

Strategia Rozwoju
Miasta Siedlce
do 2025 roku

(synteza)

1. Wstęp

Strategia rozwoju jest kluczowym dokumentem planowania strategicznego w wymiarze terytorialnym. Zarysowuje ona drogę przejścia od stanu istniejącego do stanu docelowego z wyborem określonych priorytetów i własnym, kreatywnym udziałem. Istotą strategii nie jest więc charakterystyka obecnego stanu danego terytorium, nie jest nią również wizja jego rozwoju. Elementy te są ważne, jednak kluczowe, a jednocześnie najtrudniejsze jest takie zaplanowanie działań, które przynajmniej w części pozytywnie zmieni aktualną sytuację i zbliży obszar do pożądanej wizji przyszłości.



Każda strategia musi być w pewnym sensie kontynuacją dotychczas realizowanych zamierzeń. Niewłaściwą jest bowiem sytuacja, w której opracowuje się kierunki rozwoju miasta bez odniesienia ich do wcześniej realizowanych polityk. Dlatego przed określeniem aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, dokonano analizy dotychczasowych kierunków rozwoju miasta Siedlce, realizowanych w oparciu o *Strategię Rozwoju Siedlec do roku 2015*, przyjętą Uchwałą Nr XXI/229/2007 Rady Miasta Siedlce z dnia 30 listopada 2007 roku.

Tworzenie strategii rozwoju jest procesem sekwencyjnym, tzn. że każdy kolejny etap procesu rozpoczyna się po zakończeniu poprzedniego. Nie można określać celów bez zakończenia etapu diagnozowania obszaru, nie można też wyznaczać działań, jeśli nie określiło się celów itd.

Pierwszym etapem opracowywania Strategii była szczegółowa **diagnoza stanu istniejącego** oparta na pogłębionej analizie dostępnych danych statystycznych i innych źródeł informacji o mieście. Na jej podstawie ustalono

wyzwania strategiczne: **wizję, cele strategiczne oraz cele szczegółowe i działania.** Ostateczna treść wizji i priorytetów strategicznych została wypracowana podczas serii warsztatów dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy strategii.

Projekt strategii został następnie poddany konsultacjom społecznym. Zastosowana metoda pracy pozwoliła uzyskać zaangażowanie uczestników procesu strategicznego, czego efektem jest strategia oparta na rzeczywistych potrzebach i wypracowana wspólnie z partnerami społeczno-gospodarczymi.

2. Podsumowanie ustaleń diagnostycznych

W ramach opracowania Strategii przeanalizowano szereg szczegółowych aspektów sytuacji rozwojowej miasta. Dokonano oceny stanu i tendencji poszczególnych procesów gospodarczych, społecznych, przyrodniczych i przestrzennych. W przypadku informacji opartych o wskaźniki statystyczne, sytuację Siedlec porównywano ze średnią sytuacją dla wybranej grupy miast podobnych i konkurencyjnych względem Siedlec. Grupę tę tworzyły: Biała Podlaska, Ciechanów, Krosno, Łomża, Ostrołęka, Sieradz, Skierniewice i Tarnobrzeg.

Najważniejsze ustalenia diagnostyczne.

W Siedlcach obserwujemy dodatnią dynamikę **demograficzną**, co jest sytuacją pozytywną w stosunku do porównywanych miast subregionalnych. Wynika to z bardzo (jak na polskie warunki) korzystnych tendencji związanych z przyrostem naturalnym (stałe, dodatnie wartości współczynnika) oraz stosunkowo niewielkiego ubytku migracyjnego (w porównaniu do pozostałych miast subregionalnych). W przypadku struktury wieku, w Siedlcach obserwujemy procesy podobne do tych, które dzieją się w skali ogólnopolskiej stały i konsekwentny proces starzenia się społeczeństwa. Nieco inną diagnozę należy postawić w przypadku sytuacji dochodowej ludności, tzn. jest ona nieznacznie lepsza od przeciętnej dla grupy miast subregio-

nalnych. Natomiast w przypadku oceny skali problemów społecznych, dostępne dane pokazują ich większy zakres i stopień oddziaływania na budżet miasta (co należy uznać za zjawisko niekorzystne). Ponadto, sytuacją negatywną jest koncentracja przestrzenna zjawisk kryzysowych (stosunkowo duże nasilenie przestępczości i liczby osób korzystających z pomocy społecznej oraz niskie dochody) głównie w Śródmieściu i południowej dzielnicy przemysłowej.

Struktura **użytkowania gruntów** w Siedlcach pokazuje, że w mieście jest stosunkowo niewiele użytków rolnych (w porównaniu do pozostałych miast subregionalnych), a co z tym idzie, rolnictwo jest wyjątkowo rzadko spotykaną formą działalności. Z drugiej strony, w Siedlcach istnieje relatywnie dużo terenów zieleni, posiadających walory rekreacyjne, stwarzających możliwości aktywnego spędzania wolnego czasu i podnoszących tym samym jakość życia. Niestety, pewnym zagrożeniem dla wysokiej jakości stanu środowiska jest postępujący proces motoryzacji obserwowany w mieście i jego strefie zewnętrznej (wpływa on przede wszystkim na jakość powietrza oraz poziom hałasu). W niewielkim stopniu widoczne jest w Siedlcach negatywne oddziaływanie obiektów przemysłowych na środowisko.

W Siedlcach obserwuje się nieznacznie ponadprzeciętne wartości wskaźnika **przedsiębiorczości** (w porównaniu do pozostałych miast subregionalnych). Trzeba jednak dodać, że w ostatnich latach obserwujemy stały wzrost liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców (w kategorii małych i średnich przedsiębiorstw). Z dostępnych danych wynika, że sektor małych firm jest na nieco wyższym poziomie w porównaniu do pozostałych miast, natomiast średnich i dużych na zbliżonym poziomie. Najliczniej reprezentowane w lokalnej gospodarce są podmioty zajmujące się handlem oraz naprawą pojazdów samochodowych prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną. W porównaniu do pozostałych miast subregionalnych, w Siedlcach obserwuje się ponadprzeciętnie więcej podmiotów gospodarczych związanych z obsługą rynku nieruchomości oraz działalnością profesjonalną, naukową i techniczną. Szczególnie w tej drugiej grupie znajdują się działalności w dużym stopniu predystynowane do tworzenia i wykorzystywania innowacji, co może stanowić w przyszłości ważny czynnik rozwojowy dla gospodarki Siedlec. W przypadku dużych firm, miasto specjalizuje się głównie w sektorach budowlanym, produkcji maszynowej i spożywczym.

