MIASTO SUWAŁKI

Strategia Rozwoju Kultury w Suwałkach

do roku 2030
z perspektywą do roku 2035



MIASTO SUWAŁKI

2026

Spis treści

Legenda skrótów i pojęć 3

ROZDZIAŁ I. WSTĘP 4

1.1. Wprowadzenie 5

1.2. Cel i rola dokumentu 5

1.3. Metodologia prac nad strategią 6

1.4. Kluczowa zmiana paradygmatu: od „kryzysu popytu" do „kryzysu podaży" 8

ROZDZIAŁ II. DIAGNOZA STANU KULTURY W SUWAŁKACH (2015–2024) 9

2.1. Organizacja, kadry i infrastruktura kultury 10

2.2. Finansowanie i efektywność sektora 11

2.3. Uczestnictwo w kulturze i zasoby kadrowe 15

2.4. Odbiorcy kultury: uczestnictwo, ocena i oczekiwania 16

2.5. Głos środowiska: analiza potrzeb twórców 19

ROZDZIAŁ III. OTOCZENIE STRATEGICZNE KULTURY W SUWAŁKACH 21

3.1. Kontekst lokalny 22

3.2. Kontekst krajowy i regionalny 22

3.3. Kontekst europejski (synteza) 23

ROZDZIAŁ IV. ANALIZA SWOT SUWALSKIEJ KULTURY 25

4.1. Silne strony 26

4.2. Słabe strony 26

4.3. Szanse 26

4.4. Zagrożenia 27

4.5. Macierz oddziaływania czynników SWOT na cele strategiczne 27

ROZDZIAŁ V. RAMY STRATEGICZNE: WIZJA I WARTOŚCI 29

5.1. Kultura jako czynnik strategicznego rozwoju Suwałk 30

5.2. Wartości wyznaczające misję i wizję 31

5.3. Wizja „Kulturalne Suwałki 2030+" 31

5.4. Misja suwalskiej kultury 32

ROZDZIAŁ VI. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ 33

6.1. Cel strategiczny nadrzędny: Suwalska Kultura Otwartości 34

6.2. Cel strategiczny I: Suwalska Kultura Odpowiedzialności 34

6.3. Cel strategiczny II: Suwalska Kultura Bliskości 36

6.4. Cel strategiczny III: Suwalska Kultura Tożsamości 37

6.5. Tabela wdrożeniowa 39

ROZDZIAŁ VII. MECHANIZM WDRAŻANIA I FINANSOWANIA 41

7.1. Model zarządzania strategią 42

7.2. Montaż finansowy 43

7.3. Analiza ryzyka 43

ROZDZIAŁ VIII. MONITORING I EWALUACJA 45

8.1. Zasady i podział odpowiedzialności 46

8.2. Metody gromadzenia danych 46

8.3. Pętla ewaluacyjna i cykl korekty 46

Spis tabel 48

Legenda skrótów i pojęć

IK	instytucja / instytucje kultury (SOK, Biblioteka Publiczna, Muzeum Okręgowe)
NGO, III sektor	organizacja pozarządowa (stowarzyszenie, fundacja)
SOK	Suwalski Ośrodek Kultury
UM / Wydział KS	Urząd Miejski w Suwałkach / Wydział Kultury i Sportu
Wydział PKP	Wydział Obsługi Prezydenta, Komunikacji Społecznej i Promocji
Wydział SZ	Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia
Wydział IN	Wydział Inwestycji
MKiDN	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
KPO	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności
FEdP	Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021–2027
EOG	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (fundusze norweskie)
NEB	Nowy Europejski Bauhaus
nagłośnienie estradowe (PA)	*Public Address* – system nagłośnienia scenicznego
CSR	*Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu
finansowanie podmiotowe (*core funding*)	wieloletnie, stabilne finansowanie organizacji, a nie pojedynczego projektu
rozwój widowni (*audience development*)	systemowe budowanie i poszerzanie grona odbiorców
recepta społeczna (*social prescribing*)	wykorzystanie aktywności kulturalnej w profilaktyce zdrowia
zwinne zarządzanie (*agile*)	praca w małych zespołach zadaniowych, krótkie cykle planowania i przeglądu
IDI / FGI	indywidualny wywiad pogłębiony / zogniskowany wywiad grupowy
CAPI / CAWI	wywiad wspomagany komputerowo: bezpośredni / internetowy
eNPS	wskaźnik zaangażowania i poleceń pracowniczych
GUS BDL	Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych

Terminologia dotycząca ludzi kultury (stosowana konsekwentnie w całym dokumencie): *kadry kultury* – ogół osób pracujących w sektorze (pracownicy instytucji, osoby działające w NGO oraz twórcy niezależni); *pracownicy instytucji kultury* – osoby zatrudnione w SOK, Bibliotece i Muzeum (w tym administracja, technika, promocja, obsługa); *twórcy / artyści* – osoby tworzące dzieła; *animatorzy* – osoby prowadzące działania edukacyjno-animacyjne.

ROZDZIAŁ I

WSTĘP

I

1.1. Wprowadzenie

Kultura współtworzy tożsamość miasta. Wpływa na relacje między mieszkańcami, na poczucie wspólnoty i na to, czym miasto wyróżnia się na tle innych. W Suwałkach – mieście o wielokulturowym dziedzictwie, położonym przy granicy z Litwą – polityka kulturalna odpowiada na bieżące potrzeby mieszkańców, ale jest też jednym z narzędzi długofalowego rozwoju miasta.

Strategia Rozwoju Kultury w Suwałkach do roku 2030 z perspektywą do roku 2035 odpowiada na zmiany, które zaszły w ostatniej dekadzie. Poprzedni okres programowania koncentrował się na zachęcaniu mieszkańców do udziału w kulturze i na rozbudowie oferty. Diagnoza z 2025 roku pokazuje inny problem: sektorowi coraz trudniej utrzymać ofertę. Brakuje ludzi, rosną koszty, a oferta musi nadążać za zmieniającymi się potrzebami mieszkańców.

Dokument opiera się na badaniach i na pracy z lokalnym środowiskiem. Jego podstawą są badanie instytutu Ipsos, przeprowadzone na reprezentatywnej próbie mieszkańców i na grupie twórców, oraz analiza finansów i organizacji sektora w latach 2015–2024 (uzupełniona o dane finansowe za 2025 r.). Strategię przygotowano wspólnie z Grupą Roboczą, w której zasiadali przedstawiciele instytucji kultury, organizacji pozarządowych, Rady Miejskiej i Urzędu Miejskiego. Wyniki badań przedstawiono publicznie i przedyskutowano.

Celem nadrzędnym na lata 2026–2030, z perspektywą do 2035 r., jest **Suwalska Kultura Otwartości**. Realizują go trzy cele strategiczne: **Odpowiedzialność** – stabilne finansowanie organizacji pozarządowych i dbałość o kondycję kadr kultury; **Bliskość** – przeniesienie części oferty na osiedla, bliżej mieszkańców; **Tożsamość** – nowe sposoby opowiadania o dziedzictwie Suwałk, w tym o Jaćwingach i postaciach związanych z miastem (Marii Konopnickiej, Andrzeju Wajdzie, Alfredzie Wieruszu-Kowalskim).

Strategia nie jest zamkniętą listą zadań. Wyznacza kierunki, które będą weryfikowane na podstawie danych i cyklicznej ewaluacji. Jest adresowana do samorządu, dyrektorów instytucji kultury, liderów organizacji pozarządowych oraz mieszkańców – także tych z osiedli oddalonych od centrum.

1.2. Cel i rola dokumentu

Strategia jest dokumentem planistycznym, który określa długofalowe kierunki polityki kulturalnej Miasta. Łączy kulturę z innymi obszarami rozwoju miasta i traktuje ją jako jeden z czynników jakości życia mieszkańców. Dokument pełni pięć funkcji.

Uporządkowanie finansów sektora. Strategia odpowiada na zjawisko „nożyc demograficzno-finansowych", czyli rosnących kosztów utrzymania instytucji przy spadającej liczbie mieszkańców. Proponuje też zmianę zasad wspierania organizacji pozarządowych: stopniowe zastąpienie rocznych dotacji umowami wieloletnimi.

Wsparcie kadr kultury. 78% badanych twórców i animatorów obserwuje objawy wypalenia zawodowego u siebie lub w swoim otoczeniu. Strategia przewiduje działania, które mają uczy-

nić pracę w kulturze stabilniejszą i bardziej przewidywalną: wieloletnie finansowanie, prostsze procedury i wsparcie rozwoju zawodowego.

Przybliżenie oferty mieszkańcom. Część działań ma zostać przeniesiona na osiedla, tak aby z kultury łatwiej korzystały osoby, którym brakuje czasu lub które mają kłopoty zdrowotne. Instytucje mają w większym stopniu udostępniać swoje zasoby – sale, sprzęt, kanały promocji – inicjatywom oddolnym, w tym tzw. „Trzecim Miejscom".

Budowanie marki miasta. Dokument wskazuje dziedzictwo Jaćwingów i postacie związane z Suwałkami jako podstawę rozpoznawalności miasta oraz jeden z argumentów za tym, by młodzi mieszkańcy zostawali w Suwałkach.

Włączenie młodzieży. Zamiast przygotowywać ofertę „dla młodzieży", strategia przewiduje mechanizmy, w których młodzi ludzie sami współtworzą wydarzenia – przy zachowaniu odpowiedzialności jednostek miejskich i instytucji za środki publiczne.

1.3. Metodologia prac nad strategią

Strategię oparto na wynikach badań socjologicznych (Raport Ipsos 2025) oraz na analizie struktury i finansów sektora, dzięki czemu każdy z celów ma oparcie w danych. Prace przebiegały w pięciu etapach.

Etap I – Grupa Robocza ds. Strategii. Organ doradczy, w którym zasiadali przedstawiciele miejskich instytucji kultury (Suwalski Ośrodek Kultury, Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej, Muzeum Okręgowe), liderzy organizacji pozarządowych, przedstawiciele Rady Miejskiej oraz pracownicy Urzędu Miejskiego. Grupa uczestniczyła w warsztatach strategicznych, podczas których analizowano wyniki badań, określano wartości nadrzędne i formułowano cele operacyjne.

W jej skład weszli:

1. Roman W. Rynkowski - Zastępca Prezydenta Miasta Suwałk, Przewodniczący Zespołu;
2. Bogdan Bezdziecki - radny Rady Miejskiej w Suwałkach;
3. Monika Brezgieł - Komisja Stypendialna/Kapituła Nagród w dziedzinie kultury Miasta Suwałki;
4. Jerzy Brzozowski - Muzeum Okręgowe w Suwałkach;
5. Karolina Maria Chmielewska - przedstawiciel Młodzieżowej Rady Miasta Suwałki;
6. Wojciech Fałtynowicz - radny Rady Miejskiej w Suwałkach;
7. Jolanta Gąglewska - Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach;
8. Maria Kołodziejska - Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach;
9. Krzysztof Dawid Kowalewski - Rada ds. Kultury;
10. Mirosława Krymska - Suwalski Ośrodek Kultury;
11. Maria Lauryn - przedstawiciel NGO;
12. Agnieszka Patrycja Małka - Wydział Kultury i Sportu Urzędu Miejskiego w Suwałkach;

13. Ignacy Ołów - Suwalski Ośrodek Kultury;
14. Justyna Siedlecka-Dziemian - Wydział Kultury i Sportu Urzędu Miejskiego w Suwałkach;
15. Joanna Sztelmer-Stabińska - Rada ds. Kultury, Suwalski Ośrodek Kultury;
16. Anna Szulc - Rada ds. Kultury, przedstawiciel NGO, Pełnomocnik Prezydenta Miasta Suwałk ds. Młodzieży;
17. Przemysław Turowski - radny Rady Miejskiej w Suwałkach;
18. Magdalena Wołowska-Rusińska - Muzeum im. Marii Konopnickiej w Suwałkach;
19. Emil Zagórski - Wydział Obsługi Prezydenta, Komunikacji Społecznej i Promocji Urzędu Miejskiego w Suwałkach;
20. Danuta Zaworska-Jurkowska - przedstawiciel NGO;
21. Mariusz Słomiński - społecznik, organizator wydarzeń artystycznych i kulturalnych.

Etap II – Analiza finansowo-organizacyjna sektora (2015–2024). Objęła wydatki miasta w dziale 921 (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego), analizę porównawczą względem 31 miast o podobnej skali oraz ocenę stopnia samofinansowania i efektywności instytucji. Szczegóły w załączniku „Analiza struktury i finansów kultury w Suwałkach w latach 2015–2024" (aktualizacja z danymi finansowymi za 2025 r.).

Etap III – Badania społeczne (Raport Ipsos 2025). Od września do października 2025 r. zrealizowano dwutorowe badanie opinii: ilościowe (CAPI/CAWI) – wywiady z reprezentatywną próbą 381 dorosłych mieszkańców oraz 36 zawodowymi twórcami; jakościowe (IDI/FGI) – 8 indywidualnych wywiadów pogłębionych i 2 zogniskowane wywiady grupowe z animatorami. Szczegóły w załączniku „Badanie twórców i odbiorców kultury w Suwałkach – raport 2025".

Etap IV – Publiczna prezentacja i debata. W październiku 2025 r. odbyło się otwarte spotkanie w Suwalskim Ośrodku Kultury, na którym zaprezentowano wyniki badania twórców i odbiorców kultury. Debata pozwoliła środowisku zweryfikować diagnozę przed sformułowaniem celów strategicznych. Spotkanie to nie było konsultacjami społecznymi w rozumieniu formalnym – te zostaną przeprowadzone po przyjęciu projektu przez Miasto Suwałki, na etapie poprzedzającym uchwalenie dokumentu.

Etap V – Prezentacja projektu strategii. W czerwcu 2026 roku został przedłożony projekt Strategii, który został zaopiniowany przez zamawiającego. Stosowne poprawki do dokumentu zostały wprowadzone przez konsorcjum.

Dzięki połączeniu analiz finansowych, pracy Grupy Roboczej i otwartej prezentacji wyników dokument uwzględnia stanowiska różnych środowisk.

