08.2020	14:00	Wywiad	Indywidualny	Barbara Sadowska	Dyrektor Hajnowskiego Domu Kultury w Hajnówce
12.08.2020	14:30	Spotkanie dotyczące dostępności, działań na rzecz osób niepełnosprawnych	Grupowy	WTZ w Hajnówce, Specjalny Ośrodek Szkolno Wychowawczy w Hajnówce, Powiatowy Ośrodek Wsparcia, PCPR, Koło Niewidomych w Hajnówce, Fundacja Freesia	
26.02.2020	09:30	Wywiad	Indywidualny	Nina Zin	mieszkanca, przewodnik turystyczny
26.02.2020	10:00	Wywiad	Indywidualny	Dariusz Skibiński, Agata Rychcik-Skibińska	Stowarzyszenie Kulturalne "Pocztówka"
26.02.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	Roman Sacharczuk	Prezes Klubu Sportowego Parkiet Hajnówka
26.02.2020	12:00	Wywiad	Indywidualny	Laura Żurawska	Przedsiębiorca

26.02.2020	14:00	Wywiad	Indywidualny	Marta Grzelak	LOT Region Puszczy Białowieskiej
26.02.2020	15:00	Wywiad	Indywidualny	Mirosław Awksentiuk	Dyrektor OsIR w Hajnówce
27.02.2020	09:00	Wywiad	Indywidualny	Andrzej Pawluczuk	Przedsiębiorca
27.02.2020	10:00	Wywiad	Indywidualny	Alicja Orzechowska	Centrum Wspierania Biznesu w Hajnówce
27.02.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	Wiera Pawluczuk	Przezes OSM w Hajnówce
27.02.2020	12:00	Wywiad	Indywidualny	Igor Łukaszuk	Dyrektor II LO DNJB w Hajnówce
27.02.2020	13:00	Wywiad	Indywidualny	Michał Kojto	Dyrektor Cech Rzemiosł Różnych w Hajnówce
18.02.2020	15:30	Wywiad	Indywidualny	prof. Jarosław Perszko	mieszkaniec, pracownik Politechniki Białostockiej w Białymstoku
19.02.2020	09:00	Wywiad	Indywidualny	Tomasz Samojlik	mieszkaniec, pracownik IBS PAN w Białowieży, autor książeczek o Żubrze Pompiku
19.02.2020	10:00	Wywiad	Indywidualny	Nina Zin	mieszkanica, przewodnik turystyczny
19.02.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	prof. dr hab inż. Sławomir Bakier	Dyrektor Instytutu Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej
19.02.2020	12:00	Wywiad	Indywidualny	Mariusz Strzemiński	Przedsiębiorca
19.02.2020	14:00	Wywiad	Indywidualny	Mariusz Agiejczyk	Nadleśniczy Nadleśnictwa Hajnówka
19.02.2020	15:00	Wywiad	Indywidualny	Sergiusz Martyniuk	Prezes PRONAR Sp. z o.o.
10.06.2020	10:00	Webinarium z przedsiębiorcami	Grupowy	przedsiębiorcy	
24.03.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	Jarosław Kiryluk; Dawid Gajko	Przedsiębiorca, współwłaściciel TV Kablowej w Hajnówce; dziennikarz TV PODLASIE
24.03.2020	14:00	Wywiad	Indywidualny	Rafał Kowalczyk	Dyrektor Instytutu Biologii Ssaków Polskiej Akademii Nauk w Białowieży
24.04.2020	10:00	Wywiad	Indywidualny	Marek Roszczenko	Dyrektor PUP w Hajnówce
24.04.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	Nina Łukasik	Naczelnik Wydziału ds. Społecznych w Starostwie Powiatowym w Hajnówce
24.04.2020	12:00	Wywiad	Indywidualny	Wlentina Pietroczyk	Przewodnicząca Rady Miasta Hajnówka
12.05.2020	14:00	Wywiad	Indywidualny	Wioletta Januszkiewicz	Dyrektor I LO w Hajnówce
15.09.2020	11:00	Wywiad	Indywidualny	Wiktor Kabac	mieszkaniec, artysta malarz, rzeźbiarz
24.06.2020	13:00	Wywiad	Indywidualny	Lucyna Lewczuk	Koordynator Centrum Energii Odnawialnej w Hajnówce
29.09.2020	15:00	Spotkanie podsumujące wyniki prac nad NŚR	Grupowy	liderzy NŚR, przedstawiciele hajnowskich instytucji, przedsiębiorcy, mieszkańcy hajnowki	
22.09.2020	15:00	Publiczne wysłuchanie założeń do PRL	Grupowy	mieszkańcy Hajnówki	
21.09.2020	09:00	Spotkanie z młodzieżą hajnowskich szkół średnich	Grupowy	młodzież hajnowskich szkół średnich – I LO, II LO DNJB, ZSZ	

10.09.2020	16:00	Spotkanie	Grupowy	Radni Miasta Hajnówka	
18.08.2020	12:00	Spotkanie	Grupowy	Stanisław Derehajło, Dyrektorzy	Wicemarszałek Województwa Podlaskiego; Dyrektorzy Departamentów Urzędu Marszałkowskiego
27.02.2020	15:00	Wywiad	Indywidualny	Witold Kondratiuk	Przedsiębiorca
13.03.2020	11:00	Spotkanie	Grupowy	Przedstawiciele podległych jednostek	
22.06.2020		Wywiad	Indywidualny	Dorota Perło	Dyrektor Biura Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego
22.06.2020		Wywiad	Indywidualny	Joanna Sarosiek	Dyrektor Departament Rozwoju Regionalnego UMWP
14.07.2020	17:00	Spotkanie	Grupowy	mieszkańcy Hajnówki, grupa 30+/50-	

Załącznik 3d – Formularze dotyczące przedsięwzięć na potrzeby zgłoszenia przez mieszkańców – inicjatywy sąsiedzkie, CSR przedsiębiorców