Warte podkreślenia są dostępne w mieście instrumenty wsparcia działalności biznesowej: obszary najlepiej ocenianej przez przedsiębiorców Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (zlokalizowane również na terenie gminy wiejskiej Siedlce), Siedlecka Rada Biznesu i funkcja pełnomocnika Prezydenta miasta ds. obsługi inwestorów. Osobna diagnoza sektora turystyki pokazuje, że Siedlce (podobnie zresztą jak wszystkie inne miasta subregionalne) nie są istotnym ośrodkiem turystycznym. W strukturze przestrzennej miasta obserwujemy dwa główne obszary koncentracji działalności gospodarczej: Śródmieście (głównie funkcja handlowa i usługowa) oraz południowa dzielnica przemysłowa (głównie sektory produkcyjne i przetwórstwa).

W ostatnich latach obserwujemy postępujący proces zmniejszającej się podaży **pracy** w Siedlcach (co jest w zgodzie ze zdiagnozowanymi wcześniej procesami starzenia się społeczeństwa i zmniejszającą się liczbą osób w wieku produkcyjnym). Również wskaźniki dotyczące liczby miejsc pracy (a więc popytu na pracę) cechuje ujemna tendencja (choć w przypadku tego zjawiska, sytuacja Siedlec jest korzystniejsza niż w pozostałych miastach subregionalnych). Niestety, obserwuje się także w Siedlcach stopniowy wzrost wskaźnika udziału liczby bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (w dłuższej, kilkuletniej perspektywie), choć ciągle skala tego negatywnego zjawiska jest mniejsza niż na początku lat 2000. Faktem pozytywnym jest również to, że poziom bezrobocia w Siedlcach jest relatywnie mniejszy (o ok. 2%) niż średnia dla grupy porównawczej. Ponadto, w mieście notuje się dość duże zewnętrzne przepływy siły roboczej w tym przypadku bilans jest jednoznaczny, tzn. zdecydowanie więcej osób przyjeżdża do pracy do Siedlec (głównie z gminy Siedlce i innych jednostek z nią sąsiadujących) niż wyjeżdża (główny kierunek wyjazdów do pracy to Warszawa).

Sytuacja miasta Siedlce w zakresie **infrastruktury komunalnej i mieszkaniowej** jest relatywnie dobra. Jeśli chodzi o infrastrukturę wodociągową, to dostępność do niej jest nieznacznie większa niż w pozostałych miastach subregionalnych. Tę samą sytuację obserwujemy w przypadku infrastruktury kanalizacyjnej. Trzeba także dodać, że główna oczyszczalnia ścieków przeszła w ostatnich latach gruntowną modernizację. Zdecydowanie pozytywne procesy obserwuje się również w przypadku infrastruktury gazowej dostępność do sieci w Siedlcach jest na poziomie wyższym od średniej dla

miast subregionalnych o ponad 20%. Także sieć ciepłownicza jest stale rozbudowywana. Zgromadzone dane pokazują również bardzo dynamiczny rozwój budownictwa mieszkaniowego w Siedlcach w ostatnich latach.

Siedlce są miastem korzystnie położonym z punktu widzenia **układu transportowego**. Na południe od miasta ma przebiegać wschodni fragment autostrady A2. Przez miasto lub w jego pobliżu przechodzą dwie drogi krajowe DK2 i DK63 oraz trzy drogi wojewódzkie. Miasto Siedlce można uznać za jeden z ważniejszych węzłów drogowych we wschodniej części kraju. W ostatnich latach miasto dokonało szeregu ważnych inwestycji drogowych (m.in. budowa części tzw. wewnętrznej obwodnicy miasta) za kwotę kilkudziesięciu mln zł. Ponadto, przez miasto przebiega linia kolejowa nr 2, która jest częścią sieci TEN-T, kluczowej z punktu widzenia transportu w ramach Unii Europejskiej. Trzeba jednak dodać, że tereny kolejowe „przecinają" miasto na dwie części stając się tym samym kluczową barierą przestrzenną w wewnętrznym układzie komunikacyjnym. Liczba bezkolizyjnych przejść drogowych przez tereny kolejowe jest ciągle niewystarczająca. Brak jest również multimodalnego węzła transportowego integrującego różne formy transportu. Osobnym i dość istotnym problemem jest również brak wystarczającej liczby miejsc parkingowych w stosunku do wzrastającego współczynnika motoryzacji i mobilności mieszkańców.

Miasto Siedlce wydaje w ramach swojego budżetu znacznie większe środki na **edukację** niż pozostałe miasta grupy porównawczej. Nakłady przekładają się na lepsze warunki życia lokalnej społeczności. Dostępność miejsc w przedszkolach w Siedlcach jest na znacznie wyższym poziomie niż w miastach grupy porównawczej. Dzięki pozytywnym procesom demograficznym, negatywne skutki zmniejszającego się przyrostu naturalnego dotkną Siedlce (według sporządzonych prognoz) w mniejszym stopniu niż pozostałe miasta. Może się to wiązać z relatywnie mniejszymi potrzebami w optymalizacji sieci szkolnej w mieście. Faktem wartym zauważenia jest rosnąca w ostatnich latach liczba uczniów siedleckich szkół technicznych (średnich) jest to tendencja nietypowa, którą trzeba uznać za wyraźnie pozytywną. Jednostki miejskie mają doświadczenie w realizacji projektów stawiających na praktyczny aspekt edukacji zawodowej, tj. na integrację z gospodarką. Dodatkowo Siedlce są miastem o wyjątkowo dużej liczbie studentów (w porównaniu do jednostek podobnej wielkości).