1.4. Kluczowa zmiana paradygmatu: od „kryzysu popytu" do „kryzysu podaży"

Analiza lat 2015–2024 pokazuje, że zmienił się charakter wyzwań. W poprzednim okresie głównym zadaniem było przyciąganie mieszkańców i rozbudowa oferty („kryzys popytu"). Dziś większym problemem jest to, czy sektor – instytucje, organizacje pozarządowe i twórcy – jest w stanie tę ofertę stabilnie zapewniać („kryzys podaży").

Zainteresowanie kulturą pozostaje wysokie. W latach 2015–2024 (bez lat pandemii) liczba kontaktów mieszkańców z ofertą miejskich instytucji wynosiła od ok. 75 do ok. 109 tys. osobowizyt rocznie, średnio ok. 95 tys. Udział w kulturze deklaruje 92% mieszkańców, choć regularnie (co najmniej raz w miesiącu) korzysta z niej 23%. Osoby, które w kulturze nie uczestniczą, najczęściej wskazują stan zdrowia (38%), brak czasu (31%) i zmęczenie (25%), a nie brak zainteresowania. Coraz ważniejsze jest więc nie tylko to, jak przyciągnąć widza, ale też jak dotrzeć z ofertą do mieszkańców.

Najpoważniejszy problem dotyczy ludzi. 78% badanych twórców i animatorów obserwuje objawy wypalenia zawodowego u siebie lub w swoim otoczeniu. Najmłodsi badani (18–24 lata) częściej traktują pracę w kulturze jako hobby niż jako ścieżkę zawodową, co utrudni znalezienie następców. Bez wsparcia kadr instytucje – mimo dobrej infrastruktury – mogą mieć kłopot z obsadzeniem zadań.

Wydatki na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca wzrosły z 173 zł w 2015 r. do 316 zł w 2024 r. i 372 zł w 2025 r. Znaczną część wzrostu pochłonęły jednak koszty utrzymania budynków (energia, media), ustawowe podwyżki płac, a w 2025 r. także wydatki majątkowe. Miasto wydaje więcej, ale pole do finansowania nowych działań programowych pozostaje ograniczone.

W latach 2026–2030 polityka kulturalna Miasta powinna więc łączyć działania na rzecz uczestnictwa z reformą finansowania organizacji pozarządowych, wsparciem kadr i elastycznym wykorzystaniem infrastruktury. Chodzi nie tylko o to, by mieszkańcy chcieli korzystać z kultury, ale też o to, by sektor miał ludzi i środki, aby ją tworzyć.

ROZDZIAŁ II

DIAGNOZA STANU KULTURY W SUWAŁKACH (2015–2024)

II

Diagnoza łączy perspektywę instytucjonalno-ekonomiczną z oceną społeczną i pozwala zidentyfikować kluczowe wyzwania systemowe: „nożyce demograficzno-finansowe", wypalenie zawodowe kadr oraz bariery w dostępie do ambitnej oferty. Wnioski z rozdziału warunkują architekturę celów strategicznych.

2.1. Organizacja, kadry i infrastruktura kultury

2.1.1. Sieć miejskich instytucji kultury i współpraca z NGO

Architektura instytucjonalna opiera się na trzech wiodących podmiotach, dla których organizatorem jest Miasto Suwałki. Każda instytucja ma osobowość prawną i prowadzi samodzielną gospodarkę finansową w oparciu o dotację podmiotową.

Tabela 1. Samorządowe instytucje kultury Miasta Suwałki

Instytucja	Siedziba	Profil i główne zadania	Jednostki i filie
Suwalski Ośrodek Kultury (SOK)	ul. Papieża Jana Pawła II 5	Największa instytucja kultury w mieście. Organizacja wydarzeń artystycznych i festiwali plenerowych (m.in. Suwałki Blues Festival), edukacja artystyczna, kuratela nad galeriami, kultywowanie tradycji regionalnych	Budynek główny SOK; budynek przy ul. Noniewicza 71 (pracownie muzyczne, kawiarnia artystyczna, Galeria Sztuki Współczesnej „Chłodna 20"); Galeria Sztuki „Stara Łaźnia"
Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej	ul. Emilii Plater 33A	Gromadzenie, ochrona i udostępnianie zbiorów, promocja czytelnictwa, cyfryzacja zasobów (Suwalska Biblioteka Cyfrowa), działalność edukacyjna i wydawnicza; funkcja biblioteki miejskiej i powiatowej	Budynek główny Biblioteki, filie nr 1, 2 i 3; Midicentrum – Ośrodek Innowacyjnej Edukacji; SOWA – Strefa Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności
Muzeum Okręgowe w Suwałkach	ul. Tadeusza Kościuszki 81	Gromadzenie, opracowywanie i konserwacja dóbr kultury (archeologia, historia, sztuka, etnografia), badania naukowe, działalność wystawiennicza i edukacyjna	Budynek główny Muzeum; Muzeum im. Marii Konopnickiej (oddział)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Miasta Suwałki i statutów instytucji.

Poza działalnością instytucji publicznych Suwałki realizują zadania kulturalne poprzez współpracę z trzecim sektorem (NGO), corocznie regulowaną „Programem współpracy Miasta Suwałki z organizacjami pozarządowymi". Narzędziem operacyjnym jest zlecanie zadań publicznych w trybie otwartych konkursów ofert. W okresie 2015–2024 wsparcie koncentrowało się na edukacji kulturalnej dzieci i młodzieży, pielęgnowaniu dziedzictwa lokalnego (Andrzej Wajda, Maria Konopnicka, Alfred Wierusz-Kowalski), wspieraniu dużych wydarzeń plenerowych oraz wydawnictw regionalnych; obejmowało też udostępnianie bazy lokalowej i sprzętowej na preferencyjnych warunkach. Mimo to model oparty na rocznych dotacjach stał się źródłem niestabilności i wypalenia kadr trzeciego sektora.

2.1.2. Ewolucja infrastruktury kulturalnej

Okres 2015–2024 charakteryzował się dynamiczną modernizacją infrastruktury. Miasto uzupełniało środki własne funduszami zewnętrznymi (m. in. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego, fundusze współpracy transgranicznej), przeznaczając je na budowę nowych obiektów oraz rewitalizację zabytkowej tkanki miasta.

Kluczowym przedsięwzięciem była zakończona w 2020 r. rewitalizacja budynku przy ul. Noniewicza 71. Obiekt, w którym wcześniej działał Regionalny Ośrodek Kultury i Sztuki, po przebudowie stał się jednym z centrów aktywności SOK – funkcjonują w nim pracownie muzyczne, kawiarenka artystyczna oraz Galeria Sztuki Współczesnej „Chłodna 20".

Drugim ważnym przedsięwzięciem tego okresu była rewitalizacja budynku dawnej łaźni miejskiej przy ul. Andrzeja Wajdy 3, w sąsiedztwie bulwarów nad Czarną Hańczą. Pochodzący z XIX wieku obiekt przez lata niszczał, został wykreślony z ewidencji zabytków i był przeznaczony do rozbiórki. Miasto zdecydowało się jednak go ocalić: w ramach projektu „Rewitalizacja starej łaźni oraz bulwarów nad rzeką Czarna Hańcza w Suwałkach", współfinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego, budynek przebudowano i rozbudowano kosztem ponad 8 mln zł. Od 1 maja 2020 r. zarządza nim Suwalski Ośrodek Kultury, a 17 lipca 2020 r. otwarto w nim Galerię Sztuki „Stara Łaźnia".

Galeria zajmuje dwukondygnacyjny, dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami budynek i dysponuje przestrzenią wystawienniczą o powierzchni blisko 180 m². Prezentuje sztukę współczesną artystów polskich i zagranicznych, w tym prace prof. Andrzeja Strumiłły oraz twórców lokalnych. W obiekcie działają także pracownie edukacji kulturalnej dla dzieci i młodzieży oraz kawiarnia, a otoczenie galerii stało się plenerową sceną wydarzeń miejskich (m.in. „Blues na Bulwarach" w ramach Suwałki Blues Festival).

Znacząco zmieniła się także infrastruktura Biblioteki Publicznej, która nie jest już wyłącznie wypożyczalnią. Adaptowano nowe przestrzenie: Midicentrum przy ul. Witosa oraz Strefę Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności (SOWA) w Parku Naukowo-Technologicznym przy ul. Innowacyjnej. Rozbudowa poszerzyła ofertę o formy interaktywne (robotyka, eksperymenty naukowe), przyciągając dzieci i młodzież zainteresowaną nowymi technologiami.

Realizowano także inwestycje w sprzęt specjalistyczny. Fundusze unijne umożliwiły doposażenie SOK w systemy oświetlenia scenicznego oraz instrumentarium (w tym koncertowy fortepian), zmniejszając koszty wynajmu sprzętu. W 2025 r. SOK kupił m.in. nagłośnienie ze środków programu FEdP (por. rozdz. 3.2), nie dysponuje jednak systemem zdolnym obsłużyć duże festiwale plenerowe (np. Suwałki Blues Festival, Dni Suwałk) – ich obsługę techniczną realizują firmy zewnętrzne wyłaniane w postępowaniach przetargowych.

Zwieńczeniem okresu inwestycyjnego 2015–2024 jest podjęta w 2025 r. decyzja o budowie nowej siedziby Biblioteki Publicznej w formie wielofunkcyjnej Mediateki. Fizyczna realizacja inwestycji będzie oddziaływać na kolejną perspektywę, ale prace przygotowawcze i montaż finansowy stanowiły kluczowe wyzwanie organizacyjne ostatnich lat.

2.2. Finansowanie i efektywność sektora

2.2.1. Suwalska kultura na tle innych miast

Zestawienie wydatków budżetowych w grupie 31 miast porównawczych pozwala obiektywizować lokalny wysiłek finansowy w dziale 921 (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego) w latach 2022–2025.

Tabela 2. Wydatki na kulturę (dział 921) w miastach porównawczych w latach 2022–2025

Poz. 2025	Miasto	2022 (mln zł)	Udział	2023 (mln zł)	Udział	2024 (mln zł)	Udział	2025 (mln zł)	Udział
1	Bielsko-Biała	43,59	2,77%	51,72	3,09%	94,32	5,01%	91,08	4,50%
2	Częstochowa	35,09	1,99%	39,56	2,00%	46,96	2,26%	55,20	2,36%
3	Opole	24,62	1,87%	28,06	1,94%	36,21	2,26%	42,01	2,42%
4	Płock	31,31	2,62%	33,36	2,62%	43,86	2,83%	40,88	2,74%
5	Wałbrzych	23,42	2,62%	23,13	2,45%	25,22	2,34%	40,47	3,34%
6	Koszalin	28,09	3,48%	32,28	3,64%	38,53	3,84%	39,92	3,49%
7	Sopot	24,29	5,38%	28,84	5,59%	36,36	6,67%	37,09	6,70%
8	Legnica	28,35	3,57%	26,07	3,14%	33,76	3,70%	36,48	3,63%
9	Jelenia Góra	25,56	4,15%	35,86	4,96%	30,53	3,55%	36,27	3,94%
10	Słupsk	19,37	2,50%	21,47	2,48%	25,53	2,63%	33,29	3,26%
11	Krosno	14,91	3,16%	16,11	3,50%	22,93	3,93%	31,12	4,53%
12	Elbląg	18,67	2,27%	20,17	2,41%	20,30	2,04%	28,87	2,57%
13	Nowy Sącz	7,52	0,96%	9,29	1,13%	14,55	1,66%	28,71	2,75%
14	Tarnów	25,30	2,92%	20,63	2,12%	25,98	2,43%	26,20	2,29%
15	**SUWAŁKI**	**16,46**	**2,94%**	**18,14**	**3,06%**	**21,53**	**2,95%**	**25,27**	**3,24%**
16	Zamość	45,53	7,10%	64,83	10,01%	25,13	3,73%	23,61	3,28%
17	Kalisz	14,17	1,69%	15,85	1,95%	18,49	1,84%	21,34	1,93%
18	Piotrków Tryb.	13,38	2,29%	13,84	2,08%	15,62	2,12%	18,42	2,34%
19	Łomża	19,02	3,91%	14,30	2,90%	15,35	2,71%	18,18	2,88%
20	Konin	11,65	1,79%	31,33	4,58%	15,64	1,83%	17,62	1,97%
21	Skierniewice	16,17	3,80%	12,32	2,53%	12,89	2,78%	17,13	3,17%
22	Biała Podlaska	10,75	2,26%	12,89	2,92%	15,20	2,67%	16,82	2,67%
23	Chełm	17,11	3,68%	28,86	5,80%	15,77	2,84%	16,17	1,97%
24	Siedlce	19,97	3,03%	22,61	3,49%	18,65	2,33%	15,69	1,60%
25	Leszno	12,30	2,37%	12,66	2,40%	14,57	2,26%	13,92	2,04%
26	Ciechanów	6,19	2,39%	13,60	4,49%	19,88	5,58%	12,43	3,06%
27	Piła	13,38	3,24%	9,18	2,16%	11,42	2,31%	12,41	2,33%
28	Tarnobrzeg	7,66	2,05%	8,48	2,18%	13,07	2,78%	12,11	2,37%
29	Ostrołęka	17,03	3,99%	9,23	2,06%	10,29	1,87%	11,06	1,71%
30	Przemyśl	13,45	2,67%	7,80	1,45%	13,96	2,11%	9,34	1,27%
31	Sieradz	8,24	3,71%	10,17	4,46%	15,69	6,37%	7,73	2,73%

Źródło: GUS BDL, „Wydatki w dziale 921 – Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego" oraz „Wydatki z budżetu ogółem", gminy łącznie z miastami na prawach powiatu; udział obliczono jako iloraz tych wartości (roczne sprawozdania Rb-28S, stan danych: lipiec 2026 r.). Numer porządkowy odpowiada miejscu w rankingu 31 miast według kwoty wydatków na kulturę w 2025 r.

W 2025 r. Suwałki przeznaczyły na kulturę 25,27 mln zł, co stanowiło 3,24% wydatków budżetu miasta. W grupie 31 porównywanych miast dawało to 15. miejsce pod względem kwoty i 10. pod względem udziału w budżecie, przy medianie wynoszącej 2,73%. Był to zarazem najwyższy udział Suwałk w całym okresie 2022–2025; nominalnie wydatki na kulturę wzrosły w tym czasie o 53,5%, z 16,46 mln zł do 25,27 mln zł.

