

***Strategia Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki
do roku 2025***

PROJEKT



Spis treści:

1. MISJA STRATEGII ROZWOJU MIASTA MIŃSK MAZOWIECKI DO ROKU 2025	5
2. MIŃSK MAZOWIECKI W ROKU 2025 – WIZJA.....	7
3. DIAGNOZA STRATEGICZNA.....	9
3.1. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	9
3.1.1. <i>Polityka rozwoju województwa</i>	<i>9</i>
3.1.2. <i>Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030</i>	<i>10</i>
3.1.3. <i>Strategia Europa 2020.....</i>	<i>10</i>
3.2. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE.....	12
3.2.1. <i>Demografia.....</i>	<i>12</i>
3.2.2. <i>Atrakcyjność mieszkaniowa.....</i>	<i>13</i>
3.2.3. <i>Infrastruktura społeczna.....</i>	<i>16</i>
3.2.4. <i>Oferta czasu wolnego – kultura, rekreacja i sport.....</i>	<i>18</i>
3.2.5. <i>Rynek pracy</i>	<i>19</i>
3.2.6. <i>Infrastruktura twarda.....</i>	<i>21</i>
4. ANALIZA SWOT	24
5. ANALIZA PROBLEMOWA	26
6. OBSZARY STRATEGICZNE	29
7. CELE STRATEGICZNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ	30
7.1.1. <i>Cel strategiczny A. Rozbudowany lokalny rynek pracy.....</i>	<i>30</i>
7.1.2. <i>Cel strategiczny B. Sprawny system komunikacji</i>	<i>31</i>
7.1.3. <i>Cel strategiczny C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne</i>	<i>32</i>
7.1.4. <i>Cel strategiczny D. Kompleksowa oferta spędzania czasu wolnego</i>	<i>34</i>
7.1.5. <i>Cel horyzontalny E. Rozwinięte sieci współpracy.....</i>	<i>35</i>
8. WDRAŻANIE STRATEGII	37
9. MONITOROWANIE STRATEGII	39
10. EWALUACJA STRATEGII	41
11. SPÓJNOŚĆ Z REGIONALNYMI I KRAJOWYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI	42
11.1. STRATEGIA ROZWOJU OBSZARU METROPOLITALNEGO WARSZAWY DO ROKU 2030.....	42
11.2. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO DO 2030 ROKU	42
11.3. REGIONALNA STRATEGIA INNOWACJI DLA MAZOWSZA DO 2020 ROKU	44
11.4. KRAJOWA POLITYKA MIEJSKA DO 2020 ROKU	45
11.5. UMOWA PARTNERSTWA (2014-2020).....	46
12. SPIS LITERATURY I DOKUMENTÓW	48
13. ANEKS I. RESPONDENCI WYWIADÓW ITI I UCZESTNICY WARSZTATÓW.....	49
14. ANEKS II. PROGNOZA FINANSOWA STRATEGII W LATACH 2015-2025	52
14.1. SYTUACJA FINANSOWA MIASTA MIŃSK MAZOWIECKI NA TLE MIAST PODOBNYCH OMW	52
14.1.1. <i>Zamożność samorządu</i>	<i>52</i>
14.1.2. <i>Zadłużenie samorządu.....</i>	<i>53</i>
14.2. PROGNOZA FINANSOWA.....	53
14.2.1. <i>Zakładany stan wyjściowy.....</i>	<i>54</i>
14.2.2. <i>Warianty wykorzystania źródeł zewnętrznych</i>	<i>56</i>
14.2.3. <i>Zestawienie wariantów</i>	<i>60</i>
15. ANEKS III. POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	61



15.1.	ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	61
15.2.	ŚRODKI ZEWNĘTRZNE W UJĘCIU TEMATYCZNYM	62



Skróty używane w dokumencie:

Skrót	Rozwinięcie
B+R	Badania i rozwój
DK	Droga krajowa
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IOB	Instytucje otoczenia biznesu
IS	Inteligentne specjalizacje regionalne
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
LPR	Lokalny Program Rewitalizacji
MIR	Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju
MOPS	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Mińsku Mazowieckim
MPZP	Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego
MSA	Miejska Szkoła Artystyczna I stopnia im. Konstantego Ryszarda Domagały
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NGO	Organizacje pozarządowe (ang. <i>Non-Governmental Organisations</i>)
OZE	Odnawialne źródła energii
PKB	Produkt Krajowy Brutto
PN	Park narodowy
POIiŚ	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
POIR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
POWER	Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój
PPP	Partnerstwo publiczno-prywatne
PUP	Powiatowy Urząd Pracy
RIS	Regionalna Strategia Innowacji
RPO WM 2014-2020	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020
SPZOZ	Samodzielny Publiczny Zespół Opieki Zdrowotnej w Mińsku Mazowieckim
SRWM	Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Miasta Mińsk Mazowiecki



1. MISJA STRATEGII ROZWOJU MIASTA MIŃSK MAZOWIECKI DO ROKU 2025

Strategia Rozwoju Miasta jest najważniejszym dokumentem lokalnym – wyznacza kluczowe kierunki rozwoju i jest punktem wyjścia dla planów i programów szczegółowych. Przede wszystkim jednak strategia to proces myślenia o rozwoju, dlatego też dokument – poprzez jego wdrażanie i monitoring – posłuży do cyklicznej debaty nad realizowanymi działaniami i dalszymi wyzwaniem.

W związku z powyższym **misją dokumentu** jest:

- ❖ *określenie wizji Mińska Mazowieckiego w 2025 roku i niezbędnych kierunków działań, które należy podjąć dla jej realizacji oraz*
- ❖ *wzmocnienie zarządzania strategicznego poprzez sukcesywne wdrażanie Strategii w oparciu o współpracę instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju Miasta.*

Przedkładany dokument zbudowany został wokół wizji obrazującej jak powinien wyglądać Mińsk Mazowiecki w 2025 roku. Jest to wyraz aspiracji mieszkańców i władz lokalnych. Miasto powinno dążyć do jak najpełniejszego zaspakajania oczekiwań związanych z jakością życia, wielowymiarowej integracji i wzmocnienia gospodarczego. Aby osiągać te zamierzenia potrzebna jest zarówno współpraca wewnętrzna, jak i wykorzystanie szczególnego położenia w Obszarze Metropolitalnym Warszawy oraz współpraca z najbliższym otoczeniem.

Z wizji wyprowadzone zostały najważniejsze dla Mińska Mazowieckiego cele oraz realizujące je kierunki działań. W Strategii **nie ma** wykazu inwestycji, ponieważ te określane będą przez instrumenty realizacji Strategii oraz przedstawiane w Wieloletnich Prognozach Finansowych.

Strategia jest efektem realizacji kilku etapów prac, w których:

- ❖ **opracowano diagnozę**, która koncentruje się na zagadnieniach strategicznych dla rozwoju miasta. Zawarte w tej części informacje oparte są m.in. na porównaniach z grupą „miast podobnych” oraz wnioskach z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami sfery administracyjnej, społecznej i gospodarczej Mińska Mazowieckiego (łącznie przeprowadzono 35 wywiadów)¹;
- ❖ **sformułowano wizję Miasta**, która nakreślona została przez Burmistrza Miasta i uzupełniona przez dotychczasowych uczestników procesu (członkowie grup warsztatowych oraz osoby uczestniczące w wywiadach);
- ❖ przeprowadzono osiem warsztatów strategicznych: po dwa z przedstawicielami środowiska biznesu, młodzieży, organizacji pozarządowych oraz radnymi i pracownikami Urzędu Miasta. W tym etapie udział wzięło łącznie 85 uczestników. W rezultacie nakreślonych zostało pięć **obszarów strategicznych oraz cele i kierunki działań**;
- ❖ **przeprowadzono konsultacje społeczne** prowadzone w pierwszej kolejności za pośrednictwem ogólnodostępnego formularza zamieszczonego na stronie internetowej Miasta (również formularza elektronicznego), a także poprzez spotkanie otwarte dla mieszkańców Mińska Mazowieckiego;

¹ Aneks I.



❖ oraz wykonano **strategiczną ocenę oddziaływania na środowisko**.

Strategia opracowana została przy wsparciu zespołu ekspertów z firmy  **GEOPROFIT**, kierowanego przez dra hab. Wojciecha Dziemianowicza i Jana Charkiewicza, który tworzyli: Anna Dąbrowska, Magda Lewandowska, Michał Bil, Katarzyna Socik oraz dr Julita Łukomska.



2. MIŃSK MAZOWIECKI W ROKU 2025 – WIZJA

Wizja rozwoju Mińska Mazowieckiego w 2025 roku sprowadza się do krótkiego, ale bardzo istotnego stwierdzenia skupiającego aspiracje mieszkańców i władz lokalnych:

Mińsk Mazowiecki – Miasto w pełni...

...zaspakajające oczekiwania mieszkańców związane z jakością życia.

Mińsk będzie w pełni wykształconym ośrodkiem miejskim, z rozbudowanymi funkcjami gospodarczymi (miejsca pracy) i społecznymi (miejsca zamieszkania), by w większym stopniu otworzyć możliwości realizowania ambicji zawodowych, edukacyjnych, kulturalnych i wypoczynkowych. Ważnym wskaźnikiem rozwoju Miasta będą rozwinięte usługi społeczne. W 2025 roku Mińsk Mazowiecki będzie należał do miast, które z sukcesem wdrożyły ideę „Smart City” – miasta inteligentnego, wdrażającego nowoczesne rozwiązania technologiczne w procesach zarządzania i wszelkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego w celu poprawy jakości życia w mieście.

...wspierające postawy przedsiębiorcze i gospodarkę lokalną.

Mińsk Mazowiecki powinien w 2025 roku pełnić funkcję najbardziej atrakcyjnego ośrodka miejskiego w Obszarze Metropolitalnym Warszawy po wschodniej stronie Wisły. Oznacza to zarówno prowadzenie odpowiedniej polityki lokalnej wspierającej przedsiębiorczość (np. edukacja dostosowana do potrzeb przedsiębiorców, przygotowane tereny inwestycyjne), inicjowanie współpracy na linii biznes-administracja-instytucje otoczenia biznesu, a także aktywną promocję gospodarczą.

...wykorzystujące położenie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy.

Bliskość Warszawy jest jednym z atutów Mińska Mazowieckiego, który jeszcze bardziej powinien przyczyniać się do wzrostu **potencjału ludnościowego i ekonomicznego** Miasta. Warszawa, jako stolica kraju, pełni funkcje administracyjne, edukacyjne, kulturalne, zdrowotne wyższego rzędu. Mińsk Mazowiecki będzie wykorzystywał tę bliskość w szczególności poprzez wspieranie i rozwój gospodarki w oparciu o innowacyjność firm należących do inteligentnych specjalizacji województwa mazowieckiego.

...współpracujące z najbliższym otoczeniem.

Mińsk Mazowiecki będzie powiększał swój potencjał ludnościowy i przyczyniał się do wzrostu wszystkich okolicznych gmin. Naturalnie najsilniejsze relacje występują obecnie z gminą wiejską Mińsk Mazowiecki, która staje się nie tylko obiektem zainteresowania jako miejsca zamieszkania i rekreacji, ale również posiada liczne tereny inwestycyjne. Postępujący proces suburbanizacji Mińska Mazowieckiego będzie determinował wspólne cele we współpracy międzygminnej.

...zintegrowane społecznie, gospodarczo i przestrzennie.

Integratorem społecznym powinna być wykształcona **tożsamość lokalna**. Tożsamość ta powinna wynikać z rozwoju imprez i wydarzeń kulturalnych połączonych z rozwojem edukacji oraz przedsiębiorczości. Gospodarka Mińska Mazowieckiego będzie zintegrowana w **wymiarze zewnętrznym** (silna pozycja i relacje krajowe oraz międzynarodowe) oraz



wewnętrznym (lokalne sieci współpracy oparte na zaufaniu i rozwoju samorządu gospodarczego). Mińsk Mazowiecki będzie również miastem zintegrowanym przestrzennie, dzięki realizacji obwodnicy autostradowej Warszawy, modernizacji połączeń torowych ze stolicą, a także w zrealizowanym **programom rewitalizacyjnym** oraz dobrze funkcjonującej **komunikacji miejskiej**.



MIŃSK
MAZOWIECKI



3. DIAGNOZA STRATEGICZNA

Diagnoza strategiczna uwzględnia najważniejsze wyzwania zewnętrzne (poza granicami Miasta) oraz kluczowe cechy wewnętrzne Mińska Mazowieckiego. Do opracowania tej części dokumentu wykorzystano przegląd różnego rodzaju dokumentów i opracowań zastanych, analizy statystyczne, wyniki przeprowadzonych wywiadów oraz warsztatów.

3.1. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

3.1.1. POLITYKA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA

W województwie mazowieckim kluczowym dokumentem określającym najważniejsze kierunki i wyzwania jest *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku – Innowacyjne Mazowsze* (SRWM). Jej uszczegółowieniem w zakresie aktywności odnoszących się do zwiększania konkurencyjności i innowacyjności jest *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku* (RIS).

SRWM wyznacza **sześć celów strategicznych**, w tym **jeden cel priorytetowy** oraz **dwa cele ramowe**². W dokumencie uwzględniono duże zróżnicowanie regionu, które determinuje konieczność wdrażania odrębnych działań w Warszawie i w granicach OMW oraz pozostałych miastach i wsiach województwa. Wypełnianie celów strategicznych doprowadzić ma do **poprawy jakości życia mieszkańców** poprzez **zmniejszenie dysproporcji rozwoju w województwie mazowieckim oraz wzrost znaczenia Obszaru Metropolitalnego Warszawy w Europie**, stanowiącym **cel główny Strategii**.

RIS, jako dokument uzupełniający wobec *Strategii*, dotyczy zagadnień związanych z polityką innowacyjności, która przyczyniać ma się do realizacji *Strategii Europa 2020*³. Największy nacisk kładziony jest na zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności regionu w oparciu o cztery specjalizacje: **bezpieczna żywność; inteligentne systemy zarządzania; nowoczesne usługi dla biznesu; wysoka jakość życia**.

Zapisy RIS wypełniają priorytetowy cel strategiczny SRWM oraz dwa cele strategiczne⁴.

Kluczowe dla Mińska Mazowieckiego z punktu widzenia zapisów SRWM oraz RIS jest położenie w granicach OMW oraz aspiracje władz miasta do zapewnienia mieszkańcom wysokiej jakości życia.

Wnioski strategiczne:

- ✓ szansa na wzmocnienie powiązań z centralnym ośrodkiem regionu;
- ✓ wykorzystanie możliwości wynikających z położenia w granicach OMW przede wszystkim w zakresie transportu, dostępności wyspecjalizowanych usług oraz bliskości chłonnego rynku;

² **Priorytetowy cel strategiczny SRWM:** Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym; **cele strategiczne:** Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii; Poprawa dostępności i spójności terytorialnej regionu oraz kształtowanie ładu przestrzennego; Poprawa jakości życia oraz wykorzystania kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki oraz **ramowe cele strategiczne:** Zapewnienie gospodarce regionu zdywersyfikowanego zaopatrzenia w energię przy zrównoważonym gospodarowaniu zasobami środowiska; Wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego oraz walorów środowiska przyrodniczego dla rozwoju gospodarczego regionu i poprawy jakości życia.

³ Strategie innowacyjności odnoszą się w szczególności do priorytetu flagowego „Unia innowacji”.

⁴ Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii; Poprawa jakości życia oraz wykorzystania kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki.



- ✓ wzmocnienie potencjału gospodarczego, w szczególności poprzez wspieranie podmiotów działających w obszarze IS Mazowsza.

3.1.2. STRATEGIA ROZWOJU OBSZARU METROPOLITALNEGO WARSZAWY DO ROKU 2030

Dokument został przyjęty w 2015 roku. Powstał w wyniku współpracy z przedstawicielami środowisk samorządowych, naukowych, gospodarczych, społecznych i naukowych oraz mieszkańców gmin Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Zapisy Strategii, dotyczące 71 gmin oraz Miasta Stołecznego Warszawy, są narzędziem zarówno planowania działań w odniesieniu do całego obszaru, jak również komunikowania o najważniejszych wyzwaniach i potrzebach rozwojowych.

Dążąc do realizacji wizji OMW⁵ w Strategii zapisano **pięć celów**:

- ❖ inteligentna, zintegrowana sieć transportu publicznego dla całego Obszaru Metropolitalnego Warszawy;
- ❖ ład przestrzenny, oparty na kompleksowym planowaniu, zapewniającym komplementarność funkcji, estetykę, wykorzystanie istniejących potencjałów oraz uwzględniającym zrównoważony rozwój;
- ❖ zintegrowana, atrakcyjna oferta spędzania czasu wolnego, wykorzystująca potencjał przyrodniczy, kulturalny i historyczny OMW;
- ❖ atrakcyjne warunki do rozwijania przedsiębiorczości oraz lokowania inwestycji w ramach sieci gospodarek miejskich;
- ❖ wysoki poziom kapitału ludzkiego oraz zaangażowania mieszkańców OMW w świadome i zrównoważone kształtowanie metropolii, oparte na idei społeczeństwa obywatelskiego.

Powstanie dokumentu jest odpowiedzią na potrzebę integrowania działań samorządów w ramach obszaru funkcjonalnego stolicy kraju. Generowanie korzyści, wynikających ze współpracy oraz wspólne planowanie działań i identyfikowanie kluczowych potrzeb przyczyni się do wzrostu atrakcyjności zarówno całego obszaru metropolitalnego, jak i poszczególnych gmin w jego granicach.

Wnioski strategiczne

- ✓ zwiększenie dostępności komunikacyjnej Mińska Mazowieckiego oraz wzrost dostępności publicznych środków transportu;
- ✓ wzrost współpracy międzygminnej, szczególnie w obszarze związanym ze spędzaniem czasu wolnego;
- ✓ wykorzystanie możliwości dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości wynikających z korzystnego położenia w obszarze metropolitalnym.

3.1.3. STRATEGIA EUROPA 2020

Strategia Europa 2020 jest kluczowym dokumentem o charakterze strategicznym dla Unii Europejskiej. Definiuje cele, z którymi zgodne muszą być dokumenty strategiczne i programowe

⁵ Wizja zawarta w Strategii brzmi: Obszar metropolitalny Warszawy jest zintegrowanym, przyjaznym dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców regionem, znaczącym na arenie międzynarodowej ośrodkiem biznesu, nauki, kultury i sportu, efektywnie wykorzystującym drżący w nim potencjał.



zarówno na poziomie unijnym, jak również krajów członkowskich. Obok **pięciu celów strategicznych**⁶ ważnym elementem strategii jest **siedem inicjatyw flagowych**, odnoszących się do różnorodnych dziedzin aktywności i tworzących ramy dla realizacji konkretnych działań⁷.

Zgodnie z założeniami polityki rozwojowej w perspektywie finansowej 2014-2020, zwiększone zostały fundusze na wsparcie działalności badawczo-rozwojowej, przedsiębiorczości oraz gospodarki niskoemisyjnej. Przewidziany został również wzrost wydatków na aktywności związane z włączeniem społecznym i ograniczaniem ubóstwa oraz działania w miastach (w ramach terytorialnego wymiaru interwencji).

Każdego roku wszystkie państwa członkowskie zobligowane są do opracowania **Krajowego Programu Reform**, który definiuje, w jaki sposób realizowane będą założenia Strategii Europa 2020. Dokument ten, przyjęty w Polsce w kwietniu 2015 roku przez Radę Ministrów wskazuje na szereg działań, z których część wydaje się mieć szczególnie istotne znaczenie z punktu widzenia rozwoju miasta Mińsk Mazowiecki:

- ❖ wspieranie kobiet chcących wrócić do pracy po urlopie macierzyńskim poprzez rozwój instytucji opieki nad dziećmi do trzeciego roku życia oraz dalszy rozwój placówek przedszkolnych;
- ❖ możliwość uzyskania dofinansowania przez podmioty gospodarcze na wynagrodzenia dla pracowników oraz ich szkolenie;
- ❖ wsparcie dla osób młodych pozostających bez pracy;
- ❖ wspieranie efektywności energetycznej w budownictwie;
- ❖ przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i ubóstwu poprzez wspieranie aktywności organizacji pozarządowych.

Wnioski strategiczne:

- ✓ możliwość wsparcia przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania innowacyjnych technologii;
- ✓ wzmocnienie konkurencyjności lokalnej gospodarki dzięki wsparciu działalności badawczo-rozwojowej;
- ✓ zapewnienie wysokiej jakości życia i zamieszkiwania dzięki ochronie zasobów przyrodniczych;
- ✓ szansa na wzmocnienie jakości kapitału ludzkiego dzięki inwestycjom w kształcenie ustawiczne;
- ✓ zwiększenie możliwości zatrudnienia wśród kobiet i młodzieży.

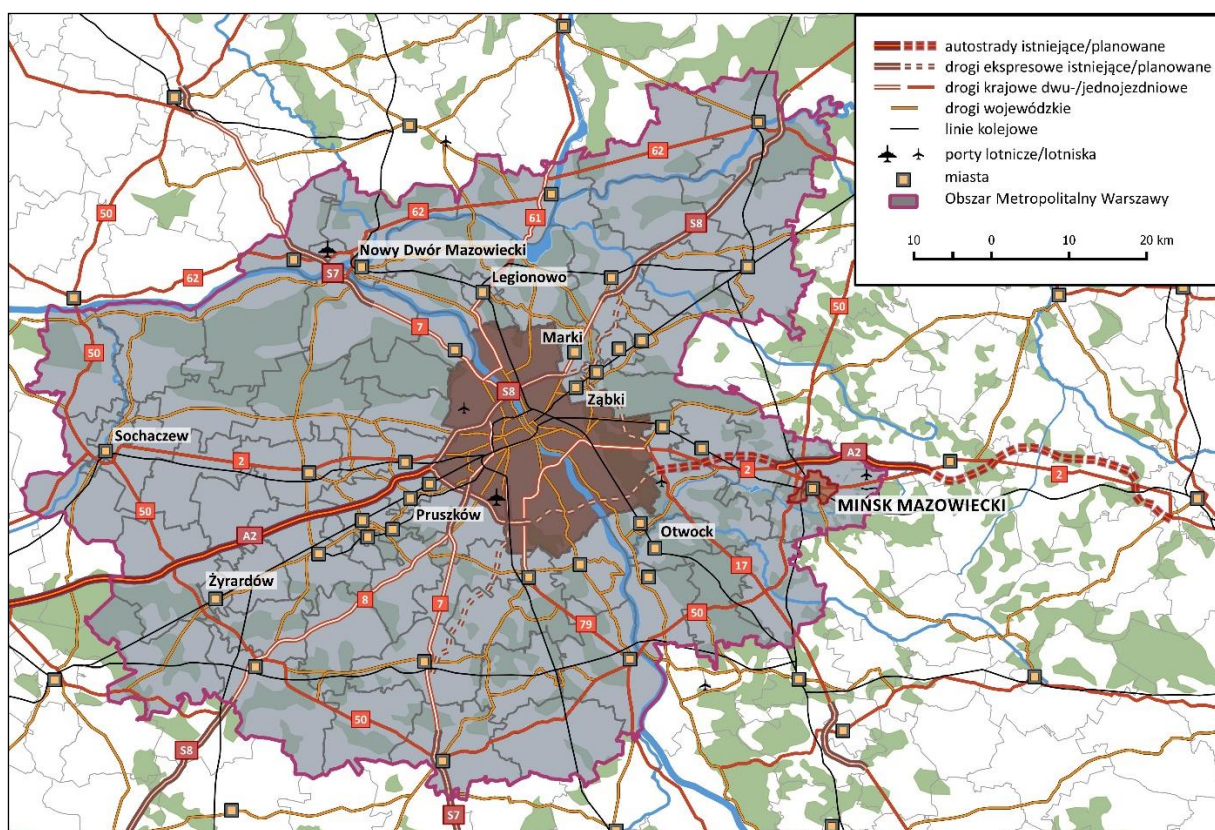
⁶ Dokument zakłada na poziomie UE następujące cele: A) zatrudnienie – 75% osób w wieku 20-64 lat powinno mieć pracę; B) Badania i rozwój: 3% PKB Unii powinno być przeznaczane na badania i rozwój; C) Zmiany klimatu i zrównoważone wykorzystanie energii: należy ograniczyć emisję gazów cieplarnianych o 20% w stosunku do poziomu z 1990 r. (lub nawet o 30%, jeśli warunki będą sprzyjające); 20% energii powinno pochodzić ze źródeł odnawialnych a efektywność energetyczna powinna wzrosnąć o 20%; D) Edukacja – ograniczenie liczby uczniów przedwcześnie kończących edukację do poziomu poniżej 10%; co najmniej 40% osób w wieku 30-34 powinno mieć wykształcenie wyższe; E) Walka z ubóstwem i wykluczeniem społecznym – zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym o co najmniej 20 mln.