Siedlce są miastem o dużych tradycjach w **działalności kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej**. W ostatnich latach nakłady inwestycyjne miasta (obok infrastruktury drogowej) był skierowane przede wszystkim na te dziedziny działalności publicznej. Ma to swoje odzwierciedlenie w stanie infrastruktury sportowej i kultury (można ją ocenić jako bardzo dobrą) oraz ofercie sportowej i kulturalnej. Siedlce można traktować jako centrum działalności artystycznej odbywającej się w miastach subregionalnych. Notuje się tu ponadprzeciętne wartości wskaźników: liczby zespołów artystycznych, uczestnictwa w tych zespołach, liczby widzów w kinach, uczestnictwa w imprezach i przedsięwzięciach kulturalnych. W mieście znajdują się także liczne zbiory o wartości historycznej, w tym jedyny w Polsce obraz El Greco. Siedlce są również miastem, w którym funkcjonuje kilka profesjonalnych klubów sportowych, a uczestnictwo w zespołach sportowych jest na wyższym poziomie niż średnia dla miast grupy porównawczej.

Różnego rodzaju **świadczenia zdrowotne** w Siedlcach zapewnia szereg podmiotów. Jeśli chodzi o podstawową opiekę medyczną, to jest to działalność ograniczona w zasadzie wyłącznie do mieszkańców miasta oraz najbliższego otoczenia. Nieco inna sytuacja jest w przypadku leczenia szpitalnego, w którym w przypadku Siedlec obserwuje się nieco szerszy zasięg oddziaływania. Zarówno leczenie szpitalne jak i ambulatoryjną opiekę specjalistyczną w Siedlcach prowadzi na największą skalę Szpital Wojewódzki. Organem prowadzącym ten podmiot jest województwo mazowieckie. Ambulatoryjna opieka specjalistyczna jest zdywersyfikowana w dużo większym stopniu niż leczenie szpitalne (które prowadzą w zasadzie dwa podmioty, czyli Mazowiecki Szpital Wojewódzki i SPZOZ w Siedlcach) i w dużym stopniu świadczone przez podmioty prywatne w ramach kontraktów NFZ.

Gdyby można było wskazać na podstawie przeprowadzonej, szczegółowej diagnozy stanu istniejącego największą barierę rozwojową miasta, to byłaby nią **sytuacja finansowa**. Duża presja inwestycyjna w ostatnich latach (skoncentrowana głównie na infrastrukturze drogowej oraz kulturalnej i sportowo-rekreacyjnej) spowodowała pewne problemy finansowe miasta. Utrzymujący się deficyt finansowy spowodował niekorzystną sytuacją związaną z narastającym długiem. Wydaje się więc, że nadchodzące działania muszą zmierzać (oprócz pobudzania procesów rozwojowych, do czego konieczne są kolejne wydatki) także do stabilizacji sytuacji finansowej miasta. Porów-

nanie struktury dochodowej pokazuje, że w Siedlcach jest znacznie niższy udział dochodów własnych niestanowiących podatków państwowych (chodzi tu głównie o podatek od nieruchomości). Ponadto, w mieście dużym obciążeniem finansowym (o czym wspomniano już wcześniej) są wydatki na edukację i pomoc społeczną. Należy się również liczyć z tym, że inwestycje w infrastrukturę kulturalną i sportowo-rekreacyjną najpewniej będą w najbliższej przyszłości powodowały większe nakłady na utrzymanie nowych budynków i obiektów. Dlatego trzeba będzie poszukiwać rozwiązań optymalizujących wydatki i zwiększających dochody miasta.

3. Analiza SWOT

Narzędziem zastosowanym w celu syntezy diagnozy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego jest analiza SWOT. Polega ona na podsumowaniu diagnozy poprzez określenie mocnych stron (*Strengths*), słabych stron (*Weaknesses*), szans (*Opportunities*) i zagrożeń (*Threats*) mogących wpłynąć na sytuację rozwojową obszaru, przy czym: (1) mocne strony to wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę (sytuacja wewnętrzna miasta), (2) słabe strony to wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę (sytuacja wewnętrzna miasta), (3) szanse to wszystko to, co stwarza szansę korzystnej zmiany (okoliczności zewnętrzne), a (4) zagrożenia to wszystko to, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej (okoliczności zewnętrzne). Katalog mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla miasta Siedlce został ustalony w oparciu o przeprowadzone badania diagnostyczne, które uzupełniono lokalną wiedzą ekspercką. Integracja wiedzy ekspertów zewnętrznych (wykonawców Strategii) i lokalnych (samorządowców, urzędników, przedsiębiorców, przed-stawicieli organizacji społecznych i pozostałych intreresariuszy Strategii) miała miejsce podczas dwóch warsztatów diagnostycznych, które odbyły się w Urzędzie Miasta Siedlce 15 czerwca 2015 roku. W ten sposób ustalono katalog czynników rozwojowych miasta, wśród których wyróżniono 13 mocnych stron, 9 słabych stron, 7 szans oraz 7 zagrożeń. Następnie każdy z wyodrębnionych elementów macierzy SWOT podlegał

Tabela 1. Ranking mocnych i słabych stron miasta Siedlce.

