

**Załącznik
do Uchwały nr 266/2004
Rady Miejskiej w Grodzisku Maz.
z dnia 26 kwietnia 2004 roku**



**STRATEGIA
ROZWOJU GMINY
GRODZISK MAZOWIECKI
2003-2013**

Grodzisk Mazowiecki 2003



SPIS TREŚCI

- 1. Wstęp**
- 2. Przebieg prac nad Strategią Gminy**
- 3. Opis zastosowanej metody i użytych narzędzi**
- 4. Syntetyczna charakterystyka Gminy**
- 5. Strategiczny kierunek rozwoju Gminy**
 - 5.1 Misja Gminy**
 - 5.2 Wizja przyszłości**
 - 5.3 Cel nadrzędny rozwoju**
 - 5.4 Cele główne rozwoju**
- 6. Szanse i Zagrożenia rozwoju Gminy (wyniki analizy SWOT)**
 - 6.1 Mocne strony i czynniki sprzyjające rozwojowi**
 - 6.2 Słabe strony i czynniki zagrażające rozwojowi**
- 7. Główne problemy Gminy**
- 8. Plan operacyjny strategii rozwoju Gminy**
 - 8.1 Struktura celów głównych i szczegółowych**
 - 8.2 Zrównoważony rozwój środowiska – cele operacyjne**
 - 8.3 Zrównoważony rozwój społeczny – cele operacyjne**
 - 8.4 Zrównoważony rozwój gospodarczy – cele operacyjne**
 - 8.5 Zrównoważony rozwój przestrzenny i instytucjonalny - cele operacyjne**
- 9. Zarządzanie i uwarunkowania realizacji strategii**
 - 9.1 Instrumenty realizacji strategii**
 - 9.2 Podmioty zarządzające realizacją strategii**
 - 9.3 Finansowanie realizacji celów operacyjnych (zadań)**
 - 9.4 Mierniki i wskaźniki monitoringu strategii rozwoju**
- 10. Zgodności celów strategicznych gminy Grodzisk Mazowiecki ze strategią rozwoju województwa mazowieckiego.**
- 11. Podsumowanie i postanowienia końcowe**



1. WSTĘP

Ostatnie 10 lat to dla Polski okres głębokich przemian ustrojowych. Oprócz wejścia na drogę demokracji i gospodarki rynkowej nastąpiło także upodmiotowienie społeczności lokalnej. Gmina zyskując osobowość prawną i samodzielność podlegającą ochronie prawnej, obarczona została jednocześnie odpowiedzialnością za wykonywane we własnym imieniu zadania.

Ta właśnie odpowiedzialność stawia przed samorządem gminnym potrzebę opracowania dokumentu, dzięki któremu będzie mogła racjonalnie planować swoje działania.

Strategia rozwoju gminy to dokument, który ujmuje główne cele i priorytety w horyzoncie 10–15 lat. Jej konstruowanie jak i realizacja odbywa się przy czynnym uczestnictwie lokalnych liderów i aktorów sceny życia publicznego i prywatnego. Plan strategiczny stanowi własność całej społeczności lokalnej. Jest wyrazem konsensusu wszystkich mieszkańców, co do wizji przyszłości gminy.

Ale strategia jest również zapisem dokonanych wyborów. Nie można, bowiem nigdy zakładać, że wszystkie cele i zamierzenia będą zrealizowane jednakowo szybko. Ograniczone środki finansowe są zazwyczaj niewystarczające do zaspokojenia wszystkich potrzeb. Zasada „coś za coś” jest fundamentalną zasadą, która obowiązuje podczas przygotowywania strategii. Nie jest to dokument o charakterze życzeniowym, lecz realistyczny program rozwoju. Zaakceptowane w strategii priorytety i cele stanowią podstawę do opracowania szczegółowych projektów i planów działania.

Strategia rozwoju gminy nie jest dokumentem zamkniętym. W zależności od zaistniałych okoliczności możliwa jest weryfikacja powziętych założeń, w szczególności zaś konkretyzacja wstępnych celów rozwoju, dostosowanie ich do realnych możliwości jak również wprowadzenie zmian na podstawie głębokich analiz.

Punktem wyjścia przy konstruowaniu strategii jest diagnoza i opis stanu istniejącego. Zawiera on dane dotyczące przede wszystkim sytuacji demograficznej, struktury gospodarczej, infrastruktury technicznej. Następnym etapem jest przeprowadzenie analizy SWOT, a więc identyfikacja mocnych i słabych stron gminy oraz wskazanie szans i zagrożeń dla jej rozwoju. Powyższe działania umożliwiają sformułowanie wizji rozwoju gminy w postaci misji oraz celów ogólnych i szczegółowych. Realizacja strategii zaczyna się od momentu przyjęcia przez Radę Gminy stosownej uchwały i odbywa się przy czynnym udziale całej społeczności lokalnej.

Institucja (gmina) funkcjonuje w gospodarce, społeczeństwie musi koncentrować swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, czyli na zarządzaniu strategicznym. Skuteczne strategie, dostosowujące jednostkę do otoczenia i otoczenie do niej, są niezbędnym warunkiem przetrwania w długim okresie. Może ona przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju i wzrostu. Rozwój i wzrost instytucji (gminy) są ściśle związane z jej strategią, czyli zespołem



skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji jednostki oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia stawianych celów. Rozwój i wzrost stanowią zatem ogólne strategie, generalne zasady strategiczne każdej instytucji. Ponieważ rozwój i wzrost gminy mogą być realizowane różnymi sposobami, dlatego można mówić o różnych strategiach rozwoju i wzrostu.

“Strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia jednostce przewagę. Jest to zwięzły plan na szczeblu kierownictwa, stwierdzający jak zamierza się osiągnąć swoje cele. Strategia musi być wykonalna, nie może być ona zbiorem pobożnych życzeń.” (...)



2. PRZEBIEG PRAC NAD STRATEGIĄ

Prace związane z opracowaniem Strategii Rozwoju Gminy Grodzisk Mazowiecki zostały rozpoczęte w 2002 roku. Harmonogram prac przedstawiał się następująco:

- Zarząd podjął decyzję o przystąpieniu do sporządzenia strategii,
- Podpisano umowę z firmą na opracowanie dokumentacji,
- Pracownicy poszczególnych Wydziałów Urzędu zostali włączeni do roboczego przygotowania materiałów,
- I etapem prac nad strategią było zorganizowanie seminarium, które odbyło się we wrześniu 2002 roku w kinie „WOLNOŚĆ”. Uczestnikami seminarium byli przedstawiciele Władz Urzędu, Radni Rady Miejskiej, mieszkańcy gminy, przedstawiciele organizacji, instytucji i przedsiębiorców.
- Opracowane na podstawie seminarium materiały zostały przekazane Burmistrzowi Gminy,
- II etap prac polegał na porządkowaniu przedłożonych materiałów, analizy ich spójności z dokumentami określającymi strategiczne cele rozwoju zawarte w dokumentach programowych takich jak np. Strategia Województwa Mazowieckiego,
- W drugim etapie przeprowadzono również konsultacje społeczne. Odbyło się 11 zebrań z mieszkańcami na temat rozwoju gminy, ich oczekiwań, wizji przyszłości wspólnej gminy i głównych zadań inwestycyjnych do wykonania w nadchodzącej dekadzie. Spotkania odbyły się w dniach 14 stycznia 2003 roku – 30 stycznia 2003 roku z mieszkańcami następujących miejscowości:
 - Miasto - Grodzisk Mazowiecki,
 - Wsie - Żuków, Adamów, Wężyk, Izdebnio Nowe, Izdebnio Kościelne, Kraśnicza Wola, Czarny Las, Makówka, Tłuste, Kłudzienko, Szczęsne, Adamowizna, Natolin, Chlebnia, Kozery, Kozery Nowe, Władków, Kozerki, Odrano Wola, Kady, Janinów, Mościska, Kałużyn.
- Po opracowaniu, skompletowaniu i uporządkowaniu zebranych materiałów Strategię Rozwoju Gminy Grodzisk Mazowiecki przekazano Burmistrzowi, a następnie została przekazana Radzie Miejskiej do analizy i uchwalenia.



3. OPIS ZASTOSOWANEJ METODY I UŻYTYCH NARZĘDZI

Materiał dydaktyczny analizujący obszar organizacji i zarządzania definiuje strategię w następujący sposób:

Strategia to z jednej strony ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji, z drugiej strony zaś to układ w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie.

Jednakże sama strategia to nie wszystko. To tylko zarys tego co powinno się robić w celu osiągnięcia przyszłych efektów. Strategia musi więc posiadać formalną stronę realizacyjną. Zapewnia to:

Planowanie strategiczne (czyli aktywne formułowanie strategii) które stanowi sformalizowany proces długofalowego planowania stosowanego do określania i realizacji celów organizacji.

W najkrótszej formie planowanie strategiczne przebiega w następujący sposób:

- Określenie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń.
- Tworzenie misji.
- Wyznaczenie celu nadrzędnego i celów głównych.
- Wyznaczenie celów szczegółowych .
- Określenie celów operacyjnych (zadań).
- Dopasowanie podmiotów i środków do ich realizacji.

Określenie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń to **Analiza SWOT** czyli analiza organizacji. Wynik jej daje możliwość zobrazowania obecnej sytuacji gminy i daje podstawę do przyszłego określania celów. Równocześnie w skrótowny, prosty sposób pozwala spojrzeć na gminę i uzmysłowić sobie własną sytuację obecną i przyszłą.