Wśród miast Polski Wschodniej ujętych w zestawieniu Suwałki ustępują pod względem kwoty jedynie Krosnu (31,12 mln zł) i Elblągowi (28,87 mln zł), wydając więcej niż Zamość

(23,61 mln zł), Łomża (18,18 mln zł), Biała Podlaska (16,82 mln zł), Chełm (16,17 mln zł) i Siedlce (15,69 mln zł). Równie istotna jest stabilność: udział wydatków na kulturę w budżecie Suwałk mieścił się przez cztery lata w wąskim przedziale 2,94–3,24%, co czyni go jednym z najbardziej przewidywalnych w całej grupie. Dla porównania w Zamościu udział ten wahał się od 10,01% do 3,28%, a w Ciechanowie od 2,39% do 5,58%. Przewidywalność finansowania jest warunkiem planowania wieloletniego, o którym mowa w zadaniu 1.1.1.

Tabela 3. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w latach 2022–2025 (zł)

Poz. 2025	Miasto	2022 (zł)	2023 (zł)	2024 (zł)	2025 (zł)
1	Sopot	747,92	898,11	1 147,09	1 184,94
2	Krosno	334,88	364,59	523,47	716,19
3	Bielsko-Biała	260,21	311,24	571,17	556,74
4	Jelenia Góra	335,47	475,42	409,08	491,09
5	Zamość	768,10	1 104,65	433,79	412,96
6	Wałbrzych	228,49	228,79	253,57	412,33
7	Legnica	303,26	281,58	369,67	403,74
8	Słupsk	223,27	249,60	299,87	394,38
9	Skierniewice	353,24	271,30	286,64	380,93
10	Koszalin	268,38	304,84	366,42	380,62
11	Płock	276,76	298,04	396,90	373,84
12	**SUWAŁKI**	**239,34**	**265,12**	**316,48**	**371,20**
13	Nowy Sącz	93,07	115,54	181,95	360,90
14	Opole	194,41	222,15	287,81	335,83
15	Biała Podlaska	195,75	236,10	280,61	313,55
16	Łomża	315,66	238,50	258,16	307,51
17	Ciechanów	146,46	324,90	477,56	300,76
18	Chełm	293,18	501,17	277,41	288,83
19	Tarnobrzeg	172,85	192,59	300,60	281,87
20	Piotrków Tryb.	197,49	206,87	235,87	280,49
21	Częstochowa	167,58	191,01	229,36	272,72
22	Konin	170,12	463,52	234,75	268,73
23	Elbląg	163,87	178,21	180,51	258,76
24	Tarnów	242,21	199,25	253,27	257,82
25	Leszno	201,77	209,96	243,52	235,29
26	Kalisz	149,91	169,14	199,82	233,23
27	Ostrołęka	347,69	190,51	214,82	233,08
28	Siedlce	263,39	299,51	248,37	210,65
29	Sieradz	209,37	261,06	408,06	203,19
30	Piła	188,87	130,45	163,73	179,73
31	Przemyśl	235,21	138,18	250,89	170,19

Źródło: GUS BDL, „Wydatki na 1 mieszkańca w Dziale 921 – Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego", gminy łącznie z miastami na prawach powiatu (stan danych: lipiec 2026 r.). Numer porządkowy odpowiada miejscu w rankingu 31 miast według wydatków na 1 mieszkańca w 2025 r.

W ujęciu na mieszkańca Suwałki systematycznie poprawiają swoją pozycję: z 15. miejsca w 2022 r. na 12. w 2025 r. W każdym roku okresu 2022–2025 miasto wydawało na kulturę więcej niż mediana grupy porównawczej. W 2025 r. było to 371 zł wobec mediany 308 zł. Najwyższe nakłady na mieszkańca notuje Sopot (1 185 zł), co wynika z połączenia niewielkiej liczby ludności z rozbudowaną ofertą kulturalną kurortu. Wśród miast Polski Wschodniej Suwałki

ustępują jedynie Krosnu (716 zł) i Zamościowi (413 zł), wyprzedzając Białą Podlaską, Łomżę, Chełm, Elbląg i Siedlce. Duże wahania w części miast, np. w Zamościu w 2023 r. czy w Ciechanowie w 2024 r., wynikają z jednorazowych inwestycji. Pojedynczy rok nie odzwierciedla więc stałego poziomu finansowania kultury.

2.2.2. Udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta

Tabela 4. Wydatki Miasta Suwałki na kulturę (Dział 921) w latach 2015–2025

Rok	Wydatki ogółem (mln zł)	Wydatki Dział 921 (mln zł)	Udział
2015	323,13	11,99	3,71%
2018	476,39	16,26	3,41%
2019	566,22	17,38	3,07%
2020	516,79	14,16	2,74%
2021	526,49	14,39	2,73%
2022	559,43	16,46	2,94%
2023	593,14	18,14	3,06%
2024	729,04	21,53	2,95%
2025	778,65	25,27	3,24%

Źródło: sprawozdania budżetowe Miasta Suwałki (dział 921). Wybrane lata; pełny szereg 2015–2025 – Analiza struktury i finansów kultury, Tabela 4.

Wydatki bezwzględne rosną systematycznie (poza dołkiem pandemicznym 2020–2021), osiągając w 2025 r. 25,27 mln zł. Przejściowy spadek udziału do 2,95% w 2024 r. nie świadczył o marginalizacji sektora – wynikał z jednorazowej kumulacji inwestycji ogólnomiejskich dofinansowanych z Polskiego Ładu (drogi, hale, infrastruktura wodno-kanalizacyjna), która zwiększyła budżet Miasta do prawie 730 mln zł. Nominalnie środki na dział 921 wzrosły wtedy względem 2023 r. o 3,39 mln zł, a w 2025 r. o kolejne 3,73 mln zł, przy udziale 3,24%.

2.2.3. Zjawisko nożyc demograficzno-finansowych

Tabela 5. Wydatki na kulturę (dział 921) per capita w Suwałkach a demografia

Rok	Liczba ludności (GUS)	Wydatki Dział 921 (zł)	Per capita (zł)	Kluczowy czynnik
2015	69 370	11 986 805,90	172,80	Baza po stabilizacji nowej struktury SOK
2018	69 830	16 264 819,84	232,92	Skok programowy; 100-lecie Niepodległości
2020	69 270	14 159 680,91	204,41	Przymusowe oszczędności – COVID-19
2022	68 530	16 455 294,64	240,12	Szok inflacyjny – wzrost kosztów ogrzewania
2023	68 230	18 143 169,03	265,91	Waloryzacja płac, powrót oferty plenerowej
2024	68 140	21 531 700,38	315,99	Stabilizacja oferty na wysokich pułapach kosztowych
2025	67 880	25 266 594	372,22	Wzrost wydatków majątkowych

Źródło: GUS BDL; sprawozdania budżetowe Miasta Suwałki. Zestawienie obejmuje lata reprezentatywne dla okresu 2015–2025. Wartości per capita obliczono jako iloraz wydatków i liczby ludności podanej w tabeli; mogą nieznacznie różnić się od wskaźnika GUS BDL z Tabeli 3.

Mechanizm „nożyc demograficzno-finansowych" polega na rozjeżdżaniu się dwóch krzywych. Liczba mieszkańców spada (z 69,8 tys. w 2018 r. do 67,9 tys. w 2025 r.), a jednocześnie rosną koszty rynkowo-płacowe. Infrastruktura (SOK z dużą salą, filie biblioteczne) została zaplanowana dla większej liczby mieszkańców, a jej utrzymanie (ogrzewanie kubatur, wentylacja, obsługa techniczna) rozkłada się na coraz mniejszą grupę podatników. W efekcie

coraz większa część budżetu pokrywa samo utrzymanie, a nie program. Wskaźnik per capita przekroczył 300 zł w 2024 r. i wzrósł do 372 zł w 2025 r., lecz wzrost ten nie oznacza proporcjonalnie bogatszej oferty. W 2025 r. ponad połowę przyrostu wydatków stanowiły wydatki majątkowe (2,63 mln zł wobec 0,74 mln zł rok wcześniej).

2.2.4. Stopień samofinansowania instytucji

Kultura buduje kompetencje i tożsamość, a przychody ze sprzedaży biletów wstępu stanowią odciążenie kasy miejskiej, a nie wyznacznik sukcesu. Niemniej wskaźnik samofinansowania jest miarą sprawności menedżerskiej.

Tabela 6. Wskaźnik samofinansowania instytucji kultury w 2024 r.

Instytucja	Przychody i wsparcie zewnętrzne (zł)	Koszty ogółem (zł)	Wskaźnik samofinansowania
Suwalski Ośrodek Kultury	2 974 120,50	14 062 304,15	21,15%
Muzeum Okręgowe	1 289 144,75	6 246 980,65	20,64%
Biblioteka Publiczna	359 580,17	5 126 489,78	7,01%

Źródło: sprawozdania finansowe SOK, Muzeum Okręgowego i Biblioteki Publicznej za 2024 r.

Wskaźniki ok. 21% w SOK i Muzeum są w badaniach krajowych oceniane jako wyróżniające. Niższy wskaźnik Biblioteki (7,01%) wynika z ustawowej misji bezpłatnego udostępniania księgozbiorów.

2.3. Uczestnictwo w kulturze i zasoby kadrowe

2.3.1. Frekwencja w miejskich placówkach

Tabela 7. Szacunkowa liczba odbiorców oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024

Rok	Odbiorcy ogółem	Zmiana r/r	SOK (uczestnicy, w tym festiwale)	Biblioteka (użytkownicy)	Muzeum (zwiedzający)	Główne czynniki
2015	87 256	–	46 944	14 230	26 082	Stabilizacja po otwarciu nowej siedziby SOK (2013)
2016	95 940	+8 684	58 989	12 897	24 054	Rozwój Suwałki Blues Festival
2017	92 892	–3 048	57 232	12 004	23 656	Projekty transgraniczne, bezpłatne wydarzenia plenerowe
2018	106 375	+13 483	73 330	11 023	22 022	Obchody 100-lecia Niepodległości
2019	102 407	–3 968	68 840	10 134	23 433	Stabilizacja przed pandemią
2020	37 806	–64 601	10 507	9 197	18 102	Pandemia COVID-19: zamknięte placówki
2021	57 705	+19 899	25 221	10 170	22 314	Stopniowe znoszenie ograniczeń, limity miejsc
2022	92 368	+34 663	58 701	10 578	23 089	Koniec ograniczeń, powrót dużych festiwali
2023	74 993	–17 375	34 086	10 550	30 357	Spadek frekwencji na wydarzeniach biletowanych
2024	108 586	+33 593	49 200	11 386	48 000	Najwyższy wynik dekady; skok liczby zwiedzających Muzeum

Źródło: „Analiza struktury i finansów kultury w Suwałkach w latach 2015–2024" na podstawie sprawozdań SOK, Biblioteki Publicznej i Muzeum Okręgowego. Wartości mają charakter szacunkowy i łączą różne miary: uczestników wydarzeń (SOK), użytkowników (Biblioteka) i zwiedzających (Muzeum).

Cykl frekwencji ma kształt „odbicia V". W 2020 r. liczba odbiorców spadła z ok. 102 tys. do niespełna 38 tys. (63%) wskutek ograniczeń sanitarnych. Najmocniej odczuł to SOK (85%), którego oferta opiera się na wydarzeniach zbiorowych. W 2022 r. frekwencja wróciła do ok. 90% poziomu sprzed pandemii, a w 2024 r. osiągnęła najwyższą wartość dekady – ok. 109 tys. odbiorców. W Bibliotece widoczny jest strukturalny spadek liczby użytkowników – z 14,2 tys. w 2015 r. do 9,2 tys. w 2020 r. Od tego czasu liczba ta częściowo się odbudowała (11,4 tys. w 2024 r.), czemu sprzyjało uruchomienie stref SOWA i Midicentrum, lecz nadal jest o 20% niższa niż na początku dekady. Spadek ten częściowo kompensuje konsumpcja cyfrowa (abonament Legimi opłacany z dotacji celowej) – tzw. „czytelnictwo ukryte", niewidoczne w klasycznych miernikach.

Wyraźny spadek liczby uczestników oferty SOK w 2023 r. (o ok. 42%, z 58,7 tys. do 34,1 tys.) wiązał się m.in. z „inflacją biletową": wzrost kosztów organizacyjnych podniósł średnie ceny biletów na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe z 60–80 zł sprzed dekady do 120–150 zł. Frekwencję ratowały imprezy bezpłatne, w tym Suwałki Blues Festival. W 2024 r. oferta SOK miała ok. 49 tys. uczestników – mniej niż w latach 2016–2019; rekord 2024 r. wynika głównie ze wzrostu liczby zwiedzających Muzeum Okręgowe (z ok. 30 do ok. 48 tys.).

2.3.2. Zatrudnienie i wynagrodzenia w instytucjach miejskich

Tabela 8. Średnioroczne zatrudnienie (etaty) w instytucjach miejskich

Rok	SOK	Biblioteka	Muzeum	Razem	Kontekst zmian
2015	74,08	36,81	37,00	147,89	Stabilizacja po połączeniu ROKiS i MDK w SOK (2013)
2019	73,81	42,40	36,00	152,21	Otwarcie zmodernizowanego Muzeum im. M. Konopnickiej
2020	70,75	41,54	36,00	148,29	Pandemia; SOK przejmuje Galerię Sztuki „Stara Łaźnia"
2022	67,93	41,08	33,00	142,01	Wzrost w Bibliotece (obsługa strefy SOWA)
2024	68,75	42,31	33,00	144,06	Lekki wzrost w SOK i Bibliotece

Źródło: sprawozdania kadrowe SOK, Biblioteki Publicznej i Muzeum Okręgowego. Wybrane lata; pełny szereg 2015–2024 – Analiza struktury i finansów kultury, Tabela 7.