Czynniki wewnętrzne			
Mocne strony	Punkty	Słabe strony	Punkty
Dobre położenie miasta w układach sieci drogowej, kolejowej oraz osadniczej (silny ośrodek subregionalny)	12,0	Stosunkowo trudna sytuacja finansowa miasta	20,0
Atrakcyjne tereny inwestycyjne (przede wszystkim Tarnobrzeska SSE)	10,0	Ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego miasta	12,0
Dobrze rozwinięte podstawowe i specjalistyczne usługi społeczne (m.in. ochrona zdrowia, edukacja, kultura)	9,5	Problemy wewnątrzmiejskiego systemu transportowego wynikające m.in. z istnienia bariery przestrzennej (torów kolejowych) przecinającej miasto na dwie części, parkingi, drogi obwodowe	12,0
Wysokiej jakości obiekty oraz bogata oferta kulturalna i sportowa stwarzająca dobre warunki do spędzania czasu wolnego	9,3		
Dobrze rozwinięta infrastruktura komunalna (wodociągowa, kanalizacji sanitarnej, gazowa)	9,0	Braki w niektórych systemach infrastruktury sieciowej (odcinki infrastruktury kanalizacji sanitarnej i deszczowej, infrastruktura teleinformatyczna, drogi samochodowe i rowerowe)	12,0
Względnie korzystne tendencje demograficzne (dodatni przyrost naturalni i wzrost liczby ludności)	9,0	Niekorzystne tendencje związane ze strukturą wieku populacji (starzenie się społeczeństwa)	11,0
Ośrodek akademicki – jedno z najmniejszych miast posiadające swój Uniwersytet uczelnie prywatne	8,5	Niezadowalający stan techniczny niektórych nieruchomości, w tym cennych historycznie	10,0
Rozwijające się budownictwo mieszkaniowe (komunalne i niekomunalne)	7,9	Duża polaryzacja społeczna w strukturze miasta (koncentracja zjawisk kryzysowych w niektórych obszarach)	10,0
Potencjał funkcjonujących podmiotów gospodarczych	7,0	Relatywnie duży odsetek osób z problemami społecznymi (korzystający z pomocy społecznej oraz bezrobotni bez prawa do zasiłku)	9,0
Potencjał urządzonych terenów przyrodniczych podnoszący jakość życia i atrakcyjność osiedleńczą miasta	6,0	Brak wyraźnie widocznego centrum strukturze przestrzennej miasta	4,0
Względnie dobre wyniki na lokalnym rynku pracy (liczba miejsc pracy, stopa bezrobocia)	4,0		
Dobrze funkcjonująca polityka wsparcia sektora gospodarczego (m.in. osobna funkcja pełnomocnika ds. obsługi inwestorów, Siedlecka Rada Biznesu)	3,9		
Działalność organizacji pozarządowych	3,9		

Tabela 2. Ranking szans i zagrożeń dla miasta Siedlce.

Czynniki zewnętrzne			
Szanse	Punkty	Zagrożenia	Punkty
Dokończenie budowy autostrady A2 w układzie wschód-zachód	20,0	Coraz większe obciążenia zadaniowe samorządu lokalnego (edukacja, pomoc społeczna, odpady i in.) bez zagwarantowania środków finansowych na ich realizację	20,0
Możliwość pozyskania znacznej puli środków zewnętrznych, głównie z funduszy UE	20,0	Brak rozwiązań prawno-instytucjonalnych dla zarządzania miejskimi obszarami funkcjonalnymi w sferze usług i infrastruktury międzygminnej	20,0
Regionalne Inwestycje Terytorialne oraz miejski obszar funkcjonalny Siedlec	16,0	Trudna ogólnopolska sytuacja finansów publicznych	16,0
Umieszczenie Siedlec w obszarze strategicznej interwencji nowej strategii rozwoju województwa mazowieckiego	13,0	Narastające efekty „wymywania" kapitału ludzkiego ze strony Warszawy	14,0
Przedłużenie funkcjonowania stref ekonomicznych w Polsce do 2026 r.	12,0	Niekorzystny przebieg procesów rozwojowych (spowolnienie gospodarcze)	11,5
Brak dużej konkurencji miast subregionalnych położonych w pobliżu Siedlec	10,0	Niepewność sytuacji za wschodnią granicą kraju (konsekwencje gospodarcze, społeczne i polityczne)	10,8
Powstawanie i rozwój nowych form współpracy samorządowej i międzysektorowej	9,0	Nasilanie się ogólnopolskich, niekorzystnych procesów zmniejszania liczby uczniów i studentów	7,7

Ostatnim etapem syntezy ustaleń diagnostycznych była analiza powiązań TOWS/SWOT, polegająca na na połączeniu podejścia „od wewnątrz na zewnątrz" (SWOT) z podejściem „z zewnątrz do wewnątrz" (TOWS) w dokonywaniu wybo-rów strategicznych. Zgodnie z metodologią tworzenia analizy TOWS/SWOT, zostało sporządzonych 8 macierzy relacji pomiędzy zdiagnozowanymi czynnikami rozwoju. W procedurze oceny związku pomiędzy poszczególnymi mocnymi i słabych stronami oraz szansami i zagrożeniami wykorzystano skalę trzystopniową. Po określeniu związku pomiędzy poszczególnymi czynnikami, przyznana wartość została pomnożona przez wagę, jaką nadano danej mocnej i słabej stronie, szansie i zagrożeniu. W ten sposób zostały zidentyfikowane kluczowe związki czynników, w oparciu o które powinno się budować strategię rozwoju miasta.

Analiza powiązań poszczególnych czynników rozwojowych Siedlec doprowadziła do postawienia kilku wniosków końcowych.

1. Sugeruje się, by w formułowaniu celów i działań **stosować głównie strategię ofensywną**. Cechuje ona jednostki, które stawiają na wykorzystanie mocnych stron i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystuje się szanse rozwojowe, a z kolei nadarzające się okazje przekładają się na dalsze wzmocnienie atutów. W dalszej kolejności preferowane strategie to kolejno strategia konkurencyjna (wykorzystywanie nadarzających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty), strategia konserwatywna (maksymalne wykorzystywanie mocnych stron przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń) i wykazująca najmniejszą zasadność w przypadku Siedlec strategia defensywna (obrona przed kryzysem poprzez eliminowanie słabych stron i przeciwstawianie się zagrożeniom).

2. Bardzo istotną grupę mocnych stron, które należy wzmacniać i wykorzystywać stanowią **potencjały rozwoju gospodarki**. Atrakcyjne tereny inwestycyjne (w mieście i poza jego granicami), potencjał podmiotów gospodarczych oraz dobre położenie w układzie transportowym kraju wykazują wyraźne powiązania z szansami, które leżą w otoczenie, tj. perspektywą budowy autostrady A2, przedłużeniem funkcjonowania SSE i brakiem konkurencyjnych ośrodków gospodarczych w najbliższym sąsiedztwie. Niewątpliwie w kontekście tak silnych związków gospodarczych szans i mocnych stron należy w priorytetach rozwojowych skoncentrować się na celach i działaniach (w tym głównie infrastrukturalnych, promocyjnych i podnoszących poziom kapitału ludzkiego i społecznego) pobudzających lokalną gospodarkę opartą na dużych firmach przemysłowych oraz silnym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które z jednej strony współpracują jako podwykonawcy z dużymi firmami, a z drugiej obsługują obszar funkcjonalny Siedlec w zakresie różnego rodzaju usług społecznych.