⁷ Inicjatywy mają następujące nazwy: „Unia innowacji”; „Młodzież w drodze”; „Europejska agenda cyfrowa”; „Europa efektywnie korzystająca z zasobów”; „Polityka przemysłowa w erze globalizacji”; „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”; „Europejski program walki z ubóstwem”.

3.2. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE

W tej części dokumentu wykorzystano porównania pozycji Mińska Mazowieckiego z najbliższym otoczeniem⁸ oraz z grupą kontrolną, którą stanowią wybrane miasta z Obszaru Metropolitalnego Warszawy⁹ (Mapa 1).

Mapa 1. Mińsk Mazowiecki i grupa kontrolna na tle Obszaru Metropolitalnego Warszawy.

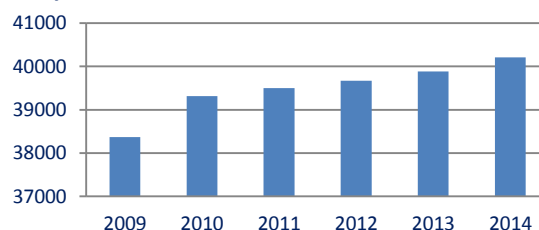


Źródło: opracowanie własne.

3.2.1. DEMOGRAFIA

Ludność zamieszkująca Mińsk Mazowiecki – **40,2 tys.** osób – stanowi ok. 3% populacji gmin Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Obserwowana jest stała tendencja związana z **przyrostem liczby mieszkańców** (Wykres 1), wynikająca przede wszystkim z napływu ludności spoza miasta. Równocześnie Mińsk Mazowiecki charakteryzuje **niski odpływ** dotychczasowych mieszkańców.

Wykres 1. Liczba ludności w Mińsku Mazowieckim



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

⁸ Otoczenie miasta: gminy Powiatu Miński: Sulejówek, Cegłów, Dębe Wielkie, Dobrze, Halinów, Jakubów, Kałuszyn, Latowicz, Mińsk Mazowiecki, Siennica, Stanisławów, Mrozy.

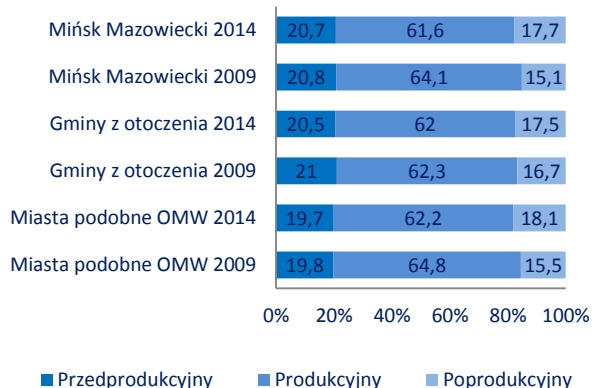
⁹ Miasta podobne z Obszaru Metropolitalnego Warszawy: Pruszków (60 tys. mieszkańców), Legionowo (55 tys.), Otwock (45 tys.), Żyrardów (41 tys.), Sochaczew (37 tys.), Ząbki (33 tys.), Marki (30 tys.), Nowy Dwór Maz. (28 tys.).



Struktura wiekowa Mińska Mazowieckiego zbliżona jest do innych miast podobnych OMW (Wykres 2). Pozytywnym wyróżnikiem jest nieco **wyższy odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym**. Pomimo stosunkowo młodego społeczeństwa dostrzegalne – choć na ten moment nie intensywne – są **procesy starzenia się ludności**. Zjawisko charakterystyczne dla całej Polski dotyczy również obydwu grup porównawczych.

Obserwując krajowe trendy oczekiwać należy, że w kolejnych latach zwiększać będzie się grupa osób w wieku poprodukcyjnym. Zjawisko to wymaga odpowiedniego przygotowania na wzrost zapotrzebowania na **usługi dla osób starszych** (w tym także świadczenia opiekuńcze i zdrowotne).

Wykres 2. Struktura ludności wg grup wieku (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

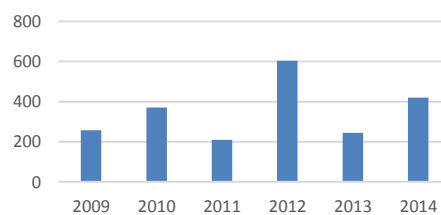
3.2.2. ATRAKCYJNOŚĆ MIESZKANIOWA

W Mińsku Mazowieckim obserwuje się w ostatnich latach silne **zainteresowanie deweloperów terenami inwestycyjnymi**. Każdego roku do użytkowania oddawane są kolejne mieszkania, a pomimo dużych wahań w wartości wskaźnika (Wykres 3), jego poziom od 2009 roku jest stale wysoki.

Pod względem liczby mieszkań oddawanych do użytku, Mińsk Mazowiecki wyróżnia się na tle otoczenia i miast podobnych OMW (Tabela 1). Z drugiej jednak strony, nowopowstające osiedla wielorodzinne często nie są odpowiednio zaopatrzone w niezbędną infrastrukturę, w tym zwłaszcza społeczną.

Duże zainteresowanie Mińskiem Mazowieckim w tym aspekcie jest pochodną z jednej strony **dobrego połączenia komunikacyjnego z Warszawą** oraz niższych – w porównaniu ze stolicą – cen, zarówno w odniesieniu do **kosztów życia**, jak też **zakup nieruchomości**. Korzystna w porównaniu z podobnymi gminami OMW jest relacja pomiędzy ceną mieszkań i czasem dojazdu¹⁰. Dostępność szerokiej oferty mieszkań na rynku pierwotnym oraz idące za tym zainteresowanie nabywców świadczy także o przychylnej ocenie **jakości życia**¹¹.

Wykres 3. Liczba mieszkań oddanych do użytkowania w Mińsku Mazowieckim



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 1. Liczba mieszkań oddanych do użytkowania w latach 2009-2014

Jednostka	Suma dla wielolecia	Na 1 tys. Mieszkańców
Mińsk Mazowiecki	2106	8,9
Miasta podobne OMW (średnia)	1568	6,5
Gminy z otoczenia (średnia)	259	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

¹⁰ W większości gmin podobnych OMW (zwłaszcza sąsiadujących z Warszawą) koszt zakupu nieruchomości jest wyższy niż w Mińsku Mazowieckim, podczas gdy różnice w czasie dojazdu do centrum Warszawy przy wykorzystaniu komunikacji publicznej nie przekraczają średnio 10 minut.

¹¹ Na jakość życia składają się także „miękkie” czynniki, które mają charakter niemierzalny. Są zwykle trudne do jednoznacznego wskazania i wiążą się z takimi obszarami jak: wizerunek miejsca, możliwości spędzania czasu wolnego, czy „klimat” lokalny.

Popyt na nieruchomości, korzystne warunki inwestowania oraz dobrze oceniana przez deweloperów jakość życia zachęcają do podejmowania kolejnych przedsięwzięć. Poszerzają one dotychczasową ofertę, napędzając tym samym proces przyciągania nowych mieszkańców do Mińska Mazowieckiego.¹²

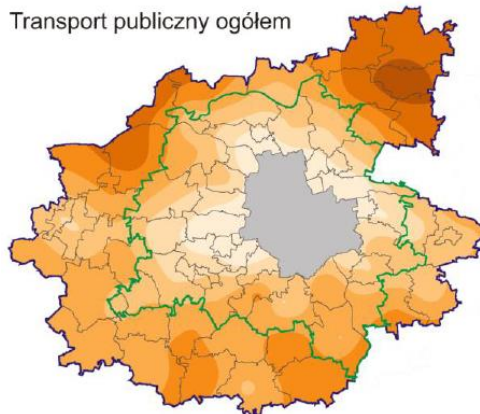
Osobami decydującymi się na zamieszkanie w gminie są przede wszystkim **osoby młode**. Wiele z nich, pomimo zmiany miejsca zamieszkania, w dalszym ciągu zatrudnionych jest w Warszawie (co generuje ruch wahanowy – codzienne dojazdy). Jednakże przewagi wynikające z rachunku ekonomicznego oraz oferowanej przez miasto jakości życia najwyraźniej bilansują niekorzyści wynikające z konieczności codziennego poświęcania czasu na dojazd do pracy.

Bliskość Warszawy i relatywnie dobre połączenie ze stolicą, zarówno za pośrednictwem transportu zbiorowego (głównie kolejowego), jak też przy wykorzystaniu indywidualnych środków transportu, gwarantuje mieszkańcom Mińska Mazowieckiego dostęp do szerokiej oferty usług, w tym wyspecjalizowanych (Tabela 2).

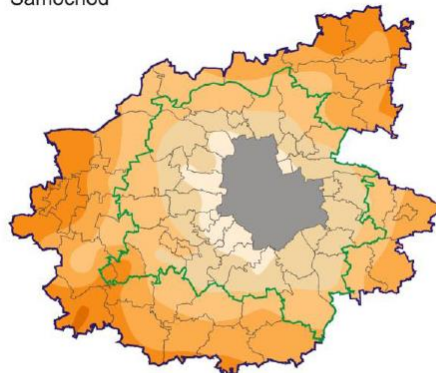
Znaczna część mieszkańców decyduje się również na korzystanie z usług edukacyjnych w Warszawie. Czas dojazdu do centrum Warszawy nie przekracza 60 minut, a porównywany w relacji do odległości, jest zbliżony do innych miast zlokalizowanych w granicach OMW. Wyzwaniem jest natomiast częstotliwość kursowania pociągów w popołudniowych godzinach szczytu oraz zwiększenie możliwości przemieszczania się w godzinach wieczornych i nocnych¹³.

Rysunek 1. Czas dojazdu do centrum Warszawy

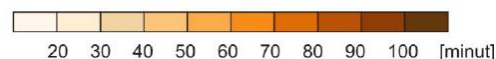
Transport publiczny ogółem



Samochód



Czas dojazdu



Źródło: Diagnoza OMW, raport zbiorczy, 2014.

¹² Urząd Miasta promuje atuty i zabiega o nowych mieszkańców uczestnicząc w targach mieszkaniowych.

¹³ Obecnie pociągi kursują średnio co 25-30 minut (w godzinach 4-22) z wyjątkiem szczytu porannego, kiedy odstępy pomiędzy kolejnymi odjazdami są krótsze. Po godzinie 22 w kierunku Warszawy i po godzinie 23 w kierunku Mińska możliwości dojazdu pociągami są silnie ograniczone – ostatni pociąg w obydwu kierunkach odjeżdża odpowiednio o godzinie 00:05 i 00:35. Nocna przerwa w kursowaniu pociągów trwa 3-4h w zależności od kierunku jazdy.



Tabela 2. Czas dojazdu z/do centrum Warszawy oraz liczba pociągów w godzinach szczytu komunikacyjnego do stacji Warszawa Śródmieście lub Warszawa Centralna

Jednostka	Odległość [km]	Czas dojazdu samochodem w godzinach popołudniowego szczytu komunikacyjnego	Liczba pociągów dojeżdżających do Warszawy w godzinach 7-9*	Średni czas dojazdu do Warszawy w godzinach 7-9 [min]	Liczba pociągów z Warszawy w godzinach 15-18**	Średni czas powrotu z Warszawy w godzinach 15-18 [min]
Mińsk Mazowiecki	42,1	50-80	12	44	11	45
Legionowo	24,4	35-60	7	28	7	30
Nowy Dwór Mazowiecki	37,8	40-65	4 (+3)	46	3 (+4)	37
Otwock	26,5	35-60	7	49	8	48
Marki	13,9	24-50	-	-	-	-
Ząbki***	12,9	24-45	8	7	11	7
Pruszków	17,4	20-40	16	25	19	25
Sochaczew	70,8	50-80	9	50	13	49
Żyrardów	62,9	45-80	11	49	14	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.maps.google.com oraz www.rozklad.pkp.pl.

* Wartości w nawiasie odpowiadają liczbie połączeń z koniecznością przesiadki poza Warszawą. Połączenia te nie są brane pod uwagę przy wyliczaniu średniego czasu dojazdu (nie dotyczy Żyrardowa).

** *ibid.*

Miasto Mińsk Mazowiecki charakteryzuje nie tylko silny napływ nowych mieszkańców, ale również niski odpływ ludności. Przyczynia się to do zwiększania udziału osób młodych w strukturze społeczeństwa. Wyższa niż w innych gminach OMW zasiedloność ludności jest wynikiem stale poprawiającej się jakości życia mieszkańców oraz dostępności oferty stolicy¹⁴. Dodatkowo jako pozytywny określić należy **poziom przywiązania lokalnego**, który jest wyższy niż poziom przywiązania zarówno do Warszawy, jak i Mazowsza¹⁵.

Ważnym elementem kształtującym ocenę jakości życia jest krajobraz miasta oraz specyfika przestrzeni publicznej. Na pozytywny odbiór otoczenia wpływa funkcjonalność zagospodarowania, bezpieczeństwo oraz aspekty wizualne (przede wszystkim estetyka i spójność). Pomimo generalnie pozytywnego odbioru, w tej materii pozostają jeszcze istotne wyzwania – rewitalizacji przestrzeni publicznych, dalszej estetyzacji i ograniczania presji reklamowej.

Przedsięwzięcia w tym zakresie mają przede wszystkim zachęcić obecnych mieszkańców do spędzania większej ilości czasu w Mińsku i ograniczenia funkcji „sypialni” dla Warszawy, a także zwiększyć zainteresowanie miastem jako miejscem atrakcyjnym do osiedlenia się. Pomimo typowo miejskiego krajobrazu dostrzec należy walory znajdujące się w otoczeniu, w szczególności w gminie wiejskiej Mińsk Mazowiecki. W niewielkim oddaleniu od miasta znajdują się kompleksy leśne, dające możliwości dla rozwoju funkcji rekreacyjnych dedykowanych mieszkańcom, a ogólna atrakcyjność przyrody oceniana jest powyżej średniej¹⁶.

Jednak pomimo wysokiej ogólnej oceny, znajdujące się w Mińsku Mazowieckim i jego bezpośrednim otoczeniu **zasoby naturalne** uznać należy za niewystarczające do budowania silnej pozycji konkurencyjnej w turystyce. W porównaniu z innymi częściami OMW, okolice Mińska – choć

¹⁴ Diagnoza obszaru metropolitalnego Warszawy, raport zbiorczy, 2014.

¹⁵ *Ibid.*, poziom przywiązania do gminy.

¹⁶ *Ibid.* Ocena atrakcyjności przyrodniczej w trakcie badania *Diagnoza obszaru metropolitalnego Warszawy* dotyczyła wszystkich gmin znajdujących się w wyznaczonych granicach OMW oraz Miasta Warszawy.



atrakcyjne dla mieszkańców – nie posiadają na ten moment potencjału, który mógłby przyciągnąć odwiedzających z regionu.

Na identyfikację lokalną i budowę więzi z miejscem, a także rozpoznawalność zewnętrzną wpływ ma m.in. przestrzeń publiczna. Umacnianiu relacji będzie służyła większa podaż zagospodarowanej przestrzeni publicznej, w tym reprezentacyjnej, z którą mieszkańcy mogliby identyfikować Mińsk Mazowiecki. Obecnie, pomimo inwestycji jak np. Plac przed Miejskim Domem Kultury z fontanną, takich przestrzeni w mieście nadal brakuje.

Miasto jest odbierane jako **raczej bezpieczne**, czego potwierdzeniem są dane statystyczne¹⁷ – liczba przestępstw z roku na rok spada (między rokiem 2010 a 2014 o ponad 23%). Ich liczba w przeliczeniu na tysiąc mieszkańców plasuje powiat miński poniżej średniej dla podregionu i województwa, wskaźniki wykrywalności przestępstw w stosunku do nich są natomiast wyższe o około 10 punktów procentowych.

3.2.3. INFRASTRUKTURA SPOŁECZNA

Ważnym wymiarem w budowaniu wysokiej jakości życia jest oferta szkolna. Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych opieką **przedszkolną** w Mińsku Mazowieckim znacznie wzrósł w porównaniu z 2009 rokiem (Wykres 4). Jest również zdecydowanie wyższy niż w grupach porównawczych. Na terenie miasta funkcjonuje 19 przedszkoli¹⁸ oraz 4 punkty przedszkolne. Od 2010 roku w mieście nie obserwuje się problemu związanego z brakiem miejsc w placówkach wychowawczych¹⁹, co jest wynikiem zwiększania się liczby miejsc, przy równoczesnym stałym wzroście liczebności grupy dzieci kwalifikujących się do opieki przedszkolnej. Na tę sytuację nie są jednak przygotowane **szkoły podstawowe**, gdzie duża liczba dzieci powoduje konieczność prowadzenia zajęć w systemie dwuzmianowym.



W mieście funkcjonuje sześć szkół podstawowych, pięć gimnazjów, dwa licea ogólnokształcące²⁰ oraz pięć zespołów szkół ponadgimnazjalnych. Zwiększająca się liczba mieszkańców powoduje, że szkoły – szczególnie podstawowe – stoją przed wyzwaniem **stwarzania odpowiednich warunków dla rosnącej liczby dzieci**.

W szkołach technicznych i zawodowych oferowane są przede wszystkim profile ekonomiczne, mechaniczne i elektroniczne. Część szkół policealnych współpracuje z warszawskimi wyższymi uczelniami technicznymi²¹. Ponadto funkcjonuje tu Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego oraz Wyższa Szkoła Nauk Społecznych, kształcąca na poziomie licencjata, inżyniera oraz magistra. Szkoła prowadzi także studia podyplomowe.

¹⁷ Dostępne na poziomie powiatu.

¹⁸ W tym 6 placówek publicznych oraz 13 niepublicznych.

¹⁹ Od 2010 roku liczba dzieci przypadających na jedno miejsce w przedszkolu jest mniejsza niż 1 (BDL GUS).

²⁰ Sześć szkół podstawowych państwowych i jedna prywatna; pięć gimnazjów państwowych i jedno prywatne; jedno liceum publiczne i jedno prywatne.

²¹ Przede wszystkim z Wojskową Akademią Techniczną oraz Politechniką Warszawską.



Poziom kształcenia prezentuje się korzystnie. Wyniki egzaminu gimnazjalnego w ostatnich latach są w Mińsku Mazowieckim wyższe we wszystkich modułach niż w powiecie oraz gminach podobnych²². Podobna sytuacja dotyczy zdawalności egzaminu maturalnego w liceach ogólnokształcących²³. Zdawalność egzaminu dojrzałości w szkołach zawodowych kształtuje się średnio na poziomie zbliżonym do podobnych miast OMW²⁴.

Licea ogólnokształcące zlokalizowane w Mińsku Mazowieckim oceniane są relatywnie wysoko w rankingach. Miejskie szkoły, pośród 500 najlepszych liceów w Polsce zajmują miejsca w trzeciej setce²⁵. Na tle ogólnokrajowym bardzo dobrze wypada również szkolnictwo zawodowe – dwa mińskie technika sklasyfikowane zostały w pierwszej setce spośród trzystu najlepszych tego typu placówek²⁶.

Wyróżnikiem Mińska Mazowieckiego w zakresie edukacji jest **Miejska Szkoła Artystyczna** I stopnia. Funkcjonuje w mieście jako samodzielna jednostka od ponad 30 lat, a jej uczniowie osiągają co roku wiele sukcesów na konkursach zarówno wojewódzkich, jak i krajowych. Możliwość edukacji muzycznej w jednostkach o wielkości zbliżonej do Mińska Mazowieckiego jest rzadkością ze względu na skalę i koszty utrzymania. Uzupełnienie MSA o salę koncertową jest szansą na podniesienie rangi placówki oraz zwiększanie znaczenia ponadlokalnego miasta.

Deficyt oferty edukacyjnej na poziomie wyższym w Mińsku Mazowieckim zmusza absolwentów szkół ponadgimnazjalnych do korzystania z usług znajdujących się poza jego granicami, przede wszystkim w Warszawie. Problem ten jest charakterystyczny dla gmin podobnej wielkości, zlokalizowanych dodatkowo w obszarach metropolitalnych. Wyzwaniem stojącym przed władzami miasta w tym zakresie jest zwiększenie atrakcyjności lokalnej gospodarki do poziomu, który przyczyni się do powrotu wykształconych mieszkańców gminy w celu nie tylko zamieszkiwania w jej granicach, ale także podejmowania pracy.

Kolejnym wymiarem jakości życia jest **zdrowie**. Na jego poziom wpływ mają z jednej strony czynniki zależne od stylu życia, z drugiej natomiast warunki panujące w otoczeniu. Do największych zagrożeń w tej dziedzinie – zarówno w skali miasta, jak i globalnie – zaliczyć należy niewystarczającą aktywność fizyczną, złe nawyki żywieniowe oraz brak wystarczających działań profilaktycznych.²⁷ Na stan zdrowia wpływ ma również jakość powietrza, która wymaga poprawy (jest to powszechny problem miast w Polsce).

²² W zestawieniu z gminami podobnymi różnica wyników wynosi od 1 do 10 punktów procentowych, przy czym najwyższa jest w przypadku języka niemieckiego na poziomie podstawowym. W Porównaniu z innymi gminami powiatu przewaga miasta osiąga od 4 do 18 punktów procentowych z największą różnicą ponownie w przypadku języka niemieckiego na poziomie podstawowym (CKE). Największe różnice widoczne są w przypadku ocen arkuszy matematycznych oraz językowych.

²³ Od 2010 roku zdawalność matur w liceach ogólnokształcących wynosi powyżej 93%, podczas gdy średnio w grupach porównawczych nie przekroczyła ona 88% (BDL GUS).

²⁴ Średnio w latach 2010-2013 zdawalność matur w szkołach zawodowych w Mińsku Mazowieckim wyniosła 77,0%, podczas gdy w miastach podobnych OMW było to 76,4%. Dla porównania w gminach otoczenia (średnia liczona dla gmin, w których zlokalizowane są tego typu placówki) wartość wskaźnika wyniosła 53% (BDL GUS).

²⁵ Wg. Rankingu Liceów Ogólnokształcących 2015 wykonywanego przez Perspektywę LO w GiŁO im. Polskiej Macierzy Szkolnej zajęło 219 pozycję, Salesjańskie LO im. Ks. Augusta Czarotoryskiego – 230. pozycję, a Liceum Ogólnokształcące w ZS Ekonomicznych – 260. pozycję.

²⁶ Wg. Rankingu Techników 2015 wykonywanego przez Perspektywę Technikum w Zespole Szkół Ekonomicznych zajęło 16 pozycję, natomiast Technikum w ZS nr 1 im. Kazimierza Wielkiego – 54. pozycję.

²⁷ *Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2012-2016*. Poza wymienionymi, dokument ten określa także następujące zagrożenia: nadużywanie alkoholu i innych substancji odurzających, palenie tytoniu, wypadki komunikacyjne, niespełnianie zasad BHP.



Wymienione czynniki przekładają się na wzmożone ryzyko występowania tzw. chorób cywilizacyjnych²⁸. Obserwowana w ostatnich latach zmiana stylu życia oraz zwiększone narażenie na stres przyczyniło się do nasilenia problemów związanych ze zdrowiem psychicznym oraz uzależnieniami. Odpowiedź na rosnące potrzeby w zakresie opieki nad osobami utrudniają niewystarczające zasoby instytucjonalne, a często także brak świadomości mieszkańców.²⁹ W zakresie publicznej opieki zdrowia Mińsk Mazowiecki podziela problemy ogólnokrajowe (systemowe) – ograniczony dostęp do specjalistów i długi czas oczekiwania na wizytę u lekarza.