Wyznaczamy mocne i słabe strony gminy. Są to cechy zależne, warunkowane działaniami, aktywnością, środkami finansowymi gminy i przez niego możliwe do zmiany bądź podtrzymania (wzmocnienia). Analiza szans i zagrożeń to analiza otoczenia gminy. Identyfikuje ona możliwy wpływ otoczenia na gminę. Wpływ ten nie jest zależny bezpośrednio od aktywności gminy.

Na pojęcie **wizji**, wykorzystane do stworzenia wizji obszaru, składają się następujące elementy:

- pożądaný obraz społeczności w przyszłości,
- oddaje najogólniejszy sens istnienia społeczności
- opisuje wartości istotne dla społeczności: W co wierzymy? Jakie wyznajemy zasady?,



- opisuje politykę i schematy zachowań wspierających wartości społeczności,
- oddaje strategię społeczności: Jaka ma być podstawowa domena naszej działalności? Jakie pozycje chcemy osiągnąć? Jakie cechy konkurencyjności mamy posiadać w przyszłości?

Misja to wyrażenie celu: fundamentalnego, jednoznacznego, unikalnego, który różnicował będzie daną organizację (region, powiat, gminę) od innych, ze względu na przedmiot, zakres i sposób działania.

Z definicji tej wynikają bezpośrednio cechy misji:

- unikalność (misja ma być wyjątkowa, niepowtarzalna),
- jednoznaczność (nie powinna dawać możliwości dla innej interpretacji),
- rozumiałość (powinna być zrozumiała dla każdego mieszkańca powiatu/ gminy),
- skróctowość (powinna składać się z jednego dwóch zdań),
- emocjonalność (powinna wzbudzać angażujące, pobudzające emocje).

Misja nie może być w swej treści zbyt ogólnikowa a zarazem musi być powiązana bezpośrednio z danym obszarem. Przemawiające za tym względy to potrzeba różnicowania poszczególnych różnych gmin za pomocą misji (misja może być w pewnym zakresie hasłem/sloganem reklamowym).

Kolejnym etapem realizacji strategii jest wyznaczenie **celu nadrzędnego i celów głównych**. W zakresie gminy wynikają one bezpośrednio z Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku (z późniejszymi zmianami) o samorządzie gminnym (terytorialnym).

Z celów głównych wynikają bezpośrednio **cele szczegółowe** do realizacji w założonym okresie czasowym. Cele te podbudowane są w warstwie realizacyjnej **celami operacyjnymi (zadaniami)**, które winny w przyszłości (w czasie ich realizacji) być uzupełnione o wykonawców i źródła pozyskiwania niezbędnych środków.



4. SYNTETYCZNA CHARAKTERYSTYKA GMINY

Miasto i Gmina Grodzisk Mazowiecki położone są w centrum kraju, w województwie mazowieckim - około 30 km na południowy zachód od Warszawy.

Powierzchnia Gminy wynosi 107 km². W skład jednostki wchodzi miasto i 31 sołectw. Do największych sołectw zaliczamy : Chlebnię, Izdebną Kościelną, Adamowiznę, Odrano Wolę, Książenicę, Kałęczyn. W Gminie zamieszkuje 35.568 osób - z tego w mieście 26.209 mieszkańców.

Tereny wiejskie pełnią funkcje rolnicze - ale i tu wzrasta znaczenie i liczba podmiotów gospodarczych.

Wiodącą funkcją miasta jest przemysł oraz usługi. Miasto stanowi również lokalny ośrodek zatrudnienia - oznacza to, że struktura gospodarcza miasta zaczyna ewoluować w kierunku wzrostu znaczenia usług. Do niedawna miasto to było traktowane jako typowy ośrodek przemysłowy. Nie zmienia to jednak faktu, iż nadal jest zaliczane do najbardziej uprzemysłowionych miast aglomeracji warszawskiej. Rozwinął się tu głównie przemysł farmaceutyczny i spożywczy. Do ważniejszych zakładów należy zaliczyć: zakłady farmaceutyczne „Polfa”, Gefco Polska Sp. z o.o. - inwestora francuskiego, zajmującego się dystrybucją części zamiennych dla firm: Peugeot i Citroën, fabrykę chipsów „Frito-lay”, fabrykę aparatury kontrolno-pomiarowej „Danfoss”, „Hiestand” piekarnię szwajcarską oraz szwajcarski koncern „Firmenich”, produkujący zapachy i dodatki spożywcze, czy „Trouw Nutrition”, zajmujący się produkcją dodatków paszowych. Z kolei wzrost znaczenia działalności usługowej o charakterze rynkowym wiąże się z lokalizacją m.in.: dużych spedycyjno-transportowych firm, w tym także z udziałem kapitału zagranicznego, np. Raben.

Z drugiej strony jest to następstwem powstawania mniejszych i mniej znanych firm bądź rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej przez osoby fizyczne. Do rozwoju usług, zwłaszcza zaliczanych do rynkowych przyczynił się sektor bankowy, reprezentowany na terenie Grodziska Mazowieckiego przez Powszechną Kasę Oszczędności Bank Polski, Bank Przemysłowo-Handlowy PBK, ING Bank Śląski, PKO S.A. oraz Bank Spółdzielczy. Rozwój inwestycji wspomagających rozwój przedsiębiorczości, w tym: biur rachunkowych, agencji reklamowych, czy punktów doradztwa gospodarczego jest również motorem napędowym dynamicznego rozwoju Gminy.

Na uwagę zasługuje też rozwój handlu detalicznego i hurtowego, przy czym w ramach tego ostatniego należy wymienić funkcjonujące na terenie Gminy hurtownie spożywcze, zwłaszcza napojów i owoców cytrusowych, czy hurtownię budowlaną.

Natomiast usługi nierynkowe są reprezentowane w szczególności przez:

- służbę zdrowia: zarówno publiczną /Szpital Zachodni/, jak i niepubliczne przychodnie i prywatne gabinety,
- oświatę: szkoły podstawowe / 6 /, gimnazja / 3 /, przedszkola / 5 /



W zakresie oświaty funkcjonują również niepubliczne placówki : Społeczna Szkoła Podstawowa i Gimnazjum oraz Przedszkole „Kubuś Puchatek”.

Grodziskie szkoły średnie połączone są w 3 zespoły szkół :

- Zespół Szkół nr 1 / Liceum Ogólnokształcące i Technikum Spożywczo-Gastronomiczne /,
- Zespół Szkół Technicznych i Licealnych nr 2 /Technikum samochodowe, Liceum Techniczne i Zasadnicze Szkoły Zawodowe /,
- Zespół Szkół Specjalnych / Zasadnicza Szkoła Zawodowa /.

Ponadto w Grodzisku funkcjonują: Państwowa Szkoła Muzyczna oraz Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Warszawie – Satelitarny Ośrodek Kształcenia w Grodzisku Mazowieckim.

Placówki takie jak: biblioteki publiczne, radio „Bogoria”, ognisko kulturalno-edukacyjne „Radogoszcz”, kino „Wolność” działają w ramach Ośrodka Kultury. Poza tym działa Ognisko Plastyczne, Galeria Instrumentów Folkowych oraz Fundacja Essentia oraz Stowarzyszenie Animus.

W zakresie sportu i rekreacji potrzeby mieszkańców zabezpiecza Ośrodek Sportu i Rekreacji w skład, którego wchodzi obiekty takie jak:

- Pływalnia Miejska „WODNIK 2000”,
- Grodziska Hala Sportowa,
- Tereny sportowe przy Al. Mokronoskich,
- Tereny sportowe przy ul. Nadarzyńskiej

Usługi nierynkowe obejmują też administrację publiczną m/in mieszczący się na terenie Gminy Urząd Miejski i Starostwo Powiatu.

Układ hydrograficzny gminy należy prawie w całości do zlewni rzeki Utraty. Główne rzeki terenu Gminy to Rokicianka, Mrowna i Rokitnica oraz w małej części należy do zlewni Pisi Tucznej dotyczy to rzeki Basinki.

Na terenach użytkowanych rolniczo dominują gleby płowe i brunatne. W obniżeniach terenowych występują gleby torfiaste i murszaste.

Według bonitacji gleby klasy II, III, IV stanowią połowę gruntów pozostałe to gleby klasy V i VI.

Lasy zajmują poniżej 10% powierzchni gminy. Dominują drzewostany sosnowe (sosna zwyczajna i rzadziej sosna czarna) w okolicach Mościsk, uroczyska Osowiec-Korytnica, Marynina i Książenic. Lasy w połowie stanowią własność państwa i zarządzane są przez Nadleśnictwo w Chojnowie, pozostałe to lasy prywatne.

Na terenie gminy zachowały się stare parki objęte ochroną konserwatorską . Ponadto południowa część gminy wchodzi w skład Warszawskiego Obszaru Chronionego Krajobrazu, na terenie tego obszaru znajdują się miejscowości Wężyk, Chawłowo, Mościska,



Janinów, Marynki, Kałużyn, Chełmonie Adamowizna, Zapole, Radonie, Marynin oraz uroczysko Osowiec- Korytnica.

Miasto i Gmina zaopatrywane jest w wodę za pośrednictwem systemu wodociągowego składającego się z trzech stacji uzdatniania oraz sieci wodociągowej (stacje uzdatniania wody: SUW „Cegielniana”, SUW „ Dąbrówka” SUW „Wólka Grodziska”).

Istniejące urządzenia stacji wodociągowych i sieci przesyłowych wymagają modernizacji i rozbudowy, natomiast w celu zabezpieczenia potrzeb wodnych Gminy konieczna jest budowa nowego ujęcia wody w południowej części Gminy.