Struktura zatrudnienia pozostaje stabilna (ok. 141–154 etatów w latach 2015–2024). W 2024 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sekcji „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją" (sekcja R PKD) wynosiło w Polsce 7 348 zł, a w województwie podlaskim 6 896 zł. W suwalskich instytucjach, w przeliczeniu na pełne etaty, było to: SOK – 6 044 zł, Muzeum Okręgowe – ok. 6 245 zł, Biblioteka Publiczna – ok. 6 371 zł brutto, czyli o 13–18% mniej niż średnia krajowa w sektorze i o 8–12% mniej niż średnia wojewódzka. Różnice między instytucjami są niewielkie (ok. 330 zł, tj. 5%), natomiast dystans do średniej sektorowej grozi drenażem talentów.

2.4. Odbiorcy kultury: uczestnictwo, ocena i oczekiwania

2.4.1. Poziom uczestnictwa i bariery

Aż 92% dorosłych mieszkańców deklaruje udział w przynajmniej jednym wydarzeniu kulturalnym w skali roku – oferta dociera więc do szerokich grup. Jednak odsetek osób intensyw-

nie uczestniczących (co najmniej raz w miesiącu) wynosi zaledwie 23%. Ponad dwie trzecie populacji operuje w modelu uczestnictwa incydentalnego, aktywizując się głównie podczas darmowych imprez plenerowych.

Na poziomie demograficznym zauważalna jest feminizacja intensywnego uczestnictwa: kobiety uczestniczą intensywnie częściej (29%) niż mężczyźni (16%). Ta trzynastopunktowa różnica wskazuje na wycofywanie się mężczyzn z form instytucjonalnych.

Osoby całkowicie wykluczone z kultury to zaledwie 8% populacji. Wśród nich najczęściej wskazywane przyczyny absencji to stan zdrowia (38%; pochodna starzenia się populacji), chroniczny brak czasu (31%) i zmęczenie psychofizyczne (25%). Rzadziej wskazywano brak towarzystwa (16%), opiekę nad osobami zależnymi (6%), niedogodne terminy (6%) i wysokie koszty (6%). Te trzy główne bariery (zdrowie, brak czasu, zmęczenie) uzasadniają przeniesienie części oferty poza główne budynki instytucji kultury, na osiedla.

2.4.2. Zróżnicowanie oferty kulturalnej

Ogólny wizerunek oferty jest pozytywny – 63% mieszkańców ocenia ją dobrze. Pełną orientację w lokalnym rynku deklaruje jednak tylko 40% populacji, a wśród osób powyżej 60. roku życia – tylko 31%. Hierarchię uczestnictwa dominują formy łatwo przyswajalne: kino (77% aktywnych mieszkańców), SOK (58%), kluby muzyczne i dyskoteki (49%), Muzeum (37%), Biblioteka (35%), galerie sztuki (30%).

Tabela 9. Odwiedziny instytucji kultury w Suwałkach (% uczestniczących)

Instytucja	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni	18–24	25–39	40–59	60+
Kino	77%	81%	74%	98%	84%	78%	60%
Suwalski Ośrodek Kultury	58%	67%	49%	70%	45%	59%	67%
Klub muzyczny / dyskoteka	49%	46%	53%	55%	71%	47%	26%
Muzeum	37%	40%	34%	41%	34%	41%	34%
Biblioteka	35%	44%	25%	50%	29%	32%	40%
Galeria sztuki	30%	35%	24%	36%	22%	31%	34%

Źródło: Raport Ipsos 2025 (badanie odbiorców kultury, n=381).

Najmłodsza grupa (18–24 lata) najczęściej chodzi do kina (98%); jej drugim najczęściej odwiedzanym miejscem jest Suwalski Ośrodek Kultury (70%). Wyróżnia ją również – na tle innych grup – wysoka frekwencja w bibliotekach (50%), co może wiązać się z uruchomieniem stref SOWA i Midicentrum. Grupa 25–39 lat rzadziej korzysta z oferty instytucji (SOK 45%, biblioteki 29%, galerie 22%), a jej potrzeby towarzyskie zaspokaja rynek komercyjny (kluby muzyczne 71%).

Najlepsze oceny otrzymują: kino (78%), muzyka (68%), imprezy plenerowe i festiwale (65%), wydarzenia oparte na dziedzictwie historycznym (53%). Na przeciwnym biegunie są przedstawienia teatralne i występy taneczne (po 15% ocen negatywnych). 19 z 36 lokalnych twórców uznaje podaż teatru za niewystarczającą – to typowa sytuacja w miastach średniej wielkości bez teatru repertuarowego ze stałym zespołem.

Tabela 10. Luki w postrzeganiu atrybutów suwalskiej oferty kulturalnej

Element oferty	Mocna strona	Słaba strona	Luka
Ambitny repertuar i wysoka jakość programów	10%	32%	–22 pkt proc.
Wsparcie lokalnych artystów i twórczości	18%	36%	–18 pkt proc.
Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami	10%	29%	–19 pkt proc.
Różnorodność wydarzeń (koncerty, spektakle)	33%	44%	–11 pkt proc.
Dostępność cenowa (wydarzenia niedrogie / bezpłatne)	31%	38%	–7 pkt proc.
Wydarzenia specjalne, festiwale rocznicowe	35%	28%	+7 pkt proc.
Przyjazna atmosfera podczas wydarzeń	45%	19%	+26 pkt proc.

Źródło: Raport Ipsos 2025.

Tabela pokazuje deficyt ambitnego repertuaru (luka –22 pkt proc.) oraz brak systemowego wsparcia twórczości lokalnej (–18 pkt proc.). Badani twórcy potwierdzają diagnozę: 24 z 36 wskazuje brak wsparcia dla lokalnych artystów. Z jednej strony 91% mieszkańców uznaje dziedzictwo (Jaćwingowie, Maria Konopnicka, Andrzej Wajda) za cenny kapitał, a 86% zgadza się, że inwestycje w kulturę poprawiają jakość życia; z drugiej – 51% ocenia, że miasto pozostaje na peryferiach obiegu kulturalnego województwa.

Problemem osobnym jest widoczność oferty ambitnej. Sztandarowe imprezy cieszą się dużą rozpoznawalnością (Dni Suwałk 82%, Suwałki Blues Festival 70% pozytywnych ocen). Niżej wypadają wydarzenia o wąskiej, wyspecjalizowanej publiczności: 51% mieszkańców nie potrafi ocenić Festiwalu Filmowego Wajda na Nowo, a 73% nie zetknęło się z Ogólnopolskimi Spotkaniami z Monodramem „O Złotą Podkowę Pegaza" (festiwalem monodramów). W przypadku tego ostatniego – wydarzenia z założenia niszowego, kierowanego do wąskiej grupy – sam wskaźnik rozpoznawalności w całej populacji nie jest miarodajny. Najistotniejszy z punktu widzenia strategii jest niski poziom wiedzy o festiwalu Wajda na Nowo – wydarzeniu o realnym potencjale szerokiego oddziaływania. Ponieważ 60% badanych czerpie informacje o kulturze z rekomendacji rodziny i znajomych, dotarcie do nowych odbiorców wymaga celowanych kampanii cyfrowych we współpracy z lokalnymi liderami opinii.

2.4.3. Zdiagnozowane luki popytowe

Tabela 11. Zestawienie oceny satysfakcji i priorytetowości grup docelowych

Segment / odbiorcy	Uznani za najbardziej zadowolonych	Uznani za priorytetowych	Luka
Osoby z niepełnosprawnościami	15%	37%	–22 pkt proc.
Młodzież (pokolenie Z)	46%	66%	–20 pkt proc.
Osoby pracujące zawodowo	25%	39%	–14 pkt proc.
Młodzi dorośli bez dzieci	29%	41%	–12 pkt proc.
Rodzice z dziećmi	61%	48%	+13 pkt proc.
Dzieci (najmłodsi)	51%	36%	+15 pkt proc.
Osoby starsze / seniorzy	47%	47%	0 pkt proc.

Źródło: Raport Ipsos 2025.

Największe luki dotyczą osób z niepełnosprawnościami (–22 pkt proc.) i młodzieży (–20 pkt proc.). Młodzież wskazuje jako priorytet 66% populacji i 29 z 36 twórców, ale tylko 46%

mieszkańców uważa, że obecna oferta ją satysfakcjonuje. Krytycznie brakuje: koncertów masowych i występów estradowych (37% wskazań), potańcówek i dancingów międzypokoleniowych (36%), sztuki w przestrzeni publicznej (28%). Rozwiązaniem jest nie „robienie kultury dla młodzieży" przez starsze roczniki decydentów, lecz dostarczenie ram i zasobów do tworzenia kultury przez samą młodzież – co potwierdzają wyniki inicjatywy „Suwałki Street Vibes": 45% ocen wyśmienitych wśród najmłodszych odbiorców (grupy docelowej) przy 15% w ogóle populacji.

Relacja z seniorami charakteryzuje się pozorną równowagą (47% priorytetowości i 47% zadowolenia), niesie jednak ryzyko utrwalania zachowawczego programu. Trzecim wymiarem luki jest aspekt płciowy: mimo wyższej lojalności frekwencyjnej kobiety odczuwają niedosyt sztuki ambitnej (brak przeglądów twórczości lokalnej – 38% u kobiet vs 20% u mężczyzn; brak teatru – 25% vs 12%).

2.5. Głos środowiska: analiza potrzeb twórców

2.5.1. Kondycja twórców i animatorów

Rdzeń twórczego potencjału Suwałk opiera się na doświadczonych specjalistach: 31 z 36 badanych (86%) ma staż w branży przekraczający dekadę. Główne obszary aktywności to edukacja kulturalna i muzyka (50% badanych), edukacja historyczna, tradycja ludowa, produkcja filmowa i sztuki wizualne. Poczucie misji jest wysokie – 31 osób deklaruje przekonanie o długoterminowym wpływie swojej pracy.

Za tym obrazem kryje się jednak poważny problem: 78% badanych (28 z 36) obserwuje objawy wypalenia zawodowego u siebie lub w swoim otoczeniu. Zjawisko ma trzy źródła: (1) niestabilność sektora NGO – system rocznych dotacji generuje stan finansowej niepewności; (2) niedowartościowanie ekonomiczne sektora instytucjonalnego – wynagrodzenia poniżej średniej w sektorze kultury przy odpowiedzialności merytorycznej i pracy w trybie weekendowo-wieczornym; (3) drenaż młodych – 20 z 36 badanych neguje istnienie w mieście ścieżek samorozwoju artystycznego lub swobody realizacji autorskich wydarzeń o charakterze kulturalnym przy wsparciu miasta.

Obraz ten uzupełnia struktura wieku kadr instytucji miejskich: średni wiek zatrudnionych wynosi 49 lat w Suwalskim Ośrodku Kultury, 50 lat w Bibliotece Publicznej i 52 lata w Muzeum Okręgowym (dane instytucji). W perspektywie do 2035 r. znacząca część zespołów osiągnie wiek emerytalny, co uzasadnia planowanie sukcesji i mentoring.

2.5.2. Postulaty zawodowe środowiska

Badania jakościowe pozwoliły środowisku wyartykułować pakiet postulatów dotyczących architektury zarządczej:

1. **Wspieranie „Trzeciego Miejsca".** Dominującym głosem jest postulat oddania twórcom odformalizowanej przestrzeni. Twórcy niezależni skarżą się na biurokrację przy staraniu się o pozyskanie przestrzeni oraz na rynkowe ceny wynajmu sal. „Trzecie Miejsce" ro-

zumiane jest tu nie jako kolejna instytucja, lecz jako dostępna, wspierana przez Miasto przestrzeń i sposób działania o swobodzie decyzyjnej.

2. **Wieloletnie finansowanie.** Odpowiedzią na wyczerpanie NGO jest zastąpienie rocznych dotacji wieloletnimi parasolami ochronnymi (2–3-letnimi) dla cyklicznych wydarzeń, co pozwoli zatrudniać koordynatorów na stabilnych umowach.
3. **Instytucja jako mentor.** Twórcy domagają się autonomii repertuarowej przy synergii logistycznej z miastem. Instytucje kultury powinny przejść z roli organizatora-monopolisty do roli mentora systemowego: wspierać sprzętowo i komunikacyjnie – w miarę możliwości i bez przejmowania kontroli.
4. **Redystrybucja przestrzenna oferty.** Konieczne jest przesunięcie części działań (warsztaty, teatr lalkowy, plenerowe pokazy) na osiedla takie jak Północ i Kamena, by niwelować bariery uczestnictwa w kulturze.

2.5.3. Wyzwania zarządcze

Zidentyfikowane problemy nakładają na Miasto (jako organizatora) oraz kadrę kierowniczą instytucji kluczowe wyzwania:

1. **Zasypywanie luki pokoleniowej.** Niezbędne jest wdrożenie mentoringu i delegowania decyzyjności na młodszych pracowników (praca w małych zespołach zadaniowych, krótkie cykle planowania), aby zabezpieczyć transfer wiedzy organizacyjnej przed falą emerytur.
2. **Redefinicja sukcesu – od organizatora do integratora.** Zamiast liczyć, ile osób przyszło na wydarzenie, warto sprawdzać, czy udało się zaangażować inne organizacje i osoby do wspólnego działania. Na przykład: ile wspólnych warsztatów zorganizowano, ile razy udostępniono młodzieży przestrzeń i sprzęt, żeby sami przygotowali własną wystawę albo inny projekt artystyczny.
3. **Wyrównanie rytmu rocznego.** Kadra menedżerska powinna wzmocnić systematyczną pracę edukacyjną w sezonie jesienno-zimowym i skuteczniej eksponować ofertę kameralną.
4. **Przełamywanie barier informacyjnych.** Dotarcie z ambitną ofertą do odbiorców wymaga modernizacji marketingu i pozyskiwania ambasadorów poszczególnych wydarzeń kulturalnych.

ROZDZIAŁ III

OTOCZENIE STRATEGICZNE KULTURY W SUWAŁKACH

III

Polityka kulturalna Suwałk powstaje w ramach dokumentów miejskich, regionalnych, krajowych i europejskich. Najważniejsze są dokumenty miejskie. Dokumenty wyższego szczebla wskazują kierunki działań i źródła finansowania, ale dostępność tych środków zależy od harmonogramów naborów i okresów programowania. Dlatego strategia traktuje je jako uzupełnienie, a nie podstawę planowania.