W Mińsku Mazowieckim funkcjonuje Samodzielny Publiczny Zespół Opieki Zdrowotnej świadczący usługi na potrzeby województwa z preferencją dla powiatu mińskiego.³⁰ Ponadto, mieszkańcy miasta mają dostęp do kilkunastu placówek (publicznych i prywatnych) świadczących usługi z zakresu opieki zdrowotnej oraz szeregu prywatnych praktyk lekarskich, co stawia Mińsk Mazowiecki na poziomie zbliżonym do średniej dla grup porównawczych.

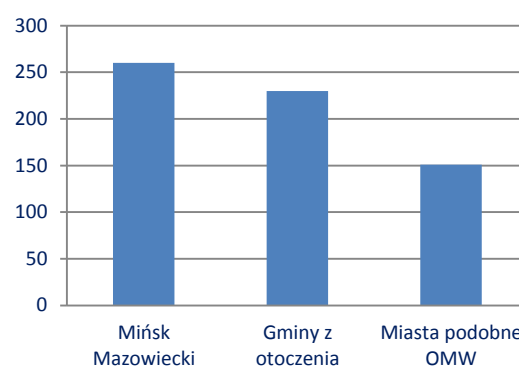
3.2.4. OFERTA CZASU WOLNEGO – KULTURA, REKREACJA I SPORT

Coraz ważniejszym zagadnieniem związanym ze stylem życia jest sport. O wysokiej **aktywności sportowej mieszkańców** świadczy liczba ćwiczących w klubach sportowych (Wykres 5), których w Mińsku Mazowieckim działa 16, czyli proporcjonalnie więcej niż w podobnych miastach OMW. W mieście odbywa się kilka ważnych imprez sportowych, w tym znanym w skali kraju bieg Mazowiecka Piętnastka.

Aby kultura fizyczna mogła poprawnie funkcjonować potrzebna jest odpowiednia baza sportowa. W przypadku Mińska Mazowieckiego najważniejszym obiektem jest wybudowany w 2010 roku i zarządzany przez Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji **Aquapark z zapleczem i sztucznym lodowiskiem** pozwalający na uprawianie sportu przez cały rok. Ponadto MOSiR zarządza także miejskim stadionem z blisko tysiącem miejsc na widowni, kortami tenisowymi oraz boiskiem sportowym. W mieście znajdują się też obiekty sportowe przy szkołach, plenerowe siłownie, 2,5 kilometra ścieżek rowerowych oraz wytyczone w 2012 roku w lesie otaczającym siedzibę MOSiR trasy do uprawiania narciarstwa biegowego. Silnie wskazywaną potrzebą jest rozbudowa systemu ścieżek rowerowych.

Dziedziną życia ściśle powiązaną ze sportem jest rekreacja. Park Dernałowiczów – główny teren zielony w mieście i ważny obszar rekreacji dla mieszkańców – jest z racji centralnego położenia także przestrzenią reprezentacyjną. Zabytkowy park wymaga jednak rewitalizacji i stworzenia bardziej przyjaznych warunków dla odwiedzających.

Wykres 5. Liczba ćwiczących w klubach sportowych na 10 000 mieszkańców w 2014 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

²⁸ Do najczęściej stwierdzanych schorzeń wśród osób dorosłych w Mińsku Mazowieckim należy cukrzyca i choroby układu krążenia, natomiast wśród dzieci – zniekształcenia kręgosłupa, wady wzroku oraz otyłość. Dot. Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej (SPZOZ).

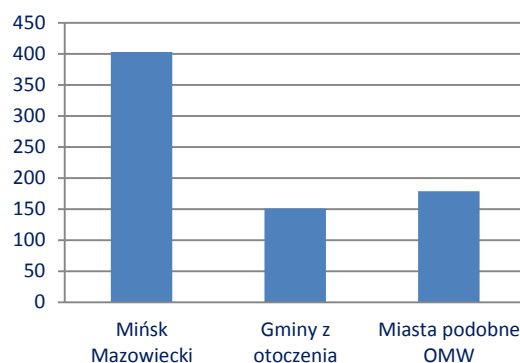
²⁹ Program Promocji Zdrowia Psychicznego na lata 2014-2015.

³⁰ W skład Zespołu, który jest jednostką organizacyjną Starostwa Powiatowego w Mińsku Mazowieckim, wchodzi izba przyjęć, pogotowie ratunkowe oraz 7 oddziałów.



Ważnym polem rozwoju miasta jest kultura. W Mińsku Mazowieckim odbywają się **liczne imprezy** wykraczające swoim zasięgiem poza samą jednostkę. Najważniejsze z nich to Festiwal 4M związany z muzyką, Festiwal Himilsbacha czy Festiwal Piotra Skrzyneckiego. Obecność wydarzeń kulturalnych na wysokim poziomie ma swoje odzwierciedlenie również w statystykach – miasto wyróżnia się na tle grupy porównawczej jeśli chodzi o liczbę uczestników imprez masowych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców (Wykres 6). Nie dotyczy to jedynie otoczenia, gdzie imprezy masowe występują tylko w pojedynczych gminach, ale również podobnych miast OMW.

Wykres 6. Uczestnicy imprez na 1000 mieszkańców w 2014r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Miasto posiada dobre zaplecze do rozwoju kultury – przede wszystkim Miejski Dom Kultury położony w zabytkowym Pałacu Dernałowiczów.³¹ „Zaplecze” dla kultury powszechnej jest natomiast ograniczone brakiem kina.

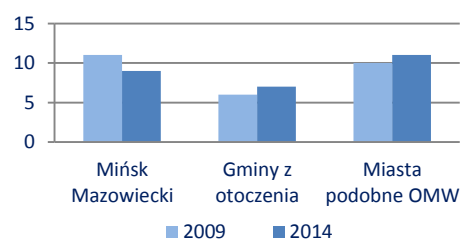
Mińsk Mazowiecki w dziedzinie instytucji kultury wyróżnia na tle podobnych jednostek nie tylko Miejska Szkoła Artystyczna, ale także Muzeum Ziemi Mińskiej. Muzeum mieści się w reprezentacyjnym przedwojennym budynku Pałacu Łubieńskiej, który wymaga jednak gruntownego remontu. Instytucja prezentuje zbiory związane z historią Mińska Mazowieckiego i okolic, organizuje lekcje i koncerty. Ta instytucja pełni też funkcję węzła współpracy z organizacjami pozarządowymi, podobnie jak Miejski Dom Kultury. Zarazem współpraca pomiędzy „organizatorami kultury” wymaga dalszego pogłębiania.

3.2.5. RYNEK PRACY

W Mińsku Mazowieckim zarejestrowane są ponad cztery tysiące podmiotów gospodarczych.³² Większość z nich prowadzi działalność usługową, zauważalna jest również koncentracja działalności z zakresu branży budowlanej.

Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego zlokalizowanych na terenie miasta utrzymuje się od 2009 roku na niezmiennym poziomie³³. Pomimo ciągłego zwiększania się liczby nowo rejestrowanych firm w przeliczeniu na tysiąc mieszkańców, dynamika przyrostu dla Mińska Mazowieckiego spadła³⁴, w przeciwieństwie do grup porównawczych (Wykres 7). Przyczyną takiej sytuacji może być ograniczona – i ciągle zmniejszająca się – powierzchnia terenów inwestycyjnych.

Wykres 7. Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej (sektor prywatny) na tysiąc mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

³¹ Przy domu kultury działają liczne zespoły muzyczne i taneczne, prowadzone są w nim zajęcia dla dzieci i młodzieży, organizowane wystawy. Dodatkowo ofertę kulturalną uzupełnia Miejska Biblioteka Publiczna posiadająca kilka filii, mińska filia Biblioteki Pedagogicznej im. Heleny Radlińskiej w Siedlicach dzięki czemu liczba woluminów na 1000 osób jest większa niż w grupach porównawczych.

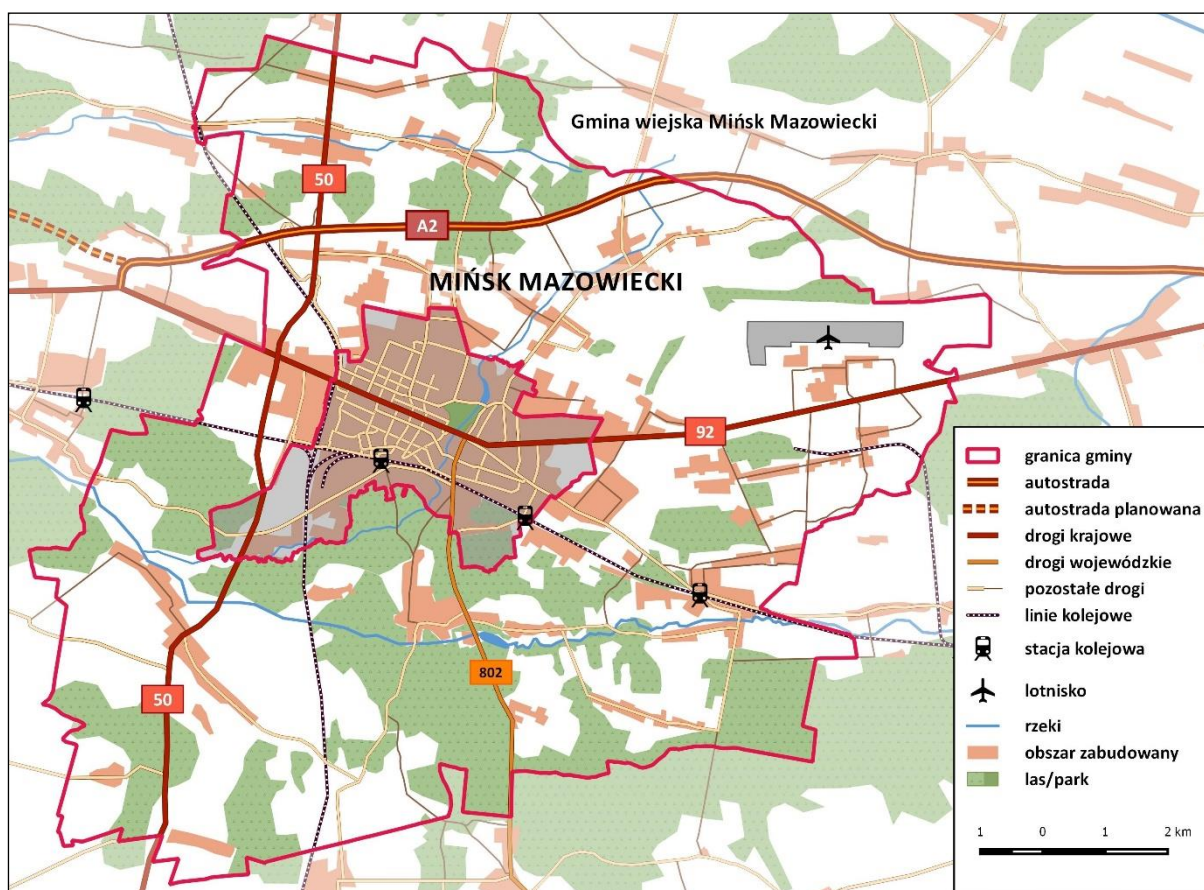
³² Liczbą faktycznie działających jest jednak mniejsza (specyfika rejestru REGON).

³³ W gminie działalność prowadzi 5 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego.

³⁴ W roku 2009 wartość wskaźnika wynosiła 11, natomiast w 2014 – 9. W przypadku obydwu grup porównawczych wartość wskaźnika podniosła się w badanym okresie o 1.

Mińsk Mazowiecki pokryty jest w całości obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, co jest bardzo korzystne z jednej strony ze względu na ograniczoną powierzchnię wolnych terenów (Mapa 2), a z drugiej – silną presję na nie. Niezagospodarowane obecnie tereny zlokalizowane w południowo-zachodniej części miasta przeznaczone zostaną przede wszystkim na działalność biznesową.³⁵ Pozostałe potencjalne tereny inwestycyjne, w szczególności te znajdujące się w części zurbanizowanej Mińska, preferowane są głównie dla zabudowy jedno- i wielorodzinnej z usługami nieuciążliwymi³⁶.

Mapa 2. Mińsk Mazowiecki i jego najbliższe otoczenie



Źródło: opracowanie własne.

Problemem związanym z możliwością zagospodarowania wolnych działek przez potencjalnych nabywców jest duże **rozdrobnienie ich własności**, które utrudnia proces inwestycyjny. Ważnym z punktu widzenia miasta zasobem są przestrzenie do zagospodarowania na terenie gminy wiejskiej – dla relacji gospodarczych i rynku pracy granica administracyjna gmin nie stanowi bariery.

³⁵ Przede wszystkim dla usług, w tym również wielkoskalowych. W niektórych częściach obszaru dopuszczone są funkcje produkcyjne oraz mieszkalnictwo jednorodzinne.

³⁶ *Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Mińsk Mazowiecki* (<http://www.minsk-maz.pl/300,plan-zagospodarowania-przestrzennego.html>, dostęp 26.08.2015).



Stopa bezrobocia rejestrowanego od 2009 roku utrzymuje się na stosunkowo niskim, stałym poziomie 5-6%, zbliżonym do wartości wskaźnika dla grup porównawczych. Znacznie korzystniejsza jest tu sytuacja związana z aktywnością zawodową mieszkańców (Wykres 8), będąca pochodną struktury wiekowej. Kluczowa dla możliwości znalezienia zatrudnienia pozostaje także bliskość dużego rynku, którym jest Warszawa.³⁷

Mniejsza liczba podmiotów w przeliczeniu na mieszkańców i nieco słabsza dynamika, a także mniejsza obecność kapitału zagranicznego i jego przyrost, wskazują, że gospodarka **Mińska Mazowieckiego w większym stopniu niż w porównywalnych miastach obszaru metropolitalnego opiera się na zatrudnieniu poza granicami gminy**. Stosunkowo mniejsza oferta pracy w samym mieście nie przekłada się jednak znacząco na problemy z aktywnością ekonomiczną mieszkańców – na tle porównywanych miast obszaru metropolitalnego Mińsk Mazowiecki wyróżnia się korzystnie niższym wskaźnikiem bezrobocia i liczbą pracujących wśród mieszkańców. To potwierdza silne powiązanie z warszawskim rynkiem pracy.

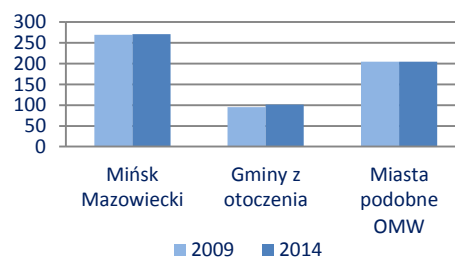
Pomimo relatywnie korzystnej sytuacji na rynku pracy, liczba osób korzystających z pomocy społecznej w ostatnich latach wzrosła, co negatywnie wyróżnia Mińsk Mazowiecki na tle grup porównawczych (Wykres 9). Przyczyną takiej sytuacji jest zwiększające się różnicowanie lokalnej społeczności, którego przejawem jest m.in. zwiększanie się grupy osób socjalnie najłabszych. Dodatkowo wzrasta również liczba osób ze stwierdzoną niepełnosprawnością, a także nasilają się problemy związane z uzależnieniami i brakiem przystosowania do pełnienia podstawowych ról społecznych oraz podejmowania pracy (szczególnie przez osoby młode). Ze względu na tempo życia oraz stres wzrasta także zapotrzebowanie na świadczenia poradni psychologicznych, których dostępność na ten moment jest niewystarczająca.

Wzrostowi zapotrzebowania na świadczenia z zakresu pomocy społecznej towarzyszy wysokie zapotrzebowanie na mieszkania socjalne i komunalne. Obecny zasób tego typu lokali w mieście jest niewystarczający w stosunku do potrzeb. Problemowi niewystarczającej dostępności, wiążącego się z długim czasem oczekiwania, towarzyszy dodatkowo kwestia warunków panujących w tego typu lokalach. Istotna część dostępnego zasobu jest w stanie technicznym wymagającym remontów.

3.2.6. INFRASTRUKTURA TWARDA

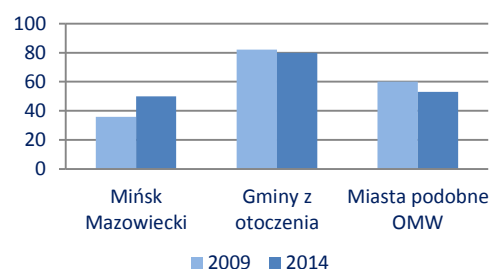
Na terenie miasta znajduje się ponad 100 kilometrów **dróg** (bez wewnętrznych i zakładowych). Urząd Miasta zarządza drogami gminnymi oraz, na drodze porozumienia z Zarządem Powiatu Mińskiego, również powiatowymi. Stan miejskich dróg nie jest w pełni niezadowolający – pomimo poczynionych

Wykres 8. Liczba osób pracujących w przeliczeniu na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 9. Liczba osób korzystających z pomocy społecznej na 1 tys. mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

³⁷ Istotnym miejscem pracy w otoczeniu, niegdyś w znaczącym stopniu kształtującym osadnictwo w Mińsku Mazowieckim, jest 23. Baza Lotnictwa Taktycznego.



już licznych inwestycji istnieją dalsze potrzeby w zakresie modernizacji i wymiany nawierzchni (w tym wprowadzania nawierzchni utwardzonej). W przypadku Mińska Mazowieckiego szczególnie ważna jest jednak nie tylko infrastruktura drogowa na terenie samego miasta, ale również ta łącząca je z Warszawą (o czym więcej w rozdziale 3.2.3).

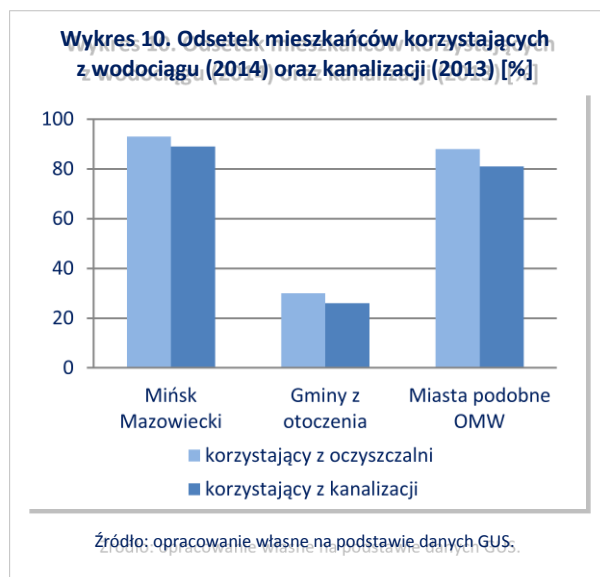
Miasto pełni funkcję **węzła przesiadkowego** (do dworca kolejowego) dla bliższego i dalszego otoczenia. W związku z tym wyzwaniem jest kwestia **parkingów** – obecny system nie zaspokaja popytu. Wyzwanie w tej dziedzinie jest szersze, niż tylko organizacja parkowania. Możliwości dostosowywania miasta do indywidualnego ruchu samochodowego są ograniczone. Dlatego też wraz ze wzrostem liczby mieszkańców miasta i otoczenia potrzebna będzie koncepcja komunikacyjna stwarzająca **alternatywy** dla dominujących teraz indywidualnych dojazdów samochodowych.

W kwestii **infrastruktury sieciowej** miasto Mińsk Mazowiecki na tle podobnych jednostek prezentuje się dobrze. Zarówno odsetek mieszkańców korzystających z wodociągu jak i kanalizacji (Wykres 10) jest większy niż w podobnych miastach OMW oraz na otaczających Mińsk terenach (co jest dość oczywiste biorąc pod uwagę, że miasto otaczają głównie gminy wiejskie). Większy odsetek mieszkańców niż w grupach porównawczych korzysta także z sieci gazowej oraz jest przyłączony do oczyszczalni ścieków.

Kwestiami komunalnymi zajmuje się Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Mińsku Mazowieckim, które poza systemem wodociągów i kanalizacji (głównie rozdzielczej) dysponuje 9 ujęciami wody, stacją uzdatniania wody i mechaniczno-biologiczną oczyszczalnią ścieków. Mińskie składowisko odpadów leżące przy ulicy Przemysłowej zostało zamknięte w 2007 roku, natomiast w 2010 roku zakończono jego rekultywację. W powiecie znajdują się obecnie czynne trzy składowiska odpadów oraz jedna sortownia – wszystkie poza terenem miasta. Miasto Mińsk Mazowiecki znalazło się w ostrołęcko-siedleckim regionie gospodarki odpadami komunalnymi.

Mimo względnie dobrego poziomu rozbudowania infrastruktury komunalnej istnieją dalsze potrzeby inwestycyjne, m.in. w zakresie rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych. Jednym z pól wymagających dalszych działań jest kwestia kanalizacji deszczowej.

Z infrastrukturą techniczną ściśle związane jest zagadnienie **jakości środowiska**. Wybudowanie obwodnicy miasta wyprowadziło z niego ruch samochody dzięki czemu zmniejszyło się zanieczyszczenie powietrza. Należy jednak pamiętać, że wciąż głównym źródłem zanieczyszczenia powietrza jest emisja pochodząca ze spalania paliw w kotłowniach lokalnych i piecach. Aby ograniczyć ten rodzaj zanieczyszczenia konieczna jest dalsza budowa infrastruktury rozpraszającej ciepło z kotłowni rejonowej³⁸ oraz modernizacja kotłowni lokalnych.



³⁸ Zarządzana jest ona przez Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Mińsku Mazowieckim. W 2013 roku zasilala w ciepło około 40% spośród ogółu powierzchni mieszkalnych w mieście (wartość szacunkowa; Założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe...).



Mińsk Mazowiecki został zaliczony do strefy A (bez przekroczeń poziomów dopuszczalnych) ze względu na większość badanych zanieczyszczeń (do strefy C został zaliczony tylko w przypadku zanieczyszczeń, które przekraczają normy na terenie całego województwa³⁹). Jeśli chodzi o zanieczyszczenie wód, głównym problem są ścieki deszczowe, często zmieszane z komunalnymi (pomimo istnienia kanalizacji rozdzielczej). Coraz częściej wskazywanym zanieczyszczeniem jest również hałas, który stanowi problem zwłaszcza wzdłuż drogi krajowej nr 2 oraz linii kolejowej Warszawa-Terespol (jego uciążliwość spadła jednak znacznie wraz z oddaniem do użytku obwodnicy miasta).

³⁹ tj. PM10, PM2.5 i benzo(a)piren.