W mieście istnieje rozdzielczy system kanalizacji. Siecią kanalizacyjną jest objęta centralna, południowa i wschodnia część miasta, poza zasięgiem kanalizacji są obszary leżące w zachodniej części miasta, w rejonie ulic Kresowej i Żytniej , na północy miasta w rejonie ulic Średniej, Ordon, Szerokiej oraz wschodniej części miasta. Na terenie gminy jedynie dwie wsie Wólka Grodziska i Natolin podłączone są do miejskiej kanalizacji. Konieczna jest sukcesywna rozbudowa sieci kanalizacyjnych jak również opracowanie koncepcji kanalizacji południowego obszaru gminy (z uwagi na intensywny rozwój budownictwa mieszkaniowego), a następnie całego obszaru gminy.

Ścieki odprowadzane są do gminnej oczyszczalni ścieków. Jakość oczyszczanych ścieków odprowadzanych nie spełnia wymagań polskich i unijnych .Rozwiązania wymaga także sposób ostatecznego unieszkodliwiania osadów ściekowych, dla których brak jest pewnych sposobów zagospodarowania.

Budownictwo wielorodzinne, usługowe i obiekty drobnego przemysłu ogrzewane są z miejskich sieci ciepłowniczych, lokalnych kotłowni.

Budownictwo jednorodzinne posiada ogrzewanie piecowe lub własne kotłownie na gaz lub paliwa stałe z instalacją centralnego ogrzewania.

Zakłady przemysłowe znajdujące się na terenie miasta posiadają własne kotłownie.

Teren miasta jest zasilany gazociągiem wysokiego ciśnienia z kierunku południowego oraz dwoma gazociągami średniego ciśnienia z północy oraz wschodu. Miasto i Gmina zasilane są w energię elektryczną z jednego punktu zasilania tzw. RPZ – Grodzisk Maz.

Grodzisk Maz. charakteryzuje się dużą liczbą połączeń kolejowych. Równoległe do linii kolejowej Warszawa-Skierniewice do Grodziska przebiega linia Warszawskiej Kolei Dojazdowej.

Jest to środek transportu odznaczający się dużą przepustowością, jest przyjazny dla środowiska oraz w porównaniu do innych środków dużo bardziej bezpieczny. Niezbędna jest modernizacja taboru kolejowego co poprawiłoby ofertę przewozową tj. zwiększyłoby częstotliwość kursowania składów i skróciłoby czas dojazdu.



Wszystkie drogi wojewódzkie i powiatowe obsługujące gminę to drogi jednopasmowe. Standard dróg jest niezadowalający. Dlatego jednym z ważniejszych zadań służących poprawie istniejącego stanu jest budowa obwodnicy zachodniej i w drugiej kolejności obwodnicy południowej jak również podnoszenie standardu dróg i ulic lokalnych.

Gmina zapewnia lokale socjalne i lokale zamienne, a także zaspokaja potrzeby mieszkaniowe mieszkańców. Stan zasobu nie jest najlepszy, konieczne jest przeprowadzenie wielu remontów, rozbiórek starej substancji mieszkaniowej jak również budowa nowych domów.

Współczesna gospodarka stwarza popyt na infrastrukturę o coraz wyższych parametrach. Coraz trudniej wyobrazić sobie sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwo bez nowoczesnych technik komunikowania. W walce konkurencyjnej wygrywają te regiony, o których można zdobyć dużo informacji przy niewielkim wysiłku. Stąd też w dobie informatyzacji życia społeczno- ekonomicznego za ważny element infrastruktury ekonomicznej gmin można uznać stopień ich skomputeryzowania czy też wykorzystania internetu np. w celu promocji gminy.



5. STRATEGICZNY KIERUNEK ROZWOJU GMINY

5.1 MISJA GMINY

Misja to wyrażenie celów i zasad rozwoju strategicznego, określenie misji gminy sprowadza się do sprecyzowania istoty działalności gminy jaką ma spełniać na rzecz społeczności lokalnej.

Misją Gminy Grodzisk Mazowiecki jest nowoczesna, europejska gmina, zapewniająca mieszkańcom wysoki poziom życia w oparciu o dynamiczny rozwój przedsiębiorczości, dbająca o środowisko przyrodnicze, kreująca społeczeństwo obywateli dumnych ze swojego miejsca zamieszkania.

5.2 WIZJA PRZYSZŁOŚCI

Wizja przyszłości to pożądaný obraz przyszłości dla Gminy Grodzisk Mazowiecki przedstawia się następująco:

- Przebieg procesów ruchu naturalnego oraz przewidywania skali i tempa ruchów migracyjnych pozwalają na określenie potencjalnej liczby mieszkańców Gminy Grodzisk Mazowiecki w roku 2008 na poziomie 38,4 tysięcy osób a w roku 2030 na poziomie 58 tysięcy osób (co stanowi w stosunku do stanu obecnego wzrost odpowiednio o 8% i ponad 60 %). Zwraca się przy tym uwagę na przewidywane przekształcenia struktury wiekowej mieszkańców w kierunku spowolnienia procesów starzenia się ludności Gminy.
- Planowane inwestycje kompleksowo rozwiążą problemy gospodarki wodno-ściekowej. Realizacja inwestycji takich jak modernizacje i przebudowy stacji uzdatniania wody, budowa nowych stacji uzdatniania wody oraz budowa nowych sieci wodociągowych, kanalizacji sanitarnej i deszczowej przyczyni się do osiągnięcia polskich oraz europejskich standardów i norm w tym zakresie, a tym samym znaczącej poprawy środowiska naturalnego i jakości życia na obszarze projektu.
- Rozwój gospodarczy Gminy – planowana strefa przemysłowa oparta została o istniejącą drogę Grodzisk – Błonie oraz planowaną obwodnicę zachodnią oraz autostradę A-2. Docelowo w zależności od rodzaju przedsiębiorstw liczba zatrudnionych będzie wynosiła ok. 3 tysięcy osób. Zapewni do wzrost dochodów społeczności lokalnej jak również dochodów własnych w budżecie gminy, wpłynie na stan bezrobocia w rejonie.
- Będą realizowane projekty rewitalizacji obszarów miejskich, dotyczy to terenów zarówno po przemysłowych - zakłady produkcyjne w centrum miasta jak i terenów



odzyskanych po rozbiórce starych kamienic. Remonty, modernizacje infrastruktury, poprawa estetyki przestrzeni publicznych oraz budowa nowych mieszkań komunalnych wpłynie na jakość życia mieszkańców. Budowa w centrum miasta obiektu kultury oraz odzyskanie gruntów poprzez rozbiórkę starej substancji budowlanej powinno zaowocować powstaniem kolejnych podmiotów gospodarczych a więc ożywieniem gospodarczym i społecznym.

- W celu poprawy atrakcyjności lokalizacyjnej miasta należy wybudować obwodnice a szczególnie obwodnicę zachodnią, która łączyłaby nowo wybudowaną autostradę A-2 z tzw. trasę Katowicką. Nasilający się ruch pojazdów samochodowych w centrum miasta powoduje powstawanie zatorów komunikacyjnych dla karet pogotowia ratunkowego do położonego przy ul. Dalekiej Szpitala Zachodniego. Dlatego bardzo ważna dla miasta i pacjentów jest budowa połączenia drogowego pomiędzy ul. E. Plater a ul. Chełmońskiego.

5.3 CEL NADRZĘDNY ROZWOJU

Cel nadrzędny wyraża istotę sformułowanej wizji przyszłości Gminy, który jest do osiągnięcia po przez realizację odpowiednich zadań i działań. Cel nadrzędny Gminy Grodzisk Mazowiecki to:

**Wzrost poziomu życia mieszkańców miasta i gminy
Grodzisk Mazowiecki**

5.4 CELE GŁÓWNE ROZWOJU

Cele główne określają sposób w jaki ma być zrealizowany cel nadrzędny, zgodnie z przyjętą zasadą, że rozwój gminy będzie miał charakter zrównoważony. Zmiany będą dokonywać się z poszanowaniem środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego tej Ziemi. Poniżej sformułowano następujące cele:

- I. Zrównoważony rozwój środowiska**
- II. Zrównoważony rozwój społeczny**
- III. Zrównoważony rozwój gospodarczy**
- IV. Zrównoważony rozwój przestrzenny i instytucjonalny**



6. SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU GMINY (WYNIKI ANALIZY SWOT)

Jednym z istotnych warunków dla zbudowania skutecznej strategii zrównoważonego rozwoju gminy jest m.in. znajomość jej szans i zagrożeń rozwojowych. Uczestnicy seminarium dokonali tego rodzaju oceny, wskazując na najważniejsze cechy negatywne i pozytywne uwarunkowań rozwojowych Gminy. W ten sposób przygotowana została ocena słabych i mocnych stron gminy - podstawowych elementów analizy SWOT.