3.1. Kontekst lokalny

Strategia jest powiązana z następującymi dokumentami miejskimi:

- **Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2030** – nadrzędny dokument rozwojowy miasta; kultura jest w nim elementem jakości życia, kapitału społecznego i atrakcyjności Suwałk jako miejsca zamieszkania.
- **Strategia Promocji Miasta Suwałk do roku 2027, z perspektywą do 2030 r.** – określa zasady budowania marki miasta, w tym wykorzystania dziedzictwa Jaćwingów i postaci związanych z Suwałkami oraz komunikacji wydarzeń.
- **Gminny Program Rewitalizacji Miasta Suwałk do 2030 roku** – podstawa działań w przestrzeni miasta (adaptacja obiektów, nadawanie im nowych funkcji, usuwanie barier architektonicznych), ważna dla przeniesienia części oferty na osiedla i wspierania „Trzecich Miejsc".
- **Program współpracy Miasta Suwałk z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie** – coroczny dokument wykonawczy; jego zmiana (umowy wieloletnie, wyższe kwoty dotacji) jest jednym z filarów niniejszej strategii.

Strategia kultury nie powtarza zapisów tych dokumentów – uzupełnia je w obszarze, za który odpowiada sektor kultury.

3.2. Kontekst krajowy i regionalny

Na możliwości rozwoju kultury w mieście średniej wielkości wpływają przepisy, krajowe systemy finansowania publicznego i zjawiska obserwowane w całym kraju.

Tabela 12. Krajowe dokumenty strategiczne i ich znaczenie dla Suwałk

Dokument	Główne założenia	Znaczenie dla Suwałk
Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) – SOR	Kultura jako element kapitału ludzkiego i spójności społecznej	Traktowanie wydatków na kulturę jako inwestycji; wsparcie działań innowacyjnych i przemysłów kreatywnych
Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030 (SRKS)	Współpraca, partycypacja i kreatywność	Partnerstwa z NGO, włączanie mieszkańców w planowanie i ocenę oferty
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR)	Wsparcie miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze	Kultura jako jeden z czynników ograniczających odpływ mieszkańców
Krajowy program ochrony zabytków i opieki nad zabytkami	Ochrona zasobu zabytkowego i nadawanie mu nowych funkcji	Adaptacja obiektów zabytkowych do nowych funkcji, wzmacnianie tożsamości lokalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów krajowych.

Krajowy Plan Odbudowy (KPO) w większym stopniu niż wcześniejsze programy wspiera kapitał ludzki, cyfryzację zasobów i transformację energetyczną, a w mniejszym – inwestycje budowlane. Programy finansowane przez MKiDN, w tym realizowany przez Narodowe Centrum Kultury program „Kultura – Interwencje", wspierają działania animacyjne, społeczne i upamiętniające lokalną historię. Problemy kadrowe sektora kultury są diagnozowane także w skali kraju, co potwierdza wnioski z badań w Suwałkach.

„Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030" wskazuje Suwałki jako subregionalny ośrodek wzrostu, a „Program rozwoju kultury w województwie podlaskim na lata 2021–2030" stawia na wyrównywanie dostępu do kultury i wsparcie lokalnych artystów. Samorząd Województwa Podlaskiego zarządza programem Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021–2027. W 2025 r. Miasto, w partnerstwie z Gminą Suwałki, pozyskało z tego programu ponad 3 mln zł na projekt poprawy jakości usług kulturalnych i rozwoju infrastruktury służącej mieszkańcom miasta i gminy. SOK kupił w jego ramach m.in. sprzęt informatyczny i multimedialny, nagłośnienie oraz cyfrowy fortepian.

W polskim systemie kultury presja na frekwencję często prowadzi do organizowania bezpiecznych programowo wydarzeń masowych kosztem systematycznej pracy edukacyjnej, a organizacje pozarządowe zależą od krótkoterminowego finansowania. Suwałki wydają na kulturę więcej niż mediana grupy porównawczej (371 zł wobec 308 zł na mieszkańca w 2025 r.), a mimo to większość badanych przedstawicieli sektora pozarządowego (80,5%) ocenia wysokość pojedynczych dotacji jako niewystarczającą. Kwoty dotacji ustala komisja konkursowa, która ocenia oferty i ma doświadczenie w realizacji podobnych zadań; realizatorzy, którym przyznano mniej, niż wnioskowali, realizowali zadania w nieznacznie zmienionym zakresie.

3.3. Kontekst europejski (synteza)

Unia Europejska traktuje dziś kulturę jako czynnik spójności społecznej, odporności demokratycznej i zrównoważonego rozwoju. Dla Suwałk – miasta przygranicznego, związanego z dziedzictwem bałtyckich Jaćwingów – najważniejsze są trzy obszary.

Kompas Kulturalny dla Europy (przyjęty przez Komisję Europejską w listopadzie 2025 r.) i Plan prac UE w dziedzinie kultury kładą nacisk na wsparcie osób pracujących w kulturze,

zwiększanie uczestnictwa oraz związki kultury ze zdrowiem psychicznym. Odpowiada to lokalnej diagnozie: stan zdrowia i zmęczenie należą do najczęstszych barier wskazywanych przez osoby, które nie uczestniczą w kulturze. Uzasadnia to łączenie oferty kulturalnej z miejską polityką społeczną i zdrowotną.

Kreatywna Europa 2021–2027 wspiera współpracę artystyczną, rozwój publiczności i mobilność twórców (m.in. Culture Moves Europe). Konkurencja o środki jest jednak duża. Wniosek wymaga zbudowania konsorcjum z partnerami zagranicznymi oraz wspólnego przygotowania i rozliczenia projektu, dlatego kadry potrzebują wsparcia w tym zakresie (doradztwo grantowe, szkolenia – por. zadanie 1.2.1).

Współpraca transgraniczna (Interreg VI-A Litwa–Polska 2021–2027). Położenie Suwałk sprzyja współpracy z partnerami litewskimi. Przykładem jest projekt Muzeum Okręgowego i partnerów z Alytusa „The Mysterious Land of the Yotvingian Tribe". Nowe formy opowiadania o dziedzictwie jaćwieskim mogą wzmocnić markę miasta i zainteresować młodszych odbiorców.

Unijne narzędzia danych o kulturze mogą też pomóc w prowadzeniu kampanii internetowych kierowanych do określonych grup odbiorców – na przykład w promocji Festiwalu Filmowego Wajda na Nowo – zamiast opierania promocji głównie na plakatach i mediach tradycyjnych.

Wniosek. Kierunki europejskie i krajowe są zbieżne z lokalną diagnozą. Ponieważ terminy i wyniki naborów są niepewne, strategia opiera się przede wszystkim na zasobach Miasta, a środki zewnętrzne traktuje jako uzupełnienie budżetu w konkretnych, dobrze przygotowanych przedsięwzięciach.

ROZDZIAŁ IV

ANALIZA SWOT SUWALSKIEJ KULTURY

IV

Analiza systematyzuje czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Każdemu czynnikowi przypisano kod (S/W/O/T) używany w macierzy oddziaływania (Tabela 13).

4.1. Silne strony

S1. Nowoczesna, zrewitalizowana infrastruktura oraz wysokie – na tle grupy porównawczej – nakłady na kulturę (371 zł per capita, 3,24% budżetu w 2025 r.).

S2. Wysoki poziom deklarowanego uczestnictwa w kulturze (92% mieszkańców).

S3. Wysoka sprawność komercyjna kluczowych instytucji (ok. 21% samofinansowania w SOK i Muzeum).

S4. Uznane marki i wydarzenia (Suwałki Blues Festival, Festiwal Filmowy Wajda na Nowo, Suwalski Jarmark Folkloru i Smaku) oraz bogate dziedzictwo lokalne.

S5. Unikalne dziedzictwo archeologiczno-historyczne (Jaćwingowie) oraz postacie związane z miastem (Andrzej Wajda, Maria Konopnicka, Alfred Wierusz-Kowalski).

S6. Doświadczone kadry i liderzy NGO (86% ze stażem powyżej dekady) oraz skuteczna współpraca transgraniczna.

4.2. Słabe strony

W1. Wypalenie zawodowe – 78% twórców obserwuje jego objawy u siebie lub w otoczeniu.

W2. Niska intensywność uczestnictwa (deklaruje 92%, regularnie tylko 23%) oraz wycofanie mężczyzn z form instytucjonalnych (29% kobiet vs 16% mężczyzn).

W3. Niestabilność i prekaryzacja sektora pozarządowego.

W4. Brak sukcesji pokoleniowej – młodzi rzadko postrzegają kulturę jako ścieżkę kariery.

W5. Polaryzacja sezonowa oferty: latem dominują duże, bezpłatne wydarzenia plenerowe, a oferta kameralna jesienią i zimą jest słabiej widoczna i rzadziej wybierana przez odbiorców uczestnictwa incydentalnego.

W6. Bariery informacyjne – oferta o charakterze niszowym nie przebija się przez społeczną transmisję informacji do szerokiej publiczności.

4.3. Szanse

O1. Absorpcja funduszy zewnętrznych.

O2. Popkulturowa reinterpretacja dziedzictwa (Jaćwingowie, lokalne ikony) jako narzędzie dotarcia do młodych – prowadzona we współpracy z muzealnikami i regionalistami, z poszanowaniem autentyczności przekazu.

O3. „Recepta społeczna" – wykorzystanie aktywności kulturalnej w profilaktyce zdrowia psychicznego, zgodnie z trendami europejskimi.

O4. Powszechne poparcie społeczne dla budowy dumy tożsamościowej (91%) oraz dla inwestycji w kulturę (86%).

O5. Rosnące zainteresowanie biznesu mecenatem i CSR (20 z 36 badanych twórców).

4.4. Zagrożenia

T1. Nożyce demograficzno-finansowe: spadek liczby ludności (67 880 mieszkańców w 2025 r.) w zderzeniu ze wzrostem kosztów utrzymania kubatury budynków, energii, mediów i ustawowych podwyżek płac powoduje, że coraz większa część rosnącego budżetu pokrywa samo utrzymanie infrastruktury, a nie program.

T2. Drenaż talentów i odpływ młodych do większych ośrodków.

T3. Bariery cywilizacyjne uczestnictwa: stan zdrowia (38%), brak czasu (31%), zmęczenie (25%).

T4. Inflacja biletowa (ceny 120–150 zł) jako próg zaporowy dla uboższych mieszkańców – łagodzona m.in. Suwalską Kartą Mieszkańca umożliwiającą zakup biletów ze zniżką.

T5. Alienacja pokolenia Z i samotna konsumpcja treści cyfrowych; przejmowanie funkcji doradczych przez algorytmy globalnych platform.

T6. Uzależnienie instytucji od audytorium senioralnego i ryzyko anachronizmu oferty; inercja struktur przed oddaniem części kontroli inicjatywom oddolnym.

4.5. Macierz oddziaływania czynników SWOT na cele strategiczne

Macierz wskazuje, na które cele strategiczne (C1 – Odpowiedzialność, C2 – Bliskość, C3 – Tożsamość) oddziałuje każdy czynnik.

Tabela 13. Macierz oddziaływania czynników SWOT na cele strategiczne

Czynnik	C1	C2	C3
S1. Nowoczesna infrastruktura i wysokie nakłady		X	X
S2. Wysoki poziom deklarowanego uczestnictwa (92%)		X	
S3. Wysoka sprawność komercyjna (~21%)	X	X	
S4. Uznane marki (Suwałki Blues Festival, Wajda na Nowo, Jarmark Folkloru i Smaku)			X
S5. Unikalne dziedzictwo (Jaćwingowie, ikony kultury)			X
S6. Doświadczone kadry i liderzy NGO	X	X	X
W1. Wypalenie zawodowe (78%)	X		
W2. Deklaracje a faktyczne uczestnictwo (23%)		X	
W3. Prekaryzacja NGO	X	X	
W4. Brak sukcesji pokoleniowej	X		X
W5. Polaryzacja sezonowa		X	
W6. Bariery informacyjne			X
O1. Fundusze zewnętrzne	X	X	

Czynnik	C1	C2	C3
O2. Popkulturowa reinterpretacja dziedzictwa			X
O3. Recepta społeczna	X	X	
O4. Poparcie dla dumy tożsamościowej i inwestycji			X
O5. Mecenat i CSR	X	X	
T1. Nożyce demograficzno-finansowe	X	X	
T2. Odpływ młodych do dużych miast	X	X	X
T3. Bariery cywilizacyjne		X	
T4. Inflacja biletowa		X	
T5. Alienacja pokolenia Z		X	X
T6. Uzależnienie od audytorium senioralnego	X		X

Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ V

RAMY STRATEGICZNE: WIZJA I WARTOŚCI

V

5.1. Kultura jako czynnik strategicznego rozwoju Suwałk

Wydatki na kulturę warto oceniać nie tylko jako bieżący koszt, ale także jako inwestycję, która przynosi efekty społeczne, wizerunkowe i gospodarcze. Oferta kulturalna jest jednym z czynników, od których zależy, czy ludzie – zwłaszcza młodzi i wykształceni – chcą mieszkać w danym mieście.

Pozycja wyjściowa. W 2025 r. Miasto przeznaczyło na kulturę 25 266 594 zł, czyli 3,24% wydatków budżetu i 371 zł na mieszkańca – o ok. 58–64 zł na mieszkańca więcej niż Biała Podlaska i Łomża oraz o ok. 161 zł więcej niż Siedlce. SOK i Muzeum Okręgowe pokrywają ok. 21% kosztów z przychodów własnych i środków zewnętrznych (2024 r.), co świadczy o sprawnym zarządzaniu.

Przykłady innych miast. Katowice (Strefa Kultury, tytuł Miasta Muzyki UNESCO) pokazują, jak inwestycje w kulturę mogą zmienić wizerunek miasta. Dla Suwałk bardziej miarodajne są jednak przykłady mniejszych ośrodków, takich jak Rumia, gdzie dawny dworzec przebudowano na bibliotekę i centrum animacji („Stacja Kultura"). Podobny kierunek wyznaczają w Suwałkach strefa SOWA i planowana Mediateka.

Opinie mieszkańców. W badaniu Ipsos (n=381) 91% mieszkańców uznało, że dziedzictwo miasta należy promować, 86% – że inwestycje w kulturę poprawiają jakość życia, a 84% – że oferta kulturalna przyciąga turystów. Jednocześnie 51% uważa, że Suwałki pozostają na peryferiach obiegu kulturalnego województwa.