4. ANALIZA SWOT

Podstawą stworzonej analizy SWOT są wyniki diagnozy strategicznej oraz dyskusji z uczestnikami warsztatów. Analiza SWOT dla Mińska Mazowieckiego powstała w oparciu o następujące założenia metodyczne:

- ❖ **mocne strony** to pozytywne czynniki wewnętrzne (czyli zlokalizowane w obszarze miasta),
- ❖ **słabe strony** to negatywne czynniki wewnętrzne,
- ❖ **szanse** to pozytywne czynniki zewnętrzne (czyli zidentyfikowane w szeroko rozumianym otoczeniu miasta),
- ❖ **zagrożenia** to negatywne czynniki zewnętrzne.⁴⁰

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
+ Korzystna sytuacja demograficzna – rosnąca liczba mieszkańców, w tym przede wszystkim ludzi młodych. + Przeważająca pozytywna ocena ogólnej jakości życia w mieście (w tym bezpieczeństwa) podnosząca atrakcyjność miasta jako miejsca zamieszkania. + Infrastruktura sportu i rekreacji – w tym basen, lodowisko; obiekty sportu (także siłownie zewnętrzne, trasy biegowe w lesie, boiska ze sztuczną nawierzchnią). + Oferta szkolna – dobry dostęp do szkół i dobry poziom nauczania; ponadto wyróżnik w postaci Miejskiej Szkoły Artystycznej. + Duża aktywność mieszkańców (szczególnie sportowa) oraz duża i zróżnicowana aktywność organizacji pozarządowych. + Oferta wydarzeń, w tym festiwale rozpoznawalne ponadlokalnie (Festiwal Himilsbacha, Skrzyneckiego, 4M). + Poprawiająca się estetyka miasta – pozytywna ocena czystości i zadbania przestrzeni publicznej. + Zapewniona podstawowa infrastruktura techniczna (sieci infrastruktury).	– Ograniczony lokalny rynek pracy – zależność od Warszawy, ale także mniejsza liczba miejsc pracy w zestawieniu z podobnymi miastami obszaru metropolitalnego. – Brak przygotowanych terenów inwestycyjnych – nieuregulowanie własności, rozdrobnienie i ograniczona przestrzeń do rozwoju w mieście. – Brak komunikacji miejskiej i komunikacji miastogmina – wzmacnia dominację samochodów osobowych jako głównego środka transportu, ogranicza mobilność najmłodszych i starszych osób. – Słabo rozwinięta sieć dróg rowerowych. – Obciążenia komunikacyjne – funkcja węzła przesiadkowego do dworca dla mieszkańców okolic – problem dojazdów i parkowania oraz niewystarczająca liczba połączeń przez tory. – Niewystarczająca oferta spędzania wolnego czasu wynikająca z jednej strony z braków w infrastrukturze społecznej (brak kina, miejsc dla organizacji dużych imprez), z drugiej zaś z niedopasowania oferty do potrzeb i słabego przepływu informacji. – Nienadążanie rozwoju infrastruktury społecznej za rosnącą liczbą mieszkańców – szczególnie w zakresie infrastruktury oświatowej (żłobki, przedszkola, szkoły podstawowe). – Braki w zapleczu wsparcia społecznego –

⁴⁰ Por. Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.



	niedobór mieszkań komunalnych, brak zaplecza do świadczenia wsparcia dla osób zależnych. – Przestrzenie wymagające rewitalizacji i estetyzacji – w tym Park Dernałowiczów i dworce PKS i PKP. – Niedostateczna współpraca między instytucjami/środowiskami działającymi wewnątrz i na rzecz miasta.
SZANSE	ZAGROŻENIA
+ Bliskość Warszawy – jako dużego rynku pracy, usług wyższego rzędu, handlu oraz rozrywki. + Dobra dostępność komunikacyjna – położenie wzdłuż osi drogowej i kolejowej wschód-zachód, a także dobre połączenie z Warszawą (szczególnie kolejowe). W przypadku dostępności drogowej kluczowe znaczenie ma południowa i perspektywicznie wschodnia obwodnica Warszawy. + Przynależność do Obszaru Metropolitalnego Warszawy – sprzyja rozwojowi współpracy metropolitalnej. + Zainteresowanie ofertą mieszkaniową w mieście – między innymi ze względu na niższe ceny oraz wysokie oceny jakości życia. + Zainteresowanie inwestorów zewnętrznych terenami położonymi w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy, przy szlakach komunikacyjnych. + Wolne obszary inwestycyjne w gminie wiejskiej Mińsk Mazowiecki – zarówno w kontekście dalszego rozwoju oferty mieszkaniowej, jak i gospodarczej.	– Wyłączenie Mińska Mazowieckiego z obszaru Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych metropolii warszawskiej – ograniczone możliwości współpracy i wzmacniania relacji metropolitalnych; ograniczenie dostępu do środków unijnych. – Silna konkurencja ze strony innych miast w Obszarze Metropolitalnym Warszawy – w szczególności w zakresie przyciągania inwestorów. – Upowszechnianie się trendu „braku przywiązania do miejsca” (w związku z rosnącą mobilnością przestrzenną ludzi), co silnie utrudnia możliwość budowania tożsamości lokalnej. – Ograniczone zaufanie do kolei jako niezawodnego i punktualnego środka transportu – związane z licznymi awariami taboru i torów, a także przedłużającymi się pracami renowacyjnymi silnie wpływającymi na realizację rozkładu jazdy.

5. ANALIZA PROBLEMOWA

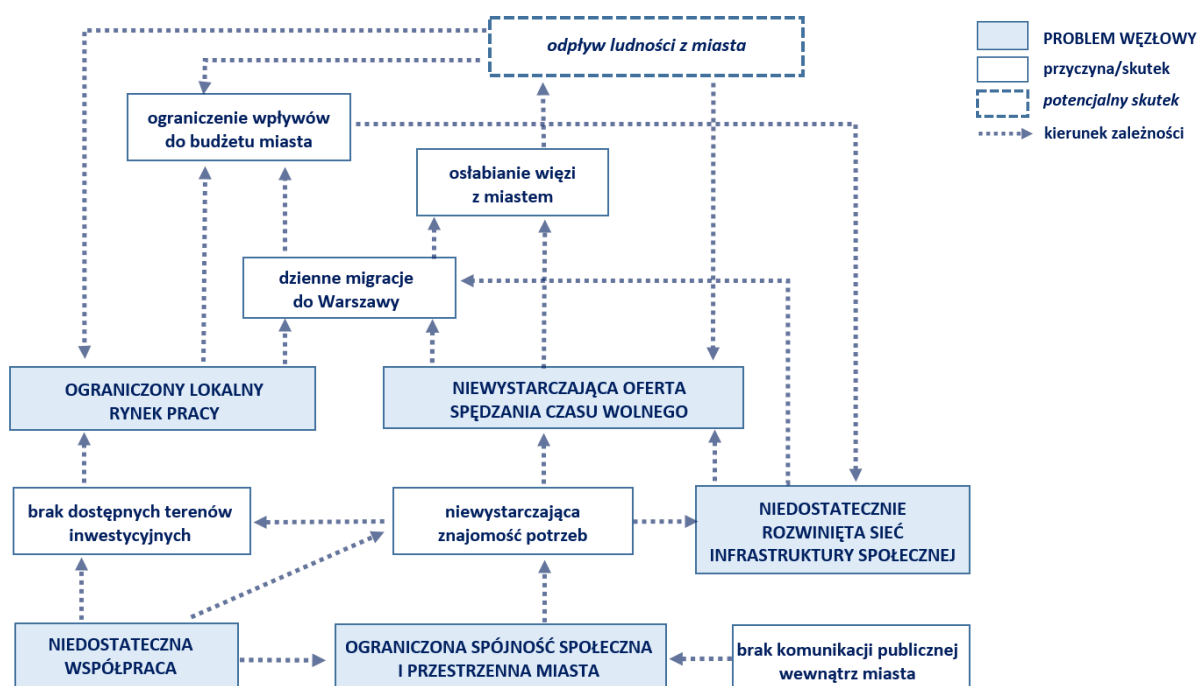
Uzupełnieniem przedstawionej analizy SWOT identyfikującej najważniejsze pozytywne i negatywne strony Mińska Mazowieckiego i jego otoczenia jest analiza problemowa koncentrująca się wyłącznie na słabych stronach miasta. Dla tego celu wykorzystano metodę drzewa problemów, która posłużyła kolejno do wyróżnienia **problemów węzłowych**, a następnie odzwierciedlenia **ciągu przyczynowo-skutkowego** między zdiagnozowanymi czynnikami. Takie podejście stanowi rozwinięcie klasycznej metody drzewa problemów, która w swoich założeniach ogranicza się do zidentyfikowania problemu kluczowego oraz jego przyczyn i skutków.

Zamiast jednego problemu kluczowego wyróżnionych zostało **pięć problemów węzłowych**. Mianem problemu węzłowego określono taki problem, który generuje szereg negatywnych skutków i którego rozwiązanie powinno w związku z tym stanowić główne wyzwanie dla miasta. Przyjęto także założenie, że dany element może stanowić w złożonym organizmie miejskim jednocześnie przyczynę jednego problemu i skutek innego. Tym samym główna uwaga w przeprowadzonej analizie problemowej skoncentrowana jest na **zależnościach między poszczególnymi elementami składowymi sytuacji społeczno-gospodarczej** w Mińsku Mazowieckim.

Do problemów zidentyfikowanych w ramach analizy należą:

- ograniczony lokalny rynek pracy;
- niewystarczająca oferta spędzania czasu wolnego;
- niedostatecznie rozwinięta sieć infrastruktury społecznej;
- ograniczona spójność społeczna i przestrzenna miasta;
- niedostateczna współpraca.

Wykres 11. Schemat analizy problemowej w Mińsku Mazowieckim (w oparciu o metodę drzewa problemów)



Źródło: opracowanie własne.



Jednym z problemów o charakterze węzłowym w Mińsku Mazowieckim jest **ograniczony lokalny rynek pracy**. Z jednej strony stanowi on naturalną konsekwencję położenia w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy i dostępności dużego rynku pracy o zdecydowanie bardziej konkurencyjnych warunkach zatrudnienia i wynagrodzeń. Z drugiej natomiast – silnie związany jest ze specyfiką samego miasta. Ograniczona przestrzeń do rozwoju („duszenie się miasta w swoich granicach”) oznacza dla obecnych, jak i przyszłych przedsiębiorców ograniczone możliwości inwestycyjne. Problem **braku możliwości tworzenia nowych terenów inwestycyjnych** dodatkowo pogłębia fakt, że utrudnione jest **wykorzystanie istniejących już terenów inwestycyjnych**. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest silne rozdrobnienie gruntów, nieuregulowanie ich własności, a także niewystarczające uzbrojenie tych terenów.

Kolejny problem stanowi **niewystarczająca oferta spędzania wolnego czasu** w mieście, przy czym to zagadnienie wydaje się mieć bardziej złożoną naturę. Baza sportowo-rekreacyjna jest dobrze rozwinięta, ale już **w zakresie infrastruktury kulturalno-rozrywkowej** (kino, sala widowiskowo-koncertowa) widoczne są pewne **braki**. Wydarzenia kulturalno-rozrywkowe o charakterze ponadlokalnym (np. Festiwal Himilsbacha, Skrzyneckiego, 4M) stanowią silne wyróżniki miasta, mają jednak charakter cykliczny i nie odpowiadają tym samym na potrzeby codziennego życia rozrywkowo-kulturalnego mińszczan. Zdiagnozowana duża aktywność organizacji pozarządowych w zakresie oferty sportowej nie przekłada się na zaspokojenie potrzeb mieszkańców w zakresie spędzania wolnego czasu. Istotna w tym przypadku wydaje się kwestia nie tyle braku oferty spędzania wolnego czasu, co **braku dopasowania tej oferty do potrzeb lokalnej społeczności**. To z kolei może mieć związek z **niedostateczną znajomością tych potrzeb**. W efekcie część z mieszkańców Mińska Mazowieckiego korzysta z możliwości oferowanych przez inne ośrodki. Bliskość Warszawy przy jej równoczesnej wysokiej dostępności transportowej (przede wszystkim kolejowej) powoduje, że stolica w naturalny sposób staje się dla części mińszczan nie tylko miejscem pracy i edukacji, ale także miejscem spędzania wolnego czasu.

Codziennie migracje do Warszawy (w celach zarobkowych) oraz migracje okazjonalne (w celach zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu) w dłuższej perspektywie czasowej mogą prowadzić do stopniowego ograniczania roli Mińska Mazowieckiego do funkcji sypialni. Można spodziewać się, że w obliczu zmniejszającej się presji na lokalny rynek pracy i usług (w związku z realizowaniem tych potrzeb w Warszawie) sytuacja nie będzie ulegać samoistnej poprawie. Dodatkowo, obserwowane procesy mają poważne konsekwencje ekonomiczne w postaci zmniejszenia popytu wewnętrznego i **wpływów finansowych do budżetu miasta**. To z kolei przekłada się na **ograniczenie możliwości inwestycyjnych**, między innymi **w zakresie infrastruktury społecznej**. Zwiększona mobilność przestrzenna mieszkańców w wymiarze społecznym prowadzi natomiast do **osłabienia** więzi towarzyskich i rodzinnych⁴¹, a także **przywiązania do miejsca**⁴². Ma to poważne konsekwencje dla możliwości budowania tożsamości miasta i rozwijania patriotyzmu lokalnego.

W pesymistycznym scenariuszu migracje wahadłowe z czasem mogą przekształcać się w migracje stałe, które oznaczają **odpływ ludności z miasta**. W Mińsku Mazowieckim zachodzi obecnie zjawisko odwrotne – stały przyrost liczby mieszkańców, który wynika przede wszystkim z napływu ludności spoza miasta. Za tą tendencją stoi nie tylko rachunek ekonomiczny (niższe koszty życia), ale także pozytywna ocena jakości życia w mieście. Niemniej jednak należy traktować **odpływ ludności z**

⁴¹ Por. Castells M., *Kwestia miejska*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.

⁴² Por. Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998.



miasta jako potencjalne zagrożenie przyszłości, w szczególności w sytuacji dalej postępującego procesu **osłabienia więzi z miastem** a także konkurencji ze strony innych gmin Obszaru Metropolitalnego Warszawy.

Problemem węzłowym, który leży u podstaw wielu innych zdiagnozowanych problemów i dodatkowo potęguje ich negatywne oddziaływanie jest **niedostateczna współpraca** między różnymi osobami, instytucjami, środowiskami działającymi wewnątrz miasta i na rzecz miasta. Kwestia ta ma wymiar ogólnopolski i związana jest ogólnie z niewykształconą kulturą współpracy w kraju, a także niską świadomością społeczną w zakresie potencjalnych korzyści z niej wynikających. W Mińsku Mazowieckim problem ten przejawia się na wielu różnych płaszczyznach: począwszy od trudności w osiągnięciu porozumienia w zakresie scalenia gruntów inwestycyjnych, trudności w skoordynowaniu kalendarza imprez kulturalno-rozrywkowych w mieście, po trudności w określeniu potrzeb społeczności lokalnej w zakresie oferty oświatowej i kulturalno-rozrywkowej.

Brak szerszego otwarcia na współpracę skutkuje nieefektywnym wykorzystaniem wewnętrznych zasobów miasta, a w dalszej perspektywie przyczynia się do dezintegracji społeczności lokalnej (**ograniczona spójność społeczna miasta**). Problem ograniczonej spójności miasta przejawia się także w wymiarze przestrzennym. Na **ograniczoną spójność przestrzenną miasta** wpływ mają w szczególności dwa czynniki: **brak komunikacji publicznej** obsługującej ruch wewnątrz miasta oraz podzielenie miasta przez tory kolejowe.

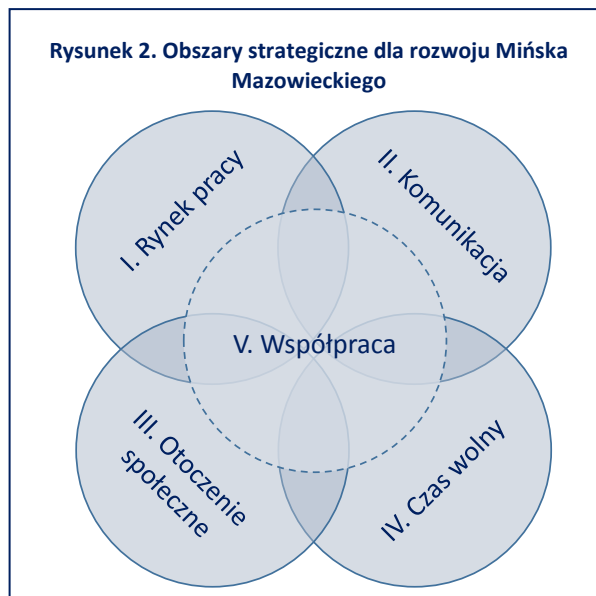
6. OBSZARY STRATEGICZNE

Strategia wyznacza pięć pól szczególnego zainteresowania – obszarów strategicznych – w ramach których mieszczą się najważniejsze zdiagnozowane problemy oraz elementy określone w ramach analizy SWOT. Są to obszary współzależne i przenikające się (Rysunek 2):

- I. Rynek Pracy,
- II. Komunikacja,
- III. Otoczenie społeczne,
- IV. Czas wolny,
- V. Współpraca.

Dla każdego z obszarów strategicznych I – IV wyznaczony jest jeden **cel strategiczny** (A – D), który określa oczekiwany stan. Cele te osiągnąć będą poprzez realizację **kierunków działań**. Kierunki działań grupują rodzaje przedsięwzięć, jakie będą podejmowane w ramach Strategii.

W piątym obszarze strategicznym – Współpraca – wyznaczony jest pojedynczy **cel horyzontalny** (E), przenikający pozostałe cztery cele strategiczne. W stosunku do tego celu nie wyznacza się osobnych kierunków działań – dążenie do jego realizacji będzie odbywać się w ramach wszystkich pozostałych celów.





7. CELE STRATEGICZNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

7.1.1. CEL STRATEGICZNY A. ROZBUDOWANY LOKALNY RYNEK PRACY

Mińsk Mazowiecki w dominującej mierze uzależniony jest od warszawskiego rynku pracy. Biorąc pod uwagę położenie w Obszarze Metropolii Warszawskiej i perspektywiczny rozwój połączeń drogowych miasto powinno wykorzystać szansę na lokalizację nowych inwestycji biznesowych.

Pierwszy cel strategiczny odnosi się więc do stworzenia warunków inwestycyjnych, ale zakłada również wspieranie już działających na terenie miasta przedsiębiorców. Realizacji posłuży pięć kierunków działań:

A1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych – realizacja tego kierunku działania wymaga zmierzenia się z wyzwaniem rozdrobnionej struktury własnościowej na pozostałych w granicach miasta potencjalnych terenach inwestycyjnych (szczególnie w części południowo-zachodniej). Uzyskanie zwartych powierzchni atrakcyjnych dla inwestorów można osiągnąć poprzez animowanie powstania spółki właścicieli⁴³. Kierunek działań obejmuje starania negocjacyjne, uzbrojenie w infrastrukturę i włączenie komunikacyjne terenów inwestycyjnych.

A2. Promocja inwestycyjna – kierunek działania do realizacji także we współpracy z gminą wiejską Mińsk Mazowiecki poprzez przygotowanie oferty inwestycyjnej (kompleksowej informacji o ofercie), a następnie jej promowanie w internecie i podczas udziału w targach inwestycyjnych.

A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla MŚP – samorząd lokalny Mińska Mazowieckiego będzie wzmacniał swoje zaangażowanie w pełnienie roli inicjatora, partnera i patrona dla inicjatyw na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw (np. szkoleń, warsztatów, konferencji, prelekcji, spotkań informacyjnych etc.)⁴⁴. Ze względu na zmienione podejście do wspierania przedsiębiorstw za pomocą środków unijnych w perspektywie 2014-2020⁴⁵, to właśnie przygotowanie Mińskich przedsiębiorców do pozyskiwania środków powinno być jednym z głównych tematów tego rodzaju wsparcia.

A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy – kierunek obejmuje wsparcie dla praktyk w przedsiębiorstwach, animowanie współpracy w układzie przedsiębiorcy – Urząd Miasta – Starostwo Powiatowe w zakresie identyfikacji potrzeb kształcenia i ich zaspokajania.

A5. Inicjowanie powstania samorządu gospodarczego – instytucji zrzeszającej przedsiębiorców, która w relacjach z władzą lokalną przedstawiałaby interesy i potrzeby środowiska biznesu. Realizacja tego kierunku pozwoli na wzmocnienie relacji biznes – samorząd z jednoczesnym zachowaniem przejrzystości kontaktów. Realizacja poprzez zebranie dobrych praktyk funkcjonowania tego typu organizacji w Polsce, powołanie koordynatora zadania po stronie Urzędu, przedstawienie koncepcji podczas spotkań z przedsiębiorcami i wypracowanie ram funkcjonowania.

⁴³ Wykup jest bardziej kosztowną alternatywą dla budżetu miasta. Obydwie metody wiążą się z koniecznością wypracowania porozumienia na linii samorząd – właściciele, a w wersji ze spółką także pomiędzy właścicielami. Szerzej – zob. Jarczewski W., *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*. Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2007.

⁴⁴ Realizacja kierunku działania może też odbywać za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu, jednak dotychczas w Mińsku Mazowieckim taka nie funkcjonowała.

⁴⁵ W większym stopniu oparte o relacje ze środowiskiem nauki.



7.1.2. CEL STRATEGICZNY B. SPRAWNY SYSTEM KOMUNIKACJI

Dostępność miasta zależy w głównej mierze od czynników zewnętrznych. Do 2012 roku problemem przewodnim był brak obwodnicy i ruch tranzytowy przez miasto. W chwili opracowywania niniejszej strategii, gdy powyższy problem został już rozwiązany, oczekiwanym momentem jest budowa południowej obwodnicy Warszawy, a następnie jej perspektywiczne połączenie z A2. Jednak na całokształt komunikacji znaczący wpływ mają także działania lokalne. Szczególnie w zakresie wyzwania rosnącej liczby samochodów w mieście i dojeżdżających do miasta z jego otoczenia.

Do 2025 roku, a najpewniej także i później, cel komunikacyjny musi być nastawiony na tworzenie alternatyw dla indywidualnego ruchu samochodowego w ramach „codziennych migracji”⁴⁶ w mieście i szerzej – wewnątrz aglomeracji.

Jest to odpowiedź na nasilające się procesy rozszerzania zabudowy z miasta na obrzeża i na obszar gminy wiejskiej (generalnie świadczące pozytywnie o atrakcyjności, ale niosące ze sobą też wyzwania komunikacyjne). Możliwości i zasadność zwiększania przepustowości ulic pod kątem ruchu samochodowego są ograniczone. Dlatego też wśród wymienionych niżej kierunków działania wyróżniona została komunikacja zbiorowa i rowerowa. Za tym, by komunikacja rowerowa miała szczególne znaczenie w ruchu wewnętrznym Mińska Mazowieckiego przemawia „przyjazna skala” miasta oraz dbałość o jakość środowiska. Realizacja celu odbywać się będzie poprzez działania inwestycyjne, planistyczne, organizacyjne i informacyjne.

Cel strategiczny realizowany będzie przez sześć kierunków działania:

B1. Poprawa jakości miejskich dróg i chodników – ten kierunek obejmuje modernizację istniejących odcinków (w tym gruntowych) i budowę odcinków nowych (w tym do przygotowywanych obszarów inwestycyjnych oraz łączących z perspektywnymi obszarami rozwoju na terenie gminy wiejskiej). W kierunek wpisuje się także dążenie do najwyższej jakości utrzymania i organizacji ruchu.

B2. Niwelowanie wewnętrznej bariery komunikacyjnej w mieście – budowa nowych przepraw przez tory, łączących miasto (także z myślą o ruchu rowerowym i pieszym).

B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego – poprzez modernizację dworca kolejowego i dworca autobusowego z połączeniem funkcji usługowych. Stworzenie reprezentacyjnej „bramy miasta”. Jako element zintegrowanego systemu komunikacyjnego, węzeł będzie charakteryzował się wysoką dostępnością rowerową, bezpieczeństwem i wygodą dla użytkowników, w takim zakresie, by jak najmocniej wspierać dojazdy „rower + pociąg”.

B4. Poprawa dostępności i organizacji miejsc parkingowych – szczególnie w otoczeniu węzła komunikacyjnego, jakim jest stacja kolejowa. Ten kierunek działań wymaga jednak uwzględnienia perspektywnego założenia, że przestrzeń miasta i jego układ komunikacyjny, niezależnie od modyfikacji, nie będzie w stanie efektywnie przyjmować stale rosnącej liczby samochodów. Zwiększanie liczby miejsc parkingowych nie może odbywać się kosztem innych przestrzeni publicznych. Organizacja systemu komunikacji w mieście w długim horyzoncie czasowym nie może więc sprowadzać się do zwiększania liczby miejsc w centralnych obszarach, ale – wzorem miast

⁴⁶ Przez ekspertów określanych także migracjami wahadłowymi.



zachodnich – stopniowo ograniczać dominację indywidualnego ruchu samochodowego, oferując alternatywy.

B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej – docelowo także systemu wspólnego, łączącego miasto z gminą. Komunikacja autobusowa powinna funkcjonować z wykorzystaniem technologii przyjaznych środowisku i ograniczających emisję zanieczyszczeń. Tak ujęty kierunek działania jest też fragmentem odpowiedzi na stojące przed miastami wyzwania w zakresie dbałości o środowisko. Komunikacja autobusowa powinna być uzupełniona poprawiającymi funkcjonalność rozwiązaniami informatycznymi (np. systemem informacyjnym, spójnym systemem biletów elektronicznych) – zgodnie z ideą przewodnią miasta inteligentnego (Smart City).