6.1 MOCNE STRONY I CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI

Mocne strony i czynniki sprzyjające rozwojowi Grodziska Mazowieckiego to:

- atrakcyjne położenie geograficzne względem Warszawy i Łodzi.
- powiązania transportowe (gęsta sieć dróg kolejowych i kołowych)
- poziom infrastruktury technicznej w tym:
 - długość sieci wodociągowych
 - liczba abonentów telefonicznych na 1000 mieszkańców
 - zasoby mieszkaniowe
 - przepustowość oczyszczalni ścieków
 - liczba banków, oddziałów i filii bankowych przypadająca na 1000 podmiotów gospodarczych
- nowoczesne formy komunikowania się:
 - poziom telekomunikacji,
 - komputery, internet,- szybka obsługa interesantów
- wysoka jakość i wydajność zasobów ludzkich
- poziom infrastruktury społecznej:
 - przedszkola, szkoły, wyższa uczelnia
 - łatwy dostęp do szkolnictwa wyższego
 - wysoki poziom nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjalnych
- dobre warunki dla rozwoju działalności usługowej, handlu prywatnego i drobnych usług
- istnienie w gminie dużych zakładów stwarzających miejsca pracy dla mieszkańców gminy
- istnienie zakładów przetwórczych, w których mogą być przetwarzane produkty rolne
- istnienie aktywnych stowarzyszeń
- dobrze pracujący i prężny samorząd
- dysponowanie atrakcyjnymi terenami do budowy i inwestycji
- wysoka pozycja w rankingach krajowych ośrodków gospodarczych



- mieszkańców gminy cechuje wysoka indywidualna mobilność
- na terenie gminy wdrażany jest, akceptowany społecznie kompleksowy system segregacji odpadów

Czynniki sprzyjające dla rozwoju miasta i gminy ich szansami rozwoju są:

- wykorzystanie w/w mocnych stron przy sprawnym zarządzaniu rozwojowym gminy
- akcesja Polski do UE
- dobre kontakty międzynarodowe
- budowa Autostrady A-2
- migracja do gminy
- współpraca z innymi samorządami w zakresie ochrony środowiska
- rozwój specjalnej strefy ekonomicznej
- przynależność do zasobnego województwa
- dobra współpraca organów samorządowych

5.2 SŁABE STRONY I CZYNNIKI ZAGRAŻAJĄCE ROZWOJOWI

Słabymi stronami miasta i gminy Grodzisk Mazowiecki są:

- brak drogi dwupasmowej do Warszawy
- brak obwodnic
- słabo rozwinięta sieć kanalizacyjna (tereny wiejskie)
- powiększające się bezrobocie
- występowania patologii społecznych
- niedostateczny poziom infrastruktury rekreacyjno - turystycznej i sportowej
- mała powierzchnia lasów i wód w gminie
- wyeksploatowana komunalna substancja mieszkaniowa
- niedostateczne budownictwo socjalne
- niski standard dróg lokalnych tzn. brak chodników, parkingów i ścieżek rowerowych
- oczyszczalnia ścieków wymagająca dalszej modernizacji
- niskie, ekstensywne wykorzystanie zasobów rolniczej przestrzeni produkcyjnej oraz brak sprawnego systemu melioracji w gminie
- niewykorzystanie lokalnego potencjału gminy do prowadzenia działalności agro turystycznej.



Zagrożenia dla rozwoju miasta i gminy to:

- rosnące bezrobocie i ubożenie części społeczeństwa nie umiejącej się przystosować do zmian społeczno-gospodarczych
- słabnąca koniunktura gospodarcza w regionie
- zmienna niestabilna polityka państwa w sferze określenia dochodów własnych gmin
- patologie społeczne – alkoholizm, narkomania
- przestępczość
- zwiększający się ruch samochodowy na terenie miasta i gminy



7. GŁÓWNE PROBLEMY GMINY

Analizując słabe strony i czynniki zagrażające rozwojowi miasta i gminy przyjęto następujące listy głównych problemów ich rozwoju wymagających rozwiązania w pierwszej kolejności.

- Niewystarczający postęp w modernizacji oczyszczalni;
- Niedostatecznie zorganizowana gospodarka odpadami;
- Niewystarczający postęp w tworzeniu nowych miejsc pracy;
- Niedostateczny stan techniczny dróg oraz brak obwodnicy;
- Zły stan gminnego zasobu mieszkaniowego;
- Konieczność rewitalizacji zdegradowanych obszarów miasta;
- Potrzeba zagospodarowania obiektów zabytkowych;
- Potrzeba poprawy lesistości gminy i systemu zieleni urządzonej;
- Niedostatek utrzymania bazy oświatowej;
- Braki w zakresie bazy rekreacyjno – sportowej;
- Konieczność poprawy w zakresie dostępu do informacji, informatyzacji, administracji;
- Niska świadomość ekologiczna mieszkańców;
- Patologia rodzinna i społeczna



8. PLAN OPERACYJNY STRATEGII ROZWOJU GMINY

8.1 STRUKTURA CELÓW GŁÓWNYCH I SZCZEGÓŁOWYCH

Przyjęta w strategii struktura celów głównych została rozbudowana na następujący układ celów głównych i celów szczegółowych

CELE GŁÓWNE	CELE SZCZEGÓŁOWE
I. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ŚRODOWISKA	<ol style="list-style-type: none">1. Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej na terenie gminy2. Uporządkowanie gospodarki odpadami3. Poprawa stopnia lesistości i systemu zieleni urządzonej4. Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców gminy
II. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SPOŁECZNY	<ol style="list-style-type: none">1. Podniesienie poziomu obsługi mieszkańców w oświacie i kulturze2. Poprawienie stanu bazy sportowo- rekreacyjnej gminy3. Rozwój społeczeństwa informacyjnego4. Poprawa stanu technicznego gminnego zasobu mieszkaniowego oraz budowa nowych budynków komunalnych5. Poprawa bezpieczeństwa zbiorowego i osobistego mieszkańców6. Przeciwdziałanie patologii i wykluczeniu społecznemu
III. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ GOSPODARCZY	<ol style="list-style-type: none">1. Tworzenie nowych miejsc pracy2. Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miasta3. Porządkowanie „starej tkanki urbanistycznej”4. Poprawa stanu technicznego dróg i rozbudowa sieci dróg5. Poprawa obsługi mieszkańców gminy Grodzisk Maz. w zakresie komunikacji6. Zagospodarowanie obiektów zabytkowych7. Promocja atrakcyjności inwestycyjnej Gminy
IV. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZESTRZENNY I INSTYTUCJONALNY	<ol style="list-style-type: none">1. Zachowanie lokalizacji obszarów przemysłowych, usługowych, mieszkaniowych i rekreacyjno-sportowych2. Rozwijanie poziomu zarządzania gminą3. Uzyskanie wielosektorowego wsparcia dla działań władz gminnych

**8.2 ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ŚRODOWISKA – Cele operacyjne**

CELE SZCZEGÓŁOWE	CELE OPERACYJNE (Zadania)
1. Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej na terenie gminy	<ul style="list-style-type: none">• Modernizacja oczyszczalni ścieków;• Modernizacja istniejących stacji uzdatniania wody;• Budowa sieci kanalizacyjnej w mieście i na terenach wiejskich sanitarnych i deszczowych;• Budowa sieci wodociągowych w gminie• Budowa nowej stacji uzdatniania wody we wsi Czarny Las;• Opracowanie koncepcji kanalizacji dla południowej części gminy;
2. Uporządkowanie gospodarki odpadami	<ul style="list-style-type: none">• Rozwijanie programu gospodarki odpadami;• Reorganizacja zarządzania kompostownią;
3. Poprawa stopnia lesistości i systemu zieleni urządzonej	<ul style="list-style-type: none">• Odnowienie istniejącej zieleni parkowej;• Zakładanie i odnowa drzew przydrożnych i lasów
4. Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców gminy	<ul style="list-style-type: none">• Stymulowanie inicjatyw lub organizacja akcji, festynów czy konkursów rozwijających świadomość ekologiczną;• Promowanie i nagradzanie firm działających „ekologicznie”

8.3 ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SPOŁECZNY – Cele operacyjne

CELE SZCZEGÓŁOWE	CELE OPERACYJNE (Zadania)
1. Podniesienie poziomu obsługi mieszkańców w oświacie i kulturze	<ul style="list-style-type: none">• Remonty obiektów szkolnych;• Budowa Ośrodka Kultury;• Organizowanie imprez masowych dla promocji Gminy;



2. Poprawienie stanu bazy sportowo-rekreacyjnej gminy	<ul style="list-style-type: none">• Rozbudowa i modernizacja terenu sportowo – rekreacyjnego w Grodzisku Mazowieckim• Zagospodarowanie terenów „Stawy Walczewskiego”;• Zagospodarowanie terenów „Stawy Goliana”;• Budowa ścieżek rowerowych;
3. Rozwój społeczeństwa informacyjnego	<ul style="list-style-type: none">• Powszechny dostęp do informacji• Informatyzacja administracji publicznej• Edukacja informatyczna poprzez Gminne Centrum Informacji i szkoły
4. Poprawa stanu technicznego gminnego zasobu mieszkaniowego oraz budowa nowych budynków komunalnych	<ul style="list-style-type: none">• Remonty budynków komunalnych• Budowa budynków komunalnych• Budowa budynków socjalnych
5. Poprawa bezpieczeństwa zbiorowego i osobistego mieszkańców	<ul style="list-style-type: none">• Wdrożenie monitoringu miasta;• Współpraca z powiatową policją i strażą pożarną;• Podnoszenie kwalifikacji Straży Miejskiej;• Wspieranie działań stowarzyszeń na rzecz bezpieczeństwa
6. Przeciwdziałanie patologii i wykluczeniu społecznemu	<ul style="list-style-type: none">• Propaganda przeciw uzależnieniu (uświadamianie młodzieży);• Promowanie zdrowego trybu życia i aktywnego wypoczynku;• Ułatwienie dostępności do obiektów i miejsc użyteczności publicznej osobom niepełnosprawnym;• Wyrównanie szans rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich szczeblach edukacji