5.1.1. Strategia jako odpowiedź na problemy młodzieży

Najważniejszym wyzwaniem strategii jest relacja z młodzieżą. Opublikowana w 2026 r. Diagnoza Młodzieży (MEN) opisuje sytuację 5,7 mln Polaków w wieku 15–29 lat. Wskazuje m.in. na: **osamotnienie** – deklaruje je 38% nastolatków i 42% młodych dorosłych; **intensywne korzystanie ze smartfonów** – średnio pięć godzin dziennie, a 71% badanych deklaruje uzależnienie od telefonu; **pogorszenie stanu zdrowia psychicznego** – zaniżoną samoocenę deklaruje 46% osób w wieku 10–19 lat, a liczba prób samobójczych wśród nieletnich wzrosła w ciągu dekady sześciokrotnie; **poczucie braku wpływu** – tylko 22% młodych uważa, że ma realny wpływ na sprawy publiczne.

Trzeba przy tym zachować realizm. Suwałki nie są miastem akademickim i wyjazdy młodzieży na studia do większych ośrodków są naturalne. O powrocie decyduje przede wszystkim stabilna praca z godnym wynagrodzeniem; oferta kulturalna jest ważnym, ale jednym z wielu czynników atrakcyjności miasta. Strategia traktuje więc kulturę jako element szerszej polityki zatrzymywania młodych mieszkańców. Jej główną propozycją jest zmiana modelu: zamiast oferty przygotowywanej „dla młodzieży" – oferta współtworzona przez młodzież. Służą temu młodzieżowe zespoły doradcze i udział młodych w decyzjach o części programu, przy zachowaniu odpowiedzialności jednostek i instytucji za środki publiczne.

5.1.2. Dobrostan kadr – fundament systemu

Bez stabilnych zespołów edukatorów, animatorów i organizatorów nie da się utrzymać jakości

oferty. 78% badanych twórców obserwuje objawy wypalenia zawodowego u siebie lub w swoim otoczeniu, a tylko jedna trzecia uważa, że ma odpowiednie narzędzia rozwoju. Strategia przewiduje działania, które leżą w kompetencjach Miasta: wieloletnie finansowanie zadań publicznych realizowanych przez NGO, prostsze procedury, wsparcie dobrostanu zawodowego i budowanie prestiżu zawodu. Strategia nie określa wysokości wynagrodzeń w sektorze – to kompetencja organizatora i przepisów krajowych (por. rozdz. VII).

5.2. Wartości wyznaczające misję i wizję

Dla suwalskiej kultury zdefiniowano sześć wartości:

1. **Jakość życia i dobrostan mieszkańców** – 86% suwalczan utożsamia inwestycje w kulturę z lepszą jakością życia.
2. **Wizerunek i specyfika lokalna (duch miejsca)** – 91% mieszkańców uważa, że dziedzictwo wymaga szerszej promocji.
3. **Otwartość i rozbudzanie aspiracji** – priorytetowe traktowanie grup mniej aktywnych lub zagrożonych wykluczeniem (młodzież, osoby z niepełnosprawnościami).
4. **Kapitał społeczny i wspólnota** – tworzenie bezpiecznych miejsc spotkań wobec narastającej samotności.
5. **Rewitalizacja i nowe funkcje przestrzeni** – nadawanie nowych funkcji obiektom (Stara Łaźnia, planowana Mediateka).
6. **Zrównoważony rozwój i turystyka** – 84% mieszkańców dostrzega w ofercie kulturalnej magnes dla turystów.

5.3. Wizja „Kulturalne Suwałki 2030+”

Suwalska kultura integruje pokolenia i buduje silną tożsamość w oparciu o unikalne dziedzictwo regionu. To profesjonalny ekosystem wspierający dobrostan twórców i przyciągający młode talenty do inspirującego centrum kreatywności na kulturalnej mapie północno-wschodniej Polski.

5.4. Misja suwalskiej kultury

Tworzenie otwartej przestrzeni kulturalnej, która – czerpiąc z unikalnego dziedzictwa Suwałk – integruje pokolenia, wspiera dobrostan twórców i buduje nowoczesną, dumną społeczność.

ROZDZIAŁ VI

CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

VI

6.1. Cel strategiczny nadrzędny: Suwalska Kultura Otwartości

> *Kultura otwarta na uczestników i twórców w każdym wieku, każdej płci i o różnorodnych zainteresowaniach.*

Wybór „Suwalskiej Kultury Otwartości" na cel nadrzędny do 2030 r. stanowi odpowiedź na wyzwania zdiagnozowane w badaniach społecznych i analizach finansowo-strukturalnych. Otwartość oznacza tu zmianę sposobu zarządzania: odejście od modelu, w którym instytucje organizują mieszkańcom czas wolny, na rzecz współtworzenia oferty z mieszkańcami – a więc coś więcej niż deklarację dostępności.

Wymiary otwartości:

1. Otwartość na zróżnicowanego odbiorcę. Choć 92% mieszkańców deklaruje udział w kulturze, regularnie korzysta z niej tylko 23%. Osoby nieuczestniczące najczęściej wskazują stan zdrowia (38%), brak czasu (31%) i zmęczenie (25%). Występuje dysproporcja płciowa (29% kobiet vs 16% mężczyzn intensywnie uczestniczących). Otwartość wymaga ograniczania tych barier – wyjścia z ofertą poza centrum, na osiedla i w codzienną przestrzeń życia mieszkańców.
2. Otwartość na młodzież jako współtwórców. Młodzież (18–24 lata) stanowi jedną z najaktywniejszych grup odbiorców. Odznacza się najwyższymi wskaźnikami frekwencji w kinie (98%) i bibliotece (50%), ale czuje się wykluczona z procesu decyzyjnego.
3. Otwartość na twórców i stabilizacja NGO. Odpowiedzialność za ten kluczowy kapitał ludzki oznacza konieczność wdrożenia stabilnego, wieloletniego finansowania podmiotowego, wsparcia powstawania niezależnych „Trzecich Miejsc" oraz zaangażowania miejskich instytucji we współpracę z NGO polegającą m.in. na dzieleniu się zasobami w postaci sprzętu, sal oraz promocji wydarzeń w miarę możliwości i posiadanych zasobów.
4. Otwartość tożsamościowa i komunikacyjna. Suwałki dysponują potężnymi zasobami (dziedzictwo Jaćwingów, Konopnicka, Wajda, Wierusz-Kowalski), ale nie w pełni je wykorzystują. Otwartość to gotowość do popkulturowej reinterpretacji dziedzictwa, atrakcyjnej dla młodych i turystów, oraz wyjście poza stałe, zamknięte grupy odbiorców i dotarcie do nowych uczestników kultury poprzez nowoczesne kanały komunikacji.

6.2. Cel strategiczny I: Suwalska Kultura Odpowiedzialności

> *Systemowe wsparcie dobrostanu kadr, przeciwdziałanie wypaleniu i zasypywanie luki pokoleniowej.*

Kategoria odpowiedzialności wynika z faktu, że kapitał ludzki – kompetencje, pasja i zdrowie pracowników – jest najważniejszym i najbardziej kruchym zasobem suwalskiej kultury. Diagnoza ujawniła:

- Kryzys wypalenia zawodowego – 78% twórców obserwuje jego objawy u siebie lub w otoczeniu;

- Niestabilność sektora NGO – dominujący model krótkoterminowych dotacji i grantów generuje stan niepewności i utrudnia profesjonalizację;
- Zmiany kadrowe – instytucje miejskie mierzą się z naturalnymi odejściami, a młodzi rzadko postrzegają sektor jako ścieżkę kariery.

Odpowiedzialność oznacza przejście samorządu z roli wyłącznie rozliczającej dotacje do roli opiekuna potencjału twórczego.

Cel operacyjny 1.1. Reforma systemu finansowania i wsparcia sektora pozarządowego

NGO są kluczowe dla realizacji flagowych inicjatyw, w tym suwalskich potańcówek. Nowy system ma zwiększyć stabilność zadań publicznych przy zachowaniu wysokiej jakości merytorycznej.

Zadanie 1.1.1. Wdrożenie wieloletniego finansowania zadań publicznych. Wprowadzenie 2- lub 3-letnich cykli dotacyjnych dla cyklicznych działań NGO. Miasto będzie ogłaszać konkursy z kilkuletnim okresem finansowania, umożliwiając organizacjom planowanie zasobów.

Zadanie 1.1.2. Optymalizacja budżetu konkursowego. Podniesienie puli środków na otwarte konkursy ofert w dziedzinie kultury z 230 000 zł do 300 000 zł. Nie wprowadza się minimalnego progu dotacji – wysokość wsparcia ustala komisja konkursowa stosownie do skali zadania. Większa pula pozwoli urealnić kwoty dla zadań cyklicznych i zapewnić godniejsze wynagrodzenia koordynatorom i artystom.

Cel operacyjny 1.2. Ochrona kapitału ludzkiego i prewencja wypalenia

Skala wypalenia zawodowego (78%) wymaga działań systemowych wspierających dobrostan zawodowy kadr.

Zadanie 1.2.1. Miejski program wsparcia kadr kultury. Bezpłatne konsultacje w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych, zarządzania projektami oraz efektywnego rozwoju kariery w sektorze kultury dla pracowników instytucji miejskich, przedstawicieli NGO oraz niezależnych twórców suwalskiej kultury. Wdrożenie systemu szkolenia mentorów kultury - warsztaty kompetencji miękkich pozwalające na skuteczny mentoring.

Cel operacyjny 1.3. Zasypywanie luki pokoleniowej i transparentne łowienie talentów

Konieczne jest tworzenie mechanizmów czyniących kulturę atrakcyjnym miejscem pracy dla młodych specjalistów.

Zadanie 1.3.1. Planowanie sukcesji i zwinne zarządzanie. Wprowadzenie w miejskich instytucjach kultury – takich jak Suwalski Ośrodek Kultury, Biblioteka Publiczna czy Muzeum Okręgowe – metod zwinnego zarządzania w wybranych obszarach oraz programów mentoringowych. Ich celem jest systemowe przygotowanie młodszych pracowników do przejmowania odpowiedzialności i pełnienia ról liderów projektów.

Metody zwinnego zarządzania w kulturze to podejście kładące nacisk na elastyczność, samoorganizację zespołów i szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby odbiorców. Zamiast sztywnego planowania całorocznego, instytucje kultury dzielą projekty na krótkie etapy, co pozwala na bieżąco dostosowywać ofertę artystyczną i edukacyjną.

6.3. Cel strategiczny II: Suwalska Kultura Bliskości

> *Decentralizacja działań i stworzenie sieci autonomicznych „Trzecich Miejsc".*

Filar Bliskości jest odpowiedzią na zdiagnozowane bariery uczestnictwa i oczekiwania środowiska:

- Bariery uczestnictwa: 38% nieuczestniczących wskazuje stan zdrowia, 31% brak czasu, 25% zmęczenie. Oferta kumuluje się w kilku punktach centrum, utrudniając dostęp mieszkańcom osiedli, seniorom i rodzinom z dziećmi;
- Sezonowość: koncentracja dużych wydarzeń oferty kulturalnej w sezonie letnim generuje postrzeganie przez mieszkańców spowolnienia działalności w obszarze kultury w pozostałych miesiącach;
- Potrzeba autonomii: twórcy postulują utworzenie „Trzeciego Miejsca" – inkubatora wolnego od instytucjonalnej kurateli;
- Potencjał młodzieży: przejście z metody konstruowania oferty kulturalnej dla młodzieży do kultury kreowanej przez młodzież.

Cel operacyjny 2.1. Wsparcie utworzenia „Trzeciego Miejsca" i otwarcie instytucji na inicjatywy oddolne

Kultura potrzebuje przestrzeni neutralnych wspierających ryzyko artystyczne i działania.

Pojęcie „Trzeciego Miejsca". „Trzecie Miejsce" rozumiemy przede wszystkim jako ideę i sposób działania – kulturę współpracy i otwartości, którą mają być przesiąknięte instytucje i przestrzeń publiczna. Rolą Miasta nie jest „budowa" takich miejsc, lecz inspirowanie i wspieranie oddolnych inicjatyw, gdy się pojawią (np. udostępnienie lokalu, niewielka dotacja), bez przejmowania nad nimi kontroli. Idea ta może być realizowana na wiele sposobów – jako wydzielona przestrzeń w istniejących obiektach, parklety, kluby osiedlowe i inne formy – a wybór najkorzystniejszego dla zainteresowanych i ekonomicznie uzasadnionego rozwiązania wymaga opracowania odrębnego studium wykonalności. Tam, gdzie pojawi się realna oddolna potrzeba i operator, Miasto może wesprzeć powstanie konkretnej lokalizacji.

Zadanie 2.1.1. Wsparcie powołania „Trzeciego Miejsca" – inkubatora twórczego. Dostępnej, autonomicznej przestrzeni dla oddolnych, nieformalnych inicjatyw kulturalnych.

Zadanie 2.1.2. Wsparcie infrastrukturalne dla NGO i inicjatyw oddolnych. Systemowe udostępnianie infrastruktury miejskiej organizacjom pozarządowym bez przejmowania kontroli nad ich programem.

Cel operacyjny 2.2. Wyjście kultury poza centralne instytucje

Kultura musi fizycznie wyjść do mieszkańców, aby odpowiedzieć na bariery czasowe i zmęczenie odbiorców.

Zadanie 2.2.1. Działania kulturalne na osiedlach. Przeniesienie części działań, mniejszych form animacyjnych i warsztatowych bezpośrednio na największe osiedla mieszkaniowe (Północ, Kamena).

W odniesieniu do decentralizacji należy zaznaczyć, że przy braku możliwości zwiększenia etatów przeniesienie części działań na osiedla może oznaczać przesunięcie, a nie zwiększenie liczby projektów realizowanych przez instytucje.

Zadanie 2.2.2. Oferta jesienno-zimowa. Stworzenie stabilnej, atrakcyjnej oferty wypełniającej „programową pustkę" poza sezonem letnim, skierowanej do stałych mieszkańców.