B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego – ten kierunek działań obejmuje rozbudowę systemu dróg rowerowych i budowę małej infrastruktury towarzyszącej, np. parkingów rowerowych⁴⁷. System ma umożliwiać dostęp do ważnych przestrzeni centralnych miasta, instytucji publicznych, szkół etc. (funkcja transportowa) oraz łączyć z trasami rowerowymi w otoczeniu miasta – obecnymi i perspektywicznymi (funkcja transportowa i rekreacyjna). System powinien powstawać z zachowaniem pięciu wymogów wskazywanych przez CROW⁴⁸:

- spójność – wszystkie destynacje dostępne są dla rowerów,
- bezpośredniość – brak znaczących objazdów na trasie,
- wygoda – odpowiednie parametry trasy i obecność infrastruktury towarzyszącej,
- bezpieczeństwo – minimalizacja kolizji i widoczność,
- atrakcyjność – pozyskanie przewagi nad podróżą samochodem, estetyka.

7.1.3. CEL STRATEGICZNY C. WYSOKIEJ JAKOŚCI OTOCZENIE SPOŁECZNE

Ten cel strategiczny dotyczy szeroko rozumianego otoczenia dla funkcjonowania społeczności lokalnej – instytucjonalnego, infrastrukturalnego i przestrzennego. Z puli usług wyłączono ofertę czasu wolnego, do której odnosi się osobny cel strategiczny.

Zestaw jedenastu kierunków działań wpływać będzie na wzmacnianie jakości życia i tożsamości lokalnej.

C1. Wzbogacanie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej – zapewnienie dostępności infrastruktury oświaty na obszarach o rozwijającej się funkcji mieszkaniowej (budowa nowych placówek i modernizacja istniejących). Wzmacnianie poziomu kształcenia poprzez działania inwestycyjne i inicjatywy „miękkie”. Szczególny akcent w ramach tego kierunku działań powinien być kładziony na włączanie młodzieży w edukację kulturalną oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych (np. poprzez cykle „spotkań z biznesem”). Przedsięwzięcia w ramach tego kierunku działań powinny wzmacniać mocną stronę – wyróżnik – edukacji w mieście, jaką jest Miejska Szkoła Artystyczna I stopnia. Mając na uwadze wzmacnianie funkcji ponadlokalnych Mińska Mazowieckiego rozważyć warto organizację drugiego stopnia kształcenia artystycznego.

C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców – kierunek realizowany poprzez działania „miękkie” na rzecz wzmocnienia i integracji trzeciego sektora, szczególnie w następującym zakresie:

⁴⁷ Kolejnym etapem może być rozważenie budowy publicznego systemu wypożyczania rowerów.

⁴⁸ CROW – holenderska organizacja standaryzacyjna, za: materiały GDDKiA.



- Inicjowanie powstania miejskiej rady organizacji pozarządowych wraz z przedstawicielstwem przy Urzędzie Miasta;
- Publiczne wsparcie dla funkcjonowania i rozwoju NGO poprzez organizację centrum aktywności pozarządowej⁴⁹. Zadaniem takiego podmiotu będzie wsparcie merytoryczne i organizacyjne dla grup nieformalnych i organizacji pozarządowych, które swymi inicjatywami wpisują się w realizację Strategii;
- Inicjowanie działania młodzieżowej rady miasta;
- Utworzenie budżetu obywatelskiego.

C3. Budowa kompleksowego systemu wsparcia aktywności sportowej – wzmacnianie promocji i wsparcia sportu w gminie (pełen cykl edukacji i aktywizacji sportowej od juniorów – na poziomie szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych⁵⁰ – do seniorów), poszerzanie systemu lokalnych stypendiów sportowych, analiza i ew. reorganizacja dostępności infrastruktury sportowej (zbieżność z kierunkiem działań w obszarze strategicznym IV czas wolny). Wsparcie w zakresie organizacji przychodni sportowej w Mińsku Mazowieckim. Wymienione kwestie powinien podejmować program w zakresie rozwoju sportu, który byłby również platformą do dalszej integracji środowisk sportowych.

C4. Działania na rzecz aktywizacji i zapewnienia dobrych warunków dla życia seniorów – kierunek działań obejmuje określenie potrzeb, a następnie ich zaspokajanie zgodnie z rekomendacjami *Założeń Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020*. W ramach wypełniania tego kierunku działań zaspokojona powinna być potrzeba w postaci placówki pobytu i wsparcia dla seniorów.

C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym – przeciwdziałanie wykluczeniu będzie polegało na działaniach „miękkich” z zakresu aktywizacji gospodarczej (wsparcie w wejściu na rynek pracy, doradztwo, szkolenia) oraz kulturalnej (szczególnie najmłodszych). Głównym partnerem instytucji samorządowych w tych działaniach powinny być organizacje pozarządowe, a wsparcie publiczne powinno inicjować i wzmacniać inicjatywy w zakresie ekonomii społecznej.

C6. Powiększanie i modernizacja zasobów mieszkań socjalnych i komunalnych – także poprzez budowę nowych obiektów na obszarach dotychczas niezagospodarowanych lub zdegradowanych. Kierunek działań obejmuje także działania remontowe i modernizacyjne potrzebne dla poprawy standardu i bezpieczeństwa istniejących lokali, a także przedsięwzięcia „miękkie” w zakresie ich dystrybucji, np. wyznaczanie programów stopniowego dochodzenia do własności.

C7. Rewitalizacja przestrzeni miasta – kompleksowe przedsięwzięcia wiążące się ze zmianą lub nadawaniem nowych funkcji przestrzeniom zdegradowanym lub o ograniczonej funkcjonalności. Narzędziem realizacji tego kierunku działań będzie Lokalny Program Rewitalizacji (LPR), który wskaże obszary wymagające kompleksowych działań. Strategicznymi obszarami w zakresie zmiany zagospodarowania jest zespół baraków na osiedlu Serbinów, obszar po byłym poligonie wojskowym oraz – w zakresie poprawy funkcjonalności i reprezentacyjności – Park Dernałowiczów.

⁴⁹ Strategia nie definiuje formy ani sposobu organizacji tego działania, przykładowo może ono być realizowane przez zewnętrznego partnera samorządu, jako zadanie zlecone.

⁵⁰ Zadanie do realizacji we współpracy ze Starostwem Powiatowym, ze względu na podział kompetencji instytucji.



C8. Estetyzacja i poprawa dostępności przestrzeni publicznej miasta – przedsięwzięcia z zakresu ograniczania obecności reklam, uzupełniania zieleni miejskiej, wyposażenie w małą infrastrukturę (spójną dla przestrzeni miasta). W zakresie poprawy dostępności, realizacją kierunku będzie dostosowywanie przestrzeni publicznych do potrzeb osób niepełnosprawnych i rodzin z dziećmi (identyfikacja i likwidacja barier architektonicznych, zagwarantowanie dostępności przy nowych inwestycjach). W realizacji tego kierunku szczególną rolę w zakresie doradczym powinna pełnić Miejska Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna.

C9. Cyfryzacja usług i procesów miejskich – kierunek działań dotyczy wprowadzania rozwiązań informatycznych w zarządzaniu miastem i w obsłudze infrastruktury, umożliwiania zdalnego dostępu do różnego rodzaju informacji z zasobów instytucji samorządowych, prowadzenia spraw urzędowych (interaktywny e-urząd).

C10. Uzupełnianie i unowocześnianie infrastruktury technicznej – dążenie do wysokiego poziomu pokrycia sieciami komunalnymi (włącznie z zagospodarowaniem pozostałych terenów inwestycyjnych): wodociągowymi, ciepłowniczymi i kanalizacyjnymi, w tym kanalizacji deszczowej. Kierunek obejmuje budowę, rozbudowę i modernizację sieci przesyłu oraz ich technicznego zaplecza, w tym dywersyfikację (np. stacji uzdatniania) na potrzeby zapewnienia wydajności, jakości i bezpieczeństwa systemów. Działania w tym zakresie powinny również sprzyjać minimalizacji presji na środowisko oraz wpisywać się w koncepcję miasta inteligentnego – poprzez automatyzację i rozwijanie cyfrowego zarządzania sieciami.

C11. Wprowadzanie rozwiązań ekologicznych i wykorzystania OZE⁵¹ – w infrastrukturze i budownictwie. Realizacja nowych inwestycji publicznych z myślą o wpisywaniu się w koncepcję miasta ekologicznego – o minimalnym oddziaływaniu na środowisko naturalne (np. poprzez maksymalizację powierzchni chłonnych, wykorzystanie energii słonecznej itp.).

7.1.4. CEL STRATEGICZNY D. KOMPLEKSOWA OFERTA SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO

Cel określa trzy rodzaje wyzwań stojących przed miastem: tworzenie nowej oferty spędzania czasu wolnego (poprzez nowe działania miękkie, ale też inwestycje), wzmacnianie już istniejącej oferty oraz poprawę komunikacji (w tym także rozpoznanie potrzeb odbiorców). Często to właśnie wymagająca poprawy komunikacja i promocja jest przyczyną negatywnych ocen oferty miejskiej.

Cel strategiczny realizowany będzie przez trzy kierunki działań:

D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego – tworzenie miejsc dla rekreacji, sportu i kultury poprzez budowę, rozbudowę i wyposażanie obiektów oraz zagospodarowanie przestrzeni. Organizacja otwartych przestrzeni spotkań, w tym z myślą o młodzieży (potrzebna jest także weryfikacja dostępności różnych obiektów publicznych, w tym sportowych i wypracowanie przyjaznych dla użytkowników warunków ich udostępniania). Wyzwaniem dla miasta jest uzupełnienie oferty o kino, uznawane często za wyznacznik „miejskości”. W wymiarze przestrzennym, kierunek działania będzie realizowany szczególnie przez dalsze zagospodarowanie o

⁵¹ OZE – odnawialne źródła energii.



charakterze reprezentacyjnym i rekreacyjnym wzdłuż rzeki Srebrnej oraz rewitalizację Parku Dernałowiczów⁵².

D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu – kierunek działania zakłada poprawę przepływu informacji pomiędzy organizatorami (zarówno publicznymi, jak i pozarządowymi) oraz pomiędzy organizatorami a potencjalnymi uczestnikami. Działania na rzecz tworzenia wspólnego kalendarza imprez i wydarzeń (wewnątrz-miejskiego, z otoczeniem i w ramach OMW). Oprócz przepływu informacji, kierunek działania obejmuje wsparcie publiczne dla nowych inicjatyw oraz dalsze wzmacnianie i promowanie „sztandarowych” imprez (szczególnie: Festiwal Himilsbacha, Skrzyneckiego, 4M). Trzy instytucje miejskie – MDK, Muzeum i Biblioteka – powinny nadal wzmacniać swój potencjał i rolę jako węzły współpracy organizatorów kultury, a także uzupełniać tę rolę o wsparcie i doradztwo dla „młodych” organizacji. Wobec inicjatorów przedsięwzięć sportowych taką funkcję powinien nadal pełnić Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji.

D3. Rozbudowa oferty zajęć pozaszkolnych dla młodzieży – kierunek działania wymaga w pierwszej kolejności określenia potrzeb i oczekiwań grupy docelowej (odnośnie tematyki, formatu itd.), a następnie uzupełnienie i lepsze dopasowanie oferty zajęć dedykowanych (w tym z zakresu zajęć w plenerze i w rodzaju „spotkań z biznesem”). Zadaniem do realizacji jest także poprawa przepływu informacji pomiędzy publicznymi i pozarządowymi organizatorami a młodzieżą, np. poprzez stworzenie i promowanie portalu skupiającego otwartą ofertę różnych instytucji.

7.1.5. CEL HORYZONTALNY E. ROZWINIĘTE SIECI WSPÓŁPRACY

Budowanie partnerstw i włączanie się w sieci współpracy to aktywność bez której znaczna część, jeśli nie większość zaplanowanych w Strategii zamierzeń pozostanie nieosiągalna. Wyzwanie to dotyczy zarówno zaangażowania samorządu miasta, jak i zaangażowania innych mińskich organizacji. Sieci należy tu rozumieć zarówno jako formalne partnerstwa, porozumienia, fora etc., jak i współpracę niesformalizowaną.

Niniejszy cel horyzontalny przenika cztery określone wcześniej cele strategiczne, podkreślając potrzebę współdziałania między innymi:

- Dla realizacji celu strategicznego **A**. Rozbudowany lokalny rynek pracy, Urząd Miasta powinien wychodzić z inicjatywami włączającymi przedsiębiorców. Współpraca, a nawet mediacje o ile zajdzie taka potrzeba, jest też kluczem do rozwiązywania problemu rozdrobnienia gruntów. W długim horyzoncie czasowym relacje miasto – gmina wiejska będą coraz liczniejsze, w parze z tym procesem powinna być pogłębianą współpraca międzyinstytucjonalna (poszerzana z już istniejącej w dziedzinie technicznej na kolejne wymiary – promocję gospodarczą, kulturę, sport);
- W działaniach realizujących cel w zakresie transportu (cel **B**), ważny będzie międzyinstytucjonalny wymiar współpracy (pomiędzy Urzędem Miasta, Starostwem Powiatowym, Gminą Wiejską Mińsk Mazowiecki, PKP PLK i prywatnymi operatorami autobusowymi działającymi już obecnie w mieście);

⁵² Współzależność z kierunkiem działań w zakresie rewitalizacji przestrzeni miasta.



- Działania z zakresu edukacji (w ramach celu strategicznego **C**) oraz wzmacniania oferty kultury, rozrywki i sportu (z celu **D**) realizowane powinny być także poprzez pogłębienie współpracy międzynarodowej (np. wymiany, wyjazdy studyjne). Tym bardziej, że instytucje mińskie, m.in. szkoły, posiadają już takie doświadczenia.
- Elementy działań edukacyjnych, jak i inne wydarzenia i przedsięwzięcia (cele **D** i **C**), powinny być organizowane we współpracy z silnie zakorzenionymi lokalnie instytucjami wojskowymi – 23. Bazą oraz Żandarmerią Wojskową (jak wcześniej – takie przedsięwzięcia również miały już miejsce, mowa więc o pogłębieniu i intensyfikacji tej współpracy);
- Realizacja celu strategicznego **D** jest zależna od współpracy przede wszystkim w układzie Urząd Miasta i instytucje publiczne – organizacje pozarządowe – „odbiorcy”. Cztery instytucje miejskie mogłyby potencjalnie pełnić rolę węzłów współpracy (w pewnym stopniu już pełnią): MDK, Muzeum i Biblioteka (w dziedzinie kultury należy określić, która z nich ma pełnić główną funkcję wsparcia dla nowych inicjatyw pozarządowych) oraz MOSiR.
- Rolą władz samorządowych będzie wsparcie lub inicjowanie powstawania reprezentacji partnerów społecznych: Rady/Forum Organizacji Pozarządowych, Rady Seniorów (cel **C**), Rady Młodzieżowej (cel **D**), oraz reprezentacji biznesu: samorządu gospodarczego (cel **A**).

W ujęciu przestrzennym, partnerstwa Mińska Mazowieckiego powinny być więc budowane w układzie wewnętrznym, z najbliższym otoczeniem (przede wszystkim gminą wiejską), z otoczeniem w ramach Obszaru Metropolitalnego Warszawy i z partnerami zagranicznymi.



8. WDRAŻANIE STRATEGII

W przeciwieństwie do strategii przedsiębiorstwa, strategia rozwoju miasta realizowana jest nie przez jedną organizację, ale przez szereg instytucji – również tych, które formalnie nie są od siebie zależne.

Odpowiedzialność za realizację Strategii Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025 spoczywa przede wszystkim na władzach miasta i Urzędzie Miasta. W procesie realizacji Strategii samorząd lokalny będzie pełnić szereg ról, które określić można następująco:

- „wykonawca” – inwestor, organizator działań etc.,
- „partner” – współpracujący i sprzyjający procesom, które wpisują się w kierunki Strategii, ale które w znaczącej mierze realizowane są przez inne organizacje,
- „inicjator” – inicjujący działania zewnętrzne na rzecz Strategii,
- „koordynator” – monitorujący postępy i wyznaczający dalsze działania, a także odpowiedzialny za promowanie wiedzy na temat Strategii.

Do grona podmiotów, które ze względu na swą działalność będą miały **wpływ na realizację Strategii**, należy zaliczyć przede wszystkim:

- Urząd Miasta Mińsk Mazowiecki,
- jednostki organizacyjne miasta (szczególnie w zakresie oświaty, kultury, sportu i pomocy społecznej) oraz spółki zależne (szczególnie w zakresie wodociągów i kanalizacji oraz energetyki ciepłej),
- Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim i jednostki organizacyjne Powiatu (m.in. w związku z ważnymi dla Strategii funkcjami w zakresie opieki społecznej i zdrowotnej oraz kształcenia),
- organizacje pozarządowe,
- inne instytucje i organizacje prowadzące działalność na terenie miasta.

Strategia wdrażana będzie w myśl trzech **podstawowych założeń** – zasad, które rozumiane są następująco:

- **zarządzanie strategiczne** – Strategia jest najważniejsza w hierarchii oficjalnych dokumentów miasta. Oznacza to, że kolejne plany i programy powinny być tworzone z myślą o realizacji Strategii (lub adekwatnie – jej fragmentów) i do niej nawiązywać⁵³.
- **przejrzystość** – informacje o podejmowanych działaniach powinny być upubliczniane. Sam dokument będzie natomiast monitorowany. Podsumowania i wnioski z tego monitoringu będą poddawane pod dyskusję Rady Miasta oraz przedstawiane i omawiane publicznie (zob. rozdział dot. monitorowania).
- **partycypacja** – skuteczna realizacja szeregu kierunków działań wskazanych w Strategii możliwa jest wyłącznie na drodze partnerstw (w tym na linii Urząd Miasta – organizacje pozarządowe, inne instytucje publiczne etc.). Urząd Miasta w toku realizacji Strategii musi utrzymywać postawę otwartą, a także inicjować tego typu partnerstwa.

⁵³ Wobec dokumentów już obowiązujących w chwili aktualizacji Strategii dokonano weryfikacji ich zgodności.



Strategia, w wymiarze działań zależnych od samorządu lokalnego, realizowana i uszczegóławiana będzie przed wszystkim za pomocą **uchwał budżetowych** oraz następujących **instrumentów**:

- uchwalanego przez Radę Miasta zestawienia najważniejszych inwestycji strategicznych na rzecz realizacji Strategii,
- Miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego,
- Planu gospodarki niskoemisyjnej [szczególnie w zakresie celu C],
- Programu współpracy miasta z organizacjami pozarządowymi [szczególnie w zakresie celu C i D],
- Lokalnego programu rewitalizacji [szczególnie w zakresie celu C],
- Programu ochrony środowiska [szczególnie w zakresie celu C],
- Strategii sektorowej w zakresie sportu i kultury fizycznej [szczególnie w zakresie celu D],
- Koncepcji/założeń systemu komunikacji [szczególnie w zakresie celu B],
- Programu działań w zakresie przygotowania gruntów inwestycyjnych [szczególnie w zakresie celu A].

Głównym **źródłem finansowania**⁵⁴ realizacji Strategii będzie budżet Miasta Mińsk Mazowiecki. Środki własne wspierane będą pozyskiwanym finansowaniem zewnętrznym – publicznymi środkami krajowymi i zagranicznymi. Szczególnie ważnym potencjalnym źródłem wsparcia będzie dwufunduszowy (tj. łączący EFRR i EFS) Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2014-2020, który wdrażany będzie do 2023 roku, oraz Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020. Ze względu na ograniczenia budżetowe Miasta, realizacja znaczących przedsięwzięć może być uzależniona od możliwości zewnętrznego dofinansowania i skuteczności w zabieganiu o jego pozyskanie. Strategia dopuszcza również, że formą finansowania przedsięwzięć może być partnerstwo publiczno-prywatne.

Ze względu na przekrojowy charakter działań realizujących Strategię, należy przyjąć, że zewnętrznym źródłem finansowania będą także programy i instrumenty kierowane nie tylko do samorządu lokalnego, ale też do innych podmiotów działających w mieście, w tym do spółek komunalnych (w tym Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój oraz Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój).

⁵⁴ Bardziej szczegółowe ujęcie zawierają aneksy do Strategii.



9. MONITOROWANIE STRATEGII

Strategia Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025 będzie objęta procesem monitorowania. Podsumowaniem wdrażania Strategii będą **Raporty z realizacji Strategii**, opracowywane, upubliczniane i poddawane pod dyskusję co **dwa lata**. Takie podejście do monitorowania ma gwarantować, że po uchwaleniu Strategia będzie nadal dokumentem „żywym”, wokół którego toczy się publiczna debata na temat rozwoju miasta. Jest to zarazem odpowiedź na oczekiwania uczestników prac nad Strategią.

Za prowadzenie monitoringu Strategii odpowiedzialny będzie Urząd Miasta (Wydział Rozwoju Gospodarczego Miasta). W zakres tej odpowiedzialności wchodzi:

- gromadzenie i porządkowanie informacji o przedsięwzięciach i działaniach podejmowanych na rzecz realizacji Strategii⁵⁵,
- opracowanie *Raportów z realizacji Strategii* (z wykorzystaniem ww.)⁵⁶,
- przygotowania do prezentacji *Raportów z realizacji Strategii* podczas obrad Rady Miasta i podczas publicznych spotkań.

Prace nad *Raportem z realizacji Strategii* w roku sprawozdawczym przebiegać będą wg. następujących etapów:

1. Zebranie danych do monitoringu oraz informacji o zrealizowanych (lub realizowanych) projektach i przedsięwzięciach w okresie sprawozdawczym – do końca kwietnia;
2. Analiza zgromadzonych danych i opracowanie *Raportu z realizacji Strategii* – do końca maja;
3. Przedstawienie *Raportu z realizacji Strategii* Radzie Miejskiej i przyjęcie *Raportu* podczas obrad – do końca czerwca;
4. Organizacja spotkania otwartego dla mieszkańców w celu prezentacji postępów w realizacji Strategii i dyskusji – po etapie 2-gim.

Monitoring Strategii będzie dzięki tym założeniom łączył funkcję **informacyjną** (odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu realizowane są cele i jakie występują trudności) i **integrującą** (włączenie w proces monitorowania organizacji spoza Urzędu Miasta oraz publiczna dyskusja nad wynikami).

Raporty z realizacji Strategii będą cyklicznym podsumowaniem wdrażania Strategii oraz przedmiotem dyskusji publicznej. Podstawowe założenia odnośnie kształtu tych opracowań są następujące:

- opracowanie zwięzłe (zalecana objętość poniżej 25 stron),
- zawiera wykaz najważniejszych działań/przedsięwzięć realizujących Strategię (podejmowanych przez Urząd Miasta, podległe mu jednostki, a także organizacje współpracujące przy realizacji Strategii) oraz wnioski odnośnie realizacji celów.
- przedstawia osiągnięte wartości przyjętych wskaźników monitorowania za dany okres,
- przedstawia plany odnośnie kolejnych działań w poszczególnych celach.

⁵⁵ Pozyskiwanych od poszczególnych wydziałów Urzędu Miasta oraz jednostek zależnych, a także organizacji zewnętrznych współpracujących przy realizacji Strategii.

⁵⁶ Możliwe jest też wykorzystanie ekspertyzy zewnętrznej do opracowania *Raportów z realizacji*.



Na ogólnym poziomie sytuację miasta (w kontekście założonych celów) opisywać będą **wskaźniki monitoringu**, zaczerpnięte ze źródeł ogólnodostępnych. Umożliwi to realizację przyjętego dla tego fragmentu monitoringu założenia, że parametry statystyczne prezentowane będą na tle grupy porównawczej miast podobnych z Obszaru Metropolitalnego Warszawy (OMW).