**8.4 ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ GOSPODARCZY – Cele operacyjne**

CELE SZCZEGÓŁOWE	CELE OPERACYJNE (Zadania)
1. Tworzenie nowych miejsc pracy	<ul style="list-style-type: none">• Infrastruktura drogowa i techniczna – Podwarszawskiego Parku Przemysłowego w Grodzisku Maz;• Rozwój form aktywizacji bezrobotnych;• Wspieranie powstawania i rozwoju lokalnych instytucji około biznesowych, wzmocnienie istniejących• Przygotowanie rolnictwa do wejścia w struktury UE i skutecznej konkurencji z rolnictwem unijnym;• Przystąpienie do funduszu poręczeń kredytowych
2. Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miasta	<ul style="list-style-type: none">• Rewitalizacja obszaru po przemysłowego –Centrum Społeczno – Kulturalne w Grodzisku Mazowieckim
3. Porządkowanie „starej tkanki urbanistycznej”	<ul style="list-style-type: none">• Wyburzaniu starej zabudowy oraz zabudowa powstałych obszarów w harmonii z otoczeniem;
4. Poprawa stanu technicznego dróg i rozbudowa sieci dróg	<ul style="list-style-type: none">• Poprawa stanu technicznego dróg gminnych;• Budowa południowego odcinka obwodnicy Grodziska Maz.• Budowa zachodniego odcinka obwodnicy Grodziska Maz.• Poprawa stanu technicznego dróg powiatowych i wojewódzkich;
5. Poprawa obsługi mieszkańców gminy Grodzisk Maz. w zakresie komunikacji	<ul style="list-style-type: none">• Udział gminy w planowaniu reorganizacji WKD;• Utrzymanie obiektów na terenie gminy planowanej do uruchomienia szybkiej kolei;
6. Zagospodarowanie obiektów zabytkowych	<ul style="list-style-type: none">• Odbudowa Dworku Skarbków z przeznaczeniem na szkołę muzyczną;• Przejęcie Willy Foksal i organizacja muzeum;• Zagospodarowanie obiektu Radogoszcz;



7. Promocja atrakcyjności inwestycyjnej Gminy

- Promocja projektu w mediach regionalnych i krajowych
- Wykorzystanie Portalu "Grodzisk" do stałego informowania o inwestycji.
- Informowanie i promowanie po przez Polską Agencję Inwestycji Zagranicznych, Agencję Restrukturyzacji Przemysłu, Biura radców handlowych w kraju i zagranicą.

8.5 ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZESTRZENNY I INSTYTUCJONALNY – Cele operacyjne

CELE SZCZEGÓŁOWE	CELE OPERACYJNE (Zadania)
1. Zachowanie lokalizacji obszarów przemysłowych, usługowych, mieszkaniowych i rekreacyjno-sportowych	<ul style="list-style-type: none">• Działania na rzecz przygotowania i wydzielenia terenów pod budownictwo przemysłowe, usługowe i mieszkalne• Dbanie o istniejącą substancję mieszkaniową i jej rozwój
2. Rozwijanie poziomu zarządzania	<ul style="list-style-type: none">• Opracowanie i wdrażanie Strategii Promocji Gminy• Doskonalenie umiejętności pozyskiwania środków pomocowych• Pozyskiwanie wyspecjalizowanej kadry• Dążenie do rozwoju i innowacji• Budowa zintegrowanego systemu informatycznego Urzędu i jego jednostek
3. Uzyskanie wielosektorowego wsparcia dla działań władz gminnych	<ul style="list-style-type: none">• Kształtowanie tożsamości regionalnej poprzez edukację i kulturę, włączając w to odrębność narodową• Rozwój organizacji pozarządowych i wspieranie inicjatyw obywatelskich• Utworzenie Komisji ds. wdrażania strategii



Realizatorami w/w celów operacyjnych w zależności o rodzaju, charakteru czy stopnia złożoności będą;

- Wydziały Urzędu Miejskiego m.in. Finansowy, Architektura, Geodezja, Promocja,
- Obsługa Inwestycyjno - Techniczna Gminy,
- Zakład Wodociągów i Kanalizacji – zakład budżetowy
- Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej – zakład budżetowy,
- Ośrodek Pomocy Społecznej
- Ośrodek Kultury,
- Ośrodek Sportu i Rekreacji,
- Mieszkańcy Gminy i przedsiębiorcy
- Placówki Oświatowe



9. ZARZĄDZANIE I UWARUNKOWANIA REALIZACJI STRATEGII

Rola władz samorządowych w realizacji strategii rozwoju wynika z powierzonej im misji przez obywateli. Uwarunkowania realizacyjne Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Grodzisk Mazowiecki będą uzależnione od stopnia zaangażowania władz lokalnych jak również podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i gospodarczych.

Ważnym czynnikiem decydującym o realizacji strategii rozwoju będzie rola społeczności lokalnej. Ich identyfikacja z regionem oraz integracja wokół misji i celów strategii będzie jednym z podstawowych warunków gwarantujących jej realizację. Dla niektórych działań strategicznych niezbędne będzie wsparcie z budżetu województwa kształtującego politykę regionalną.

Bazowanie w Strategii Rozwoju Miasta i Gminy na celach i priorytetach Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego umożliwi wsparcie z kontraktów wojewódzkich.

Niewątpliwie ważnym uwarunkowaniem realizacyjnym będzie możliwość skorzystania ze środków pomocowych oraz funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

Zarządzanie realizacją strategii obejmuje:

- tworzenie i doskonalenie instrumentów realizacji (celów operacyjnych)
- monitorowanie, czyli obserwacja i pomiar wskaźników celów
- aktualizację strategii

9.1 INSTRUMENTY REALIZACJI STRATEGII

Do realizacji strategii służą przede wszystkim następujące instrumenty:

- prawno – administracyjne;
- ekonomiczne i rynkowe;
- finansowe;
- organizacyjne i marketingowe;

Realizacja strategii obejmuje okres przed akcesyjny oraz członkowski w Unii Europejskiej. W okresie tym obowiązywać będą ustalenia zawarte w następujących dokumentach:

- Polityce ekologicznej Państwa;
- Narodowym Planie Rozwoju;
- Strategii Rozwoju Kraju;
- Strategii Rozwoju Województwa



9.2 PODMIOTY ZARZĄDZAJĄCE REALIZACJĄ STRATEGII

W przypadku strategii gminy, kluczową postacią w procesie jej realizacji i monitoringu jest Burmistrz Gminy. Kierując bieżącą działalnością ma on bowiem największy wpływ zarówno na sam proces opracowywania strategii, jej wdrażania jak również oceny jej realizacji. Posiadał on będzie do dyspozycji instrumenty bezpośredniego i pośredniego oddziaływania takie jak: finansowe wspieranie określonych przedsięwzięć, sporządzanie planów zagospodarowania przestrzennego.

Do najważniejszych zadań Burmistrza w zakresie zarządzania i monitoringu należałyby:

- bezpośredni nadzór nad wdrażaniem strategii;
- ukonstytuowanie Komisji ds. Strategii;

Ważną rolę w procesach wdrożeniowych strategii odgrywać powinna Komisja ds. Strategii. Istotne jest aby w skład tego organu wchodziły osoby i instytucje zaangażowane uprzednio w prace nad strategią oraz osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację zadań wyznaczonych w strategii - pracownicy. Chodzi o to aby byli to ludzie dobrze zorientowani w istniejących realiach, mający jednocześnie bezpośredni wpływ na procesy gospodarcze i społeczne zachodzące w mieście.

9.3 FINANSOWANIE REALIZACJI CELÓW OPERACYJNYCH (ZADAŃ)

Strategia rozwoju w przedkładanej formie ma być podstawą do tworzenia bardziej szczegółowych planów i projektów realizacji poszczególnych celów i kierunków działań. Ich przygotowanie wymaga wstępnego oszacowania kosztów realizacji strategii oraz możliwości jej finansowania.

Bardzo trudno oszacować jest koszty realizacji Strategii, ponieważ okres jej realizacji jest rozłożony na lata 2003-2013.

Zależność pomiędzy horyzontem czasowym, a stopniem szczegółowości analizy finansowej jest odwrotnie proporcjonalna. Szacunek kosztów jest znacznie bardziej prawdopodobny w przypadku zadań krótkookresowych i średniookresowych, niż w przypadku zadań długookresowych. Problemem jest również wycena rodzajowa działań strategicznych. Najłatwiej przewidzieć jest i poddać procesom kosztorysowania tzw. inwestycje "twarde", dotyczące elementów infrastruktury technicznej, komunalnej, drogowej. Projekty techniczne wymienionych inwestycji przygotowuje z pewnym wyprzedzeniem czasowym. Podają one konkretne sumy pieniężne. Pozostałe zadania wspierające rozwój miasta można tylko próbować określać.