3. Drugim obszarem predystynowanym do wyznaczenia jako priorytet rozwojowy jest **wzmacnianie subregionalnej roli Siedlec jako ośrodka przyciągającego mieszkańców i obsługującego mieszkańców obszaru funkcjonalnego**. Tak zdefiniowane kierunek rozwoju wynika z bardzo dobrej oferty podstawowych usług publicznych (m.in. wychowanie przedszkolne, edukacja i nauka, ochrona zdrowia), sposobów spędzania wolnego czasu (m.in. oferta kulturalna, sportowa i rekreacyj-

na), rozwijającego się budownictwa mieszkaniowego oraz wyraźnie pozytywnych procesów demograficznych (relatywnie wysoki przyrost naturalny i stosunkowo nie najgorsze wartości salda migracji). Wzajemne interakcje tych mocnych stron z szansami w postaci braku ośrodków konkurencyjnych i możliwości pozyskania dodatkowych środków finansowych może ostatecznie wywołać pozytywne efekty rozwojowe w postaci zwiększającej się liczby mieszkańców. Jest to o tyle ważna sprawa, że najpewniej wpłynie ona na zwiększenie wpływów do budżetu miasta z tytułu podatku PIT, który to podatek stanowi jedno z głównych źródeł dochodów własnych. Można zatem oczekiwać, że skuteczna realizacja tych postulatów poprawi sytuację finansową miasta.

4. Ważnym wnioskiem płynącym z diagnozy stanu istniejącego jest ustalenie, że **w przyjmowaniu defensywnego, konserwatywnego i konkurencyjnego wariantu strategii rozwoju należy szczególnie uważać na sytuację finansową miasta**. Jest to ważne z kilku powodów. Po pierwsze, aktualna sytuacja budżetowa jest dość trudna. Po drugie, rozwijająca się oferta usług społecznych oraz stan infrastruktury służącej ich realizacji będą w najbliższej przyszłości stanowić istotne, rosnące obciążenie lokalnego budżetu. Po trzecie, zidentyfikowane zagrożenia (zwiększanie się deficytu finansowania zadań zleconych przez państwo, dokładanie kolejnych zadań własnych samorządom i podnoszenie ich standardu) nie będą ułatwiały walki o dobrą sytuację finansową miasta. Należy zatem w tym kontekście skupić się na: (1) ograniczaniu wydatków do tych, które są niezbędne w budowaniu potencjału rozwojowego, (2) zwiększaniu dochodów budżetowych, również poprzez jakąś formę obciążania kosztami usług społecznych mieszkańców nie odprowadzających podatków w mieście, (3) podjęciu próby ścisłej współpracy z gminą wiejską, być może rozpoczęciu rozmów o połączniu obu jednostek oraz (4) maksymalnym wykorzystaniu przy planowaniu inwestycji środków zewnętrznych.

5. Oprócz wskazanych wyżej najważniejszych spraw zidentyfikowanych w toku diagnozy, należy wyraźnie potwierdzić, że miasto Siedlce powinno w dalszym ciągu realizować pozostałe zadania własne i zlecone wykorzystując do tego dostępne środki i narzędzia. Strategia musi bowiem również (w odpowiedniej proporcji) uwzględniać cele i działania niezwiązane z priorytetami rozwojowymi.

4. Wizja i cele rozwojowe

W budowaniu Strategii Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku przyjęto trójstopniowy układ celów. Najbardziej ogólny i syntetyczny charakter ma wizja rozwoju miasta, która stanowi jednocześnie cel główny. Na drugim poziomie ogólności założono realizację celów strategicznych, jako bardziej skonkretyzowanych kierunków działań. Najniższy, najbardziej operacyjny poziom tworzą cele szczegółowe. Zdecydowano się również określić do każdego z wyznaczonych celów szczegółowych proponowane działania oraz projekty. Nie stanowią one jednak struktury samej strategii, lecz są elementem jej wdrażania. **Zaproponowane działania i projekty są** przez to **zbiorem otwartym na uzupełnienia w trakcie realizacji strategii, bez konieczności dokonywania zmian przewidzianych formalnymi procedurami**.

Określona w dokumencie strategii wizja rozwoju miasta Siedlce brzmi następująco:

Wizja rozwoju

Siedlce ważnym ośrodkiem subregionalnym
o stabilnej sytuacji demograficznej,
miastem silnej i innowacyjnej gospodarki,
zapewniającym swoim mieszkańcom wysoką jakość życia.

Jej treść jest wynikiem przeprowadzonych badań eksperckich oraz warsztatów z lokalnymi liderami, radnymi, pracownikami Urzędu Miasta Siedlce oraz jednostek miejskich i lokalnych przedsiębiorców. Odpowiada ona kilku najważniejszym wyzwaniom stojącym przed Siedlcami, tj. utrzymaniem ważnej pozycji ośrodka subregionalnego (świadczącego usługi i oferującego pracę dla mieszkańców pobliskich powiatów), podtrzymaniem pozytywnych procesów demograficznych, wykorzystaniem istniejących szans i mocnych stron do budowania silnej i innowacyjnej gospodarki oraz ciągłym zwiększaniem jakości życia swoich mieszkańców.

Wizję rozwoju miasta będzie można osiągnąć dzięki realizacji czterech celów strategicznych:

Cele strategiczne:

1. **Trwały i stabilny rozwój nowoczesnej gospodarki**
2. **Umocnienie roli Siedlec jako regionalnego ośrodka administracji, edukacji, kultury i sportu**
3. **Rozwój infrastruktury technicznej i ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko**
4. **Dobre warunki i jakość życia dla siedlczan.**

Wymienione cele zostały wypracowane w sposób zbliżony do procedury określenia wizji rozwoju. Wykonawcy strategii zaproponowali pierwszą wersję układu celów na podstawie przeprowadzonych badań. Następnie lokalni liderzy, radni, urzędnicy, przedstawiciele jednostek miejskich i organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorcy podczas spotkania warsztatowego mogli wprowadzać modyfikacje do zaproponowanych celów. Po przeprowadzonych konsultacjach zdecydowano się przyjąć wymieniony wcześniej układ czterech celów, kładących nacisk na (1) gospodarkę, (2) funkcje centralne miasta, (3) infrastrukturę i środowisko oraz (4) dobre warunki i jakość życia.



