Raport z realizacji *Strategii Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025* za rok 2016

MIŃSK
MAZOWIECKI

Opracowanie eksperckie:

Jan Charkiewicz

dr Anna Dąbrowska

Mińsk Mazowiecki, czerwiec 2017

1. SPIS TREŚCI

1. SPIS TREŚCI 2

2. WSTĘP 3

2.1. Uwarunkowania zewnętrzne 3

3. METODYKA RAPORTU 4

4. SKRÓTY I SKRÓCONE NAZWY UŻYWANE W RAPORCIE 7

5. PODSUMOWANIE REALIZACJI NA POZIOMIE CELÓW STRATEGICZNYCH 8

6. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO A. ROZBUDOWANY LOKALNY RYNEK PRACY 10

6.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny A 10

6.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego A 12

7. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO B. SPRAWNY SYSTEM KOMUNIKACJI 13

7.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny B 14

7.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego B 16

8. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO C. WYSOKIEJ JAKOŚCI OTOCZENIE SPOŁECZNE 17

8.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny C 17

8.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego C 24

9. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO D. KOMPLEKSOWA OFERTA SPĘDZANIA WOLNEGO CZASU 27

9.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny D 27

9.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego D 31

10. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO E. ROZWINIĘTE SIECI WSPÓŁPRACY 32

10.1. Aktywność samorządu miasta w zakresie współpracy 32

10.2. Współpraca w realizacji poszczególnych celów strategicznych 33

10.3. Wskaźnik ogólny realizacji celu strategicznego E 34

11. REKOMENDACJE DLA URZĘDU MIASTA I PARTNERÓW WSPÓŁREALIZUJĄCYCH STRATEGIĘ 36

12. REKOMENDACJE W ZAKRESIE PROCESU MONITOROWANIA 37

13. ZESTAWIENIE WSKAŹNIKÓW OGÓLNYCH REALIZACJI STRATEGII 40

14. ANEKS – ORGANIZACJE, KTÓRE PRZEDSTAWIŁY INFORMACJE NA TEMAT PRZEDSIĘWZIĘĆ REALIZOWANYCH W 2016 ROKU 42

15. ANEKS – UCZESTNICY SPOTKANIA W DNIU 7 CZERWCA 2017 ROKU 43

16. ANEKS – FORMATKA DO MONITOROWANIA PODEJMOWANYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ 44

17. ANEKS – REKOMENDOWANY HARMONOGRAM MONITOROWANIA STRATEGII 45

2. WSTĘP

W listopadzie 2015 roku, po serii warsztatów z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi oraz po konsultacjach społecznych, Rada Miasta Mińsk Mazowiecki przyjęła **Strategię Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025**[1] (dalej: **Strategia**). Strategia jest najważniejszym dla rozwoju miasta dokumentem lokalnym. Wyznacza cele i kierunki działania, a także jest punktem wyjścia dla planów i programów szczegółowych. Jej skuteczna realizacja musi odbywać się zarówno poprzez działania samorządu miasta, jak i innych organizacji działających na terenie Mińska Mazowieckiego.

Strategia wyznacza cztery cele strategiczne (A-D, a w nich łącznie 25 kierunków działań) oraz jeden cel horyzontalny (E):

A. Rozbudowany lokalny rynek pracy,

B. Sprawny system komunikacji,

C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne,

D. Kompleksowa oferta spędzania czasu wolnego,

E. Rozwinięte sieci współpracy.

Uchwalona Strategia musi podlegać monitorowaniu, czyli cyklicznemu zbieraniu i analizie informacji o realizacji zapisanych zamierzeń. Niniejszy dokument to **pierwszy Raport z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025** (dalej: **Raport z realizacji Strategii**). Jego zadaniem jest przedstawienie działań realizowanych **w 2016 roku**, wniosków odnośnie realizacji celów i rekomendacji w tym zakresie.[2]

Dzięki szerokiemu włączeniu różnych podmiotów w monitorowanie strategii proces ten pełni nie tylko **funkcję informacyjną** (odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu realizowane są cele strategii i jakie występują trudności), ale także – **integrującą**.

2.1. Uwarunkowania zewnętrzne

Dla procesu realizacji Strategii w 2016 roku istotne były nie tylko kwestie miejskie, ale też **zmiany uwarunkowań niezależnych od działań lokalnych.**

Wraz z wejściem w życie *Ustawy z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji*[3] zmieniły się ogólne zasady prowadzenia tego procesu w gminach, począwszy od konieczności zapewnienia partycypacji społecznej, obowiązku oparcia się o rzetelne analizy w celu wyznaczania obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, po dostęp do szczególnych narzędzi. Choć stosowanie przez gminy ustawy o rewitalizacji nie jest do 2023 roku obowiązkowe, to Mińsk Mazowiecki zdecydował się pójść „nową ścieżką" i przystąpił do opracowania **Gminnego Programu Rewitalizacji**, który został przyjęty w listopadzie 2016 roku i do 2025 roku określa najważniejsze wyzwania w obszarze rewitalizacji. Miasto Mińsk Mazowiecki było jedną z pierwszych gmin na Mazowszu, która przygotowała GPR według nowych założeń krajowych. GPR stanowi tym samym (w miejsce poprzednio obowiązującego Lokalnego Programu Rewitalizacji) narzędzie realizacji Strategii w zakresie wykreowania wysokiej jakości otoczenia

[1] Dokument dostępny jest pod następującym adresem: http://www.minsk-maz.pl/plik,2191,strategia-rozwoju-miasta-minsk-mazowiecki-do-roku-2025-zalacznik-do-uchwaly-nr-xi-118-2015-rady-miasta-minsk-mazowiecki-z-dnia-30-listopada-2015.pdf
[2] Natomiast zgodnie z zapisami Strategii podsumowaniem kolejnych raportów monitorujących będzie ewaluacja w 2025 roku.
[3] Dz.U. 2015 poz. 1777.

społecznego (kierunek działań C7 Rewitalizacja przestrzeni miasta) oraz umożliwia zewnętrzne finansowanie zamierzeń.

W 2016 roku miasto musiało przystosować się do **reformy edukacji** w zakresie opieki 6-cio latków, co wiązało się m.in. z dodatkowymi wydatkami z miejskiego budżetu. By sprostać tej zmianie zasoby, w tym czas, które mogłyby zostać poświęcane na realizację nowych inicjatyw, musiały być angażowane także na tę reorganizację.

Stopniowo uruchamiana była – opóźniona we wdrażaniu – **nowa perspektywa środków europejskich**, co oznacza otwieranie ważnych dla samorządów lokalnych możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych. W 2016 roku przystąpiono do realizacji planów w zakresie budowy **południowej obwodnicy Warszawy** (jedna z szans rozwojowych zapisanych w Strategii), wyznaczając horyzont realizacji na 2020 rok.

W 2016 roku rząd przedstawiał założenia **Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**[4], z którymi Strategii Rozwoju Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025 jest spójna (nie jest więc wymagana aktualizacja dokumentu miejskiego w tym zakresie).

3. METODYKA RAPORTU

Zgodnie z założeniami zawartymi w Strategii, Raport z realizacji Strategii jest **cyklicznym podsumowaniem wdrażania dokumentu**. Podsumowanie danego roku odbywa się na dwóch poziomach. Po pierwsze, sytuacja miasta (w kontekście założonych celów) opisana jest przez **wskaźniki monitoringu** zaczerpnięte ze źródeł ogólnodostępnych lub danych Urzędu Miasta. Umożliwia to porównanie sytuacji Mińska Mazowieckiego z podobnymi miastami z Obszaru Metropolitalnego Warszawy.

Po drugie, poziom realizacji poszczególnych celów strategicznych (i przyjętych w ich ramach kierunków działań) oceniony został przez pryzmat realizowanych przez różne instytucje **przedsięwzięć**. Mowa tu o przedsięwzięciach, które rozpoczęto i zakończono w 2016 roku oraz takich, które kontynuowano lub ich realizacja dopiero się rozpoczęła. Celem raportu z monitoringu nie jest wykazanie wszystkich bieżących działań, jakimi trudnią się poszczególne podmioty, lecz wskazanie tych przedsięwzięć, które bezpośrednio (lub pośrednio) odnoszą się do kierunków działań Strategii.

Analizie poddano przedsięwzięcia, które zostały zebrane w połowie 2017 roku, od następujących grup podmiotów:

- Urząd Miasta (Wydziały i Zespoły) oraz podmioty zależne od Urzędu Miasta[5],
- Szkoły i placówki oświatowe[6],
- Starostwo Powiatowe i podmioty od niego zależne,
- Inne instytucje publiczne na terenie miasta (np. Komenda Powiatowa Policji)
- Organizacje pozarządowe i społeczne.[7]

[4] Samą strategię uchwalono już w 2017 roku.
[5] Na potrzeby raportu jako podmioty zależne od Urzędu Miasta określono następujące instytucje: Miejska Biblioteka Publiczna, Miejski Dom Kultury, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji, Muzeum Ziemi Mińskiej w Mińsku Mazowieckim, PEC Sp. z o. o., PWiK sp. z o.o., Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o., Zarząd Gospodarki Komunalnej, Straż Miejska. Na potrzeby niniejszego raportu Szkoły i inne miejskie placówki oświatowe wyróżniono jako osobną grupę.
[6] W 2016 przedsięwzięcia wskazywały tylko szkoły i zespoły podlegające pod samorząd miasta.
[7] Pełną listę zawiera aneks.

Do zbierania przedsięwzięć wykorzystano **formatkę przedsięwzięć** (aneks), która pozwala w sposób systemowy uporządkować niezbędne informacje. Instytucje poproszone zostały o wyróżnienie realizowanych w 2016 roku przedsięwzięć, wpisujących się w kierunki działań określone w Strategii. Przyjęcie takiego schematu działania pozwoliło uniknąć sytuacji, kiedy zaangażowane w monitoring referaty/organizacje opisywały całą podejmowaną przez siebie działalność (w tym także nie mającą zasadniczego znaczenia dla realizacji Strategii). Formatka przekazywana była między poszczególnymi komórkami Urzędu Miasta oraz przesyłana do instytucji publicznych i organizacji pozarządowych działających na terenie Mińska Mazowieckiego.

Ostatecznie, informacje o przedsięwzięciach zebrano od **61 różnego rodzaju podmiotów działających na obszarze miasta** (w tym, w ramach Urzędu Miasta: od 8 wydziałów/zespołów).[8] Omówienie przedsięwzięć obejmuje więc nie tylko własne działania Urzędu Miasta i podmiotów od niego zależnych, ale też przedsięwzięcia szeregu innych instytucji i organizacji pozarządowych działających w mieście. Jest to zgodne z przyjętym założeniem, że Strategia miasta musi był **współrealizowana przez wiele organizacji**.