Niezależnie od działalności organizacyjnej realizacja zadań wynikających ze strategii wymagać będzie wyasygnowania na te zadania odpowiednich środków finansowych. Zakłada się, iż źródłem tych środków będą:

- środki własne budżetowe na realizację zadań własnych gminy pozyskane w wyniku prowadzenia przez gminę aktywnej polityki finansowej i podatkowej, przyjmując zasadę koncentracji środków finansowych
- zaciągane przez gminę kredyty bankowe na realizację określonych celów i inwestycji
- subwencje i dotacje z budżetu państwa
- dotacje i fundusze celowe rządowych i pozarządowych programów pomocowych, instytucji wspomagających rozwój przedsiębiorczości i infrastruktury technicznej oraz ochrony środowiska
- składki i zbiórki publiczne i finansowane poprzez środki ludności
- środki własne ludności
- inne środki przewidziane prawem

Realizacja celów i zadań zawartych w "Strategii" będzie finansowana częściowo, (w miarę możliwości) ze środków budżetu gminy, które będą przeznaczone na określone dziedziny działalności społeczno-gospodarczej i zadania wg decyzji samorządu. Jednocześnie samorząd będzie musiał podjąć bardzo aktywne starania i działania na rzecz pozyskania środków finansowych z zewnątrz w tym subwencji, dotacji z budżetu państwa, środków z agencji, fundacji i różnego rodzaju funduszy działających na rzecz np. ochrony środowiska, oraz pobudzania przedsiębiorczości i rozwoju małych i średnich firm prywatnych. Jest to szczególnie ważne gdyż miasto dotychczas korzystało z pomocy tych instytucji w niewielkim zakresie. Ważnymi instrumentami samorządu w zakresie tworzenia lepszych warunków rozwoju przedsiębiorczości winny być m. in.: operacje na podatkach, a w tym rozkładanie spłaty należności na raty, odraczanie terminów płatności, zaniechanie poboru należnego podatku, zwolnienia z podatku, polityka czynszów, decyzje administracyjne itp.

Następnym kierunkiem działań samorządu winna być promocja i reklama miasta poprzez publikowanie materiałów promocyjnych ze szczególnym eksponowaniem atrakcyjności inwestycyjnej, udział w targach, giełdach inwestycyjnych, turystycznych, wydawanie folderów, reklama w środkach masowego przekazu, przedstawianie ofert w sieci Internetu. Celem tych działań będzie zachęcanie inwestorów krajowych i zagranicznych do inwestowania w mieście i tą drogą lepsze wykorzystanie istniejących zasobów.

Plan środków finansowanych przewidzianych do realizacji zadań strategicznych z uwzględnieniem rodzajów źródeł finansowania winien znaleźć odbicie w opracowanym projekcie zabezpieczenia finansowego realizacji zadań strategii. Porównując planowane inwestycje z przewidywanymi środkami pochodzącymi z budżetu



wynika, że gmina musi poszukiwać dodatkowych źródeł sfinansowania swoich inwestycji, wykorzystując ustawowo określone prawa.

Ważnym narzędziem finansowania kierunków działań przewidzianych w strategii będzie zwiększający się dostęp do unijnych środków pomocy strukturalnej w kontekście integracji z Unią Europejską. Najważniejsze z nich to:

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, mający wspomagać regiony gorzej rozwinięte w zakresie:

- infrastruktury transportowej, energetycznej i telekomunikacyjnej
- ochrony środowiska
- edukacji i zdrowia
- inwestycji produkcyjnych
- usług dla małej przedsiębiorczości i rozwoju lokalnego

Europejski Fundusz Socjalny, wspomagający zatrudnienie, pomoc w zakresie szkolenia i naboru pracowników.

Fundusz Spójności, który pomóc ma krajom o niższym od przeciętnego w Unii poziomie rozwoju, w dostosowaniu ich gospodarki do wymogów Unii Monetarnej. Środki będą przeznaczane na kapitałochłonne inwestycje infrastrukturalne w transporcie i ochronie środowiska. W powiązaniu z tymi celami dofinansowywane będą w szczególności następujące przedsięwzięcia:

- inwestycje produkcyjne tworzące miejsca pracy
- usługi na rzecz małych firm (doradztwo, kapitał inicjatywny, inżynieria finansowa, transfer technologii, marketing, certyfikacja itp.) wzmacniających potencjał rozwoju regionalnego i lokalnego oraz dywersyfikujących aktywność gospodarczą
- podstawowa infrastruktura gospodarcza (transport, telekomunikacja, energetyka, odpady i kanalizacja, rekultywacja terenu, parki przemysłowe)
- badania i innowacje technologiczne
- infrastruktura edukacyjna i zdrowotna, usługi szkoleniowe
- poprawa przetwórstwa i marketingu produktów rolnych i rybołówstwa, modernizacja usług handlowych, kwalifikacja i ochrona jakości lokalnej produkcji rolnej i wytwórstwa rzemieślniczego, dywersyfikacja działalności gospodarczej na obszarach wiejskich (przede wszystkim poprzez turystykę)
- ochrona środowiska i dziedzictwa natury
- promocja zatrudnienia młodych ludzi, bezrobotnych lub zagrożonych bezrobociem i społecznym wykluczeniem, poprzez pośrednictwo pracy oraz szkolenie (szkolenie odstawowe, szkolenie umiejętności życiowych, przekwalifikowanie, szkolenie



instruktorów, analityków i pracowników administracyjnych dla służb pracy),
zapewnianie równych szans dla kobiet i mężczyzn

- rozwijanie nowych umiejętności zawodowych wynikających z potrzeb rynku pracy, dostosowanie do tego organizacji szkolenia i rekrutacji personelu.

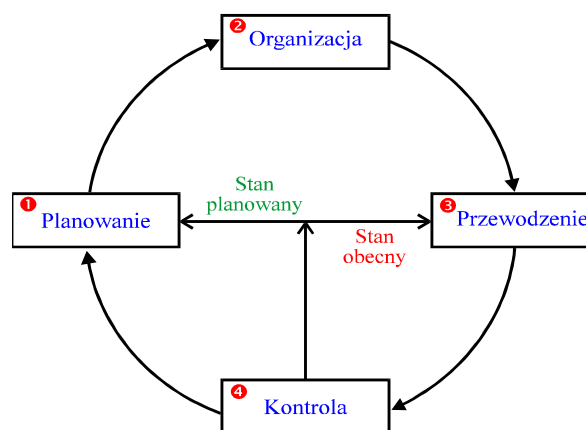
Dodatkową formę pomocy strukturalnej oferują programy określane mianem **Inicjatyw Wspólnotowych**.. W przyszłości mają być uruchomione trzy programy tego typu w zakresie przygranicznej, ponadnarodowej i międzyregionalnej współpracy gospodarczej oraz ponadnarodowej współpracy na rzecz zwalczania dyskryminacji i nierówności w dostępie do zatrudnienia.

9.4 MIERNIKI I WSKAŹNIKI MONITORINGU STRATEGII ROZWOJU

Integralną częścią procesu zarządzania i planowania strategicznego jest monitorowanie realizacji (wdrażania) strategii rozwoju. Pojęcie monitorowania obejmuje wszystkie działania zapewniające osiągnięcie pożądaných efektów rozwojowych we wszystkich czasowych okresach planistycznych.

Wdrożenie strategii odbywa się w normalnym procesie kierowania. Kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich, dostępnych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

Sprawne osiągnięcie celów długofalowych jest możliwe tylko w układach ze sprzężeniem zwrotnym. Dobrym opisem takiego układu jest kołowy model kierowania.



- Planowanie strategiczne - koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy (skuteczność), w odróżnieniu od planowania operacyjnego, które skupia się na robieniu ich we właściwy sposób (sprawność).
- Organizacja - koordynowanie zasobów ludzkich i materialnych dla osiągnięcia celów.
- Przewodzenie - kierowanie pracownikami i wpływanie na nich tak, aby wykonywali zadania potrzebne dla osiągnięcia celów.



- Kontrola - proces mający na celu zapewnienie, aby rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi i przynosiły oczekiwane korzyści.

Sformułowanej raz strategii rozwoju Gminy Grodzisk Mazowiecki nie należy traktować jako zamkniętego dokumentu, który ma obowiązywać cały czas w niezmiennym kształcie. Obecna postać strategii rozwoju została ukształtowana w określonych warunkach społecznych, ekonomicznych oraz politycznych, które są stanami dynamicznymi.

Dlatego osiąganie założonych celów w sposób ekonomiczny wymaga systematycznego monitorowania zmian wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju Miasta i Gminy, ciągłej obserwacji i ocenie pozytywnych i negatywnych doświadczeń przy wdrażaniu strategii oraz opracowywaniu i wdrażaniu programów korygujących odstępstwa od planów.

Zmiany w strategii obejmować mogą nie tylko sposoby i środki działania (poziom operacyjny), ale także w krańcowych przypadkach wiązać się mogą z koniecznością rezygnacji z jednych celów i wprowadzenia nowych (poziom strategiczny i taktyczny).

Dla oceny postępów w realizacji przyjętych w strategii zadań przedstawia się zbiór wskaźników. Dla strategii gminy Grodzisk Mazowiecki przyjęto następujące mierniki realizacji:

CELE OPERACYJNE	MIERNIKI	PLANOWANY OKRES REALIZACJI
I. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ŚRODOWISKA		
1. Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej na terenie gminy		
Modernizacja oczyszczalni ścieków	Poprawa norm oczyszczonych ścieków	2005-2008
Modernizacja istniejących stacji uzdatniania wody	Zwiększenie wydajności SUW	2005-2008
Budowa sieci kanalizacyjnej sanitarnej i deszczowej w mieście i na terenach wiejskich	Ilość wykonanych przykanalików Długość kanalizacji	2004-2010
Budowa sieci wodociągowej w gminie	Ilość wykonanych przyłączy Długość wodociągów	2004-2010
Budowa nowej stacji uzdatniania wody we wsi Czarny Las	Stopień realizacji	2006-2007
Budowa zbiorników retencyjnych wód opadowych	Ilość wybudowanych zbiorników	2005-2013
Opracowanie koncepcji kanalizacji dla południowej części gminy	Opracowanie i uchwalenie	2004