Cel operacyjny 2.3. Kultura tworzona „przez" młodzież

Najaktywniejsza grupa odbiorców powinna stać się realnym podmiotem decyzyjnym, co zwiększy autentyczność i atrakcyjność oferty.

Zadanie 2.3.1. Mechanizmy współtworzenia. Wdrożenie modelu, w którym młodzież otrzymuje decyzyjność do samodzielnego kuratorowania wydarzeń dla rówieśników.

6.4. Cel strategiczny III: Suwalska Kultura Tożsamości

> *Budowa silnej marki w oparciu o unikalne dziedzictwo Jaćwingów i reinterpretację lokalnych ikon.*

Filar Tożsamości ma na celu przekucie historycznego i kulturowego kapitału Suwałk w nowoczesny atut przyciągający turystów i budujący dumę mieszkańców, szczególnie młodych. Przesłanki:

- Powszechna zgoda co do wartości dziedzictwa – 91% mieszkańców uważa, że dziedzictwo to cenny zasób wymagający promocji;
- Potrzeba nowoczesnego języka – tradycyjne formy upamiętniania (Maria Konopnicka, Andrzej Wajda) nie trafiają do najmłodszych. Najmłodsi badani (18–24 lata) częściej niż ogół (18% vs 6%) oceniają ofertę jako nieatrakcyjną dla turystów;
- Unikalność dziedzictwa – Jaćwingowie to wyróżnik Suwałk w skali Polski, wymagający popkulturowego „opakowania";
- Kryzys widoczności oferty ambitnej – 73% mieszkańców nie zna Festiwalu Monodramów, a 51% nie potrafi ocenić Festiwalu Wajda na Nowo.

Wydarzenia kluczowe – ciągłość i kierunki rozwoju. Największe imprezy cykliczne pozostają w horyzoncie strategii stałymi elementami kalendarza i filarami marki miasta; zakłada się ich kontynuację i utrzymanie rangi.

- Suwałki Blues Festival (od 2008 r., organizatorzy: Miasto Suwałki i SOK; w 2026 r. 19. edycja, ok. 300 muzyków) – priorytetem jest utrzymanie bezpłatnych koncertów plenerowych, które decydują o dostępności festiwalu, oraz wykorzystanie jubileuszowej 20. edycji w 2027 r. do wzmocnienia marki i pozyskania partnerów.
- Festiwal Filmowy Wajda na Nowo (od 2021 r., organizatorzy: Miasto Suwałki i SOK; 6. edycja w roku stulecia urodzin Andrzeja Wajdy) – po roku jubileuszowym celem jest utrzymanie ogólnopolskiej rangi i finansowania zewnętrznego oraz wzrost odsetka mieszkańców oceniających festiwal (49% w 2025 r.) dzięki działaniom całorocznym (zadanie 3.2.1).
- Suwalski Jarmark Folkloru i Smaku (SOK we współpracy ze Starostwem Powiatowym w Suwałkach; wstęp wolny) – rozwój jako wizytówki żywego dziedzictwa Suwalszczyzny: przegląd muzyki ludowej, rękodzieło, Międzynarodowy Konkurs Kulinarny „Sąsiedzi przy stole", z mocniejszym komponentem transgranicznym.

Cel operacyjny 3.1. Popkulturowa reinterpretacja dziedzictwa

Aby dziedzictwo budowało tożsamość młodego pokolenia, musi być obecne w kanałach naturalnych dla młodych (media społecznościowe, gry, street art).

Zadanie 3.1.1. Budowa marki „Jaćwingowie". Przełożenie historycznego, potwierdzonego naukowo i badawczo dziedzictwa Jaćwingów na język współczesnej popkultury – gamifikacja, murale, immersyjne festiwale technologiczne.

Cel operacyjny 3.2. Nowoczesna komunikacja marketingowa

Skuteczna dystrybucja informacji musi opierać się na marketingu cyfrowym oraz wykorzystaniu najsilniejszego kanału informacji w Suwałkach – poleceń rodziny i znajomych (60%).

Zadanie 3.2.1. Komunikacja o lokalnych ikonach. Odświeżenie sposobów wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji o postaciach związanych z miastem (Maria Konopnicka, Andrzej Wajda, Alfred Wierusz-Kowalski) w języku współczesnym i angażującym.

Cel operacyjny 3.3. Edukacja kulturalna – od przedszkola do partnerstwa

Budowanie kapitału kulturowego miasta musi mieć charakter systemowy, angażując najmłodszych mieszkańców w stały dialog z instytucjami.

Zadanie 3.3.1. Suwalski Program Edukacji Przedszkolnej „Mała kultura" (proponowana nazwa programu). Systemowa współpraca instytucji kultury z przedszkolami i szkołami, oparta na dwustronnym procesie: zapraszaniu dzieci do współtworzenia wystaw i form artystycznych.

Zadanie 3.3.2. Sieciowanie kadr edukacji i kultury. Stała platforma wymiany doświadczeń między nauczycielami a pracownikami instytucji kultury, koordynująca bieżącą ofertę edukacji kulturalnej z programami nauczania.

6.5. Tabela wdrożeniowa

Poniższa tabela scala cele, zadania, wskaźniki, realizatorów, terminy i źródła finansowania, stanowiąc operacyjny rdzeń strategii. Kolumny „realizator/partnerzy", „termin" i „źródło finansowania" mają charakter propozycji wymagającej potwierdzenia w trybie prac Urzędu Miejskiego i w ramach planowania kolejnych budżetów Miasta. Wartości docelowe wskaźników dobrano w odniesieniu do realiów suwalskich i traktuje się je jako możliwe do korekty w pierwszym cyklu ewaluacyjnym.

Tabela 14. Tabela wdrożeniowa – cele, zadania, wskaźniki, realizatorzy, terminy i źródła

Cel / zadanie	Wskaźnik (wartość bazowa → docelowa 2030)	Realizator / partnerzy	Termin	Źródło finansowania
CEL I. SUWALSKA KULTURA ODPOWIEDZIALNOŚCI	Odsetek twórców widzących objawy wypalenia u siebie lub w otoczeniu: 78% → trend spadkowy (cel ~60%)	Wydział KS, IK, NGO	2026–2030	—
1.1. Reforma finansowania i wsparcia NGO	Pula środków na konkursy w kulturze: 230 000 zł → 300 000 zł	Wydział KS	od 2027	budżet Miasta
1.1.1. Wieloletnie finansowanie zadań publicznych	Liczba zadań w trybie 2–3-letnim: 0 → min. 5 flagowych	Wydział KS	od 2027	budżet Miasta
1.1.2. Optymalizacja budżetu konkursowego	Średnia wartość dotacji w konkursach w dziedzinie kultury: wartość z 2026 r. → wzrost (bez minimalnego progu; wysokość dotacji ustala komisja konkursowa stosownie do skali zadania)	Wydział KS	od 2027	budżet Miasta
1.2. Ochrona kapitału ludzkiego i prewencja wypalenia	Wskaźnik poczucia satysfakcji z pracy w sektorze kultury: badanie ankietowe od 2027 → trend wzrostowy	IK, Wydział KS	2027–2030	budżety IK
1.2.1. Miejski program wsparcia kadr kultury (doradztwo grantowe, warsztaty)	Liczba szkoleń/warsztatów rocznie: 0 → min. 2	Wydział KS we współpracy z IK; z udziałem podmiotu zewnętrznego	od 2027	budżet Miasta / środki zewnętrzne (KPO, MKiDN)
1.3. Zasypywanie luki pokoleniowej	Projekty prowadzone przez młodych liderów z mentorem: 0 → min. 3 rocznie	IK	od 2027	budżet IK
1.3.1. Planowanie sukcesji i zwinne zarządzanie	Liczba osób objętych mentoringiem w IK: 0 → min. 6 rocznie	SOK, Biblioteka, Muzeum	od 2027	budżet IK
CEL II. SUWALSKA KULTURA BLISKOŚCI	Bariery uczestnictwa (brak czasu, zmęczenie): 31% i 25% → ograniczenie wpływu barier (cel jakościowy)	Wydział KS, IK, NGO	2026–2030	—
2.1. Wspieranie „Trzecich Miejsc" i otwarcie instytucji	Oddolne inicjatywy zrealizowane w autonomicznej przestrzeni: brak → min. 4–5 rocznie	Miasto (wsparcie), operator oddolny / NGO	studium wykonalności 2027, realizacja od 2028	budżet Miasta (lokal/dotacja) + środki zewnętrzne (FEdP)
2.1.1. Wspieranie powstawania „Trzeciego Miejsca" (w tym studium wykonalności)	Opracowane studium wykonalności + wybór formy realizacji: brak → 1 studium	Wydział IN / komórka inwestycyjna UM	2027	budżet Miasta
2.1.2. Wsparcie infrastrukturalne dla NGO i inicjatyw oddolnych	Godziny udostępnienia infrastruktury IK dla NGO: po analizie grafików zajętości → wzrost względem 2025 (na zasadach ustalanych z IK)	IK	od 2026	budżet IK
2.2. Wyjście kultury poza siedziby instytucji i centrum miasta	Liczba działań na osiedlach (Północ, Kamena): większość w centrum → wzrost (wartość po analizie zasobów)	IK, NGO	od 2027	budżet Miasta / środki zewnętrzne
2.2.1. Działania kulturalne na osiedlach	Liczba osiedlowych działań animacyjnych/ warsztatowych rocznie: znikoma → realistyczny wzrost (np. 4-5)	IK, NGO	od 2027	budżet Miasta
2.2.2. Wzmocnienie i promocja oferty jesienno-zimowej	Nowe powtarzalne formaty (X–III): dysproporcja sezonowa → min. 2 stałe cykle	IK	od 2027	budżet IK
2.3. Kultura tworzona „przez" młodzież	Wydarzenia współtworzone/kuratorowane przez osoby w wieku 15–24: znikoma liczba → min. 5 rocznie	IK (z opiekunem merytorycznym)	od 2027	budżet Miasta (przez IK) lub dotacja NGO
2.3.1. Mechanizmy współtworzenia młodzieżowego	Wyodrębniona pula środków powierzona za pośrednictwem IK/NGO: pełna kontrola instytucji → wyodrębniona pula roczna (rozliczana przez jednostkę/ instytucję)	IK, Wydział KS	od 2027	budżet Miasta (przez IK) lub dotacja NGO

Cel / zadanie	Wskaźnik (wartość bazowa → docelowa 2030)	Realizator / partnerzy	Termin	Źródło finansowania
CEL III. SUWALSKA KULTURA TOŻSAMOŚCI	Mieszkańcy potrafiący ocenić Festiwal Wajda na Nowo: 49% → wzrost; uznający, że miasto jest na peryferiach obiegu kultury: 51% → spadek	Wydział PKP, IK	2026–2030	—
3.1. Popkulturowa reinterpretacja dziedzictwa	Projekty popkulturowe oparte na dziedzictwie: formy tradycyjne → min. 2 rocznie	SOK, Muzeum, Biblioteka	od 2027	środki zewnętrzne (Interreg, FEdP) + budżet Miasta
3.1.1. Budowa marki „Jaćwingowie" i lokalnych ikon	Zasięgi organiczne kampanii dziedzictwa: promocja rozproszona → wzrost (etap I)	SOK, Muzeum, Biblioteka	od 2027	środki zewnętrzne + budżet Miasta
3.2. Nowoczesna komunikacja marketingowa	—	Wydział PKP, IK	od 2027	budżet Miasta
3.2.1. Komunikacja o lokalnych ikonach (Konopnicka, Wajda, Wierusz-Kowalski)	Spójne, współczesne formaty komunikacji: rozproszone → wdrożone	Wydział PKP, IK	od 2026	budżet Miasta
3.3. Edukacja kulturalna – od przedszkola do partnerstwa	Odsetek przedszkoli publicznych objętych programem „Mała kultura": jednorazowe wizyty → 100%	Wydział Oświaty, IK	od 2027	budżet Miasta
3.3.1. Suwalski Program Edukacji Przedszkolnej „Mała kultura"	Wystawy współtworzone przez dzieci przedszkolne: brak → min. 1 rocznie	IK, przedszkola, szkoły	od 2027	budżety IK
3.3.2. Sieciowanie kadr edukacji i kultury	Spotkania platformy nauczyciele–edukatorzy kultury: brak → min. 2 rocznie (z bazą scenariuszy)	Wydział Oświaty, IK	od 2027	budżet Miasta

Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ VII

MECHANIZM WDRAŻANIA I FINANSOWANIA

VII

Skuteczność strategii zależy od realistycznego modelu zarządzania i finansowania. Zakres działań ujętych w strategii obejmuje wyłącznie to, co pozostaje w realnej gestii Miasta: stabilizację i wieloletniość finansowania zadań publicznych, uproszczenie procedur konkursowych, działania na rzecz dobrostanu kadr oraz budowanie prestiżu zawodu. Strategia nie przesądza o wysokości wynagrodzeń w sektorze kultury – kształtowanie poziomu płac pozostaje kompetencją samych instytucji kultury oraz regulacji krajowych, a samorząd może oddziaływać na nie jedynie pośrednio.

7.1. Model zarządzania strategią

Wdrożenie strategii wymaga koordynacji wielu podmiotów (Urząd Miejski, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, placówki edukacyjne). Proponuje się model **zintegrowanego zarządzania sieciowego** – tj. takiego, w którym Miasto nie steruje wszystkim odgórnie, lecz koordynuje współpracę autonomicznych partnerów, wyznacza wspólne cele i zapewnia przepływ informacji, pozostawiając realizatorom swobodę działania. W praktyce oznacza to regularne spotkania robocze, wspólne planowanie kalendarza wydarzeń oraz wymianę zasobów między partnerami.

Zespół ds. realizacji strategii. Dla koordynacji wdrażania proponuje się powołanie Zespołu ds. realizacji strategii jako ciała **opiniodawczo-koordynującego**, które zbiera się okresowo (np. dwa razy w roku oraz w miarę potrzeb). W jego skład wchodziliby przedstawiciele Wydziału Kultury i Sportu, instytucji kultury, organizacji pozarządowych, Rady ds. Kultury oraz – w zależności od tematu – innych wydziałów Urzędu (Oświaty, Promocji). Zadania Zespołu to: monitorowanie postępu realizacji zadań i wskaźników z Tabeli 14, opiniowanie priorytetów na kolejny okres, rekomendowanie korekt oraz przygotowywanie co dwa lata informacji z ewaluacji strategii.