Raport z realizacji Strategii za 2016 rok podporządkowany jest układowi celów i kierunków działań określonych w Strategii. Omówienie poziomu realizacji każdego z celów **przez pryzmat przedsięwzięć** następowało z uwzględnieniem następujących kluczowych zagadnień:

- **skala/zakres podejmowanej działalności** – ile przedsięwzięć realizowanych było w ramach danego celu strategicznego i w ramach poszczególnych kierunków działań oraz w jakim zakresie pokrywały one zamierzenia wyznaczone w Strategii. Wyróżniane były **działania główne** oraz **działania uzupełniające**, które **pośrednio** przyczyniały się do ich realizacji. Pod pojęciem działań głównych należy rozumieć działania, które podstawowo wpisują się w dany cel strategiczny/kierunek działań. Działania uzupełniające to te, które mimo że podstawowo wpisują się w inny cel strategiczny/kierunek działań, przyczyniają się dodatkowo do realizacji danego celu/kierunku działań.[9]
- **podmioty realizujące działania** – ile oraz jakie podmioty podejmowały działania w ramach danego celu strategicznego i kierunków działań. Istotne w tym przypadku było zarówno wskazanie **grup instytucji** (por. powyżej), jak i **konkretnych podmiotów** wyróżniających się szczególną aktywnością (ze względu na liczbę podejmowanych działań, ich skalę mierzoną przykładowo liczbą uczestników lub wartość finansową przedsięwzięcia).
- **charakterystyka głównych przedsięwzięć** – krótki opis flagowych przedsięwzięć wraz z informacjami na temat efektów tych działań.
- **koszty realizacji przedsięwzięć** – przybliżona (minimalna) wartość nakładów poniesionych na realizację wyróżnionych przedsięwzięć. Należy jednak mieć świadomość, że te kwoty są mocno niedoszacowane (nie wszystkie organizacje podawały wartość realizowanych przedsięwzięć).[10]
- **plany na przyszłość** oraz **szczegółowe wnioski.**

Według powyższego schematu dokonano analizy postępu realizacji celów strategicznych A, B, C i D. Inaczej była analizowana realizacja celu horyzontalnego **E. Rozwinięte sieci współpracy**. Nie zliczano

[8] Ponadto, dodatkowym źródłem informacji było Sprawozdanie z wykonania planu wydatków na zadania majątkowe za rok 2016, oficjalne strony internetowe poszczególnych podmiotów z informacjami o podejmowanych działaniach oraz przekazane sprawozdania z realizacji zadań za 2016 rok.

[9] Zgodnie z założeniem formatki przedsięwzięć każde przedsięwzięcie miało podstawowo wpisywać się w jeden kierunek działań, ale istniała także możliwość wskazania dwóch dodatkowych kierunków działań, które pośrednio realizowane są także przez dane przedsięwzięcie.

[10] Koszty przedsięwzięć **w całym raporcie** są przybliżone i należy je traktować orientacyjnie. Nie dla wszystkich przedsięwzięć udało się też określić koszty (np. przedsięwzięcia podejmowane przez organizacje pozarządowe w ramach bieżącej działalności), co oznacza, że rzeczywiste wydatki w 2016 roku w części kierunków działań mogły być większe.

w nim przedsięwzięć, wychodząc z założenia, że wszystkie przedsięwzięcia realizowane we współpracy miały swój cel tematyczny (np. wzmacnianie relacji kulturalnych etc.). Zamiast tego, cel E opisano analizując współpracę na rzecz realizacji pozostałych czterech celów strategicznych.

Do **analizy wskaźnikowej** postępu realizacji celów wykorzystano najnowsze dostępne dane statystyczne obejmujące zasadniczo 2016 rok (w niektórych przypadkach z uwagi na brak danych analiza ograniczona została do 2015 roku). Miasto Mińsk Mazowiecki porównane zostało z innymi miastami podobnymi z Obszaru Metropolitalnego Warszawy, na wzór analiz w Strategii (Pruszków, Legionowo, Otwock, Żyrardów, Sochaczew, Ząbki, Marki i Nowy Dwór Mazowiecki).

7 czerwca 2017 roku o godzinie 18-tej, w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Mińsku Mazowieckim zorganizowano **otwarte spotkanie** dla mieszkańców, przedstawicieli instytucji publicznych, samorządu oraz organizacji pozarządowych działających w mieście, z udziałem Zastępcy Burmistrza Miasta – Pana Krzysztofa Michalika oraz autorów raportu. Podczas spotkania, w którym uczestniczyło 31 osób, prezentowano dotychczasowe wnioski z realizacji Strategii. Dyskusji poddany był zarówno proces realizacji Strategii, jak i sposób jej monitorowania.[11] Owoce tej dyskusji posłużyły przed wszystkim do uzupełnienia i rozbudowy rekomendacji, które zawarte są w niniejszym raporcie.

Niniejszy raport dla Urzędu Miasta Mińsk Mazowiecki przygotowali zewnętrzni doradcy: Jan Charkiewicz oraz dr Anna Dąbrowska.

[11] W spotkaniu uczestniczyli także przedstawcie instytucji i organizacji, które uprzednio włączyły się w proces monitorowania Strategii, przekazując na prośbę Urzędu Miasta informacje o swych przedsięwzięciach w przygotowanej tabeli.

4. SKRÓTY I SKRÓCONE NAZWY UŻYWANE W RAPORCIE

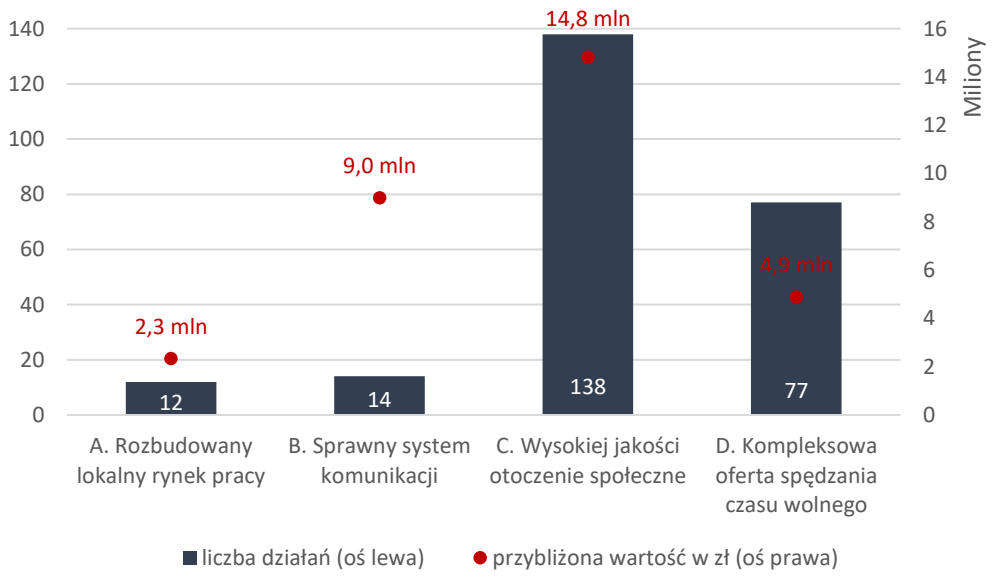
Skrót	Rozwinięcie
A1, **A2**, **B1**, **C1**… etc.	Oznaczenia 25-ciu kierunków działań zapisanych w Strategii
23. BLT	23. Baza Lotnictwa Taktycznego
CKZiU	Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Mińsku Mazowieckim
GPR	Gminny Program Rewitalizacji dla Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025 (przyjęty Uchwałą Nr XXII.217.2016 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
MBP	Miejska Biblioteka Publiczna w Mińsku Mazowieckim
MDK	Miejski Dom Kultury w Mińsku Mazowieckim
MOPS	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Mińsku Mazowieckim
MOSiR	Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Mińsku Mazowieckim
MSA	Miejska Szkoła Artystyczna I stopnia im. Konstantego Ryszarda Domagały
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NGO	Organizacje pozarządowe (ang. *Non-Governmental Organisations*)
OMW	Obszar Metropolitalny Warszawy
OZE	Odnawialne źródła energii
PEC	Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej Spółka z o.o. w Mińsku Mazowieckim
PWiK	Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o. w Mińsku Mazowieckim
POIiŚ	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
POIR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
POWER	Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój
PUP	Powiatowy Urząd Pracy w Mińsku Mazowieckim
RPO WM 2014-2020	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020
SP	szkoła podstawowa
UM	Urząd Miasta Mińsk Mazowiecki
WAM	Wojskowa Agencja Mieszkaniowa
WFOŚiGW	Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie
ZDM	Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o. w Mińsku Mazowieckim
ZGK	Zarząd Gospodarki Komunalnej w Mińsku Mazowieckim

5. PODSUMOWANIE REALIZACJI NA POZIOMIE CELÓW STRATEGICZNYCH

W 2016 roku realizacja Strategii obejmowała wszystkie kierunki działań – choć z różną intensywnością – i przybliżyła Mińsk Mazowiecki do spełnienia zamierzonych celów. Realizacja odbywała się najintensywniej w wymiarze prospołecznym (cele C i D), a stosunkowo mniej intensywnie w celach A. oraz B. Realizacja przebiegała dzięki wysokiej aktywności różnego rodzaju organizacji w mieście i była możliwa dzięki licznym partnerstwom. Zestawiając zebrane informacje o licznych przedsięwzięciach z faktem, że ocenie podlegał dopiero jeden – pierwszy – rok realizacji Strategii, można stwierdzić, że wdrażanie zamierzeń przebiegało zdecydowanie pozytywnie. Nie zidentyfikowano żadnych przesłanek (wewnętrznych ani zewnętrznych), które wskazywałyby na konieczność zmian zapisów Strategii.

W 2016 roku na rzecz realizacji Strategii podjęto 241 przedsięwzięć różnego rodzaju – od kameralnych spotkań kulturalnych po wielkobudżetowe inwestycje infrastrukturalne.[12] W tym gronie znalazły się głównie przedsięwzięcia rozpoczęte i zakończone w 2016 roku, ale także takie, które kontynuowano z poprzednich lat oraz takie, których realizacja dopiero się rozpoczęła. Dla większości z nich planowana jest kontynuacja, dalsze etapy lub kolejne edycje.

Wykres 1. Liczba i przybliżona wartość przedsięwzięć podjętych w ramach poszczególnych celów strategicznych (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

Największa liczba przedsięwzięć przyczyniała się do osiągania – przenikających się – celów strategicznych C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne oraz D. Kompleksowa oferta spędzania czasu wolnego. **Te cele były w 2016 roku realizowane w największym stopniu,** a na ich osiąganie wydatkowano co najmniej 19,7 mln złotych.

Na rzecz celu strategicznego B, dotyczącego komunikacji, podejmowana była mniejsza liczba przedsięwzięć, ale znacząca była ich skala finansowa. Cel A. Rozbudowany rynek pracy, na tle pozostałych, był w pierwszym roku realizacji Strategii adresowany mniej intensywnie. W jego ramach

[12] Wszystkie przedsięwzięcia wskazane przez przedstawicieli organizacji i instytucji, były zbieżne z celami Strategii. Obszarem, który nie jest wprost zapisany w dokumencie (nie ma „dedykowanego" kierunku działań), jest bezpieczeństwo publiczne. Przedsięwzięcia służb publicznych w tym zakresie przyczyniają się jednak do realizacji wizji – zaspokajania oczekiwań związanych z jakością życia – i tym samym znajdują umocowanie w dokumencie. Ponadto, służby te (w tym Policja, Straż Pożarna i Straż Miejska) podejmowały w 2016 roku również inicjatywy wykraczające ponad bieżące obowiązki, które przyczyniały się do realizacji różnych kierunków działań Strategii.