Cel strategiczny 1:
Trwały i stabilny rozwój nowoczesnej gospodarki

Pierwszy cel strategiczny do osiągnięcia w perspektywie 2025 roku polega na trwałym i stabilnym rozwoju nowoczesnej gospodarki. Cel ten nawiązuje bezpośrednio do wariantu strategii ofensywnej, opisanej w podsumowaniu diagnozy stanu istniejącego. Za główne atuty uznano bowiem ofertę terenów inwestycyjnych (również w bezpośrednim sąsiedztwie miasta), potencjał podmiotów gospodarczych oraz dobre położenie w układzie osadniczym, drogowym i kolejowym. Z kolei za kluczowe szanse rozwojowe uznano budowę autostrady A2 oraz rozwój sieci TENT, a także przedłużenie funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce. Wyczerpująca i dogłębna diagnoza wskazuje, że z punktu widzenia Siedlec, gospodarka oparta o duże przedsiębiorstwa przyciągane dobrym położeniem komunikacyjnym i atrakcyjną ofertą inwestycyjną powinna być w najbliższym czasie priorytetem. Bez tego trudne będzie wypracowanie nowej „siły napędowej" dla miasta, potencjału, które wygeneruje kolejne, synergiczne efekty rozwojowe.

Cele szczegółowe:

1.1. Podejmowanie działań służących pozyskiwaniu inwestorów

1.2. Wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości

1.3. Ograniczenie bezrobocia

1.4. Rozwój turystyki.



Wybrane priorytetowe działania:

- Budowa i wsparcie budowy infrastruktury technicznej służącej obsłudze terenów inwestycyjnych
- Aktywna promocja terenów inwestycyjnych na zewnątrz (Internet, wystawy i targi gospodarcze, lobbing)
- Współpraca z Gminą Siedlce w pozyskiwaniu inwestorów, szczególnie dla stref w pobliżu autostrady
- Wsparcie przedsiębiorczości w mieście
- Wspieranie powstawania i funkcjonowania klastrów i innych form współpracy przedsiębiorców
- Rozwój miejskiego systemu doradztwa zawodowego
- Rozwój infrastruktury okołobiznesowej
- Budowa spójnego systemu sieciowej infrastruktury turystycznej
- Stworzenie przyrodniczo-kulturowych produktów turystycznych.

Cel strategiczny 2:
Umocnienie roli Siedlec jako regionalnego ośrodka administracji, edukacji, kultury i sportu

Drugi cel strategiczny dla Siedlec w perspektywie 2025 roku nawiązuje do głównych funkcji centralnych miasta pełnionych wobec bezpośredniego otoczenia. Siedlce są miastem subregionalnym, które do 1998 r. pełniło rolę stolicy województwa. Mimo utraty kluczowej funkcji administracyjnej, w mieście ciągle funkcjonują ponadlokalne instytucje o zasięgu znacznie wykraczającym poza granice miasta i powiatu siedleckiego. Z tego tytułu miasto czerpie bezpośrednie korzyści. Treść drugiego celu strategicznego ma związek przede wszystkim ze zidentyfikowanymi mocnymi stronami miasta (dobre położenie geograficzne, rozwinięte podstawowe i specjalistyczne usługi społeczne, wysokiej jakości obiekty oraz bogata oferta kulturalna i sportowa stwarzająca dobre warunki do spędzania czasu wolnego oraz potencjał akademicki miasta) oraz kluczowej szansy, z punktu widzenia funkcji centralnych miasta (brak dużej konkurencji miast subregionalnych położonych w pobliżu Siedlec). Te okoliczności skłaniają do wykorzystania

wariantu strategii ofensywnej do wzmacniania ponadlokalnej pozycji Siedlec i zabiegania o jej ciągły wzrost. Może to nastąpić poprzez podjęcie działań na rzecz utrzymania istniejących oraz „przyciągnięcia" nowych funkcji administracyjnych i państwowych (np. jednostka wojskowa). Bardzo ważne znaczenie dla realizacji tego celu strategicznego mają również funkcje akademickie i edukacyjne pełnione wobec najbliższego otoczenia. Uzupełnieniem tego jest ciągły rozwój inicjatyw i przedsięwzięć kulturalnych i sportowych.





Cele szczegółowe:

2.1. Utrzymanie i rozwój funkcji administracyjnych miasta

2.2. Rozwój funkcji akademickich miasta

2.3. Organizacja i wspieranie inicjatyw artystycznych i sportowych o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym

2.4. Podniesienie poziomu kształcenia na wszystkich poziomach szkół

2.5. Wspieranie kształcenia ustawicznego i praktycznego

2.6. Modernizacja i poprawa stanu wyposażenia infrastruktury edukacyjnej.

Wybrane priorytetowe działania:

» Rozwijanie współpracy międzysamorządowej

» Wspieranie działań służących rozwojowi jednostki wojskowej

» Promocja siedleckich uczelni wyższych

» Integracja oferty szkół ponadgimnazjalnych i uczelni wyższych

- Promocja oferty kulturalnej, sportowej, rekreacyjnej miasta przyciągająca nowych odbiorców
- Rozbudowa i modernizacja bazy sportowej (w tym szkolnej)
- Modernizacja obiektów kultury
- Wprowadzanie i rozwijanie oferty zajęć praktycznych
- Dostosowanie obiektów dla osób niepełnosprawnych.