Tabela 3. Wskaźniki ogólne realizacji Strategii

Wskaźniki celu strategicznego A.	Miara	Źródło danych
Średnia z trzech lat nowozarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 ludności w wieku produkcyjnym na tle miast podobnych OMW	liczba	BDL GUS
Zmian liczby miejsc pracy na 1000 osób aktywnych zawodowo w ciągu ostatnich trzech lat na tle miast podobnych OMW	liczba	BDL GUS
Wskaźniki celu strategicznego B.		
Łączna długość ścieżek rowerowych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	km	Urząd Miejski
Długość dróg budowanych i modernizowanych w danym roku	km	Urząd Miejski
Łączna liczba wydzielonych miejsc parkingowych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	liczba	Urząd Miejski
Liczba połączeń autobusowych liniami komunikacji miejskiej (miasta Mińsk Mazowiecki)	liczba	Urząd Miejski
Wskaźniki celu strategicznego C.		
Średnia liczba zameldowań na pobyt stały z ostatnich trzech lat na 1000 mieszkańców na tle miast podobnych OMW	liczba	BDL GUS
Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych opieką przedszkolną	%	BDL GUS
Liczba wniosków składanych za pomocą strony internetowej i poczty elektronicznej	liczba	Urząd Miejski
Liczba ćwiczących w klubach sportowych na 10 000 mieszkańców na tle miast podobnych OMW	liczba	BDL GUS
Łączna liczba mieszkań socjalnych i komunalnych dostępnych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	liczba	Urząd Miejski
Wskaźniki celu strategicznego D.		
Średnia liczba uczestników imprez z ostatnich trzech lat na 1000 mieszkańców na tle miast podobnych OMW	liczba	BDL GUS
Liczba osób uczestniczących w zajęciach pozaszkolnych	liczba	Urząd Miejski
Wskaźniki celu horyzontalnego E.		
Liczba projektów i inicjatyw realizowanych przez Urząd Miasta i jednostki podległe we współpracy z innymi gminami i instytucjami w kraju i za granicą	liczba	Urząd Miejski



10. EWALUACJA STRATEGII

Strategia będzie oprócz raportowania cyklicznego podlegać także ocenie końcowej – ewaluacji. Wiedza zgromadzona w kolejnych raportach z realizacji pozwoli na opracowanie **Raportu ewaluacyjnego** w końcowej części horyzontu Strategii (2025 rok). Raport ewaluacyjny powinien być opracowaniem, które posłuży do określenia potrzeby aktualizacji i ew. modyfikacji zapisów Strategii na kolejny horyzont czasowy. Opracowanie odpowiadać powinno przede wszystkim na następujące pytania:

- W jakim stopniu sytuacja miasta odpowiada wizji rozwoju nakreślonej w Strategii?
- Które cele Strategii były realizowane w największym stopniu i czy pozostają one nadal głównymi wyzwaniami?
- Które cele Strategii były w mniejszym stopniu realizowane działaniami i co było tego przyczyną?
- Czy zapisy analizy SWOT pozostają aktualne?
- Jakim w związku z tym modyfikacjom powinny ulec cele i kierunki działań?

Raport ewaluacyjny powinien powstać w oparciu o dane zastane (szczególnie: kolejne raporty z realizacji – być ich podsumowaniem) oraz pierwotne – w szczególności wywiady i/lub warsztaty z przedstawicielami organizacji zaangażowanych w działania wpisujące się w Strategię.

Cele strategiczne sformułowane są w ten sposób, by określały stan. Ewaluacja powinna odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu miasto faktycznie stan ten osiągnęło. Dla sformułowania wniosków w tym zakresie najbardziej wartościowa będzie ocen jakościowa, wypracowana m.in. na podstawie dyskusji warsztatowych. Przykładowo, zapisana w celu strategicznym B., „sprawność” systemu komunikacji powinna być oceniana przez pryzmat takich wymiarów jak użyteczność, wydajność, bezpieczeństwo i wpływ na środowisko naturalne.



11. SPÓJNOŚĆ Z REGIONALNYMI I KRAJOWYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

11.1. STRATEGIA ROZWOJU OBSZARU METROPOLITALNEGO WARSZAWY DO ROKU 2030

Cele Strategii Obszaru Metropolitalnego Warszawy	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1. Inteligentna, zintegrowana sieć transportu publicznego dla całego Obszaru Metropolitalnego Warszawy.	B. Sprawny system komunikacji
2. Ład przestrzenny, oparty na kompleksowym planowaniu, zapewniającym komplementarność funkcji, estetykę, wykorzystanie istniejących potencjałów oraz uwzględniającym zrównoważony rozwój.	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
3. Zintegrowana, atrakcyjna oferta spędzania czasu wolnego, wykorzystująca potencjał przyrodniczy, kulturalny i historyczny OMW.	D. Kompleksowa oferta spędzania czasu wolnego
4. Atrakcyjne warunki do rozwijania przedsiębiorczości oraz lokowania inwestycji w ramach sieci gospodarek miejskich.	A. Rozbudowany lokalny rynek pracy
5. Wysoki poziom kapitału ludzkiego oraz zaangażowania mieszkańców OMW w świadome i zrównoważone kształtowanie metropolii, oparte na idei społeczeństwa obywatelskiego.	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne E. Rozwinięcie sieci współpracy

11.2. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO DO 2030 ROKU

Cele strategii województwa	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1. Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym.	N.D.
2. Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii.	A. Rozbudowany lokalny rynek pracy
3. Poprawa dostępności i spójności terytorialnej regionu oraz kształtowanie ładu przestrzennego.	B. Sprawny system komunikacji C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
4. Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki.	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
5. Zapewnienie gospodarce regionu zdywersyfikowanego zaopatrzenia w energię przy zrównoważonym gospodarowaniu zasobami środowiska.	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
6. Wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego oraz walorów środowiska przyrodniczego dla rozwoju gospodarczego regionu i poprawy jakości życia.	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne

Kierunki działań strategii województwa	Kierunki działań Strategii Mińska Mazowieckiego
1.1. Tworzenie warunków do generowania i absorpcji innowacji;	-
1.2. Rozwój produkcji: tworzenie warunków przyjaznych dla inwestorów i przedsiębiorców;	A1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne MŚP A5. Inicjowanie powstania samorządu gospodarczego
1.3. Wspieranie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych;	-
1.4. Umiędzynarodowienie gospodarcze;	-



1.5. Tworzenie warunków do zwiększenia inwestycji pozarolniczych – głównie w przemyśle rolno-spożywczym;	-
2.1. Wykorzystanie i wzmacnianie specjalizacji regionalnych;	D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu ⁵⁷
2.2 Wsparcie rozwoju nowych technologii w szczególności biotechnologii i biomedycyny, nanotechnologii, fotoniki i optoelektroniki, technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) i kosmicznych;	-
2.3. Rozwój i uzupełnianie funkcji metropolitalnych – Warszawa jako ośrodek stołeczny;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego
2.4. Wsparcie rozwoju miast regionalnych i subregionalnych;	-
2.5. Restrukturyzacja miast tracących funkcje gospodarcze;	-
2.6. Wzmacnianie potencjału rozwojowego i absorpcyjnego obszarów wiejskich;	B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej
2.7. Zwiększanie dostępu do szerokopasmowego Internetu i e-usług;	C9. Cyfryzacja procesów miejskich
3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej wewnątrz regionu;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego B4. Poprawa dostępności i organizacji miejsc parkingowych B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej
3.2. Spójność wewnątrzregionalna - koncentracja na najbardziej zapóźnionych podregionach;	-
3.3. Rozwój form transportu przyjaznego dla środowiska i mieszkańców;	B4. Poprawa dostępności i organizacji miejsc parkingowych B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego
3.4. Zapobieganie nadmiernej suburbanizacji i kreowania ładu przestrzennego;	C7. Rewitalizacja przestrzeni miasta C8. Estetyzacja i poprawa dostępności przestrzeni publicznej miasta
3.5. Udrożnienie systemu tranzytowego;	-
4.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego;	A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy C1. Wzbogacenie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu D3. Rozbudowa oferty zajęć pozaszkolnych dla młodzieży
4.2. Aktywizacja rezerw rynku pracy oraz działania na rzecz poprawy sytuacji demograficznej;	A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem
4.3. Rozwój priorytetowych dla regionu dziedzin nauki;	-
4.4. Wzrost wykorzystania zasobów ludzkich poprzez zwiększenie mobilności zawodowej i przestrzennej;	C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem
4.5. Przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego, integracja społeczna;	C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem
4.6. Wyrównanie szans edukacyjnych;	A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb

⁵⁷ Jako realizacja specjalizacji „Wysoka jakość życia”.



	ryнку pracy C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem
4.7. Podnoszenie standardów funkcjonowania infrastruktury społecznej oraz działania na rzecz ochrony zdrowia i bezpieczeństwa publicznego;	C4. Działania na rzecz aktywizacji i zapewnienie dobrych warunków dla życia seniorów
5.1. Dywersyfikacja źródeł energii i jej efektywne wykorzystanie;	C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystanie OZE
5.2. Wspieranie rozwoju przemysłu ekologicznego i eko-innowacji;	-
5.3. Zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz zachowanie wysokich walorów środowiska;	C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystanie OZE
5.4. Modernizacja i rozbudowa lokalnych sieci energetycznych oraz poprawa infrastruktury przesyłowej;	C10. Uzupełnienie i unowocześnienie infrastruktury technicznej C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystanie OZE
5.5. Przeciwdziałanie zagrożeniom naturalnym;	-
5.6. Poprawa jakości wód, odzysk/unieszkodliwianie odpadów, odnowa terenów skażonych oraz ograniczenie emisji zanieczyszczeń;	-
5.7. Produkcja energii ze źródeł odnawialnych;	C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystanie OZE
6.1. Wykorzystanie walorów środowiska przyrodniczego oraz potencjału dziedzictwa kulturowego do zwiększenia atrakcyjności turystycznej regionu;	C7. Rewitalizacja przestrzeni miasta D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego
6.2. Upowszechnienie kultury i twórczości;	D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu
6.3. Kreowanie miast jako centrów aktywności kulturalnej;	D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu
6.4. Wspieranie rozwoju przemysłu kreatywnego;	D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu
6.5. Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego w działalności gospodarczej.	-

11.3. REGIONALNA STRATEGIA INNOWACJI DLA MAZOWSZA DO 2020 ROKU

Cele strategiczne RSI	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1. Zwiększanie i wzmocnienie współpracy w procesach rozwoju innowacji i innowacyjności.	E. Rozwinięte sieci współpracy
2. Wzrost internacjonalizacji ukierunkowany na rozwój innowacyjności województwa mazowieckiego.	-
3. Wzrost efektywności wsparcia i finansowania działalności proinnowacyjnej w regionie.	-
4. Kształtowanie i promowanie postaw proinnowacyjnych oraz przedsiębiorczych sprzyjających kreatywności i kooperacji.	A. Rozbudowany lokalny rynek pracy E. Rozwinięte sieci współpracy
5. Rozwój społeczeństwa informacyjnego.	-

Cele operacyjne RSI	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1.1. Rozwój form współpracy w relacjach biznes – nauka – otoczenie, które gwarantują wymierne efekty dla gospodarki regionu;	-
1.2. Wzrost aktywności małych i średnich podmiotów gospodarczych w sieciach kooperacji z najbardziej innowacyjnymi firmami krajowymi i zagranicznymi;	-
1.3. Rozwój struktur sieciowych (w tym klastrów, grup producenckich);	A5. Inicjowanie powstania samorządu gospodarczego



1.4. Intensyfikacja badań naukowych, których wyniki odpowiadają potrzebom przedsiębiorców oraz przyczyniają się do współpracy i rozwoju powiazań sieciowych w regionie;	-
2.1. Wzrost aktywności jednostek naukowych, przedsiębiorstw oraz klastrów Mazowsza na arenie międzynarodowej;	-
2.2. Wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych z sektorów wysokich technologii oraz liczby ośrodków badawczo-rozwojowych (lub ich części) zakładanych przez inwestorów zagranicznych, gwarantujących współpracę ze środowiskiem lokalnym;	-
2.3. Wzrost liczby międzynarodowych projektów badawczych i rozwojowych realizowanych na Mazowszu;	-
2.4. Efektywny marketing Mazowsza jako regionu innowacyjnego;	-
3.1. Utworzenie trwałych mechanizmów komercjalizacji wyników działalności badawczej;	-
3.2. Wspieranie przygotowania firm z Mazowsza do wykorzystania krajowych i zagranicznych programów badawczych;	A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla MŚP
3.3. Wspieranie firm z Mazowsza w realizacji projektów, których celem jest poprawa konkurencyjności poprzez stosowanie innowacyjnych rozwiązań;	-
3.4. Wzrost środków na innowacyjne projekty małych i średnich firm (w tym spin-off zakładanych przez absolwentów i pracowników uczelni)	A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla MŚP
4.1. Skuteczna promocja postaw przedsiębiorczych związanych z innowacyjnością oraz wspieranie inicjatyw promujących dobre praktyki firm i instytucji Mazowsza w efektywnym wykorzystaniu instrumentów wspierania innowacji;	A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla MŚP
4.2. Wzrost aktywności samorządu regionalnego w budowie sieci promocji Mazowsza jako regionu innowacyjnego;	A2. Promocja inwestycyjna
4.3. Wspieranie budowania zaufania społecznego i kapitału społecznego wśród podmiotów gospodarki Mazowsza;	C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców
4.4. Promocja postaw oraz inicjatyw sprzyjających inicjowaniu i wdrażaniu innowacji społecznych w regionie;	-
5.1. Wsparcie wdrażania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach;	-
5.2. Wsparcie tworzenia i wdrażania inteligentnych systemów zarządzania oraz e-usług (e-administracja, e-zdrowie, e-logistyka, e-finance, e-handel, e-praca, e-edukacja);	C9. Cyfryzacja procesów miejskich
5.3. Wspieranie inicjatyw promujących rozpowszechnianie i wykorzystanie Internetu;	-
5.4. Zwiększanie umiejętności wykorzystania technologii cyfrowych i włączenia cyfrowego.	-

11.4. KRAJOWA POLITYKA MIEJSKA DO 2020 ROKU

Cele strategiczne KPM	Cele strategiczne Strategii Mińska Mazowieckiego
1. Poprawa konkurencyjności i zdolności głównych ośrodków miejskich do kreowania rozwoju, wzrostu i zatrudnienia;	A. Rozbudowany lokalny rynek pracy
2. Wspomaganie rozwoju subregionalnych i lokalnych ośrodków miejskich, przede wszystkim na obszarach problemowych polityki regionalnej (w tym na niektórych obszarach wiejskich) poprzez wzmacnianie ich funkcji oraz przeciwdziałanie ich upadkowi ekonomicznemu;	N.D.
3. Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich;	C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
4. Wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich, w tym	B. Sprawny system komunikacji



przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom niekontrolowanej suburbanizacji;	
5. Stworzenie warunków dla skutecznego, efektywnego i partnerskiego zarządzania rozwojem na obszarach miejskich, w tym w szczególności na obszarach metropolitalnych.	E. Rozwój sieci współpracy

11.5. UMOWA PARTNERSTWA (2014-2020)

Cele strategiczne UP	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1. Zwiększanie konkurencyjności gospodarki;	A. Rozbudowany lokalny rynek pracy
2. Poprawa spójności społecznej i terytorialnej;	B. Sprawny system komunikacji C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne
3. Podnoszenie sprawności i efektywności państwa.	N.D.

Kierunki działań UP	Cele Strategii Mińska Mazowieckiego
1.1. Ulepszenie infrastruktury w zakresie badań i innowacji w sektorze nauki i przedsiębiorstw;	-
1.2. Rozwój kadry sektora B+R;	-
1.3. Umieędzynarodowienie polskiej nauki, w tym powstawanie międzynarodowych agend badawczych w Polsce;	-
1.4. Transfer wiedzy i innowacji do gospodarki;	-
1.5. Wzrost skali działalności przedsiębiorstw;	-
1.6. Wzrost produktywności przedsiębiorstw;	-
1.7. Dywersyfikacja działalności i nowe modele biznesowe;	-
1.8. Zwiększenie zastosowania TIK w MŚP;	-
1.9. Zapewnienie dostępu do sieci szerokopasmowych;	-
1.10. Poprawa jakości kształcenia;	A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy C1. Wzbogacenie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej
1.11. Zwiększenie powiązania systemu edukacji i umiejętności osób z potrzebami rynku pracy;	A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy
1.12. Lepszy dostęp do wysokiej jakości usług edukacyjnych dostarczanych na rzecz grup o specjalnych potrzebach;	C1. Wzbogacenie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym
1.13. Poprawa szans na zatrudnienie osób poszukujących pracy nieaktywnych zawodowo;	C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym
1.14. Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców, w szczególności przedsiębiorstw sektora MŚP;	A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla MŚP
1.15. Poprawa zdrowia zasobów pracy;	-
1.16. Zwiększenie efektywności energetycznej gospodarki;	-
1.17. Zwiększenie udziału OZE;	C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystania OZE
1.18. Obniżenie emisji generowanych przez transport w aglomeracjach miejskich;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego



1.19. Zmniejszenie wrażliwości obszarów i sektorów wrażliwych na zmiany klimatu;	-
1.20. Rozwój systemów zarządzania zagrożeniami;	-
1.21. Zachowanie efektywności wykorzystania zasobów;	-
1.22. Zmniejszenie presji na środowisko naturalne;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego C11. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i wykorzystania OZE
1.23. Zwiększenie dostępności transportowej kraju w układzie europejskim;	N.D.
1.26. Usprawnienie infrastruktury przesyłowej i dystrybucyjnej energii elektrycznej i gazu ziemnego (w tym budowa i rozbudowa terminala LNG);	C10. Uzupełnienie i unowocześnianie infrastruktury technicznej
1.27. Poprawa zdolności do magazynowania energii elektrycznej i gazu ziemnego;	-
2.1. Aktywna integracja społeczna	C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców
2.2. Integracja usług różnych służb publicznych;	-
2.3. Wsparcie ekonomii społecznej i miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych;	-
2.4. Poprawa dostępu do niedrogich usług publicznych;	-
2.5. Wzrost udziału wsparcia w formie usług niestacjonarnych;	-
2.6. Kompleksowa rewitalizacja;	C7. Rewitalizacja przestrzeni miasta
2.7. Poprawa szans rozwojowych i zwiększenie spójności społecznej na obszarach peryferyjnych;	N.D.
2.8. Zwiększenie wewnątrzregionalnej dostępności transportowej;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego
2.9. Podniesienie poziomu bezpieczeństwa systemu transportowego;	B1. Poprawa jakości miejskich dróg i chodników
2.10. Rozwój alternatywnych form transportu;	B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego
3.1. Poprawa jakości regulacji (prawa);	N.D.
3.2. Poprawa jakości obsługi w administracji publicznej;	C9. Cyfryzacja usług i procesów miejskich
3.3. Poprawa jakości działania wymiaru sprawiedliwości;	N.D.
3.4. Poprawa jakości zarządzania strategicznego i finansowego;	N.D.
3.5. Wzmocnienie zastosowania TIK w usługach publicznych.	C9. Cyfryzacja usług i procesów miejskich



12. SPIS LITERATURY I DOKUMENTÓW

Castells M., *Kwestia miejska*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.

Diagnoza obszaru metropolitalnego Warszawy, raport zbiorczy, Warszawa 2014.

Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

Krajowa Polityka Miejska – Projekt, marzec 2014.

Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”. Aktualizacja 2015/2016, Warszawa 2015.

Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Mińsk Mazowiecki, Mińsk Mazowiecki 2007.

Plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych PWiK w Mińsku Mazowieckim na lata 2014 – 2020, Mińsk Mazowiecki 2014.

Program ochrony środowiska dla miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2018 z perspektywą na lata 2019 – 2022, Mińsk Mazowiecki 2015.

Program Promocji Zdrowia Psychicznego na lata 2014-2015, Mińsk Mazowiecki 2014.

Program Zapobiegania Przestępczości oraz Ochrony Bezpieczeństwa Obywateli i Porządku Publicznego Powiatu Mińskiego na lata 2012 – 2014, Mińsk Mazowiecki 2012.

Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, Warszawa 2015.

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznego, Bruksela 2010.

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2012-2016, Mińsk Mazowiecki 2012.

Strategia Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do 2020 roku, Mińsk Mazowiecki 2007.

Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030, Warszawa 2015.

Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku – Innowacyjne Mazowsze, Warszawa 2013.

Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.

Umowa Partnerstwa (2014-2020) Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa 2014.

Wojewódzki Plan Gospodarki Odpadami dla Mazowsza na lata 2012-2017 z uwzględnieniem lat 2018-2023, Warszawa 2012.

Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020, Warszawa 2014.

Założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe dla Miasta Mińsk Mazowiecki, Mińsk Mazowiecki 2013.



13. ANEKS I. RESPONDENCI WYWIADÓW ITI I UCZESTNICY WARSZTATÓW

Podczas prac nad dokumentem (w sierpniu i wrześniu 2015 roku), oprócz 8-ciu warsztatów strategicznych, przeprowadzono 35 **pogłębianych wywiadów telefonicznych** (ITI). Tematem wywiadów była ocena warunków życia i prowadzenia działalności w Mińsku Mazowieckim oraz określenie najważniejszych wyzwań dla miasta (z perspektywy prowadzonej działalności). Informacje i opinie posłużyły do opracowania części diagnostycznej, jak i prospektywnej dokumentu. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami następujących instytucji (publicznych i pozarządowych) oraz przedsiębiorstw:

1. Miejski Dom Kultury,
2. Miejska Biblioteka Publiczna,
3. Muzeum Ziemi Mińskiej,
4. PTTK w Mińsku Mazowieckim,
5. Mińskie Towarzystwo Muzyczne,
6. Fundacja Mivena,
7. Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji,
8. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej,
9. Miejski Klub Sportowy Mazovia,
10. Uczniowski Klub Sportowy Dąbrówka,
11. Uczniowski Klub Sportowy PROBASKET,
12. Stowarzyszenie Sportów Siłowych i Kulturytyki Samir,
13. Miński Klub Sportowy Taekwon-Do,
14. Zespół Szkół Zawodowych Nr 2 im. Powstańców Warszawy,
15. Bartek S.A.,
16. PPH MINBUD,
17. Fabryka Urządzeń Dźwigowych S.A.,
18. Akpol,
19. Powiatowy Urząd Pracy w Mińsku Mazowieckim,
20. Went-Bud,
21. Ruta Sp. j.,
22. Mazowieckie Stow. na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Krok dalej”,
23. Stowarzyszenie Radość Trzeciego Wieku,
24. Spółdzielnia Mieszkaniowa Mechanik,
25. Spółdzielnia Mieszkaniowa Kolejjarz,
26. Spółdzielnia Mieszkaniowa Osada Leśna,
27. REMEX Przedsiębiorstwo Budowlano-Handlowe,
28. PHU Partner,
29. PPHU AS Arkadiusz Czyżewski,
30. Hotel Stylowa,
31. Ośrodek Kształcenia Zawodowego,
32. Konstans,
33. PWiK Sp. z o. o. Mińsk Mazowiecki,
34. Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o. w Mińsku Mazowieckim,
35. Harper Hygienics.



We wrześniu 2015 roku przeprowadzono dwuetapowy cykl **warsztatów strategicznych** (łącznie osiem spotkań w czterech grupach: Przedsiębiorcy, Młodzież, Organizacje pozarządowe, Radni i Przedstawiciele instytucji publicznych). Rezultaty tych warsztatów służyły wskazaniu mocnych i słabych stron miasta, określeniu głównych problemów (pierwszy etap) oraz odpowiadających im kierunków działania (drugi etap). W warsztatach udział wzięło łącznie 85 uczestników.

Grupa warsztatowa Organizacje pozarządowe:

1. Klub Dawnych Motocykli „MAGNET”,
2. Komenda Hufca Związku Harcerstwa Polskiego „Mazowsze” im. 1 PLM „Warszawa” ,
3. Mazowieckie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Krok Dalej”,
4. Międzyszkolny Klub Sportowy „OLIMP”,
5. Stowarzyszenie Kulturalno-Oświatowe „Ścieżki Nieskończoności”,
6. Towarzystwo Pamięci 7-go Pułku Ułanów Lubelskich im. gen. Kazimierza Sosnkowskiego,
7. Uczniowski Klub Sportowy „PROBASKET”,
8. Uczniowski Klub Sportowy Judo „KONTRA”,
9. Stowarzyszenie „Radość Trzeciego Wieku”,
10. Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze Oddział Mińsk Mazowiecki.