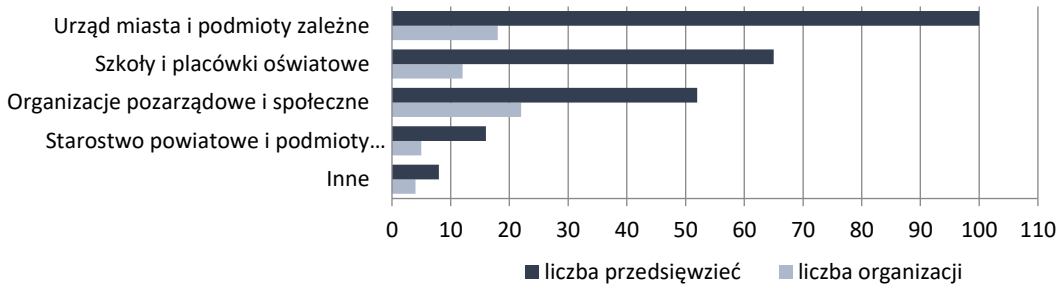
uruchomiono jednak proces umożliwiający dalsze działania proinwestycyjne.[13] Oznacza to, że **realizacja Strategii w 2016 roku odbywała się zarówno w wymiarze prospołecznym (przede wszystkim), jak i progospodarczym**. To pożądane podejście nie jest powszechne w kraju, m.in. ze względu na ograniczone finanse lokalne.

Do **największych pod względem wydatkowanych środków** przedsięwzięć realizowanych lub zakończonych w 2016 roku należały[14]:

- Budowa nowej Stacji Uzdatniania Wody nr 1 z zapleczem (PWiK Sp. z o.o.);
- Przebudowa ul. Kościelnej i Przemysłowej wraz z parkingami (Starostwo Powiatowe);
- Budowa stadionu sportowego przy ul. Budowlanej (Urząd Miasta);
- Aktywizacja osób młodych pozostających bez pracy w powiecie mińskim (PUP);
- Modernizacja układu odpylania 3 kotłów w ciepłowni przy ul. Armii Ludowej (PEC Sp. z o. o.);
- Przebudowa jazu na rzece Srebrna (Woj. Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych);
- Rozbudowa skrzyżowania ulic Siennickiej, Szpitalnej i Limanowskiego (ZDM Sp. z o.o.);
- Kwalifikacyjne kursy zawodowe (CKZiU);
- Budowa sieci kanalizacji sanitarnej w ul. Sosnkowskiego i Mleczarskiej (PWiK Sp. z o.o.);
- Budowa infrastruktury parkowej towarzyszącej przebudowie jazu na Srebrnej (Urząd Miasta);
- Zakup wyposażenia budynku Miejskiej Szkoły Artystycznej I stopnia (MSA);
- Wprowadzanie systemu zdalnego odczytu wodomierzy (PWiK Sp. z o.o.);
- Program „Przełamać izolację" (Mazowieckie Stow. na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym KROK DALEJ)

W 2016 roku do realizacji Strategii przyczyniło się co najmniej **61 różnego rodzaju podmiotów działających na obszarze miasta** (w tym, w ramach Urzędu Miasta: 8 wydziałów/zespołów). Najwięcej przedsięwzięć podejmował Urząd Miasta oraz podmioty od niego zależne. Aktywne były także miejskie szkoły i placówki oświatowe[15], które na potrzeby raportu wyróżniono jako osobną grupę. Realizacji celów służyły także przedsięwzięcia Starostwa Powiatowego, które są nieodzowne do wypełniania Strategii. Działania instytucji publicznych uzupełniała **wysoka aktywność mińskich organizacji pozarządowych**. Do realizacji Strategii przyczyniały się także działania podejmowane przez inne podmioty publiczne (na wykresie: „Inne"), szczególnie 23 Bazę Lotnictwa Taktycznego, Komendę Powiatową Policji oraz Komendę Powiatową Państwowej Straży Pożarnej.

Wykres 2. Aktywność podmiotów na rzecz realizacji Strategii (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

[13] Zob. rozdział poświęcony realizacji celu A – kierunki A1 i A2.
[14] Są to jedynie przykłady – szczegółowe omówienie podejmowanych przedsięwzięć zawarto w kolejnych rozdziałach raportu.
[15] W 2016 przedsięwzięcia wskazywały przede wszystkim szkoły i zespoły miejskie (podlegające pod samorząd miasta). Wśród rekomendacji w dalszej części raportu umieszczono więc wniosek, by w kolejnych edycjach zaangażować w sprawozdawczość również poszczególne placówki powiatowe.

W świetle zebranych materiałów w 2016 roku **realizowane były założenia Strategii w zakresie współpracy**, która była podejmowana podczas realizacji każdego z celów strategicznych.[16] Tym samym realizowany był cel horyzontalny E. Rozwinięte sieci współpracy.

Wartości **wskaźników przyjętych do ogólnego monitorowania realizacji celów strategicznych kształtują się generalnie pozytywnie**. Pełna ocena będzie możliwa wraz z udostępnianiem bardziej aktualnych danych w statystyce publicznej.

6. Realizacja celu strategicznego A. Rozbudowany lokalny rynek pracy

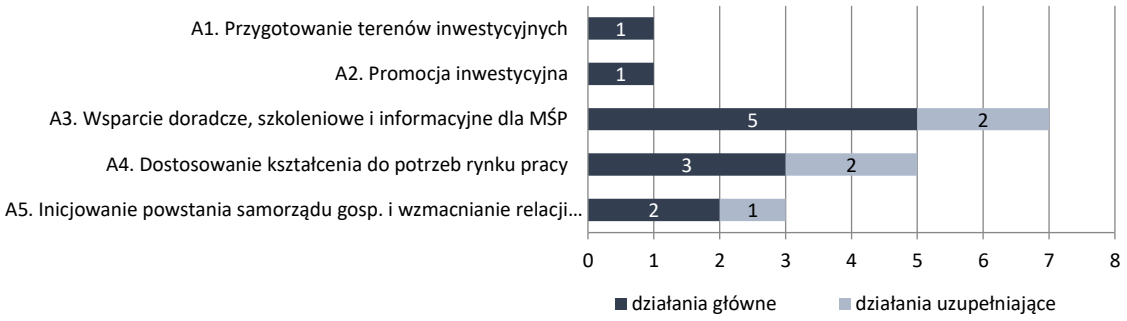
Pierwszy cel strategiczny jest odpowiedzią na zidentyfikowane: znaczne uzależnienie Mińska Mazowieckiego od warszawskiego rynku pracy oraz atrakcyjne położenie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy (potencjał). Zamiarem jest stworzenie warunków inwestycyjnych dla nowych firm oraz wspieranie przedsiębiorców już działających na terenie miasta. W Strategii zaplanowano pięć kierunków działań dotyczących kolejno: terenów inwestycyjnych, promocji, wsparcia dla MŚP, kształcenia zgodnego z potrzebami rynku pracy oraz samorządu gospodarczego.

6.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny A

W 2016 roku na rzecz celu strategicznego **A Rozbudowany lokalny rynek pracy** podejmowano **12 przedsięwzięć**, a kolejne dwa pośrednio przyczyniały się do jego realizacji (były to przedsięwzięcia realizowane na rzecz celu C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne).

Wszystkie zidentyfikowane przedsięwzięcia w celu strategicznym A to działania o charakterze „miękkim" (głównie kursy, konferencje, szkolenia i spotkania informacyjne), na które wydatkowano łącznie ponad 2,3 mln zł.[17] W 2016 roku nie podejmowano w omawianym zakresie „twardych" inwestycji.

Wykres 3. Liczba przedsięwzięć podjętych w ramach poszczególnych kierunków działań w celu strategicznym A. Rozbudowany lokalny rynek pracy (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

A1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych oraz **A2. Promocja inwestycyjna –** Strategia zobowiązuje do zmierzenia się z wyzwaniem rozdrobnionej struktury własnościowej potencjalnych terenów

[16] Wśród wszystkich zidentyfikowanych przedsięwzięć na rzecz realizacji celów strategicznych A-D, większość (62%) było realizowanych we współpracy (szczegóły w dalszej części raportu).

[17] Koszty przedsięwzięć **w całym raporcie** są przybliżone i należy je traktować orientacyjnie. Nie dla wszystkich przedsięwzięć udało się też określić koszty (np. przedsięwzięcia podejmowane przez organizacje pozarządowe w ramach bieżącej działalności), co oznacza, że rzeczywiste wydatki w 2016 roku w części kierunków działań mogły być większe.

inwestycyjnych. W 2016 roku Urząd Miasta rozpoczął przygotowanie pierwszego obszaru inwestycyjnego w południowo-wschodniej części miasta (ul. Aureliusza Chróścielewskiego). Zebrano zgody prywatnych właścicieli gruntów i przygotowano podstawowe informacje o terenie do oferty.[18] Rekomendacją w zakresie tego kierunku działania jest doskonalenie sposobu przedstawiania tej oferty.

A3. Wsparcie doradcze, szkoleniowe i informacyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw – bliskość stolicy oznacza łatwy dostęp do publicznych i prywatnych podmiotów świadczących usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe dla firm. Strategia zakłada jednak, że tego rodzaju wsparcie powinno być również oferowane Mińskim przedsiębiorcom na miejscu.

W 2016 roku zidentyfikowano pięć inicjatyw w tym zakresie. Dwa spotkania szkoleniowo-informacyjne dla przedsiębiorców prowadzone były przez zewnętrzne instytucje przy współpracy Urzędu Miasta. Duże przedsięwzięcia w tym zakresie zorganizowały podmioty podlegające samorządowi powiatowemu: **Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego** oraz **Powiatowy Urząd Pracy**.

Zgodnie ze Strategią (s. 30) „ze względu na nowe podejście do wspierania przedsiębiorstw za pomocą środków unijnych w perspektywie 2014-2020, to właśnie przygotowanie Mińskich przedsiębiorców do pozyskiwania środków powinno być jednym z głównych tematów wsparcia". Cykl konferencji i spotkań dla pracodawców dotyczący możliwości rozwoju firm organizowany przez PUP w 2016 roku, odpowiadał na takie zapotrzebowanie.

Zorganizowano kursy „ABC Przedsiębiorczości" dla początkujących przedsiębiorców (26 przeszkolonych uczestników) oraz XIV Mińskie Targi Pracy i Przedsiębiorczości. W tych ostatnich uczestniczyło 59 wystawców z ofertą 284 miejsc pracy oraz około tysiąc odwiedzających. Do licznego grona partnerów PUP należał Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim, Komenda Powiatowa Policji, Zespół Szkół Nr 1 oraz Urząd Miasta.