Cel strategiczny 3: Rozwój infrastruktury technicznej i ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko

Trzeci cel strategiczny łączy w sobie aspekty infrastrukturalne i środowiskowe, kluczowe dla trwałego, zrównoważonego rozwoju obszaru. Infrastruktura (szczególnie transportowa, energetyczna, wodociągowa i kanalizacyjna) stanowi podstawę funkcjonowania terenów aktywizacji gospodarczej i zabudowy mieszkaniowej. Dlatego wykorzystanie mocnych stron (zarówno tych gospodarczych jak i mieszkaniowych i nadarzających się szans musi uwzględniać budowę, rozbudowę i modernizację infrastruktury transportowej, technicznej i środowiskowej. Podejmowane działania pogrupowane w cele szczegółowe muszą wpisywać się w szerszą strategiczną wizję rozwoju. Polega ona na koncentracji inwestycyjnej w miejscach aktywizacji gospodarczej (połączeniu ich z drogami krajowymi i autostradą) oraz budowy w nowych obszarach zabudowy mieszkaniowej. W tych przedsięwzięciach trzeba jednak uwzględniać ograniczone możliwości finansowe samorządu miasta i starać się współpracować z prywatnymi podmiotami (inwestorami gospodarczymi i deweloperami) w budowie i utrzymaniu infrastruktury. Z drugiej strony, ochrona i racjonalne kształtowanie środowiska przyrodniczego (które są częścią tego celu) jest podstawą utrzymania odpowiednich warunków i jakości życia dla mieszkańców. Do zachowywania rosnących standardów środowiskowych zachęcają również uwarunkowania ustawowe, stawiające przede gminami nowe wyzwania, choćby w gospodarowania odpadami komunalnymi.



Cele szczegółowe:

3.1. Budowa i modernizacja połączeń drogowych z siecią TEN-T

3.2. Rozbudowa i modernizacja systemu dróg lokalnych i subregionalnych

3.3. Rozwój i integracja różnych form transportu publicznego

3.4. Ochrona i racjonalne gospodarowanie zasobami przyrodniczymi w mieście

3.5. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury wodno-kanalizacyjnej oraz ciepłowniczej

3.6. Racjonalny i stabilny system zbiórki, odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych

3.7. Poprawa jakości powietrza.

Wybrane priorytetowe działania:

- Budowa i modernizacja układu drogowego (wraz z obiektami drogowymi) połączonego z siecią TEN-T
- Wsparcie modernizacji infrastruktury kolejowej
- Podejmowanie działań wspierających budowę autostrady A2
- Budowa i modernizacja dróg na terenie miasta
- Zwiększenie liczby miejsc parkingowych w mieście
- Stworzenie spójnego systemu ścieżek rowerowych

- Budowa multimodalnego centrum przesiadkowego
- Rozwój systemu informacji o transporcie publicznym
- Rewitalizacja terenów zieleni urządzonej
- Ochrona obszarów cennych przyrodniczo
- Rozbudowa i modernizacja kanalizacji deszczowej
- Modernizacja i rozbudowa instalacji zagospodarowania odpadów.

Cel strategiczny 4: Dobre warunki i jakość życia dla siedlczan

Czwarty cel strategiczny dotyczy tworzenia dobrych warunków i podnoszenia jakości życia dla siedlczan. Dodatkowo, cel ten ma sprzyjać podnoszeniu atrakcyjności osiedleńczej miasta i zwiększaniu liczby mieszkańców. Sprzyjają temu zidentyfikowane mocne strony (potencjał urządzonych terenów przyrodniczych, dobry stan obiektów kulturalnych i sportowych, dobrze rozwinięta sieciowa infrastruktura komunalna, a także dostępne podstawowe i specjalistyczne usługi społeczne oraz względnie dobre wyniki na lokalnym rynku pracy) oraz występujące w otoczeniu szanse (możliwość pozyskania znacznej puli środków zewnętrznych oraz brak dużej konkurencji miast subregionalnych położonych w pobliżu Siedlec). W realizacji tego celu



trzeba jednak pamiętać o ograniczonych możliwościach finansowych miasta i konieczności ustabilizowania finansów samorządu. Dlatego wszelkie działania związane z podnoszeniem jakości życia powinny uwzględniać możliwą optymalizację wydatków i ograniczenie dodatkowych kosztów.

Cele szczegółowe:

4.1. Prowadzenie polityki przestrzennej służącej osiągnięciu ładu przestrzennego

4.2. Rewitalizacja obszarów problemowych i tworzenie wysokiej jakości przestrzeni publicznych

4.3. Rozwój budownictwa mieszkaniowego

4.4. Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa publicznego

4.5. Rozwój nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej

4.6. Podniesienie poziomu usług ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej

4.7. Podniesienie poziomu usług z zakresu pomocy społecznej

4.8. Rozwój oferty wychowania przedszkolnego i opieki nad dziećmi

4.9. Wsparcie działalności organizacji pozarządowych.

Priorytetowe działania:

» Podniesienie estetyki przestrzeni publicznej

» Rewitalizacja i odnowa terenów zdegradowanych

» Rewitalizacja zdegradowanej tkanki mieszkaniowej

» Rozwój e-usług

» Rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej

» Rozbudowa i modernizacja infrastruktury służby zdrowia

» Realizacja działań profilaktyki zdrowotnej i promocji zdrowia

» Organizacja pomocy dla osób najuboższych, starszych, wykluczonych i niepełnosprawnych

» Rozbudowa i modernizacja istniejącej sieci przedszkoli

» Rozwijanie systemu opieki nad dziećmi do lat 3.

Cel przekrojowy: Rozwój podporządkowany możliwościom finansowym miasta

W planowaniu strategicznym czasami stosuje się wyznaczanie tzw. celu przekrojowego. Jest on określany wówczas gdy pojawiają się pewne ogólne problemy lub wyzwania, które dotyczą wszystkich celów strategicznych. O takiej sytuacji możemy mówić w przypadku Siedlec, gdzie uznano, że sytuacja finansowa (warunkująca realizację pozostałych celów strategicznych) jest najbardziej znaczącą słabą stroną miasta. Należy wyraźnie podkreślić, że najbliższa perspektywa rozwojowa powinna w mniejszym stopniu koncentrować się na presji inwestycyjnej, a bardziej na ograniczeniu potencjalnych wydatków publicznych. Możliwości optymalizacji wydatków są ograniczone i mogą dotyczyć m.in. utrzymania infrastruktury publicznej, świadczeń pieniężnych lub wydatków inwestycyjnych. Najmniej dotkliwe dla mieszkańców może okazać się ograniczenie wydatków inwestycyjnych. Poziom inwestowania miasta w najbliższych latach będzie ściśle uzależniony od stopnia zadłużenia i powinien możliwie maksymalnie wykorzystywać dostępne źródła dofinansowania zewnętrznego na szczególnie ważne projekty.