2. UPORZĄDKOWANIE GOSPODARKI ODPADAMI		
Rozwijanie programu gospodarki odpadami	% ludności objętych programem	Cały okres
Reorganizacja zarządzania kompostownią	Wyniki finansowe kompostowni	2004-2005
3. Poprawa stopnia lesistości i systemu zieleni urządzonej		
Odnowienie istniejącej zieleni parkowej	Powierzchnia odnowionych terenów	Cały okres
Zakładanie i odnowa drzew przydrożnych i lasów	Ilość posadzonych drzew i krzewów	Cały okres
4. Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców gminy		
Stymulowanie inicjatyw lub organizacja akcji, festynów czy konkursów rozwijających świadomość ekologiczną	Ilość akcji, festynów, folderów, ulotek	Cały okres
Promowanie i nagradzanie firm działających „ekologicznie”	Ilość wyróżnionych firm	Cały okres
II. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SPOŁECZNY		
1. Podniesienie poziomu obsługi mieszkańców w oświacie i kulturze		
Remonty obiektów szkolnych	Stopień realizacji	2003-2007
Budowa Ośrodka Kultury	Stopień realizacji	2004-2006
Organizowanie imprez masowych dla promocji	Stopień realizacji	Cały okres
2. Poprawienie stanu bazy sportowo – rekreacyjnej gminy		
Rozbudowa i modernizacja terenu sportowo – rekreacyjnego w Grodzisku Mazowieckim	Stopień realizacji	2004-2005
Zagospodarowanie terenów „Stawy Walczewskiego”	Opracowanie koncepcji	2005
Zagospodarowanie terenów „Stawy Goliana”	Opracowanie koncepcji	2005
Budowa ścieżek rowerowych	Długość wybudowanych ścieżek	2003-2008



3. Rozwój społeczeństwa informacyjnego		
Powszechny dostęp do informacji	Ilość korzystających osób	Cały okres
Informatyzacja administracji publicznej	Stopień realizacji	2005-2007
Edukacja informatyczna poprzez Gminne Centrum Informacji i szkoły	Ilość osób korzystających z edukacji	Cały okres
4. Poprawa stanu technicznego gminnego zasobu mieszkaniowego oraz budowa nowych budynków komunalnych		
Remonty budynków komunalnych	Stopień realizacji	2004-2008
Budowa budynków komunalnych	Ilość oddanych mieszkań	2005-2008
Budowa budynków socjalnych	Ilość oddanych mieszkań	2004-2006
5. Poprawa bezpieczeństwa zbiorowego i osobistego mieszkańców		
Wdrożenie monitoringu miasta	Stopień realizacji	2004-2005
Współpraca z powiatową policją i strażą pożarną	Ilość wspólnych akcji	Cały okres
Podnoszenie kwalifikacji Straży Miejskiej	Ilość odbytych szkoleń, kursów	Cały okres
Wspieranie działań stowarzyszeń na rzecz bezpieczeństwa	Ilość akcji, festynów itp.	Cały okres
6. Przeciwdziałanie patologii i wykluczeniu społecznemu		
Propaganda przeciw uzależnieniu (uświadamianie młodzieży)	Ilość akcji, broszur, ulotek, prelekcji	Cały okres
Promowanie zdrowego trybu życia i aktywnego wypoczynku	Ilość akcji	Cały okres
Ułatwienie dostępności do obiektów i miejsc użyteczności publicznej osobom niepełnosprawnym	Ilość wykonanych udogodnień	Cały okres
Wyrównanie szans rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich szczeblach edukacji	Stopień realizacji	Cały okres

**III. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ GOSPODARCZY****1. Tworzenie nowych miejsc pracy**

Infrastruktura drogowa i techniczna – Podwarszawskiego Parku Przemysłowego w Grodzisku Mazowieckim	Stopień realizacji	2004-2010
Rozwój form aktywizacji bezrobotnych	Ilość akcji, broszur, ulotek, prelekcji	Cały okres
Wspieranie powstawania i rozwoju lokalnych instytucji około biznesowych, wzmocnienie istniejących	Ilość akcji, powstających firm	Cały okres
Przygotowanie rolnictwa do wejścia w struktury UE i skutecznej konkurencji z rolnictwem unijnym	Ilość przeszkolonych rolników	2003-2005
Przystąpienie do funduszu poręczeń kredytowych	Podpisanie uchwały	2003

2. Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miast

Rewitalizacja obszaru po przemysłowego – Centrum Społeczno – Kulturalne w Grodzisku Mazowieckim	Stopień realizacji	2004-2007
---	--------------------	-----------

3. Porządkowanie „starej tkanki urbanistycznej”

Wyburzaniu starej zabudowy oraz zabudowa powstałych obszarów w harmonii z otoczeniem	Stopień realizacji	2005-2013
--	--------------------	-----------

4. Poprawa stanu technicznego dróg i rozbudowa sieci dróg

Poprawa stanu technicznego dróg gminnych	Długość naprawionych dróg	2005-2013
Budowa południowego odcinka obwodnicy Grodziska Mazowieckiego	Stopień realizacji	2004-2006
Budowa zachodniego odcinka obwodnicy Grodziska Mazowieckiego	Stopień realizacji	2006-2008
Poprawa stanu technicznego dróg powiatowych i wojewódzkich	Długość naprawionych dróg	2003-2013

5. Poprawa obsługi mieszkańców gminy Grodzisk Mazowiecki w zakresie komunikacji

Udział gminy w planowaniu reorganizacji WKD;	Stopień realizacji	2005-2013
Utrzymanie obiektów na terenie gminy planowanej do uruchomienia szybkiej kolei	Stopień realizacji	2005-2013



6. Zagospodarowanie obiektów zabytkowych		
Odbudowa Dworku Skarbków z przeznaczeniem na szkołę muzyczną	Stopień realizacji	2003-2004
Przejęcie Willy Foksal i organizacja muzeum	Stopień realizacji	2004-2006
Zagospodarowanie obiektu Radogoszcz	Stopień realizacji	2006-2008
7. Promocja atrakcyjności inwestycyjnej Gminy		
Promocja projektu w mediach regionalnych i krajowych, prospekty i foldery	Stopień realizacji	Cały okres
Wykorzystanie Portalu "Grodzisk" do stałego informowania o inwestycji	Stopień realizacji	Cały okres
Informowanie i promowanie po przez Polską Agencję Inwestycji Zagranicznych, Agencję Restrukturyzacji Przemysłu, Biura radców handlowych w kraju i zagranicą	Stopień realizacji	Cały okres
IV. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZESTRZENNY I INSTYTUCJONALNY		
1. Zachowanie lokalizacji obszarów przemysłowych, usługowych, mieszkaniowych i rekreacyjno-sportowych		
Działania na rzecz przygotowania i wydzielenia terenów pod budownictwo przemysłowe, usługowe i mieszkaniowe	Stopień realizacji	Cały okres
Dbanie o istniejącą substancję mieszkaniową	Stopień realizacji	Cały okres
2. Rozwijanie poziomu zarządzania gminą		
Opracowanie i wdrażanie Strategii Promocji Gminy	Stopień realizacji	Cały okres
Doskonalenie umiejętności pozyskiwania środków pomocowych	Ilość pozyskanych środków	Cały okres
Pozyskiwanie wyspecjalizowanej kadry	Efekty pracy zatrudnionych	Cały okres
Dążenie do rozwoju i innowacji	Stopień realizacji	Cały okres
Budowa zintegrowanego systemu informatycznego Urzędu i jego jednostek	Stopień realizacji	2004-2007



3. Uzyskanie wielosektorowego wsparcia dla działań władz gminnych		
Kształtowanie tożsamości regionalnej poprzez edukację i kulturę, włączając w to odrębność narodową	Ilość akcji propagandowych, prelekcji	Cały okres
Rozwój organizacji pozarządowych i wspieranie inicjatyw obywatelskich	Ilość powstałych organizacji	Cały okres
Utworzenie Komisji ds. wdrażania strategii (działalność)	Powołanie komisji, stopień zrealizowania celów strategii	Cały okres



10. ZGODNOŚCI CELÓW STRATEGICZNYCH GMINY GRODZISK MAZOWIECKI ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO.

Strategia rozwoju województwa wskazuje nadrzędne cele rozwoju, z którymi winna współgrać strategia gminy.

Przy wyborze celów strategicznych gminy Grodzisk Mazowiecki kierowano się strategią rozwoju województwa mazowieckiego, której założeniem jest dążenie do uzyskania odczuwalnej społecznie poprawy jakości życia mieszkańców Mazowsza, z której wynika potrzeba zapewnienia: pracy, mieszkania, oświaty oraz bezpieczeństwa.

Do realizacji przyjętego założenia wybrano siedem priorytetów:

- **OCHRONA ŚRODOWISKA:**

- zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska;
- gospodarka wodna – wdrożenie systemu pełnego monitoringu zanieczyszczenia wód , realizacja i modernizacja oczyszczalni ścieków i kanalizacji;
- gospodarka odpadami stałymi – przygotowanie koncepcji systemu, realizacja zakładów utylizacji odpadów.

- **TRANSPORT I ŁĄCZNOŚĆ:**

- modernizacja i rozbudowa sieci drogowej w województwie
- rozbudowa i modernizacja systemu regionalnego transportu publicznego.

Rozwój transportu miejskiego, regionalnego i lokalnego sprzyjać będzie realizacji wiązki celów, a zwłaszcza równoważeniu rozwoju województwa, poprawie atrakcyjności i funkcji metropolitalnych Warszawy, poprawie przestrzennej spójności regionu, wzmocnieniu efektów dyfuzji z metropolii do otoczenia regionalnego.

- wspomaganie rozwoju łączności na terenie całego województwa.