Wnioskiem na przyszłość, zgłaszanym przez realizatorów przedsięwzięć, jest potrzeba doskonalenia przepływu informacji o planowanych targach pomiędzy różnymi instytucjami, a potencjalnymi uczestnikami z różnych części miasta (wniosek ten można rozszerzyć – ogólnie na wydarzenia około-gospodarcze). Ponadto, zgłaszana jest potrzeba utworzenia lokalnej instytucji okołobiznesowej[19], oferującej merytoryczne wsparcie dla przedsiębiorców oraz osób planujących założenie własnej działalności gospodarczej.

W zakresie kierunku działań A3 należy pogłębiać partnerstwo Starostwa Powiatowego i Urzędu Miasta na rzecz szerszej oferty wsparcia miejskich przedsiębiorstw. Kierunkiem wartym rozpatrzenia jest organizacja biznesowych konferencji tematycznych z udziałem ekspertów branżowych.

A4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy – w 2016 roku realizowano dwa[20] duże przedsięwzięcia szkoleniowe w tym zakresie, za łączną kwotę 2,3 mln zł. Obydwa we współpracy z pracodawcami.

[18] Ofertę inwestycyjną w marcu 2017 roku zamieszczono na stronie internetowej Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu oraz na stronie internetowej miasta.

[19] Realizacja mogłaby być również zlecana organizacji pozarządowej lub prowadzona poprzez wyspecjalizowaną jednostkę w ramach istniejącego podmiotu.

[20] Ponadto na prośbę Starostwa Powiatowego wśród uczniów klas 2 i 3 gimnazjów miejskich przeprowadzona została ankieta dotycząca kierunków kształcenia. Natomiast można uznać, że pośredni wpływ na realizację kierunku A4 miały kolejne dwa przedsięwzięcia, realizowane przez PUP (staże dla osób bezrobotnych – kierunek działań C5) oraz Fundację EBU (kompetencje językowe osób dorosłych– kierunek działań C1).

Powiatowy Urząd Pracy organizował cykle szkoleń pracowników i pracodawców w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wsparcie otrzymało 113 pracodawców oraz 896 pracowników (kursy i studia podyplomowe). Instrument ten może być dobrą płaszczyzną do nawiązywania kontaktów PUP z pracodawcami, którzy do tej pory nie korzystali ze wsparcia publicznych służb zatrudnienia.

Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego prowadziło kursy zawodowe i kwalifikacyjne kursy zawodowe (m.in. BHP, spawalnicze, fryzjerskie), w ramach których przeszkolono 558 uczestników. Partnerzy, czyli pracodawcy, byli wnioskującymi o realizację kursów oraz przyjmującymi na praktyki.

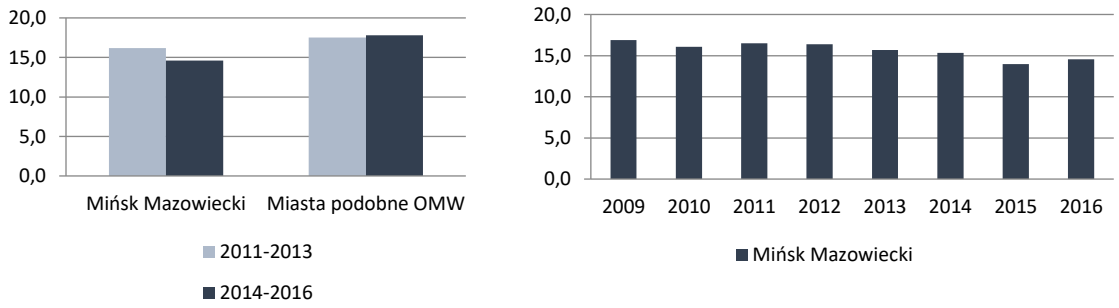
A5. Inicjowanie powstania samorządu gospodarczego i wzmacnianie relacji gospodarczych – ten kierunek Strategii przewiduje dwa nurty działań. Pierwszy, to inicjowanie powstania organizacji miejskiej zrzeszającej przedsiębiorców, która w relacjach z władzą lokalną przedstawiałaby interesy i potrzeby środowiska biznesu. W 2016 roku ten aspekt nie był jeszcze realizowany.

Drugi aspekt, to wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wspieranie relacji sieciowych. Za działania w tym zakresie należy uznać dwa przedsięwzięcia 2016 roku. Pierwsze to delegacja przedstawicieli samorządu miasta i przedsiębiorców podczas konferencji biznesowej na Litwie[21]. Jest to pożądany przykład włączania sektora gospodarki w relacje partnerskie inicjowane przez samorząd miasta. Drugie to zorganizowanie przez PUP konferencji i spotkań dla przedsiębiorców z zakresu współpracy gospodarczej (na temat działalności biznesowej w Rosji oraz Białorusi). Wniosek organizatora konferencji jest zbieżny z zamierzeniem zawartym w Strategii w kierunku działań A5 – potrzeba powołania lokalnej organizacji zrzeszającej przedsiębiorców.

6.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego A

Możliwości monitorowania rozwoju gospodarczego gmin miejskich za pomocą wskaźników bazujących na statystyce publicznej są bardzo ograniczone. W Strategii wyznaczono dwa wskaźniki ogólne odnoszące się do celu strategicznego A. W czasie opracowywania raportu, w połowie 2017 roku dla jednego z nich dane za 2016 rok nadal nie zostały opublikowane. Obydwa wskaźniki kształtują się na pozytywnym poziomie, nie wykazują niepokojących spadków, ale też nie odnotowano jeszcze wyraźnego wzrostu.

Wykres 4. Nowozarejestrowane podmioty gospodarcze na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (po lewej - średnia z trzech lat)



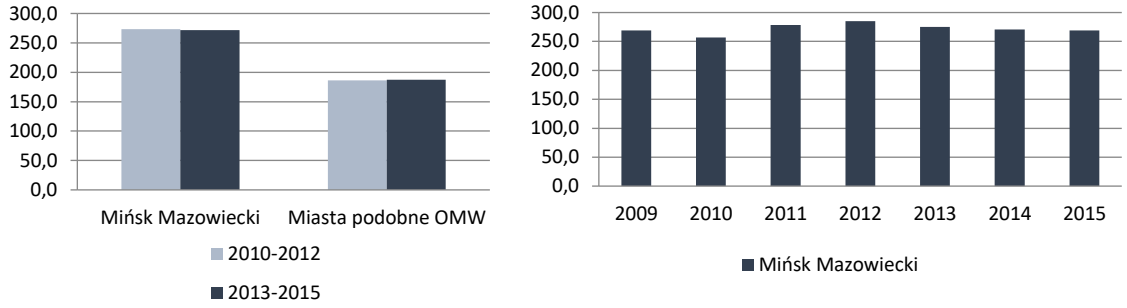
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W latach 2014-2016 w Mińsku Mazowieckim nową działalność rozpoczęło 1076 podmiotów gospodarczych. Biorąc pod uwagę potencjał miasta, rozumiany jako liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym, Mińsk Mazowiecki jest nieco rzadziej – niż podobne miasta obszaru metropolitalnego –

[21] Burmistrz Miasta wraz z przedstawicielami Rady Miasta i przedstawicielami czterech firm z Mińska Mazowieckiego i jego otoczenia oraz przedstawicielami miasta i inwestorów Sulejówka wzięli udział w litewsko-polskiej konferencji nt. małego i średniego biznesu oraz turystyki regionalnej w Rakiszkach na Litwie. W konferencji wzięli udział członkowie Klubu Biznesowego w Rakiszkach oraz przedstawiciele biznesu z regionu Poniewieża.

wybierany jako lokalizacja nowej działalności.[22] Poziom tego wskaźnika w mieście w ostatnich trzech latach nie zmienia się znacząco. W porównywanej grupie miast widoczna jest zależność pomiędzy czasem dojazdu do stolicy a wysokością wskaźnika – im mniejszy czas, tym więcej noworejestrowanych podmiotów.

Wykres 5. Pracujący na 1000 mieszkańców (po lewej – średnia z trzech lat)[23]

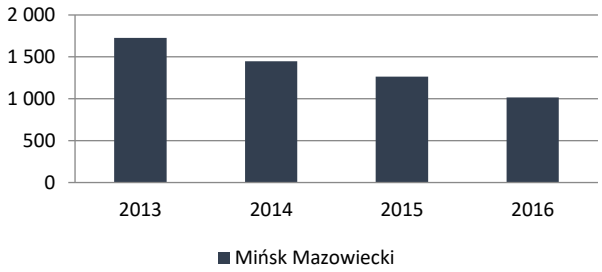


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Jedyny dostępny obecnie do porównań wskaźnik powiązany z aktywnością ekonomiczną – pracujący na tysiąc mieszkańców[24] – pozytywnie wyróżnia Mińsk Mazowiecki na tle porównywanych miast OMW. W ostatnich trzech latach (2013-2015[25]) wskaźnik nie podlegał znaczącym zmianom. Wraz z aktywizacją osób bezrobotnych i rozwojem oferty pracy (mając na uwadze nieco korzystniejszą niż w pozostałych miastach strukturę demograficzną) pożądaną sytuacją jest osiągnięcie trendu wzrostowego.

Pozytywną zmianę widać natomiast w liczbie zarejestrowanych bezrobotnych, która w ostatnich latach maleje.

Wykres 6. Zarejestrowani bezrobotni[26]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

7. Realizacja celu strategicznego B. Sprawny system komunikacji

Cel strategiczny **B. Sprawny system komunikacji** obejmuje w swoim założeniu działania związane z poprawą możliwości przemieszczania się w obrębie samego miasta, jak i działania na rzecz kompleksowej organizacji systemu przesiadkowego na potrzeby codziennych migracji w ramach

[22] W latach 2014-2016 liderami w porównywanej grupie dziewięciu miast są Marki i Ząbki. Mińsk Mazowiecki znajduje się w drugiej połowie stawki, przed Sochaczewem.
[23] Wskaźnik zastępujący ten zaplanowany w Strategii – niedostępny już w BDL GUS.
[24] Przy czym dane BDL GUS nie obejmują podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób.
[25] W chwili opracowywania raportu brak danych za rok 2016.
[26] Definicja z BDL GUS: dane o liczbie bezrobotnych zarejestrowanych obejmują osoby, które zgodnie z ustawą z dnia 20 IV 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, obowiązującą od 1 VI 2004 r., określone są jako bezrobotne z wyjątkiem osób odbywających szkolenie, staż, przygotowanie zawodowe dorosłych, prace społecznie użyteczne, skierowanych do agencji zatrudnienia w ramach zlecania działań aktywizacyjnych.

aglomeracji. Kompleksowe działania w tym zakresie, ujęte w **sześć kierunków działań,** mają stanowić odpowiedź na wyzwanie wzrostu liczby mieszkańców miasta i otoczenia, nasilającego się indywidualnego transportu samochodowego i zwiększonej presji na środowisko.