Grupa warsztatowa Przedsiębiorcy:

1. Studium Języków Obcych w Mińsku Mazowieckim,
2. Sport Grupa Sp. z o. o.,
3. Pryzmat Nieruchomości,
4. Villa Development V.D. Management Sp. z o. o. Sp. Komandytowa,

Grupa warsztatowa Młodzież – uczniowie reprezentujący:

1. Zespół Szkół Ekonomicznych,
2. Zespół Szkół nr 1 im. Kazimierza Wielkiego.
3. Gimnazjum Miejskie nr 1 im. Gen. Władysława Andersa,
4. Gimnazjum Miejskie nr 2 im. Jana Pawła II,
5. Gimnazjum Miejskie nr 3 im. Janusza Kusocińskiego,
6. Gimnazjum i Liceum Ogólnokształcące im. Polskiej Macierzy Szkolnej,

Grupa warsztatowa Radni i Przedstawiciele instytucji publicznych:

1. Antoni Tułodziecki, Prezes Zarządu Dróg Miejskich Spółka z o.o.,
2. ppłk Ryszard Gorczyca, Dowódca Grupy Wsparcia 23. Baza Lotnictwa Taktycznego,
3. Robert Ślusarczyk, Radny Rady Miasta,
4. Izabela Stolarczyk, Radna Rady Miasta,
5. Robert Smuga, Dyrektor Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji,
6. Monika Skrzyńska, Radna Rady Miasta,
7. Piotr Siła, Dyrektor Miejskiego Domu Kultury,
8. Elżbieta Sieradzińska, Dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej,
9. Tomasz Płochocki, Radny Rady Miasta,
10. Antoni Piechoski, Wójt Gminy Mińsk Mazowiecki,
11. Krzysztof Michalik, Zastępca Burmistrza Miasta Mińsk Mazowiecki,



12. Zofia Markowska, Radna Rady Miasta,
13. Marian Makowski, Radny Rady Miasta,
14. Bożena Macheta, Koordynator Zespołu ds. Oświaty,
15. Bernard Krekora, Prezes Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Mińsku Mazowieckim Sp. z o.o.,
16. Elżbieta Kowalik-Wirowska, Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej,
17. Robert Jaworski, Miejska Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna,
18. Jerzy Gryz, Radny Rady Miasta,
19. Michał Góras, Radny Rady Miasta,
20. Jan Gibała, Dyrektor Zarządu Gospodarki Komunalnej,
21. Andrzej Ferdek, Prezes Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Spółka z o.o.,
22. Leszek Celej, Dyrektor Muzeum Ziemi Mińskiej,
23. Grażyna Borowiec, Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy,
24. Kamil Bodziony, Radny Rady Miasta,
25. Katarzyna Tuszyńska, Wydział Rozwoju Gospodarczego Miasta,
26. Piotr Wojdyga, Radny Rady Miasta,
27. Grzegorz Wyszogrodzki, Dyrektor Gimnazjum Miejskiego Nr 2, Radny Powiatu Mińskiego,
28. Robert Zakrzewski, Kierownik Wydziału Gospodarki Komunalnej,
29. Leon Jurek, PGE Dystrybucja Warszawa-Teren Sp. z o.o. Rejon Energetyczny Mińsk Mazowiecki,
30. Kamil Ołdak, Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim,
31. Iwona Warszawska-Lulko, Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim,
32. Wincenty Bartnicki, Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim,
33. kom. Daniel Niezdropa, Komenda Powiatowa Policji w Mińsku Mazowieckim,
34. Barbara Elżbieta Reda, Radna Rady Miasta,
35. Dariusz Gąsior, Radny Rady Miasta,
36. Małgorzata Parol, Kierownik Wydziału Gospodarki Przestrzennej i Nieruchomości,
37. Grażyna Stachowicz, Skarbnik Miasta Mińsk Mazowiecki.

14. ANEKS II. PROGNOZA FINANSOWA STRATEGII W LATACH 2015-2025

14.1. SYTUACJA FINANSOWA MIASTA MIŃSK MAZOWIECKI NA TLE MIAST PODOBNYCH OMW

14.1.1. ZAMOŻNOŚĆ SAMORZĄDU

Zastosowana metoda obliczania wskaźnika zamożności uwzględnia tylko dochody własne i otrzymywane subwencje. Pominięte zostały wpływy z dotacji celowych. Zwłaszcza w okresie tak intensywnego korzystania z funduszy unijnych dotacje mają chwilowy, ale bardzo silny wpływ na wielkość dochodów. Wpływ wielkiej dotacji inwestycyjnej potrafi wywindować samorząd bardzo wysoko w rankingu. Jest to jednak awans chwilowy (incydentalny) i nie mający związku z trwałym wzrostem zamożności budżetu. Dodatkowo wpływające do budżetu dochody zostały skorygowane na dwa sposoby. Po pierwsze, odjęte zostały składki przekazywane przez samorządy w związku z subwencją równoważącą – tak zwany w środowiskach samorządowych „podatek janosikowy”. Po drugie, do faktycznie zebranych dochodów dodane zostały skutki zmniejszenia stawek, ulg i zwolnień w podatkach lokalnych (chodzi o to by porównywać faktyczną zamożność, a nie skutki podejmowanych w gminach autonomicznych decyzji odnoszących się do polityki fiskalnej). Skorygowane w ten sposób dochody podzielone zostały przez liczbę ludności.

Miasto Mińsk Mazowiecki uplasowało się w rankingu zamożności w roku 2014 na 48 pozycji wśród 267 miast powiatowych (bez miast na prawach powiatu) w Polsce. Jest to pozycja zdecydowanie silna (drugi decyl pod względem zamożności w kategorii miast powiatowych), a w ujęciu dynamicznym charakteryzująca się trendem pozytywnym. Jeszcze 5 lat temu miasto Mińsk Mazowiecki trudno było określić mianem „miasta zamożnego” (zajmowało 162 miejsce wśród 268 miast powiatowych), ale na tle miast powiatowych z „grupy kontrolnej” w ciągu ostatnich 5 lat wykonało największy „skok” w górę (aż o 114 oczek). Pod względem zamożności Mińsk Mazowiecki jest wyprzedzany przez 4 miasta z „grupy kontrolnej”: 2 powiatowe (Nowy Dwór Mazowiecki i Legionowo) oraz Marki i Żąbki (w przypadku których różnica jest stosunkowo nieznaczna) (Tabela 4).

Tabela 4. Zamożność budżetów miast.

	Zamożność (w zł per capita, 2014)	Miejsce w rankingu miast powiatowych (N=267)	Zmiana pozycji w rankingu w porównaniu z rokiem 2009
Mińsk Mazowiecki	2777,2	48	+114
Legionowo	3065,2	20	+19
Nowy Dwór Mazowiecki	3635,7	4	+21
Otwock	2549,9	99	-81
Pruszków	2693,3	62	+33
Sochaczew	2624,7	81	+106
Żyrardów	2508,6	116	+68
Marki	2779,3	n.d.	n.d.
Żąbki	2815,6	n.d.	n.d.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ze sprawozdań budżetowych jednostek samorządu terytorialnego.



14.1.2. ZADŁUŻENIE SAMORZĄDU

Samo zadłużenie nie jest niczym złym, pod warunkiem, że jego wysokość nie zagraża ani płynności finansowej ani wykonywaniu bieżących zadań samorządu. I przede wszystkim pod warunkiem, że nie jest przejadane, ale przeznaczane na inwestycje, a więc pomnażanie majątku, w dodatku mogącego się przyczynić do szybszego rozwoju gminy w przyszłości.

Miasta powiatowe w Polsce na koniec roku 2014 były przeciętnie zadłużone na 33,6% swoich dochodów budżetowych. W przypadku Mińska Mazowieckiego poziom zadłużenia w tym pierwszym roku obowiązywania indywidualnych limitów zadłużenia (rozwiązanie przyjęte kilka lat wcześniej w ustawie o finansach publicznych) można określić jako „bezpieczny” – całkowite zadłużenie miasta w roku 2014 stanowiło 26,7% dochodów budżetowych. Wśród miast z „grupy kontrolnej” w tym czasie mniej zadłużony był tylko Otwock, Nowy Dwór Mazowiecki i Pruszków (którego poziom zadłużenia jest w zasadzie porównywalny z sytuacją w Mińsku Mazowieckim). W porównaniu z rokiem 2009 poziom zadłużenia w Mińsku Mazowieckim wzrósł (podobnie jak w przypadku Legionowa i Nowego Dworu Mazowieckiego), a w przypadku Otwocka i Pruszkowa wyraźnie spadł (jeszcze 5 lat temu miasta te były zadłużone na więcej niż 1/3 swojego budżetu) (Tabela 5).

Tabela 5. Zadłużenie jako % dochodów ogółem

	Zadłużenie na koniec roku 2014 jako % dochodów budżetowych	Miejsce w rankingu najbardziej zadłużonych miast powiatowych (N=267)	Zmiana pozycji w rankingu w porównaniu z rokiem 2009
Mińsk Mazowiecki	26,7%	192	-60
Legionowo	31,2%	155	-78
Nowy Dwór Mazowiecki	23,4%	211	-49
Otwock	10,9%	251	+194
Pruszków	26,2%	195	+106
Sochaczew	39,4%	85	bez zmian
Żyrardów	43,9%	52	+26
Marki	47,6%	n.d.	n.d.
Ząbki	28,1%	n.d.	n.d.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ze sprawozdań budżetowych jednostek samorządu terytorialnego

14.2. PROGNOZA FINANSOWA

Celem prognozy finansowej Strategii w latach 2015-2025 jest oszacowanie wolnych środków dostępnych na przedsięwzięcia w budżecie miasta oraz pochodzących z zewnętrznych źródeł finansowania. Podstawą symulacji były dane dotyczące prognozowanych dochodów i wydatków miasta do roku 2025 wynikające z Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 (Załącznik nr 1 do uchwały Nr VI.61.2015 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 29 czerwca 2015 roku) określanej w dalszej części opracowania skrótem WPF.

Prezentowane symulacje nie uwzględniają różnego rodzaju czynników mających finansowe skutki, np. uzyskania większych dotacji inwestycyjnych niż te które zaplanowano w WPF oraz ewentualnych



kosztów bieżących wiążących się z eksploatacją nowo zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych z okresu 2015-2025.

14.2.1. ZAKŁADANY STAN WYJŚCIOWY

Zgodnie z WPF miasto Mińsk Mazowiecki w latach 2016-2025 będzie osiągało dodatnie wyniki budżetu (Tabela 6). Nadwyżki budżetowe w tym okresie będą przeznaczane do wykorzystania na spłatę rat kapitałowych od zaciągniętych kredytów, pożyczek oraz wykup wyemitowanych papierów wartościowych.

Tabela 6. Dochody, wydatki oraz wynik budżetu miasta Mińsk Mazowiecki w latach 2012-2025

Rok	Dochody ogółem	Wydatki ogółem	Wynik budżetu
2012	103 403 307,36	109 507 658,99	-6 104 351,63
2013	106 794 464,53	123 955 207,64	-17 160 743,11
2014	122 817 777,01	117 696 297,22	5 121 479,79
2015	128 400 954,30	140 229 341,33	-11 828 387,03
2016	127 523 941,00	121 708 708,48	5 815 232,52
2017	131 672 857,00	126 022 857,00	5 650 000,00
2018	136 128 225,00	130 478 225,00	5 650 000,00
2019	141 168 098,00	136 518 098,00	4 650 000,00
2020	144 061 818,00	141 611 818,00	2 450 000,00
2021	148 958 481,00	146 508 481,00	2 450 000,00
2022	154 586 753,00	152 136 753,00	2 450 000,00
2023	157 661 356,00	155 211 356,00	2 450 000,00
2024	162 116 135,00	159 666 135,00	2 450 000,00
2025	167 341 387,00	164 891 387,00	2 450 000,00

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026, Załącznik nr 1 do uchwały Nr VI.61.2015 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 29 czerwca 2015 roku

Nadwyżka operacyjna brutto to różnica pomiędzy dochodami bieżącymi i wydatkami bieżącymi budżetu. Jeśli od nadwyżki operacyjnej brutto odejmiemy kwotę planowanych spłat rat kapitałowych od zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz wykup wyemitowanych papierów wartościowych to otrzymujemy tzw. nadwyżkę operacyjną netto. Kwota ta po uwzględnieniu planowanych dochodów majątkowych (w tym ze sprzedaży majątku oraz z tytułu dotacji oraz środków przeznaczonych na inwestycje) stanowić będzie sumę wolnych środków budżetowych dostępnych na przedsięwzięcia inwestycyjne (na realizację Strategii w kontekście wydatków majątkowych). Szacunki dotyczące tej kwoty zaczerpnięte z WPF zaprezentowane są w ostatniej kolumnie Tabeli 6. Przy czym warto pamiętać, że prezentowana w Tabeli 6 suma wolnych środków uwzględnia jedynie zadłużenie już zaciągnięte. Nie uwzględnia żadnych nowych instrumentów dłużnych, z których miasto mogłoby skorzystać w okresie 2016-2025. Dodatkowo warto zauważyć, że szacunek z tytułu z tytułu dotacji przeznaczonych na inwestycje (w tym ze środków UE) jest stosunkowo ostrożny (w latach 2017-2022 zaplanowano po 500 000 zł rocznie, a w latach 2023-2025 nie uwzględniono żadnych dotacji inwestycyjnych).

Zgodnie z WPF stan zadłużenia miasta na koniec roku 2015 wyniesie 37 915 233 zł.

Jeżeli zsumujemy planowaną kwotę wolnych środków na przedsięwzięcia w latach 2016-2025, to łącznie otrzymujemy 104 622 455 zł. Co daje rokrocznie kwotę około 10 mln zł, która może zostać przeznaczona na realizację nowych inwestycji oraz ewentualną spłatę nowo zaciągniętych



instrumentów dłużnych. Gdyby założyć, że miasto nie sięga po kolejne (nowe) zadłużenie to dostępna na przedsięwzięcia rokrocznie kwota nie daje możliwości szybkiego rozwoju (realizacji kilku większych inwestycji jednocześnie). W związku z tym warto rozważyć wykorzystanie nowych instrumentów dłużnych, które pozwolą na większy rozmach inwestycyjny, czego konsekwencją powinien być przyspieszony rozwój i poprawa warunków życia społeczności lokalnej.

Tabela 7. Nadwyżka operacyjna budżetu miasta Mińsk Mazowiecki oraz wolne środki do dyspozycji na przedsięwzięcia inwestycyjne w latach 2015-2025.

Rok	Dochody bieżące	Wydatki bieżące	Nadwyżka operacyjna brutto	Nadwyżka operacyjna netto (po odjęciu planowanych spłat rat kapitałowych)	Wolne środki na przedsięwzięcia (nadwyżka operacyjna netto powiększona o planowane dochody majątkowe)
2015	120 190 994,30	112 359 462,33	7 831 531,97	3 008 777,97	11 218 737,97*
2016	123 213 941,00	112 268 216,48	10 945 724,52	5 130 492,00	9 440 492,00
2017	127 772 857,00	116 552 336,00	11 220 521,00	5 570 521,00	9 470 521,00
2018	132 628 225,00	121 097 877,00	11 530 348,00	5 880 348,00	9 380 348,00
2019	137 668 098,00	125 699 596,00	11 968 502,00	7 318 502,00	10 818 502,00
2020	142 761 818,00	130 476 181,00	12 285 637,00	9 835 637,00	11 135 637,00
2021	147 758 481,00	135 303 799,00	12 454 682,00	10 004 682,00	11 204 682,00
2022	152 486 753,00	140 445 343,00	12 041 410,00	9 591 410,00	11 691 410,00
2023	157 061 356,00	144 939 593,00	12 121 763,00	9 671 763,00	10 271 763,00
2024	161 616 135,00	149 432 720,00	12 183 415,00	9 733 415,00	10 233 415,00
2025	166 141 387,00	153 915 702,00	12 225 685,00	9 775 685,00	10 975 685,00

* - bez środków z emisji obligacji (10 mln) i wolnych środków jako nadwyżki środków pieniężnych na rachunku bieżącym budżetu jednostki samorządu terytorialnego, wynikających z rozliczeń z lat ubiegłych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026, Załącznik nr 1 do uchwały Nr VI.61.2015 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 29 czerwca 2015 roku

Od 2014 roku samorządy zobowiązane są do przestrzegania nowych indywidualnych limitów zadłużenia (rozwiązanie przyjęte kilka lat wcześniej w ustawie o finansach publicznych). Limity te określone są indywidualnymi wskaźnikami zadłużenia (IWZ).

Zgodnie z szacunkami zawartymi w WPF indywidualny limit zadłużenia w Mińsku Mazowieckim w latach 2016-2025 będzie oscylował pomiędzy 8,24 a 10,96% planowanych dochodów ogółem czyli planowana łączna kwota z tytułu spłaty rat kredytów i pożyczek oraz wykupów wyemitowanych papierów wartościowych, a także planowanych odsetek od tych instrumentów dłużnych nie będzie mogła przekroczyć odsetka planowanych dochodów budżetowych zaprezentowanego w tabeli 8.

Tabela 8. Indywidualny limit zadłużenia oraz procent wykorzystania tego limitu w Mińsku Mazowieckim w okresie 2015-2015.

Rok	Indywidualny limit zadłużenia (dopuszczany zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych)	Wskaźnik planowanej łącznej kwoty spłaty zobowiązań już zaciągniętych	% wykorzystania limitu przy obecnych zobowiązaniach
2015	10,70%	4,74%	44,39%
2016	10,96%	5,49%	50,05%
2017	11,05%	5,07%	45,93%
2018	10,32%	4,77%	46,26%
2019	10,39%	3,76%	36,22%
2020	10,54%	2,07%	19,60%
2021	10,12%	1,95%	19,22%
2022	9,50%	1,82%	19,19%
2023	8,91%	1,75%	19,59%
2024	8,57%	1,66%	19,31%



2025	8,24%	1,56%	18,90%
------	-------	-------	--------

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026, Załącznik nr 1 do uchwały Nr VI.61.2015 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 29 czerwca 2015 roku

Jeżeli uwzględnimy zaciągnięte do tej pory przez miasto Mińsk Mazowiecki zadłużenie to widzimy, że wskaźnik planowanej łącznej kwoty spłaty zobowiązań wyrażony w % planowanych dochodów budżetowych mieści się w latach 2016-2025 w granicach od 1,56 do 5,49%. Można zatem stwierdzić, że możliwości zadłużania się miasta w planach finansowych są wykorzystywane tylko częściowo – w około 50% w roku 2016, ale już tylko w niecałych 19% w roku 2025.

14.2.2. WARIANTY WYKORZYSTANIA ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH

Poniżej zaprezentowanych zostało kilka wariantów uwzględniających wykorzystanie ewentualnych dodatkowych przychodów ze źródeł zewnętrznych z przeznaczeniem na inwestycje w mieście Mińsk Mazowiecki.

Wariant 1 – założenia:

- Planowane wydatki i dochody oraz spłata zaciągniętych do roku 2015 (włącznie) zobowiązań jest zgodna z WPF.
- Planowany koszt obsługi zadłużenia wynosi 4%, a spłata rozpoczyna się od roku następującego po roku zaciągnięcia zobowiązania.
- Planowana łączna kwota zobowiązań zaciąganych w latach 2016-2018 to 50 mln zł (30 mln zł w roku 2016 i przez 2 kolejne lata w wysokości po 10 mln zł).
- Spłata nowo zaciągniętych zobowiązań nastąpi w okresie do końca roku 2025.

Wariant 2 – założenia:

- Planowane wydatki i dochody oraz spłata zaciągniętych do roku 2015 (włącznie) zobowiązań jest zgodna z WPF.
- Planowany koszt obsługi zadłużenia wynosi 3,5 %, a spłata rozpoczyna się od roku następującego po roku zaciągnięcia zobowiązania.
- Planowana łączna kwota zobowiązań zaciąganych w latach 2016-2018 to 50 mln zł (30 mln zł w roku 2016 i przez 2 kolejne lata w wysokości po 10 mln zł).
- Spłata nowo zaciągniętych zobowiązań nastąpi w okresie do końca roku 2025.

Wyniki symulacji (Tabela 9) pokazują, że przy prognozowanym zwiększeniu zadłużenia o 50 mln zł w latach 2016-2018 procent wykorzystania możliwości zadłużania się pozostaje w dopuszczalnych granicach, a możliwości zadłużenia miasta są wykorzystywane w nieco większym stopniu od 50 do prawie 97% w przypadku wariantu 1, w którym planowany koszt obsługi zadłużenia jest nieco wyższy. Całkowite zadłużenie (stare i nowe) w planowanych wariantach nie przekracza 49% planowanych dochodów budżetowych.



Tabela 9. Procent wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia oraz wskaźnik zadłużenia jako % dochodów miasta Mińsk Mazowiecki w latach 2015-2025 – symulacja dla wariantu 1 i 2

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 oraz obliczenia własne.

Rok	Indywidualny limit zadłużenia (dopuszczany zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych)	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 1	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 1	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 2	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 2	Stare i nowe zadłużenie jako % planowanych dochodów budżetowych ogółem
2015	10,70%	5,49%	51,3%	5,49%	51,3%	29,5%
2016	10,96%	9,49%	50,0%	5,49%	50,0%	48,7%
2017	11,05%	9,99%	85,9%	9,26%	83,8%	47,9%
2018	10,32%	9,80%	96,9%	9,76%	94,6%	46,2%
2019	10,39%	7,69%	94,4%	9,58%	92,2%	37,0%
2020	10,54%	7,16%	72,9%	7,51%	71,2%	30,4%
2021	10,12%	6,63%	70,7%	7,01%	69,3%	23,7%
2022	9,50%	6,24%	69,7%	6,51%	68,5%	17,4%
2023	8,91%	5,82%	70,0%	6,15%	69,1%	11,7%
2024	8,57%	5,39%	67,8%	5,76%	67,2%	6,1%
2025	8,24%	5,49%	65,4%	5,36%	65,0%	0,9%

W Tabeli 10 zaprezentowane zostało porównanie kwot planowanych spłat rat kapitałowych od zaciągniętych do roku 2015 starych zobowiązań i wartości kosztów obsługi tych długów oraz tych samych kwot z uwzględnieniem nowo zaciągniętych zobowiązań. Łączna wartość spłat rat kapitałowych i kosztów obsługi nowych zobowiązań w okresie 2016-2025 wyniosłaby 64 980 000 zł (w przypadku wariantu 1) lub 63 107 500 zł (w przypadku wariantu 2). Jeżeli planowaną w WPF kwotę wolnych środków na przedsięwzięcia w latach 2016-2025 w kwocie 104 622 455 zł powiększymy o przychody zewnętrzne w wysokości 50 000 000 zł (nowe zadłużenie) otrzymamy kwotę 154 622 455 zł. Od tej wartości należy odjąć łączną wartość spłat rat kapitałowych i kosztów obsługi nowych zobowiązań czyli 64 980 000 zł (w przypadku wariantu 1) lub 63 107 500 zł (w przypadku wariantu 2), by otrzymać końcową wartość środków na przedsięwzięcia inwestycyjne. W wariantcie 1 na przedsięwzięcia pozostaje 89 642 455 zł, a wariantcie 2 byłaby to kwota 91 514 955 zł.