- **CZYNszOWE BUDOWNICTWO KOMUNALNE:**

- uruchomienie programu czynszowego budownictwa komunalnego;
- realizacja programu czynszowego budownictwa komunalnego – realizacja tego programu umożliwi lepsze zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych społeczeństwa województwa, zwiększy zatrudnienie w usługach budowlanych, przy produkcji materiałów budowlanych i elementów wyposażenia oraz pobudzi rozwój gospodarki; z drugiej strony dostępność mieszkań umożliwi migrację za pracą, a tym samym będzie wpływać na zmniejszenie bezrobocia i na efektywniejszą obsługę rynku pracy.

- **BEZPIECZEŃSTWO:**

- poprawa bezpieczeństwa publicznego na terenie całego województwa;
- współpraca samorządów lokalnych oraz straży miejskiej z policją.



- **EDUKACJA:**

- podniesienie poziomu wykształcenia i kwalifikacji na obszarze pozametropolitalnym; zwiększenie możliwości korzystania z współczesnych środków komunikowania się, w tym z internetu;
- upowszechnienie znajomości języków obcych.

Rozwój edukacji sprzyjać będzie zwiększonej innowacyjności, wzmocnieniu metropolitalnych funkcji Warszawy, zwiększeniu zdolności absorpcyjnych otoczenia Warszawy, poprawie mobilności przestrzennej ludności itp.

- **ROZWÓJ OBSZARÓW POZAMETROPOLITALNYCH:**

- aktywizacja rozwoju małych miast jako lokalnych ośrodków usług publicznych;
- rozwój infrastruktury technicznej na obszarach pozametropolitalnych;
- przebudowa i modernizacja struktur sektora rolnego.

Rozwój obszarów pozametropolitalnych wzmocni spójność społeczną, gospodarczą i przestrzenną województwa oraz będzie przeciwdziałać narastaniu nierówności wewnątrzregionalnych.

- **KULTURA:**

- wprowadzenie dziejów Mazowsza do programu historii szkół średnich;
- wspieranie rozwoju kultury na Mazowszu i ochrona zabytków dziedzictwa;
- promocja Mazowsza w Europie uwzględniając dorobek najwybitniejszych twórców na przestrzeni 10 wieków przez najstarsze zabytki materialne.



11. PODSUMOWANIE I POSTANOWIENIA KOŃCOWE

- Dokument stanowi spójną i przemyślaną całość, ale ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację gospodarczą, polityczną i społeczną powinien być jednak traktowany jako dokument otwarty i weryfikowany pod względem aktualności przyjętych w nim kierunków rozwoju i proponowanych programów i działań. Powinien on zostać w przyszłości uzupełniony o pewne istotne działania o charakterze społeczno - politycznym, których wprowadzenie wymagać będzie przygotowań i uzyskania akceptacji społecznej i z tego powodu wydaje się w chwili obecnej przedwczesne.
- Bezpośrednio po uchwaleniu dokument należy spopularyzować wśród mieszkańców, co powinno ułatwić dalsze prace i pozyskanie społecznych partnerów. Szczególnie ważne wydaje się zapoznanie ze strategią ludności wiejskiej, której udział w realizacji wielu zadań jest nieodzowny (np. rozbudowa infrastruktury technicznej, tworzenie produktów regionalnych, rozwój agroturystyki, rozwój handlu bezpośredniego płodami rolnymi itp.).
- W stosunkowo krótkim czasie należy przystąpić do opracowywania konkretnych projektów działań, tak by w razie pojawienia się potencjalnych źródeł finansowania mieć w posiadaniu pewną liczbę projektów już zaawansowanych. Jest to praktyka powszechnie stosowana w krajach UE, gdzie pozyskiwanie środków w drodze konkursu wniosków jest praktyką codzienną.
- Należy zapewnić wsparcie dla inicjatyw zgodnych ze strategią. Jest to szczególnie ważne w środowisku wiejskim cechującym się niższym poziomem wykształcenia i aktywności ekonomicznej ludności. Wydaje się, że najbardziej odpowiednim partnerem w tym zakresie są jednostki organizacyjne państwowej służby doradztwa rolniczego, które w liczbie czterech działają na Mazowszu.
- Wydaje się właściwe by w celu spowolnienia odpływu pieniądza przy wydatkowaniu środków budżetowych pomagać i udzielać pierwszeństwa firmom lokalnym. Przywileje te powinny się jednak mieścić w ramach dopuszczanych przepisami regulującymi zasady gospodarki pieniędzmi publicznymi. Zasady na jakich udzielano by wspomnianych preferencji (np. ulg podatkowych za tworzenie nowych miejsc pracy) powinny być przejrzyste i akceptowalne przez społeczność lokalną.
- W celu zwiększenia efektywności gospodarki „zasobami ludzkimi” należy wypracować zasady gospodarki kadrami. Jest to niezwykle ważne w obliczu nasilającego się zjawiska określanego w Strategii województwa mazowieckiego mianem „wypłukiwania czynników wytwórczych”. Polega ono na ucieczce najzdolniejszych i najlepiej przygotowanych ludzi z terenów wiejskich do dających większe perspektywy dużych ośrodków. Osłabia ono w sposób znaczący potencjał rozwojowy tak zwanych

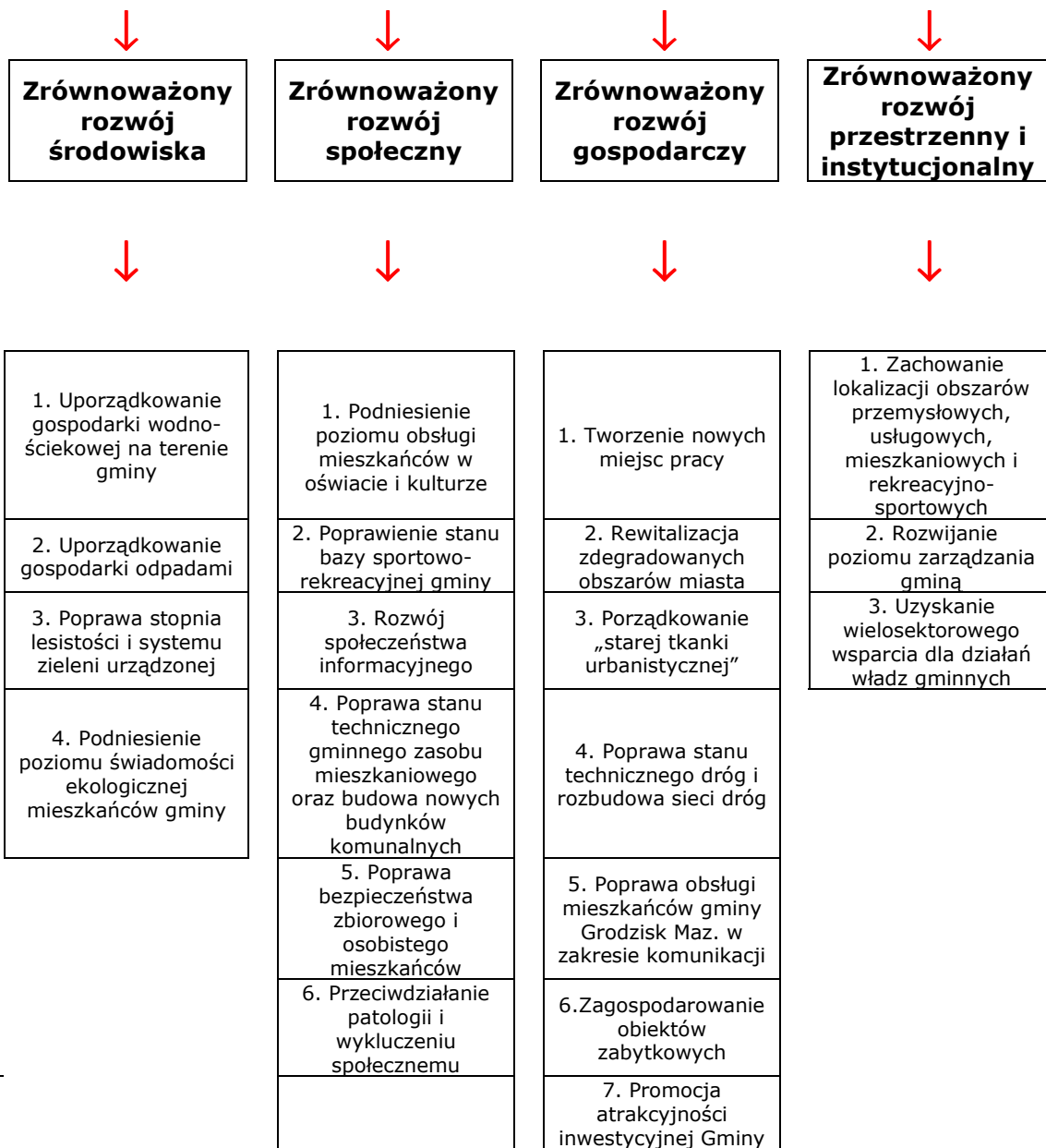


„obszarów pozametropolitalnych”. Przeciwdziałanie temu zjawisku może polegać jedynie na prowadzeniu aktywnej polityki kadrowej i zaoferowaniu niezbędnym specjalistom preferencyjnych warunków zatrudnienia, płacy i zamieszkania. Ze względów społecznych jest to zadanie trudne.

- Należy uczynić wszystko, aby zapewnić ciągłość, a niekadencyjność realizacji zadań publicznych i aby przyjęta strategia w tej realizacji była pomocna.



**Wzrost poziomu życia
mieszkańców miasta i gminy
Grodzisk Mazowiecki**



**C E L E O P E R A C Y J N E
(Z A D A N I A)**