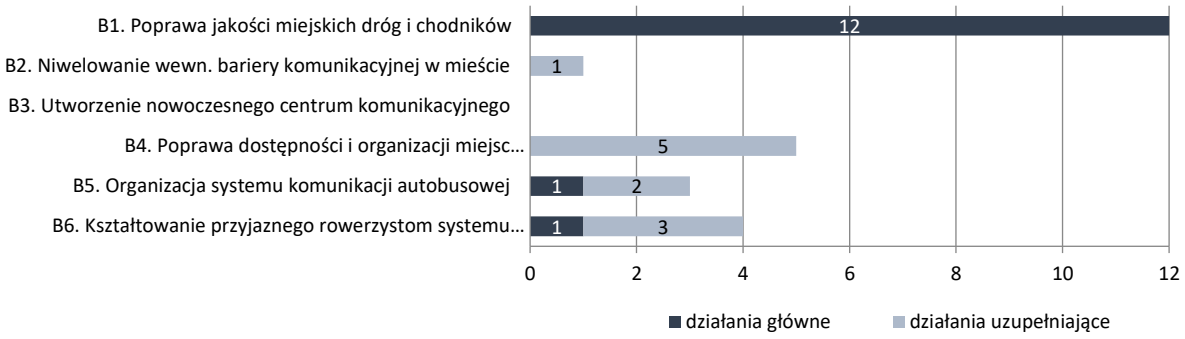
7.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny B

W 2016 roku w ramach celu strategicznego **B. Sprawny system komunikacji** zrealizowano łącznie **14 przedsięwzięć głównych**, z których 12 bezpośrednio wpisywało się w kierunek działań **B1. Poprawa jakości miejskich dróg i chodników**, po jednym zaś – w kierunek działań **B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej** oraz **B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego**.

W ramach kierunku działań **B3. Utworzenie nowoczesnego centrum komunikacyjnego** PKP zleciło Grupie Dekada zaprojektowanie zintegrowanego centrum handlowo-komunikacyjnego. W 2016 roku Dekada podpisywała umowy z najemcami powierzchni, natomiast realizacja jeszcze się nie rozpoczęła.

Natomiast w ramach kierunków działań B2 i B4 zidentyfikowano jedynie przedsięwzięcia o charakterze uzupełniającym, które pośrednio przyczyniały się do ich realizacji.

Wykres 7. Liczba przedsięwzięć podjętych w ramach poszczególnych kierunków działań w celu strategicznym B. Sprawny system komunikacji (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

Łączne koszty realizacji przedsięwzięć w omawianym celu strategicznym wyniosły blisko 9 mln zł. Najbardziej kosztownymi (łącznie za 6 mln zł) były: przebudowa drogi powiatowej nr 2227W (ulica Kościelna i Przemysłowa) oraz bieżące utrzymanie dróg.

Zdecydowana większość przedsięwzięć podejmowana była przez zarządców dróg, zarówno na poziomie gminy – **Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o.** (7), jak i powiatu – **Zarząd Dróg Powiatowych** (2). Ponadto, aktywnością w tym zakresie wyróżniały się wydziały Urzędu Miasta: Wydział Inwestycji (2), Wydział Gospodarki Komunalnej (2) oraz Komenda Powiatowa Policji w Mińsku Mazowieckim (1).

Przedsięwzięcia obejmowały przede wszystkim **kierunek działań B1** i dotyczyły tym samym **modernizacji i rozbudowy istniejących dróg i chodników**[27], bieżącego utrzymania infrastruktury drogowej czy opracowania niezbędnej na te cele dokumentacji projektowej. Warto jednak zwrócić uwagę, że przedsięwzięcia na rzecz poprawy jakości miejskich dróg i chodników miały najczęściej charakter kompleksowy i jednocześnie wpisywały się w inne kierunki działań w ramach omawianego celu strategicznego, tj. **B2. Niwelowanie wewnętrznej bariery komunikacyjnej w mieście** (jedno przedsięwzięcie), **B4. Poprawa dostępności i organizacji miejsc parkingowych** (4), **B5. Organizacja**

[27] Dotyczyło to następujących ulic: Budowlanej, Dąbrówki, Kaszubskiej, Kościelnej, Nowy Świat, Pomorskiej, Przemysłowej, Sędomierskiej, Sudeckiej, Witosa, skrzyżowania ulic Siennickiej, Szpitalnej i Limanowskiego.

systemu komunikacji autobusowej (2) oraz **B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego** (3).

Mimo, że nie zidentyfikowano przedsięwzięć bezpośrednio dedykowanych tworzeniu parkingów, to w 2016 roku powstały 43 nowe miejsca parkingowe. Ponadto, w 2016 roku prowadzone były w mieście konsultacje społeczne dotyczące wprowadzenia strefy płatnego parkowania (jednocześnie z konsultacjami dotyczącymi organizacji publicznego transportu zbiorowego – komunikacji miejskiej). Proponowany obszar obowiązywania strefy płatnego parkowania był to obszar zamykający się pomiędzy ulicami: Kopernika, Kazikowskiego, rondo Sybiraków, Daszyńskiego, Piłsudskiego, Placem Dworcowym, 1 Maja, Licealną oraz Piękną. W efekcie, 22 maja 2017 roku Rada Miasta Mińsk Mazowiecki przyjęła uchwałę w sprawie ustalenia strefy płatnego parkowania, wysokości stawek za postój pojazdów samochodowych, wprowadzenia opłat abonamentowych i zerowej stawki opłaty dla niektórych użytkowników drogi oraz wysokości opłaty dodatkowej i określenia sposobu pobierania tych opłat.[28]

Szczególną uwagę należy zwrócić ponadto na dwa pojedyncze przedsięwzięcia realizowane w ramach kierunków działań B5 i B6.

B5. Organizacja systemu komunikacji autobusowej – działania w tym zakresie sprowadzały się do przeprowadzenia konsultacji społecznych w zakresie organizacji komunikacji miejskiej i wprowadzenia strefy płatnego parkowania. Celem konsultacji było wypracowanie w oparciu o złożone uwagi i opinie do przedstawionej pierwotnej koncepcji, optymalnego wariantu publicznego transportu zbiorowego – komunikacji miejskiej oraz strefy płatnego parkowania w mieście. Zgodnie z założeniami konsultowanej koncepcji, w Mińsku Mazowieckim miałyby obowiązywać trzy linie autobusowe: M1, M2 i M3, składające się na spójną sieć komunikacyjną umożliwiającą swobodne poruszania się po całym mieście. Częstotliwość kursowania wynosiłaby 30 minut w szczycie porannym i popołudniowym oraz co godzinę poza szczytem, zaś czas kursowania obejmowałby godziny od 5 rano do 21 wieczorem.[29] Konsultacje trwały od czerwca do września 2016 roku[30], a ostateczny efekt ustaleń w zakresie cen za usługi przewozowe w komunikacji miejskiej oraz wykazu osób uprawnionych do przejazdów bezpłatnych znalazł się w uchwale Rady Miasta z dnia 22 maja 2017 roku.[31] Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w ramach rozbudowy ulicy Budowlanej oraz skrzyżowania ulic Siennickiej, Szpitalnej i Limanowskiego przygotowano zatoki autobusowe.

Natomiast w ramach kierunku działań **B6. Kształtowanie przyjaznego rowerzystom systemu drogowego** z inicjatywy Komendy Powiatowej Policji w Mińsku Mazowieckim i Burmistrza Mińska Mazowieckiego (przy wsparciu Straży Miejskiej) podjęto akcję prewencyjną „Nie daj szansy złodziejowi – oznakuj bezpłatnie swój rower". Polegała ona na specjalnym oznakowaniu jednośladów, które umożliwiało późniejszą weryfikację legalności posiadanego roweru i w swoim założeniu miało przeciwdziałać kradzieżom rowerów na terenie miasta. Choć w założeniach kierunek działań B6 obejmował w szczególności przedsięwzięcia o charakterze infrastrukturalnym (rozbudowę systemu dróg rowerowych i budowę małej infrastruktury towarzyszącej), to niewątpliwie to działanie należy potraktować jako przykład kompleksowego podejścia do tworzenia środowiska przyjaznego rowerzystom. Efekt przedsięwzięcia w postaci spadku liczby kradzionych jednośladów w mieście o 43% z pewnością pozytywnie wpłynął na podejście mieszkańców do transportu rowerowego. W zakresie

[28] Uchwała Nr XXIX.284.2017 w sprawie ustalenia strefy płatnego parkowania, wysokości stawek opłat za postój pojazdów samochodowych, wprowadzenia opłat abonamentowych i zerowej stawki opłaty dla niektórych użytkowników drogi oraz wysokości opłaty dodatkowej (ogłosz. w Dz. Urz. Woj. Maz. z 31.05.2017r. poz. 5078), http://www.bip.minsk-maz.pl/bip/205_umminskmazowiecki/fckeditor/file/uchwaly/2017//Nr%20XXIX.284.2017.2017-05-22%20strefa%20p%C5%82atnego%20parkowania.pdf

[29] http://www.minsk-maz.pl/plik,2511,koncepcja-organizacji-komunikacji-miejskiej-oraz-wprowadzenia-strefy-platnego-parkowania.pdf

[30] http://www.minsk-maz.pl/513,komunikacja-miejska-i-strefa-platnego-parkowania.html

[31] Uchwała nr XXIX.285.2017 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 22 maja 2017 roku w sprawie ustalenia cen biletów oraz wykazu osób uprawnionych do przejazdów bezpłatnych i ulgowych w komunikacji miejskiej Miasta Mińsk Mazowiecki.

działań infrastrukturalnych dokonano budowy i/lub rozbudowy ścieżek rowerowych wraz z modernizacją ulic Budowlanej, Kościelnej, Przemysłowej oraz skrzyżowania ulic Siennickiej, Szpitalnej i Limanowskiego. Pod znakiem zapytanie stoi jednak spójność i kompleksowość realizowanych pojedynczych inwestycji infrastrukturalnych, w szczególności problematyczne wydaje się zintegrowanie działań na różnych poziomach (miasto-gmina-powiat-województwo-kraj).

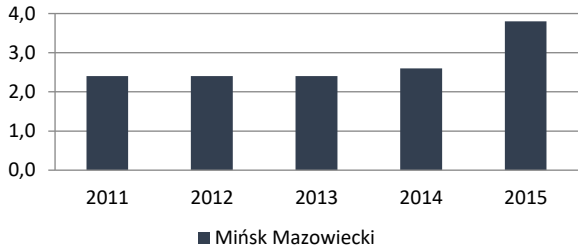
W 2016 roku nie zidentyfikowano żadnych przedsięwzięć na rzecz tworzenia infrastruktury towarzyszącej, np. parkingów rowerowych czy wypożyczalni rowerów. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że dyskusje na temat parkingów są zaawansowane – zaproponowane zostały odpowiednie miejsca realizacji inwestycji w tym zakresie. Kwestia ewentualnej wypożyczalni rowerów to dopiero kolejny etap podejmowanych wyzwań.

W kolejnych latach planowana jest między innymi kontynuacja przebudowy ulicy Przemysłowej do granic miasta. Ponadto, zgodnie z założeniami *Dokumentu wdrożeniowego dla Strategii Rozwoju Miasta…* (2017) na lata 2017-2023 przewidziana jest także budowa wiaduktu nad torami, co w efekcie ma przyczynić się do usprawnienia komunikacji i stopniowego niwelowania wewnątrzmiejskiej bariery komunikacyjnej.[32] Planowane przedsięwzięcie szacowane jest na 20 mln zł.