Tabela 10. Wartości łącznych spłat rat kapitałowych oraz koszty obsługi długu miasta Mińsk Mazowiecki w latach 2015-2025 – symulacja dla wariantu 1 i 2

Rok	Planowana spłata rat kapitałowych od zaciągniętych starych zobowiązań	Planowana wartość obsługi długu zaciągniętego starego	Łączna spłata rat kapitałowych od zobowiązań starych i nowych – wariant 1 i 2	Łączna wartość kosztów obsługi zobowiązań starych i nowych – wariant 1	Łączna wartość kosztów obsługi zobowiązań starych i nowych – wariant 2
2015	4 822 754,00	1 277 000,00			
2016	5 815 232,52	1 180 528,00	5 815 232,52	1 180 528,00	1 180 528,00
2017	5 650 000,00	1 030 895,00	8 983 333,33	3 514 895,00	3 204 395,00
2018	5 650 000,00	847 985,00	10 233 333,33	3 372 651,67	3 057 068,33
2019	4 650 000,00	661 875,00	10 661 904,76	3 177 208,33	2 862 791,67
2020	2 450 000,00	525 825,00	8 461 904,76	2 614 682,14	2 353 575,00
2021	2 450 000,00	447 975,00	8 461 904,76	2 198 355,95	1 979 558,33
2022	2 450 000,00	370 125,00	8 461 904,76	1 782 029,76	1 605 541,67
2023	2 450 000,00	302 275,00	8 461 904,76	1 375 703,57	1 241 525,00



2024	2 450 000,00	234 425,00	8 461 904,76	969 377,38	877 508,33
2025	2 450 000,00	155 875,00	8 461 904,76	552 351,19	502 791,67

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 oraz obliczenia własne.

W obydwu przypadkach jest to kwota wystarczająca na realizację wszystkich inwestycji zaprezentowanych w Wykazie przedsięwzięć inwestycyjnych Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015-2025, gdzie szacunkowa kwota planowanych przedsięwzięć stanowiła 88 500 000 zł.

Kolejne dwa warianty zakładają nieco mniejsze nowe zadłużenie w wysokości 40 mln zł.

Wariant 3 – założenia:

- Planowane wydatki i dochody oraz spłata zaciągniętych do roku 2015 (włącznie) zobowiązań jest zgodna z WPF.
- Planowany koszt obsługi zadłużenia wynosi 4%, a spłata rozpoczyna się od roku następującego po roku zaciągnięcia zobowiązania.
- Planowana łączna kwota zobowiązań zaciąganych w latach 2016-2019 to 40 mln zł (przez kolejne lata w wysokości po 10 mln zł).
- Spłata nowo zaciągniętych zobowiązań nastąpi w okresie do końca roku 2025.

Wariant 4 – założenia:

- Planowane wydatki i dochody oraz spłata zaciągniętych do roku 2015 (włącznie) zobowiązań jest zgodna z WPF.
- Planowany koszt obsługi zadłużenia wynosi 3,5 %, a spłata rozpoczyna się od roku następującego po roku zaciągnięcia zobowiązania.
- Planowana łączna kwota zobowiązań zaciąganych w latach 2016-2019 to 40 mln zł (przez kolejne lata w wysokości po 10 mln zł).
- Spłata nowo zaciągniętych zobowiązań nastąpi w okresie do końca roku 2025.

Wyniki symulacji (

Tabela 11) przy prognozowanym zwiększeniu zadłużenia o 40 mln zł w latach 2016-2019 procent

Rok	Indywidualny limit zadłużenia (dopuszczany zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych)	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 3	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 3	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 4	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 4	Stare i nowe zadłużenie jako %planowanych dochodów budżetowych ogółem
2015	10,70%	5,49%	51,3%	5,49%	51,3%	29,5%
2016	10,96%	5,49%	50,0%	5,49%	50,0%	33,0%
2017	11,05%	7,20%	65,1%	7,04%	63,7%	34,4%
2018	10,32%	7,84%	76,0%	7,67%	74,4%	34,8%
2019	10,39%	7,79%	75,0%	7,62%	73,3%	34,6%
2020	10,54%	7,21%	68,4%	7,04%	66,8%	28,4%
2021	10,12%	6,71%	66,3%	6,57%	64,9%	22,2%
2022	9,50%	6,21%	65,3%	6,10%	64,2%	16,3%
2023	8,91%	5,85%	65,6%	5,77%	64,7%	10,9%
2024	8,57%	5,45%	63,5%	5,39%	62,9%	5,8%
2025	8,24%	5,04%	61,2%	5,01%	60,9%	0,9%

wykorzystania możliwości zadłużania się pozostaje w dopuszczalnych granicach, a możliwości zadłużenia miasta są wykorzystywane w granicach od 50 do 76% w przypadku wariantu 3, w którym planowany koszt obsługi zadłużenia jest nieco wyższy. Całkowite zadłużenie (stare i nowe) w planowanych wariantach nie przekracza 35% planowanych dochodów budżetowych.



Tabela 11. Procent wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia oraz wskaźnik zadłużenia jako % dochodów miasta Mińsk Mazowiecki w latach 2015-2025 – symulacja dla wariantu 3 i 4

Rok	Indywidualny limit zadłużenia (dopuszczany zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych)	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 3	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 3	Wskaźnik łącznej kwoty spłaty zobowiązań starych i nowych – wariant 4	% wykorzystania indywidualnego limitu zadłużenia – wariant 4	Stare i nowe zadłużenie jako % planowanych dochodów budżetowych ogółem
2015	10,70%	5,49%	51,3%	5,49%	51,3%	29,5%
2016	10,96%	5,49%	50,0%	5,49%	50,0%	33,0%
2017	11,05%	7,20%	65,1%	7,04%	63,7%	34,4%
2018	10,32%	7,84%	76,0%	7,67%	74,4%	34,8%
2019	10,39%	7,79%	75,0%	7,62%	73,3%	34,6%
2020	10,54%	7,21%	68,4%	7,04%	66,8%	28,4%
2021	10,12%	6,71%	66,3%	6,57%	64,9%	22,2%
2022	9,50%	6,21%	65,3%	6,10%	64,2%	16,3%
2023	8,91%	5,85%	65,6%	5,77%	64,7%	10,9%
2024	8,57%	5,45%	63,5%	5,39%	62,9%	5,8%
2025	8,24%	5,04%	61,2%	5,01%	60,9%	0,9%

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 oraz obliczenia własne.

W Tabeli 12 zaprezentowane zostało porównanie kwot planowanych spłat rat kapitałowych od zaciągniętych do roku 2015 starych zobowiązań i wartości kosztów obsługi tych długów oraz tych samych kwot z uwzględnieniem nowo zaciągniętych zobowiązań. Łączna wartość spłat rat kapitałowych i kosztów obsługi nowych zobowiązań w okresie 2016-2025 wyniosłaby 52 380 000 zł (w przypadku wariantu 3) lub 50 832 500 zł (w przypadku wariantu 4). Jeżeli planowaną w WPF kwotę wolnych środków na przedsięwzięcia w latach 2016-2025 w kwocie 104 622 455 zł powiększymy o przychody zewnętrzne w wysokości 40 000 000 zł (nowe zadłużenie) otrzymamy kwotę 144 622 455 zł. Od tej wartości należy odjąć łączną wartość spłat rat kapitałowych i kosztów obsługi nowych zobowiązań czyli 52 380 000 zł (w przypadku wariantu 3) lub 50 832 500 zł (w przypadku wariantu 4), by otrzymać końcową wartość środków na przedsięwzięcia inwestycyjne. W wariantcie 3 na przedsięwzięcia pozostaje 92 242 455 zł, a wariantcie 4 byłaby to kwota 93 789 955 zł. W obydwu przypadkach jest to kwota wystarczająca na realizację wszystkich inwestycji zaprezentowanych w Wykazie przedsięwzięć inwestycyjnych Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015-2025, gdzie szacunkowa kwota planowanych przedsięwzięć stanowiła 88 500 000 zł.

Przy czym łącznie w okresie 2015-2025 zaproponowane rozwiązania z wykorzystaniem przychodów zewnętrznych dają pulę wolnych środków na inwestycje mniejszą niż w sytuacji nie zaciągania nowych zobowiązań ze względu na fakt, że okres spłaty ewentualnie zaciągniętych zobowiązań zaplanowany jest do końca roku 2025.

Tabela 12. Wartości łącznych spłat rat kapitałowych oraz koszty obsługi długu miasta Mińsk Mazowiecki w latach 2015-2025 – symulacja dla wariantu 3 i 4.

Rok	Planowana spłat rat kapitałowych od zaciągniętych starych zobowiązań	Planowana wartość obsługi długu zaciągniętego starego	Łączna spłata rat kapitałowych od zobowiązań starych i nowych –	Łączna wartość kosztów obsługi zobowiązań starych i nowych – wariant 3	Łączna wartość kosztów obsługi zobowiązań starych i nowych – wariant 4
-----	--	---	---	--	--



			wariant 3 i 4		
2015	4 822 754,00	1 277 000,00	-	-	-
2016	5 815 232,52	1 180 528,00	5 815 232,52	1 180 528,00	1 180 528,00
2017	5 650 000,00	1 030 895,00	6 761 111,11	2 714 895,00	2 504 395,00
2018	5 650 000,00	847 985,00	8 011 111,11	2 661 540,56	2 434 846,11
2019	4 650 000,00	661 875,00	8 439 682,54	2 554 986,11	2 318 347,22
2020	2 450 000,00	525 825,00	7 906 349,21	2 481 348,81	2 236 908,33
2021	2 450 000,00	447 975,00	7 906 349,21	2 087 244,84	1 882 336,11
2022	2 450 000,00	370 125,00	7 906 349,21	1 693 140,87	1 527 763,89
2023	2 450 000,00	302 275,00	7 906 349,21	1 309 036,90	1 183 191,67
2024	2 450 000,00	234 425,00	7 906 349,21	924 932,94	838 619,44
2025	2 450 000,00	155 875,00	7 906 349,21	530 128,97	483 347,22

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 oraz obliczenia własne.

14.2.3. ZESTAWIENIE WARIANTÓW

Kwoty prezentowane w tabeli 13 pozwalają na porównanie wolnych środków pozostających na inwestycje w poszczególnych latach w okresie 2016-2025 w wariantcie bez zaciągania nowych zobowiązań (wariant 0) z wariantami uwzględniającymi różnej wielkości zadłużenie oraz oprocentowanie.

Ewentualne nowo zaciągnięte zobowiązania dają możliwość realizacji kluczowych inwestycji w okresie najbliższej kadencji: wolne środki na inwestycje w tych latach w wariantach 1-4 są wyraźnie wyższe niż kwoty środków na inwestycje zaplanowane w WPF na ten okres, przy założeniu braku nowych zobowiązań (wariant 0). Natomiast konsekwencją tak zaplanowanego wykorzystania finansowania zewnętrznego (z całościową spłatą do roku 2025) jest istotnie niższa pula środków na inwestycje w kolejnych kadencjach.

Tabela 13. Kwota wolnych środków na inwestycje miasta Mińsk Mazowiecki w sytuacji nie zaciągania nowych zobowiązań (wariant 0) oraz w sytuacji wykorzystania instrumentów dłużnych (warianty 1-4) w latach 2016-2025

Rok	Wolne środki na przedsięwzięcia wg WPF (nadwyżka operacyjna netto powiększona o planowane dochody majątkowe) - wariant 0	Wolne środki na przedsięwzięcia - wariant 1	Wolne środki na przedsięwzięcia - wariant 2	Wolne środki na przedsięwzięcia - wariant 3	Wolne środki na przedsięwzięcia - wariant 4
2016	9 440 492,00	39 440 492,00	39 440 492,00	19 440 492,00	19 440 492,00
2017	9 470 521,00	13 653 187,67	13 963 687,67	16 675 409,89	16 885 909,89
2018	9 380 348,00	12 272 348,00	12 587 931,33	15 205 681,33	15 432 375,78
2019	10 818 502,00	2 291 263,90	2 605 680,57	15 135 708,35	15 372 347,24
2020	11 135 637,00	3 034 875,09	3 295 982,24	3 723 763,98	3 968 204,46
2021	11 204 682,00	3 442 396,29	3 661 193,90	4 109 062,95	4 313 971,68
2022	11 691 410,00	4 267 600,48	4 444 088,57	4 912 044,92	5 077 421,90
2023	10 271 763,00	3 186 429,67	3 320 608,24	3 808 651,89	3 934 497,13
2024	10 233 415,00	3 486 557,86	3 578 426,90	4 086 557,86	4 172 871,35
2025	10 975 685,00	4 567 304,05	4 616 863,57	5 145 081,83	5 191 863,57

Źródło: Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Mińsk Mazowiecki na lata 2015 – 2026 oraz obliczenia własne.



15. ANEKS III. POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

15.1. ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Zewnętrzne źródła finansowania Strategii stanowią:

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2014-2020,
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020,
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014 – 2020,
- Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014 – 2020,
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020,
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020,
- Programy Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej / WFOŚiGW,
- Norweski Mechanizm Finansowy oraz Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG),
- European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI),
- Creative Europe Programme,
- Erasmus+ Programme,
- Europe for Citizens Programme,
- Programy Współpracy Transnarodowej (Program dla Europy Środkowej [CEP]; Program Regionu Morza Bałtyckiego [BSR]),
- Program Współpracy Międzyregionalnej INTERREG IV C,
- Program rozwoju gminnej i pow. infrastruktury drogowej na lata 2016-2019,
- Programy Rządowe wdrażane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Ministerstwo Środowiska, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego,
- Środki Banku Gospodarstwa Krajowego,

a także wszelkie inne programy krajowe i zagraniczne pozwalające na sfinansowanie przedsięwzięć i inwestycji realizujących Strategię.



15.2. ŚRODKI ZEWNĘTRZNE W UJĘCIU TEMATYCZNYM

Tabela 13. Potencjalne Źródła finansowania działań Strategii – środki adresowane do samorządów lokalnych⁵⁸ z programy operacyjnych 2014-2020 w podziale tematycznym [mln PLN⁵⁹].

Cel tematyczny	Priorytet inwestycyjny ⁶⁰	PO WER ⁶¹	PO IiŚ	PO IiŚ ⁶²	PO PC ⁶³	RPO WM
Cel tematyczny 2. Zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości TIK (EFRR)	Priorytet 2a (EFRR) Poszerzanie zakresu dostępności (...) szybkich sieci internetowych (...)	-	-	-	290	-
	Priorytet 2c. (EFRR) Wzmocnienie zastosowań TIK w e-usługach	-	-	-	362	938
Cel tematyczny 3. Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW)	Priorytet 3a. (EFRR) Promowanie przedsiębiorczości (...)	-	-	-	-	382
	Priorytet 3b. (EFRR) Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP (...)	-	-	-	-	176
Cel tematyczny 4. Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach (FS, EFRR)	Priorytet 4i., 4a. (FS/EFRR) wspieranie wytwarzania i dystrybucji energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych	-	-	-	-	218
	Priorytet 4iii., 4c. (FS/EFRR) wspieranie efektywności energetycznej (...)	-	-	-	-	478
	Priorytet 4e., 4v. (FS/EFRR) Promowanie strategii niskoemisyjnych (...)	-	14083	14083	-	1103
	Priorytet 4 g., 4vi.. (EFRR/FS) Promowanie wykorzystywania wysokosprawnej kogeneracji ciepła (...)	-	226	226	-	-
Cel tematyczny 5. Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem (FS, EFRR)	Priorytet 5 ii., 5b. (FS/EFRR) Wspieranie inwestycji ukierunkowanych na konkretne rodzaje zagrożeń, przy (...) zwiększeniu odporności na klęski i katastrofy (...)	-	3492	3492	-	156
Cel tematyczny 6. Zachowanie i ochrona środowiska naturalnego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami (FS, EFRR)	Priorytet 6i., 6a. (FS/EFRR) Inwestowanie w sektor gospodarki odpadami (...)	-	4653	4653	-	129
	Priorytet 6ii., 6b. (FS/EFRR) Inwestowanie w sektor gospodarki wodnej (...)	-	8087	8087	-	-
	Priorytet 6c. (EFRR) Zachowanie, ochrona, promowanie i rozwój dziedzictwa naturalnego i kulturowego	-	2347	269	-	189
	Priorytet 6iii., 6d. (FS/EFRR) Ochrona i przywrócenie różnorodności biologicznej, ochrona i rekultywacja gleby (...)	-	783	783	-	10
	Priorytet 6iv., 6e. (FS/EFRR) Podejmowanie przedsięwzięć mających na celu poprawę stanu jakości środowiska miejskiego, rewitalizację miast (...)	-	485	485	-	-
Cel tematyczny 7. Promowanie	Priorytet 7b. (EFRR) Zwiększanie mobilności regionalnej (...)	-	-	-	-	1234

⁵⁸ Zestawienie utworzone w oparciu o „głównych beneficjentów” – nie można wykluczyć, że miastu lub jego jednostkom podległym uda się zdobyć środki w innych priorytetach. Jednocześnie samorządy gminne nie są jedynymi beneficjentami uwzględnionych priorytetów.

⁵⁹ Wyliczone na podstawie kursu euro z dn. 28.09.2015r. (1 EUR = 4,24 PLN)

⁶⁰ W tabeli uwzględniono jedynie priorytety, z których skorzystać może Mińsk Mazowiecki w ramach programów operacyjnych perspektywy finansowej 2014-2020.

⁶¹ Zgodnie z zasadami przyjętymi w Umowie Partnerstwa w programie ze względu na jego ogólnopolski charakter występują jedynie osie typu „osie pro rata”. Realizowane w ramach poszczególnych osi priorytetowych projekty dotyczą całego kraju, a nie poszczególnych kategorii regionów – nie wyróżniono tym samym oddzielnych środków dla Mazowsza jako regionu lepiej rozwiniętego.

⁶² Środki dla regionu lepiej rozwiniętego, dotyczy tylko niektórych priorytetów.

⁶³ Środki dla regionu lepiej rozwiniętego.



zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszej infrastruktury sieciowej (FS, EFRR)	Priorytet 7iii., 7d. (FS/EFRR) Rozwój i (...) wysokiej jakości (...)systemów transportu kolejowego oraz (...) zmniejszanie hałasu	-	7185	7185	-	712
Cel tematyczny 8. Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcie mobilności pracowników (EFS, EFRR)	Priorytet 8i.(EFS) zapewnianie dostępu do zatrudnienia (...)	-	-	-	-	587
	Priorytet 8iv. (EFS) równouprawnienie płci oraz godzenie życia zawodowego i prywatnego	-	-	-	-	144
	Priorytet 8vii (EFS) modernizacja instytucji działających na rynku pracy (...)	317	-	-	-	-
Cel tematyczny 9. Wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem (EFS, EFRR)	Priorytet 9a. (EFRR) inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną (...)	-	-	-	-	376
	Priorytet 9b. (EFRR) wspieranie rewitalizacji fizycznej, gospodarczej i społecznej ubogich społeczności (...)	-	-	-	-	351
	Priorytet 9i.(EFS) aktywna integracja, w szczególności w celu poprawy zatrudnialności	602	-	-	-	446
	Priorytet 9iv. (EFS) ułatwianie dostępu do niedrogich, trwałych oraz wysokiej jakości usług (...)	590	-	-	-	422
	Priorytet 9v. (EFS) wspieranie gospodarki społecznej i przedsiębiorstw społecznych	-	-	-	-	45
Cel tematyczny 10. Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie (EFS, EFRR)	Priorytet 10i. (EFS) ograniczenie i zapobieganie przedwczesnemu kończeniu nauki szkolnej oraz zapewnienie równego dostępu do dobrej jakości wczesnej edukacji elementarnej (...)	-	-	-	-	417
	Priorytet 10ii. (EFS) poprawa jakości, skuteczności i dostępności szkolnictwa wyższego (...)	6032	-	-	-	-
	Priorytet 10iii. (EFS) wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych, (...)	-	-	-	-	104
	Priorytet 10iv. (EFS) lepsze dostosowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, (...)	-	-	-	-	337
Cel tematyczny 11. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej (EFS)	Priorytet 11i. (EFS) inwestycje w zdolności instytucjonalne i w sprawność administracji publicznej (...)	770	-	-	-	-

Jednostki samorządu terytorialnego z województwa mazowieckiego (regionu lepiej rozwiniętego) najwięcej środków pozyskać mogą w ramach następujących priorytetów:

- Priorytet 4e., 4v. (FS/EFRR) Promowanie strategii niskoemisyjnych dla wszystkich rodzajów terytoriów, w szczególności dla obszarów miejskich, w tym wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej i działań adaptacyjnych mających oddziaływanie łagodzące na zmiany klimatu (głównie środki PO IiŚ);



- Priorytet 6ii., 6b. (FS/EFRR) Inwestowanie w sektor gospodarki wodnej celem wypełnienia zobowiązań określonych w dorobku prawnym Unii zakresie środowiska oraz zaspokojenia wykraczających poza te zobowiązania potrzeb inwestycyjnych, określonych przez państwa członkowskie (środki PO liŚ);
- Priorytet 7iii., 7d. (FS/EFRR) Rozwój i rehabilitacja kompleksowych, wysokiej jakości i interoperacyjnych systemów transportu kolejowego oraz propagowanie działań służących zmniejszaniu hałasu (głównie środki PO liŚ);
- Priorytet 10ii. (EFS) poprawa jakości, skuteczności i dostępności szkolnictwa wyższego oraz kształcenia na poziomie równoważnym w celu zwiększenia udziału i poziomu osiągnięć (środki PO WER);
- Priorytet 6i., 6a. (FS/EFRR) Inwestowanie w sektor gospodarki odpadami celem wypełnienia zobowiązań określonych w dorobku prawnym Unii w zakresie środowiska oraz zaspokojenia wykraczających poza te zobowiązania potrzeb inwestycyjnych określonych przez państwa członkowskie (głównie środki PO liŚ).



Tabela 14. Potencjalne źródła finansowania działań Strategii – środki adresowane do samorządów lokalnych⁶⁴ z pozostałych programów wieloletnich⁶⁵ w podziale tematycznym [mln PLN⁶⁶]

Cel tematyczny ⁶⁷	Interreg CE	Interreg BSR ⁶⁸	Interreg IV C ⁶⁹	Program rozwoju gminnej i pow. infrastruktury drogowej na lata 2016-2019 ⁷⁰	European Union Programme for Employment and Social Innovation, Oś I ⁷¹	Europe for Citizens Programme ⁷²
Cel tematyczny 1. Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji	353	437	421	-	-	-
Cel tematyczny 3. Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW)	-	-	421	-	-	-
Cel tematyczny 4. Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach (FS, EFRR)	227	-	421	-	-	-
Cel tematyczny 6. Zachowanie i ochrona środowiska naturalnego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami (FS, EFRR)	453	437	421	-	-	93
Cel tematyczny 7. Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszej infrastruktury sieciowej (FS, EFRR)	151	341	-	4000	-	-
Cel tematyczny 8. Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcie mobilności pracowników (EFS, EFRR)	-	-	-	-	2378	-
Cel tematyczny 11. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej (EFS)	-	66	-	-	-	-

⁶⁴ Zestawienie utworzone w oparciu o „głównych beneficjentów” – nie można wykluczyć, że miastu lub jego jednostkom podległym uda się zdobyć środki w innych priorytetach. Jednocześnie samorządy gminne nie są jedynymi beneficjentami uwzględnionych priorytetów.

⁶⁵ Poza wymienionymi istnieje wiele innych możliwych źródeł finansowania, jednak nie zostały one uwzględnione w tabeli ze względu na brak możliwości przypisania w nich konkretnych środków w kilkuletnim okresie.

⁶⁶ Wyliczone na podstawie kursu euro z dn. 28.09.2015r. (1 EUR = 4,24 PLN) (poza programem lokalnej infrastruktury drogowej, w którym PLN jest podstawową walutą).

⁶⁷ W tabeli uwzględniono jedynie cele tematyczne, z których skorzystać może Mińsk Mazowiecki w ramach wybranych programów.

⁶⁸ Zawiera również priorytet 6g - Wspieranie przekształcenia przemysłu w kierunku gospodarki zasobooszczędnej, promowanie ekologicznego wzrostu gospodarczego, ekoinnowacji i zarządzania efektywnością środowiskową w sektorach publicznym i prywatnym – niewystępujący w polskiej Umowie Partnerstwa.

⁶⁹ Zawiera również priorytet 6g - Wspieranie przekształcenia przemysłu w kierunku gospodarki zasobooszczędnej, promowanie ekologicznego wzrostu gospodarczego, ekoinnowacji i zarządzania efektywnością środowiskową w sektorach publicznym i prywatnym – niewystępujący w polskiej Umowie Partnerstwa.

⁷⁰ Środki przypisane do celu tematycznego przez autorów.

⁷¹ Środki przypisane do celu tematycznego przez autorów. Pula na całym obszarze UE.

⁷² Środki przypisane do celu tematycznego przez autorów. Pula na całym obszarze UE.