Rada ds. Kultury. W systemie zarządzania strategią uczestniczy Rada ds. Kultury przy Prezydencie Miasta Suwałk – organ opiniodawczy Prezydenta. Rada deleguje przedstawiciela do Zespołu, opiniuje priorytety i proponowane korekty oraz otrzymuje informację z ewaluacji strategii (rozdz. 8.3). Zespół pełni funkcję koordynacyjną, Rada – opiniodawczą i kontroli społecznej.

Należy jednoznacznie zaznaczyć, że bieżąca obsługa Zespołu (zwoływanie posiedzeń, zbieranie i przetwarzanie danych monitoringowych, redagowanie informacji z ewaluacji, komunikacja z partnerami) wymaga realnego zasobu kadrowego po stronie Urzędu. Powierzenie tych zadań „przy okazji" obecnym pracownikom – bez przeznaczenia na nie wyodrębnionego czasu pracy lub etatu – jest głównym czynnikiem ryzyka niepowodzenia wdrożenia (por. analiza ryzyka, 7.3). Strategia rekomenduje zatem zatrudnienie osoby koordynującej (np. w wymiarze części etatu) jako warunku skutecznego zarządzania.

Zwinne zarządzanie i transfer wiedzy. W instytucjach kultury rekomenduje się stopniowe wprowadzanie elementów pracy zespołowej w krótkich cyklach planowania i przeglądu oraz mentoringu między doświadczonymi i młodszymi pracownikami. Elementem wspierającym są szkolenia z elastycznych metod pracy (zwinne zarządzanie projektami), adresowane do

kadry kierowniczej i koordynatorów – jako narzędzie zapobiegania przeciążeniu i zabezpieczenia sukcesji (zadania 1.2.1 i 1.3.1).

Instytucja jako integrator. Strategia zakłada ewolucję roli miejskich instytucji – od wyłącznego organizatora oferty do integratora i mentora wspierającego inicjatywy oddolne. Wsparcie infrastrukturalne dla NGO i twórców (udostępnianie sal, sprzętu) jest realizowane na zasadach ustalanych indywidualnie przez instytucje, w miarę ich możliwości organizacyjnych i z poszanowaniem ich własnej działalności statutowej – nie stanowi natomiast bezwarunkowego obowiązku nałożonego na instytucje.

7.2. Montaż finansowy

Realizacja strategii opiera się przede wszystkim na budżecie Miasta, uzupełnianym o środki zewnętrzne. Proponuje się trzy zasady gospodarowania środkami:

Racjonalizacja wydatków – tj. takie planowanie budżetu kultury, by w pierwszej kolejności zabezpieczać działania o najwyższym priorytecie strategicznym (stabilność finansowania NGO, dobrostan kadr, decentralizacja), z bieżącym przeglądem efektywności ponoszonych kosztów.

Dywersyfikacja źródeł finansowania – tj. uzupełnianie środków własnych Miasta o fundusze zewnętrzne (programy MKiDN, KPO, Fundusze Europejskie dla Podlaskiego, Interreg Litwa–Polska, mechanizmy EOG) oraz o mecenat i współpracę z biznesem (CSR). Sięganie po środki zewnętrzne wymaga wsparcia kompetencyjnego kadr (doradztwo grantowe) i jest obarczone ryzykiem ograniczonych perspektyw naborów.

Stabilizacja finansowania zadań zlecanych – kluczowa zmiana w stosunku do dotychczasowej praktyki: stopniowe wprowadzanie wieloletnich (2–3-letnich) umów na realizację cyklicznych zadań publicznych oraz urealnienie wysokości dotacji. Dotychczasowy model rocznych dotacji – w którym pojedyncze kwoty bywają niewystarczające do zatrudnienia koordynatorów na stabilnych warunkach – jest jednym ze źródeł niestabilności i wypalenia w sektorze pozarządowym.

Suwalski Budżet Obywatelski (SBO) może być uzupełniającym narzędziem finansowania oddolnych inicjatyw kulturalnych i przestrzeni spotkań. Należy jednak pamiętać, że SBO rządzi się własnymi zasadami, a o przeznaczeniu środków decydują mieszkańcy w głosowaniu – Miasto nie ma gwarancji, że projekty kulturalne uzyskają finansowanie w tym trybie. SBO traktowany jest więc jako możliwy kanał wsparcia, a nie pewne źródło finansowania zadań strategii.

7.3. Analiza ryzyka

Identyfikacja zagrożeń dla wdrożenia oraz proponowane działania zapobiegawcze.

Tabela 15. Analiza ryzyka realizacji strategii

Ryzyko	Praw. / wpływ	Działania zapobiegawcze
Brak zabezpieczenia zasobu kadrowego do obsługi Zespołu i monitoringu	wysokie / wysoki	Zatrudnienie osoby koordynującej (zwiększenie liczby etatów); jasne przypisanie zadań monitoringowych w Urzędzie
Brak środków na wieloletnie finansowanie i urealnienie dotacji	średnie / wysoki	Etapowe wprowadzanie wieloletniości; priorytetyzacja w planowaniu budżetu; dywersyfikacja źródeł
Opór przed zmianą roli instytucji (od organizatora do integratora)	średnie / średni	Szkolenia kadry kierowniczej; pilotaże; dobre praktyki; włączenie dyrekcji w prace Zespołu
Pogłębienie luki pokoleniowej i odejścia doświadczonych pracowników	wysokie / wysoki	Mentoring i planowanie sukcesji (1.3.1); program wsparcia i prewencji wypalenia (1.2.1)
Niska absorpcja środków zewnętrznych z powodu braku kompetencji grantowych	średnie / średni	Doradztwo grantowe i szkolenia (1.2.1); budowanie partnerstw transgranicznych
Decentralizacja bez dodatkowych zasobów skutkuje przesunięciem, a nie zwiększeniem oferty	wysokie / średni	Realistyczne wskaźniki; etapowanie; współpraca z NGO; wsparcie etatowe
Niewystarczające zainteresowanie ofertą osiedlową	średnie / średni	Diagnoza potrzeb osiedli przed startem; współpraca z radami osiedli i lokalnymi liderami; elastyczny dobór formatów
Nadmierne oczekiwania wobec samofinansowania instytucji jako źródła nowych działań	średnie / średni	Traktowanie przychodów własnych (ok. 21% w SOK i Muzeum) jako odciążenia budżetu, a nie źródła finansowania ekspansji programowej; realistyczne planowanie kosztów decentralizacji ze środków publicznych
Ryzyko utraty autentyczności przy popkulturowej reinterpretacji dziedzictwa	niskie / średni	Współpraca z muzealnikami i regionalistami; konsultacje merytoryczne projektów (np. marki „Jaćwingowie”)

Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ VIII

MONITORING I EWALUACJA

VIII

Wskaźniki produktu i rezultatu wraz z wartościami bazowymi i docelowymi ujęto w Tabeli 14 (rozdz. VI), stanowiącej operacyjny rdzeń strategii. Niniejszy rozdział określa metodykę monitoringu i ewaluacji – sposób gromadzenia danych, podział odpowiedzialności oraz pętlę uczenia się i korekty.

8.1. Zasady i podział odpowiedzialności

Monitoring strategii opiera się na czterech zasadach: **systematyczności** (cykliczny pomiar zdefiniowanych wskaźników), **rzetelności danych** (jednolite definicje i źródła), **użyteczności** (dane służą decyzjom, nie sprawozdawczości dla samej sprawozdawczości) oraz **transparentności** (wyniki dostępne dla środowiska i mieszkańców).

Bieżący monitoring wskaźników z Tabeli 14 prowadzą realizatorzy poszczególnych zadań (instytucje kultury, właściwe wydziały Urzędu), przekazując dane do koordynatora w Wydziale Kultury i Sportu. Analogicznie jak w przypadku obsługi Zespołu ds. realizacji strategii (rozdz. VII), gromadzenie, weryfikacja i analiza danych monitoringowych wymagają wyodrębnionego zasobu kadrowego. Strategia rekomenduje zatrudnienie osoby zajmującej się koordynacją monitoringu i ewaluacją (np. w wymiarze części etatu) - bez tego rzetelny monitoring nie będzie możliwy.

8.2. Metody gromadzenia danych

Pomiar opiera się na łączeniu danych z istniejących źródeł oraz danych pozyskiwanych celowo:

- **Dane administracyjne i sprawozdawcze instytucji** – frekwencja (osobowizyty), liczba i rodzaj wydarzeń, dane o zatrudnieniu, sprawozdania finansowe (w tym wskaźnik samofinansowania).
- **Dane z systemu dotacji NGO** – liczba i wartość zadań zlecanych, udział umów wieloletnich, wysokość dotacji, liczba beneficjentów.
- **Analityka kadrowa (HR)** – wskaźniki dobrostanu i obciążenia pracą (np. rotacja stanowisk, a w miarę możliwości badania satysfakcji i zaangażowania typu eNPS w instytucjach), pozwalające śledzić trend zjawiska wypalenia zawodowego (wartość bazowa: 78% wskazań w badaniu Ipsos 2025).
- **Dane o zasięgach komunikacji** – wskaźniki dotarcia kampanii cyfrowych, zwłaszcza dla oferty ambitnej (np. Festiwalu Wajda na Nowo).

8.3. Pętla ewaluacyjna i cykl korekty

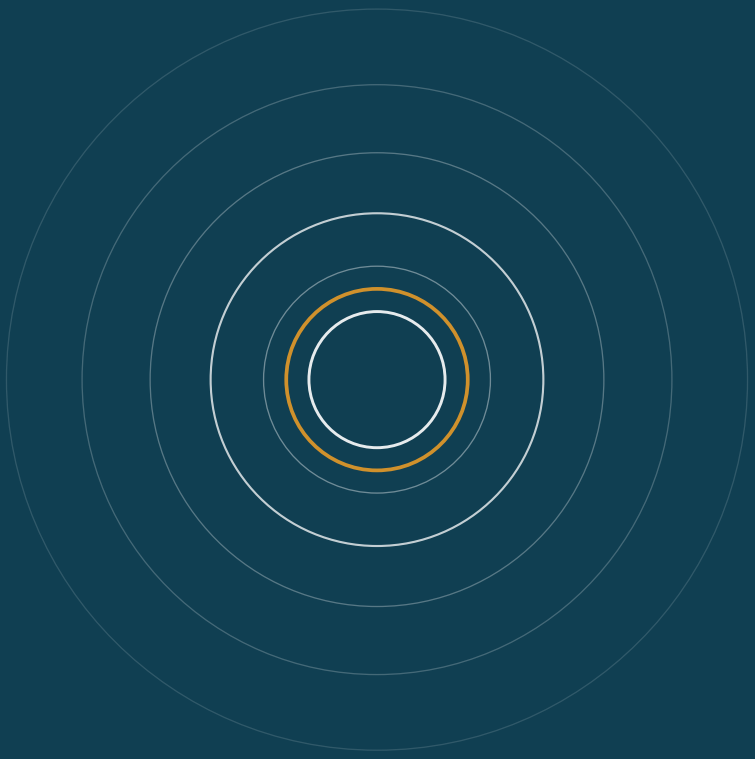
Strategia jest dokumentem żywym, podlegającym okresowej weryfikacji w cyklu uczenia się:

1. **Roczny przegląd wskaźników –** koordynator zestawia roboczo wartości wskaźników i stan realizacji zadań na potrzeby Zespołu ds. realizacji strategii**.**
2. **Przegląd i rekomendacje** – Zespół opiniuje postęp, identyfikuje zadania zagrożone i rekomenduje korekty (priorytetów, terminów, wartości docelowych) na kolejny rok.
3. **Informacja z ewaluacji strategii** – sporządzana co dwa lata (pierwsza w 2028 r., kolejna w 2030 r.). Przedkładana jest Prezydentowi Miasta Suwałk, Komisji Kultury, Sportu i Turystyki Rady Miejskiej w Suwałkach oraz Radzie ds. Kultury; jej wynikiem może być aktualizacja Tabeli 14.
4. **Aktualizacja strategii** – w razie istotnych zmian uwarunkowań (demograficznych, finansowych, prawnych) dokument może zostać zaktualizowany przed końcem horyzontu, z perspektywą sięgającą roku 2035.

Wartości docelowe wskaźników w Tabeli 14 traktuje się jako punkt odniesienia możliwy do korekty w pierwszym cyklu ewaluacyjnym – tak, by pozostawały ambitne, lecz realistyczne wobec dostępnych zasobów kadrowych i finansowych.

Spis tabel

Tabela 1. Samorządowe instytucje kultury Miasta Suwałki 10
Tabela 2. Wydatki na kulturę (dział 921) w miastach porównawczych w latach 2022–2025 12
Tabela 3. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w latach 2022–2025 (zł) 13
Tabela 4. Wydatki Miasta Suwałki na kulturę (Dział 921) w latach 2015–2025 14
Tabela 5. Wydatki na kulturę (dział 921) per capita w Suwałkach a demografia 14
Tabela 6. Wskaźnik samofinansowania instytucji kultury w 2024 r. 15
Tabela 7. Szacunkowa liczba odbiorców oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024 15
Tabela 8. Średnioroczne zatrudnienie (etaty) w instytucjach miejskich 16
Tabela 9. Odwiedziny instytucji kultury w Suwałkach (% uczestniczących) 17
Tabela 10. Luki w postrzeganiu atrybutów suwalskiej oferty kulturalnej 18
Tabela 11. Zestawienie oceny satysfakcji i priorytetowości grup docelowych 18
Tabela 12. Krajowe dokumenty strategiczne i ich znaczenie dla Suwałk 23
Tabela 13. Macierz oddziaływania czynników SWOT na cele strategiczne 27
Tabela 14. Tabela wdrożeniowa – cele, zadania, wskaźniki, realizatorzy, terminy i źródła 39
Tabela 15. Analiza ryzyka realizacji strategii 44



STRATEGIA ROZWOJU KULTURY W SUWAŁKACH

DO ROKU 2030 Z PERSPEKTYWĄ DO ROKU 2035