7.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego B

Cel strategicznym B monitorowany jest poprzez cztery wskaźniki. Niestety dla pierwszego z nich dane dla 2016 roku nie były dostępne w statystyce publicznej w czasie opracowywania raportu.

Wykres 8. Łączna długość ścieżek rowerowych na terenie miasta (km)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Pod względem długości dróg dla rowerów (z pominięciem turystycznych szlaków rowerowych)[33] Mińsk Mazowiecki należy do drugiej połowy stawki w porównywanych dziewięciu miastach Obszaru Metropolitalnego Warszawy, wyprzedzając Marki i Sochaczew.[34] W latach 2013-2015 wśród porównywanych miast dynamika inwestycyjna w tym zakresie była nieco większa niż w Mińsku Mazowieckim.[35]

[32] Warto przypomnieć, że przedsięwzięcia w ramach kierunku działań B2. Niwelowanie wewnętrznej bariery komunikacyjnej w mieście w 2016 roku w ogóle nie były realizowane.

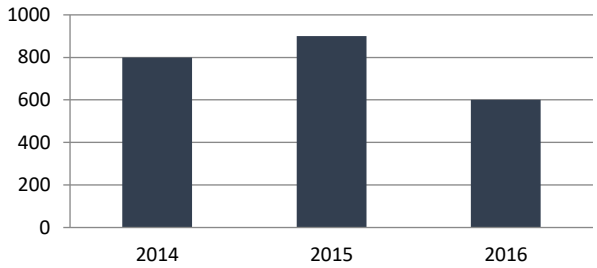
[33] Drogi dla rowerów **spełniające warunki definicji BDL GUS**: „ścieżka rowerowa (droga dla rowerów) - droga lub jej część przeznaczona do ruchu rowerów jednośladowych, oznaczona odpowiednimi znakami drogowymi (ustawa z dn. 20.06.1997 r. Prawo o ruchu drogowym). Począwszy od roku 2013 dane uwzględniają długość ścieżek rowerowych będących odpowiednio w obszarze właściwości gminy, starostwa i urzędu marszałkowskiego (**bez długości szlaków rowerowych**), czyli: samodzielnych dróg dla rowerów (położonych w pasie drogi); dróg wydzielonych z jezdni; dróg wydzielonych z chodnika; dróg zawartych w ciągach pieszo-rowerowych. Za długość ścieżek rowerowych należy uważać długość dróg dla rowerów przebiegających w jednym kierunku. Długość ścieżek położonych po dwóch stronach drogi jest liczona odrębnie. Ujęto ścieżki rowerowe służące głównie do celów komunikacyjnych, a nie turystycznych, tzw. szlaków rowerowych (np. położonych w lesie)". W czasie opracowywania raportu brak porównywalnych danych za 2016 rok w BDL GUS.

[34] Nieco lepiej, ale nadal w połowie stawki, miasto sytuuje się w ujęciu uwzględniającym powierzchnię miasta.

[35] Liderzy grupy – Pruszków, Żyrardów i Ząbki rozbudowywali w tym okresie sieci DDR o 3-4 kilometry, osiągając łączne długości 12-16 kilometrów.

Zwiększenie długości dróg dla rowerów w Mińsku Mazowieckim następuje w ostatnich latach dzięki inwestycjom miejskim: 0,2 km w 2014 roku i 0,5 km w 2015 roku.[36] Natomiast w 2016 roku nie podejmowano takich inwestycji.[37] Ponadto w 2015 roku sieć rozrosła się o 0,7 km drogi będącej pod zarządem urzędu marszałkowskiego.

Wykres 9. Długość dróg miejskich zbudowanych / zmodernizowanych [m]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UM.

W latach 2014-2016 oddano do użytkowania 2,3 km dróg miejskich. W 2016 roku w mieście było 4908 wyznaczonych miejsc parkingowych, w tym 89 dla pojazdów osób niepełnosprawnych. W 2016 roku oddano do użytkowania 43 miejsca, w 2015 – 75, a w 2014 – 47. Zakładana w Strategii dostępność miejsc parkingowych w otoczeniu dworca zwiększy się wraz z planowaną realizacją zintegrowanego centrum handlowo-komunikacyjnego.

Mając na uwadze zapisy Strategii dot. ograniczania dominacji indywidualnego ruchu samochodowego w mieście, ocena wskaźnika nie ma sprowadzać się do oczekiwania stałego wzrostu liczby miejsc parkingowych. W czerwcu 2016 roku były prowadzone konsultacje społeczne w sprawie wprowadzenia strefy płatnego parkowania w mieście.

Ostatni z zaplanowanych wskaźników – liczba połączeń autobusowych liniami komunikacji miejskiej – w 2016 roku pozostawał na zerowym poziomie. W 2016 roku nie została jeszcze uruchomiona komunikacja miejska. Opracowano natomiast założenia, które konsultowano z mieszkańcami (zob. opis realizacji kierunku B5).

8. Realizacja celu strategicznego C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne

Ten cel Strategii 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 (D).

Jest to cel wielotematyczny, w którym zestaw jedenastu kierunków działań ma wzmacniać jakość życia i tożsamość lokalną. W 2016 roku realizowano zarówno „twarde (inwestycyjne), jak i „miękkie" (społeczne) przedsięwzięcia wpisujące się w ten cel.

8.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny C

[36] Dane UMMM.

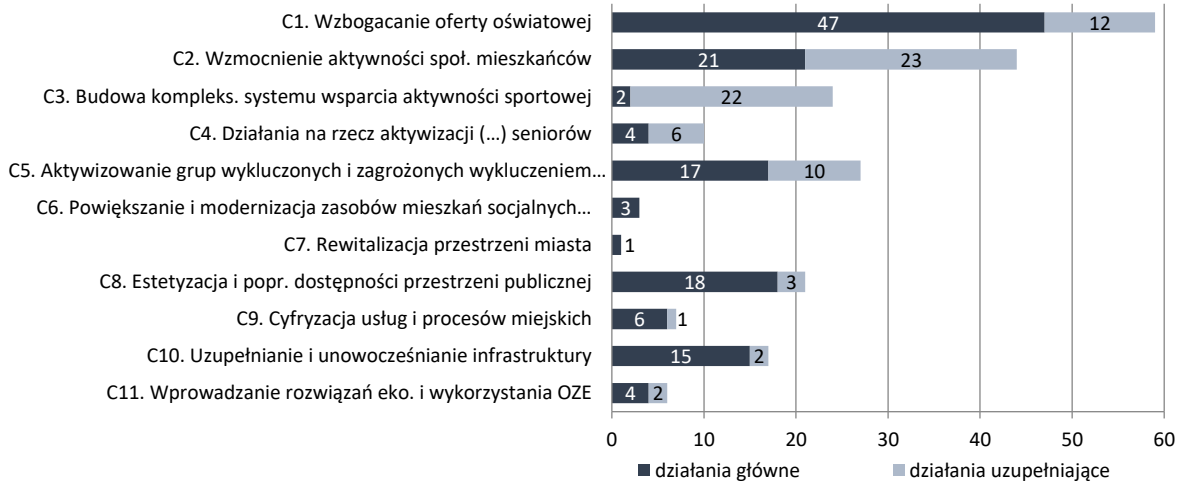
[37] Budowa wydzielonych dróg rowerowych nie jest jedyną metodą tworzenia sprzyjających warunków dla ruchu rowerowego, inną możliwością jest uspakajanie ruchu.

W 2016 roku w ramach celu strategicznego **C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne** podejmowano **138 przedsięwzięć**, a kolejnych **40** pośrednio przyczyniało się do jego realizacji (były to przedsięwzięcia realizowane na rzecz celu D. Kompleksowa oferta spędzania wolnego czasu).

Większość przedsięwzięć w celu strategicznym C to działania o charakterze „miękkim" (np. warsztaty, szkolenia i różnego rodzaju wydarzenia). W 2016 roku realizowano również kosztochłonne inwestycje „twarde" (budowy, remonty i zakupy wyposażenia), w tym takie, których realizacja wykraczała poza jeden rok kalendarzowy. Łączna wartość środków wydatkowanych przez różne organizacje na realizację przedsięwzięć w tym celu wyniosła 14,9 mln zł.

Największą liczbę przedsięwzięć realizowano w ramach kierunków działań C1. Wzbogacanie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej (47 przedsięwzięć + 12 uzupełniających) oraz C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców (20 + 22).

Wykres 10. Liczba przedsięwzięć podjętych w ramach poszczególnych kierunków działań w celu strategicznym C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

Przedsięwzięcia w ramach celu strategicznego C podejmowane były przez **43 podmioty** (w tym w ramach Urzędu Miasta: 8 wydziałów/zespołów). Najwięcej zidentyfikowanych działań realizował **Urząd Miasta i podmioty od niego zależne** (53), **szkoły i placówki oświatowe** (51) oraz **organizacje pozarządowe i społeczne** (21).

Szczególną aktywnością wyróżniły się **Fundacja Rozwoju Międzykulturowego EBU** (6 przedsięwzięć), **Przedszkole Miejskie nr 4** (8) oraz **Szkoła Podstawowa nr 5** (13). Oprócz samego **Urzędu Miasta** (14 przedsięwzięć), aktywne działania (8-10) podejmowało także **PEC Sp. z o.o.**, **PWiK Sp. z o.o.** oraz **ZGK**.

C1. Wzbogacanie jakościowe i ilościowe oferty oświatowej – zgodnie z zapisami Strategii, ten kierunek działań realizowany był w 2016 roku poprzez przedsięwzięcia „twarde" (prace budowlane, zakupy sprzętu i wyposażenia realizowane przez UM i placówki szkolne) oraz – bardziej liczne – przedsięwzięcia „miękkie" (realizowane i współorganizowane także przez organizacje pozarządowe). Na te drugie w 2016 roku składały się kursy i szkolenia dla nauczycieli oraz wykłady, akcje, konkursy edukacyjne z różnych dziedzin dla wychowanków. Te ostatnie realizowane były powszechnie w Mińskich szkołach i przedszkolach – placówki te angażowały się w przedsięwzięcia ponadlokalne w tym zakresie. Miejskie placówki oświatowe zorganizowały w 2016 roku 22 konkursy i turnieje o zasięgu „ponadszkolnym", tj. na skalę miasta lub powiatu.

Aktywność nie ograniczała się więc do uczestnictwa, ale też do inicjowania przedsięwzięć i to również o randze ponadlokalnej. Przykładem była organizacja przez SP nr 5 cyklu konferencji z zakresu

neurobiologicznych uwarunkowań funkcjonowania mózgu i ich wpływu na procesy uczenia się (z udziałem eksperta z Uniwersytetu Śląskiego i ok. 100 nauczycieli i dyrektorów z terenu powiatu w każdym spotkaniu). Planowana jest kontynuacja tego przedsięwzięcia, a głównym wnioskiem jest potrzeba dalszego doskonalenia kompetencji nauczycieli z udziałem autorytetów w zakresie m.in. dydaktyki i psychologii.