5. Wdrażanie strategii

Strategia Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku stanowi dokument wskazujący kierunki rozwoju Siedlec w długookresowej perspektywie czasowej. Cele szczegółowe określone w dokumencie Strategii służą realizacji poszczególnych celów strategicznych, a także mają urealnić proces strategiczny służący osiągnięciu stopnia rozwoju zgodnego z obrazem Miasta ujętego w wizji Siedlec. Prawidłowe zarządzanie procesem strategicznym powinno wykazywać wysoki stopień elastyczności, dostosowany do bieżących uwarunkowań wewnętrznych, możliwości budżetowych, jak i dynamicznie zmieniającej się sytuacji politycznej, gospodarczej i społecznej w otoczeniu miasta. Organem odpowiedzialnym za proces wdrażania zapisów dokumentu *Strategii Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku* jest Prezydent Miasta oraz jego zastępcy wraz z podlegającym im Urzędem oraz jednostkami miejskimi.

Konkretne projekty inwestycji lub działań o charakterze nieinwestycyjnym będą sporządzane i planowane w ramach programów operacyjnych. Pro-

pozycje projektów inwestycyjnych muszą jednak wpisywać się w cele strategiczne i cele szczegółowe w niej zawarte. Zgłaszane projekty będą podlegać merytorycznej ocenie uwzględniającej przede wszystkim możliwości budżetowe miasta, powiązanie projektu z celami określonymi w Strategii, wpływ realizacji zadania na rozwój społeczno-gospodarczy miasta oraz na jakość życia mieszkańców. Po dokonanej weryfikacji, projekty zostają zhierarchizowane według wagi i wpływu na zrównoważony rozwój miasta, a następnie wpisane na listę projektów rekomendowanych do realizacji. Koordynatorem realizacji Strategii jest Wydział Programów Rozwojowych Urzędu Miasta Siedlce, który na bieżąco zbiera niezbędne dane i informacje o poczynionych inwestycjach, opracowuje raporty i prezentacje z monitoringu Strategii, a także wspiera inne wydziały merytoryczne w tworzeniu programów operacyjnych spójnych z zapisami Strategii Miasta.

6. Monitoring i ewaluacja

Monitoring Strategii powinien opierać się na bieżącej, wieloaspektowej analizie stopnia rozwoju miasta, jego sytuacji społeczno-gospodarczej oraz zbieżności kierunków rozwoju z założoną wizją i celami strategicznymi. Podstawowymi elementami składowymi przyjętego systemu monitoringu są:

- analiza wskaźników kontekstowych w odniesieniu do innych miast regionalnych;
- analiza jakościowa zmian w strukturze gospodarczej i społecznej miasta oraz ocena działań podejmowanych przez podmioty zewnętrzne wpisujących się w założenia Strategii Rozwoju Miasta.

Mierząc stopień rozwoju miasta na przestrzeni czasu, należy oprzeć się na tzw. wskaźnikach kontekstowych ogólnego rozwoju miasta. Wskaźniki kontekstowe pozwolą nam ocenić względną zmianę stopnia rozwoju w podstawowych dziedzinach funkcjonowania miasta na podstawie prowadzonych statystyk i ewidencji. Dla zwiększenia wiarygodności oceny rozwoju miasta, warto odnieść osiągane wskaźniki kontekstowe do poziomów osiąganych przez inne miasta o podobnej roli i charakterystyce, szczególnie do miast subregionalnych tworzących grupę porównawczą w przedstawionej diagnozie stanu istniejącego. Lista wskaźników kontekstowych służących analizie porównawczej może być poszerzona, o ile wpłynie to na podniesienie jakości merytorycznej analizy.

Jednostką organizacyjną odpowiedzialną za proces agregacji danych i sporządzania raportów z monitoringu jest koordynator procesu zarządzania Strategią, czyli Wydział Programów Rozwojowych Urzędu Miasta Siedlce. Poszczególne wydziały merytoryczne i jednostki organizacyjne przekazują temu Wydziałowi informacje zwrotne o rezultatach prowadzonych i nadzorowanych przez nie działań strategicznych. Na podstawie zagregowanych danych z poszczególnych wydziałów i uzupełnieniu ich o dane statystyczne, sporządzany jest Raport z monitoringu *Strategii Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku*. Raport ten zawiera opis działań zrealizowanych w ramach poszczególnych celów, analizę jakościową tych działań, zestawienie wskaźników z analizą ich zmian. Raport sporządzany będzie raz na 2 lata, począwszy od 2018 roku. Po zatwierdzeniu raportu przez Prezydenta będzie on udostępniony na stronie internetowej miasta, umożliwiając w ten sposób opinii publicznej zapoznanie się z jego treścią.

Zakres ewaluacji wykracza poza ramy monitoringu. Nie koncentruje się bowiem wyłącznie na zmianach jakie zaszły na skutek wdrażania projektów strategicznych, ale także na efektywności systemu zarządzania i prawidłowości procedur przyjętego procesu decyzyjnego. Podstawowym zadaniem ewaluacji jest ocena, czy wdrażanie Strategii poprzez konkretne projekty i programy operacyjne jest zgodne z przyjętymi w Strategii zapisami, a zmiany, które zaszły w Mieście na skutek tych projektów mają charakter pozytywny i trwały.

Raport z ewaluacji Strategii będzie wykonywany wg metodologii przyjętej przez podmiot (zespół) wskazany do jej opracowania. Jego treść oparta będzie zarówno na przeprowadzanych badaniach ewaluacyjnych, jak i na ocenie danych zastanych, tj. przede wszystkim danych z raportów monitoringowych, ewidencji i statystyk. Analiza powinna objąć także stopień zgodności zapisów sporządzanych w danym okresie programów operacyjnych z zapisami Strategii.

Ponadto ważnym elementem ewaluacji jest analiza wskaźników kontekstowych. Wskaźniki kontekstowe odnoszą się do oddziaływania na rozwój Siedlec w znacznie szerszym rozumieniu, wykraczającym poza poziom poszczególnych projektów i ich bezpośredniego oddziaływania. Obrazują bowiem rozwój miasta w ujęciu całościowym, tj. uwzględniając działania innych podmiotów i interesariuszy, niekoniecznie wskazanych wprost w Strategii, ale mających wpływ na zrównoważony rozwój Miasta i jego otoczenia.