Przedsięwzięcia oświatowe w 2016 roku nie ograniczały się do tych organizowanych przez placówki samorządowe. Przykładem takich działań, i to o znacznej skali, organizowanych przez sektor NGO był cykl warsztatów i zajęć międzykulturowych dla dzieci i młodzieży prowadzony przez Fundację EBU. W 580 godzinach zajęć uczestniczyło łącznie 9700 młodych osób ze szkół w mieście i powiecie.

Dostrzegalne w 2016 roku wchodzenie mińskich placówek oświatowych (a także organizacji pozarządowych) w partnerstwa wewnątrzmiejskie i pozamiejskie oraz inicjowanie przedsięwzięć o ponadlokalnej skali (adresowanych do wychowanków lub do kadry) jest pozytywną tendencją wartą promowania i wzmacniania.

W 2016 roku, zgodnie z przyjętym *Dokumentem Wdrożeniowym dla Strategii…*, przystąpiono do działań na rzecz nowej siedziby Przedszkola Miejskiego nr 5, w którym warunki lokalowe były niewystarczające do potrzeb. Zlecono kosztorysy inwestorskie i rozpoczęto przygotowanie do ogłoszenia przetargu na wykonanie robot budowlanych w roku 2017.[38] Drugie zamierzenie strategiczne – budowa nowej szkoły na terenie powojskowym, dawnym poligonie, zostało wprowadzone do Gminnego Programu Rewitalizacji, z planowanym terminem realizacji 2020 r.

Największe przedsięwzięcia inwestycyjne w 2016 roku to przebudowa stołówki w Gimnazjum Miejskim nr 2 wraz z rozbudową węzła cieplnego (752 tys. zł) oraz zakup wyposażenia i środków dydaktycznych Miejskiej Szkoły Artystycznej (463 tys. zł). Wyposażano sale dydaktyczne i zakupiono profesjonalne instrumenty muzyczne dla poszczególnych klas instrumentalnych. W 2016 roku kontynuowano realizację wieloletniego zadania „Przebudowa MSA wraz z budową sali koncertowej" – zajęcia dydaktyczne były już prowadzone w 2016 roku w nowych warunkach.

Prace modernizacyjne prowadzono w Szkole Podstawowej nr 5 oraz Przedszkolu Miejskim nr 4, a do placówek Miejskiej Biblioteki Publicznej zakupiono niemal 7 tys. nowych książek. Głównym wnioskiem na przyszłość i zamierzeniem organizatorów ww. inwestycji jest dalsze poszerzanie bazy dydaktycznej, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom wychowanków.

Zgodnie z zapisami omawianego kierunku działań Strategii, w 2016 roku wzmacniano wyróżnik miasta, jakim jest Miejska Szkoła Artystyczna I stopnia. Zawarty w dokumencie akcent na edukację kulturalną dzieci i młodzieży znajdował odzwierciedlenie w realizowanych przedsięwzięciach (w ramach kierunku C1 oraz innych, powiązanych). Drugi podkreślany w Strategii aspekt – tj. kształtowanie postaw przedsiębiorczych i kontaktów młodzieży z biznesem[39] był stosunkowo rzadziej podejmowany i wymaga intensyfikacji działań.

C2. Wzmocnienie aktywności społecznej mieszkańców – to kierunek działań na rzecz którego w 2016 roku realizowano 20 przedsięwzięć, a kolejne 23 przedsięwzięcia (z innych kierunków działań, szczególnie D2) pośrednio przyczyniały się do jego realizacji. Wzmacnianie aktywność społecznej realizowano głównie poprzez akcje, zbiórki, festyny, zawody integracyjne i wolontariat (także poprzez

[38] W 2017 roku wykonano rozbiórkę i rozpoczęto budowę nowej siedziby.

[39] Aspekt podnoszony m.in. przez samych zainteresowanych, tj. młodzież podczas warsztatów strategicznych w 2015 r.

włączanie się w akcje i programy ogólnopolskie np. Szlachetna paczka, inicjatywy Polskiej Akcji Humanitarnej czy Caritas Polska). Tego rodzaju działania organizowały lub współorganizowały miejskie placówki oświatowe (szczególnie PM nr 1 i SP nr 5) oraz organizacje pozarządowe (m.in. Fundacja Rozwoju Międzykulturowego EBU, Klub Dawnych Motocykli MAGNET, Towarzystwo Przyjaciół Mińska Mazowieckiego).

Niemal każde z omawianych przedsięwzięć realizowane było w partnerstwie (w tym jedno w międzynarodowym – z partnerami z granicznych miast[40]). Wśród tych partnerów licznie reprezentowane były instytucje miejskie (Urząd Miasta, MDK, MOSiR, MBP, szkoły), a także media lokalne.

Informacje zebrane od organizatorów przedsięwzięć pozwalają stwierdzić, że planują oni kontynuować organizację tego rodzaju działań. Dostrzegają oni również potrzebę większej koordynacji pomiędzy organizatorami akcji, a potencjalnymi uczestnikami oraz samymi organizatorami przedsięwzięć.

Zidentyfikowane działania potwierdzają aktywność różnych podmiotów w mieście w omawianym zakresie i istnienie aktywnych partnerstw. Strategia kładzie także akcent na integrację trzeciego sektora oraz wzmacnianie jego potencjału – w tym kierunku podejmowane powinny być dalsze starania. Zapisami Strategii do podjęcia w kolejnych latach jest kwestia miejskiej rady organizacji pozarządowych i młodzieżowej rady miasta.[41]

C3. Budowa kompleksowego systemu wsparcia aktywności sportowej – jako przedsięwzięcia pośrednio przyczyniające się do realizacji tego kierunku należy uznać wydarzenia promujące sport[42], organizację rozgrywek miejskich, turniejów, obozów i wydarzeń sportowych przeznaczonych dla ogółu mieszkańców, jak i dla grup trenujących (przedsięwzięcia sklasyfikowanie przede wszystkim do celu strategicznego D). Jako sprzyjające realizacji tego kierunku uznano też inwestycje w infrastrukturę sportową, takie jak budowa stadionu sportowego przy ul. Budowlanej (zob. opis kierunku D1).

Różnorodne przedsięwzięcia dotyczące aktywności sportowej w 2016 roku adresowane były zarówno do najmłodszych mieszkańców, jak i osób dorosłych oraz seniorów. Odpowiada to zakładanemu w Strategii „pełnemu cyklowi aktywizacji sportowej".

Zgodnie z zapisanym w Strategii zamierzeniem budowy systemu lokalnych stypendiów sportowych, Rada Miasta w czerwcu 2016 r. przyjęła uchwałę w sprawie stypendiów, nagród i wyróżnień dla osób fizycznych za osiągnięte wyniki sportowe. Burmistrz Miasta w 2016 roku przyznał 35 stypendiów sportowych i 34 nagrody. Zamiarem samorządu miejskiego jest udzielanie takiego wsparcia w kolejnych latach. Nagrody dla trenerów i zawodników za rok 2016 przyznawał także Zarząd Powiatu Mińskiego.

Ze względu na kompleksowy charakter omawianego zamierzania Strategii, sugeruje się aby jego realizację monitorować w przyszłości poprzez wnioski z debat w gronie przedstawicieli instytucji i organizacji zajmujących się tematyką sportu w mieście.

Zapisami Strategii do podjęcia w kolejnych latach jest miejski Program w zakresie rozwoju sportu oraz wsparcie w zakresie organizacji przychodni sportowej.

C4. Działania na rzecz aktywizacji i zapewnienia dobrych warunków dla życia seniorów realizowane były w 2016 roku poprzez przedsięwzięcia „miękkie": warsztaty, spotkania i zajęcia dedykowane osobom starszym, w których uczestniczyło łącznie ok. 400 seniorów. Przedsięwzięciami „twardymi"

[40] W ramach projektu "Nasza Europa, nasza przyszłość" z programu „Europa dla obywateli".

[41] W 2016 roku powstała natomiast Rada Seniorów, co wpisuje się jednocześnie w dwa kierunki działań Strategii.

[42] Np. prezentacja działalności Mińskich klubów i organizacji sportowych podczas Dni Miasta.

polepszającym warunki działalności organizacji seniorskich, były dwie inwestycje PEC Sp. z o.o. dotyczące sieci ciepłowniczej dla budynku przy ul. Józefa Piłsudskiego 27.

Wśród organizacji aktywnie działających w ramach kierunku C4 należy wymienić Towarzystwo Przyjaciół Mińska Mazowieckiego, Urząd Miasta, MOPS, Komendę Powiatową Policji (przedsięwzięcia edukacyjne w zakresie wzmacniania bezpieczeństwa seniorów) oraz partnerów: Miński Uniwersytet Trzeciego Wieku (Stow. „Radość Trzeciego Wieku") i Związek Emerytów Rencistów i Inwalidów.

W 2016 roku powołano Miejską Radę Seniorów – mającą stanowić dla władz miasta organ o charakterze doradczym, inicjatywnym i konsultacyjnym – i przeprowadzono wybory na I kadencję. Spełniono tym samym jeden z postulatów Strategii w zakresie wzmacniania partnerstwa. W mieście realizowany był „Program Wsparcia i Aktywizacji Seniorów w mieście Mińsk Mazowiecki w latach 2015-2020" poprzez spotkania z cyklu „Bezpieczny Senior" i „Zdrowy Senior".

W 2016 roku podejmowane były (zgodne z rekomendacjami polityki krajowej w tym zakresie[43]) przedsięwzięcia o charakterze międzypokoleniowym (np. wspólne warsztaty dla dzieci i seniorów[44]), które w następnych latach warto poszerzać, a także włączać do takiej współpracy kolejne placówki publiczne.

Organizacja placówki pobytu i wsparcia dla seniorów[45] pozostaje kwestią na kolejne lata. Miasto rozważa pozyskanie środków zewnętrznych na ten cel.

C5. Aktywizowanie grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym – działania w tym zakresie (głównie „miękkie") realizowały przede wszystkim organizacje pozarządowe, MOPS oraz PUP, a pośrednio także szkoły i przedszkola (wydarzenia oraz warsztaty). Przedsięwzięcia adresowane były do osób długotrwale bezrobotnych, zagrożonych wykluczeniem gospodarczym, niepełnosprawnych (w tym dzieci) oraz ich opiekunów. Rozwijane było w tym zakresie partnerstwo między instytucjami, akcentowane w zapisach Strategii.

Powiatowy Urząd Pracy prowadził dwa duże projekty o zasięgu powiatowym na rzecz aktywizacji gospodarczej mieszkańców, w ramach których zorganizowano łącznie m.in. 161 staży, a 88 osobom przekazano środki na działalność gospodarczą. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej prowadził Klub Integracji Społecznej "Aktywni" nastawiony na reintegrację społeczną i zawodową osób długotrwale bezrobotnych (przedsięwzięcie kontynuowane).

Ważnym i złożonym przedsięwzięciem był Program „Przełamać izolację" prowadzony przez Mazowieckie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym KROK DALEJ. Dzięki niemu 30 osób ze znaczną niepełnosprawnością otrzymało kompleksowe i ciągłe wsparcie rehabilitacyjne i terapeutyczne zwiększające ich samodzielność.

Wnioski organizatorów przedsięwzięć płynące z 2016 roku dotyczą:

- uruchomienia programu prac społecznie użytecznych[46];
- rozważenia możliwości wsparcia tworzenia podmiotów ekonomii społecznej (zadanie podkreślone również w zapisach Strategii);
- przeprowadzenia diagnozy potrzeb osób niepełnosprawnych w mieście;
- zapewnienia wymiany doświadczeń oraz najlepszych praktyk w zakresie realizacji projektów „miękkich" w mieście;

[43] *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020*; *Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020.*

[44] Przedszkole nr 6 i Uniwersytet Trzeciego Wieku.

[45] Takie zamierzenie zapisano w Strategii. Ta potrzeba jest jednym z wniosków z ankiet przeprowadzonych przez MOPS wśród seniorów w roku 2015 r.

[46] Instrument rynku pracy skierowany do osób bezrobotnych, które korzystają jednocześnie ze świadczeń pomocy społecznej.

- potrzeby wzmacniania potencjału materialnego i kadrowego NGO działających na rzecz aktywizacji.

Pożądane jest dalsze i szersze włączanie miejskich placówek oświatowych w działania edukacyjne i upowszechnianie wiedzy w omawianym zakresie.[47]

C6. Powiększanie i modernizacja zasobów mieszkań socjalnych i komunalnych – w tym zakresie ZGK wykonał prace modernizacyjne budynków w trzech lokalizacjach (dotyczące m.in instalacji technicznych i docieplenia). Koszt prac to 180 tys. zł Kontrole bezpieczeństwa prowadziła Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Mińsku Mazowieckim.

Budowę nowych mieszkań socjalnych i komunalnych założono w ramach rewitalizacji terenu dawnego poligonu wojskowego przejętego przez Urząd Miasta od WAM, we wschodniej części miasta (zob. opis realizacji C7). Miasto złożyło wniosek do Banku Gospodarstwa Krajowego o dofinansowanie budowy mieszkań socjalnych na tym terenie.

C7. Rewitalizacja przestrzeni miasta – w 2016 roku opracowano podstawę dla realizacji tego kierunku, tj. **Gminny Program Rewitalizacji dla Miasta Mińsk Mazowiecki do roku 2025** (GPR).[48] Miasto Mińsk Mazowiecki było jedną z pierwszych gmin na Mazowszu, która przygotowała Program wg. nowych założeń krajowych. GPR wypracowano w toku konsultacji i warsztatów z przedstawicielami szeregu instytucji i organizacji działających w mieście oraz poprzez różne formy konsultacji z mieszkańcami (m.in. warsztaty strategiczne, dwie rundy ankiety, wizyty studyjne). Dokument wyznacza przede wszystkim obszar zdegradowany oraz obszar do rewitalizacji, który cechuje wysokie natężenie negatywnych zjawisk (społecznych, gospodarczych, przestrzennych). Opracowanie niezbędne jest do uzyskania funduszy zewnętrznych na realizację zamierzeń.

W 2016 roku rozpoczęto działania na rzecz rewaloryzacji parku miejskiego. Rozpoczęto również prace mające na celu zagospodarowanie terenu po byłym poligonie wojskowym.

C8. Estetyzacja i poprawa dostępności przestrzeni publicznej miasta – głównymi realizatorami przedsięwzięć w tym zakresie byli: ZGK, Starostwo Powiatowe, szkoły, a także Straż Miejska (poprzez akcje kontrolne w wyniku, których usunięto stwierdzone nieprawidłowości).

Po kilkuletnich staraniach, Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych w Warszawie wykonał przebudowę jazu na rzece Srebrna (najbardziej kosztochłonna inwestycja w omawianym kierunku działań – 880 tys. zł). Temu przedsięwzięciu towarzyszyła inwestycja UM – wykonanie kładki, ciągów pieszych, oświetlenia i zagospodarowania otoczenia, wzbogacając miasto o przestrzeń reprezentatywną. Przystąpiono do rekultywacji miejskiego parku (w 2016 roku prace przygotowawcze), których kontynuacja będzie miała miejsce w latach 2017-2018 (kompleksowe prace polegające m.in. na: uporządkowaniu zieleni, oczyszczaniu kanałów, budowie alejek wraz z oświetleniem oraz wykonaniu nowych nasadzeń).

ZGK, oprócz utrzymania sezonowego zieleni publicznej, uporządkowało i zagospodarowało zielenią sześć lokalizacji w mieście. W 2016 roku dokonano też zakupu nowego sprzętu do utrzymania przestrzeni publicznej za 0,5 mln zł.

Poprawa dostępności przestrzeni publicznej w 2016 roku odbywała się poprzez inwestycje (łącznie za 373 tys. zł) w windy i podjazdy dla osób niepełnosprawnych w czterech szkołach prowadzonych przez Urząd Miasta i Starostwo Powiatowe (współfinansowane z PFRON).

[47] W 2016 roku takie działania podejmowały już m.in. Przedszkole Miejskie nr 4 oraz przez SP nr 6.
[48] Dokument opracowany w 2016 roku przyjęto uchwałą Nr XXII.217.2016 Rady Miasta Mińsk Mazowiecki z dnia 28 listopada 2016 r. ze zmianami http://www.minsk-maz.pl/plik,2892,gminny-program-rewitalizacji-dla-miasta-minsk-mazowiecki-do-roku-2025.pdf

Przykładami partnerstw w zakresie realizacji tego kierunku działań, był udział SM Mechanik w akcji Lasów Państwowych (sprzątanie lasu) oraz współpraca ZGK i ZDM z Uniwersytetem Trzeciego Wieku (Aleja Radości Trzeciego Wieku). Pożądane jest dalsze włączanie wychowanków placówek oświatowych w akcje na rzecz przestrzeni publicznych oraz okresowa identyfikacja barier architektonicznych w mieście.

C9. Cyfryzacja usług i procesów miejskich – wśród przedsięwzięć podejmowanych w tym zakresie należy wymienić kontynuację wprowadzanego od 2015 roku przez Urząd Miasta Systemu Powiadamiania Klienta[49] (W 2016 roku wysłano 14 440 wiadomości SMS oraz 101 e-maili) oraz przyłączenie Miejskiej Biblioteki Publicznej do sieci światłowodowej.

Kierunek działań realizowany był również w zakresie rozwiązań informatycznych w infrastrukturze: PWiK kontynuowało rozpoczęty w 2014 proces wprowadzania systemu zdalnego (radiowego) odczytu wodomierzy. Tym sposobem na koniec 2016 roku zostało wymienionych 2968 wodomierzy z modułem radiowym, a także zamontowanych zostało 3573 modułów radiowych na wodomierzach przystosowanych do zdalnego odczytu, co stanowi zrealizowanie zadania w 70%. Zadanie jest kontynuowane w 2017 roku.

Od stycznia 2016 uruchomiono pełną wersję Aplikacji NaprawmyTo.pl dla Mińska Mazowieckiego. Strona internetowa umożliwia zgłaszanie przez mieszkańców problemów oraz spraw wymagających poprawienia w przestrzeni publicznej. W 2016 roku mieszkańcy zgłosili 395 problemów z tego: naprawiono 245, a w trakcie naprawy 111. Stan zgłaszanych tam spraw wymaga jednak częstszej aktualizacji.

C10. Uzupełnianie i unowocześnianie infrastruktury technicznej – w tym kierunku działań PEC i PWiK wydatkowały łącznie 4,5 mln zł na 15 inwestycji rozwijających sieć ciepłowniczą oraz wodociągową i kanalizacyjną miasta. Największe przedsięwzięcia to budowa sieci kanalizacji sanitarnej w ul. Sosnkowskiego i Mleczarskiej, remont sieci ciepłowniczej w ul. Warszawskiej oraz budowa sieci wodociągowej i kanalizacji sanitarnej dla potrzeb osiedla mieszkaniowego przy ul. Warszawskie Przedmieście.

W 2016 roku ukończono budowę nowej Stacji Uzdatniania Wody nr 1 z zapleczem techniczno-administracyjnym przy ul. Mireckiego wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną. Inwestycja doprowadziła do trzykrotnego podwyższenia sprawności tłoczenia wody, osiągnięcia parametrów zgodnych z obowiązującymi norami. Ponadto, umożliwiła nowoczesne sterowanie procesami poboru, uzdatniania i dystrybucji wody na wszystkich obiektach PWiK z Centralnej Dyspozytorni zlokalizowanej w nowym obiekcie przy ul. Józefa Mireckiego 20. Wpisuje się to w zapisy Strategii wyznaczające konieczność wprowadzania cyfrowego zarządzania miejskimi sieciami (C10 oraz C9).

W zakresie działań PEC do głównych wniosków należy: zachęcanie potencjalnych odbiorców do korzystania z ciepła sieciowego oraz konieczność rozbudowy sieci zapewniającej dalszą dywersyfikację dostarczania ciepła sieciowego do odbiorców. Dla PWiK zamierzeniami pozostaje maksymalizacja wyposażenia miasta w dostęp do sieci kanalizacyjnej i sieci wodociągowej dostarczającej wysokiej jakości wodę pitną oraz zmniejszenie problemu infiltracji wód do sieci kanalizacyjnej. Zamiarem Urzędu Miasta jest pozyskanie dofinansowania na rozbudowę systemu gospodarowania wodami opadowymi w Mińsku Mazowieckim (rozbudowa sieci kanalizacji deszczowej).

C11. Wprowadzanie rozwiązań ekologicznych i wykorzystania odnawialnych źródeł energii – w 2016 roku, na tle pozostałych kierunków działań, ten realizowany był przez wąską grupę przedsięwzięć.

[49] Powiadamianie mieszkańców o sprawach dotyczących konkretnej osoby – termin ważności zezwolenia, przeterminowana rata podatku, itp. Powiadomienia mogą być realizowane na trzy sposoby: mailowo, poprzez sms oraz platformę ePUAP.

Dzięki pożyczce WFOŚiGW, PEC Sp. z o.o. ukończyła kosztowną (1,1 mln zł.) modernizację układu odpylania w ciepłowni rejonowej przy ul. Armii Ludowej 10**,** której zamierzeniem była redukcja emisji pyłów.[50] Do realizacji kierunku działania przyczyniło się także – pośrednio – pięć nowych przyłączy do sieci cieplnej (inwestycje zaliczone do C10).

Straż Miejska prowadziła kontrole spalania w indywidualnych piecach grzewczych, by wyeliminować spalanie odpadów komunalnych. Spośród 284 kontroli w 9 przypadkach stwierdzono nieprawidłowości.

Do realizacji kierunku działań przyczyniła się także wymiana opraw oświetleniowych w pomieszczeniach biurowych Urzędu Miasta i Straży Miejskiej oraz docieplenie ścian w budynku mieszkaniowym znajdującym się w zasobach miasta (ul. Huberta 11).

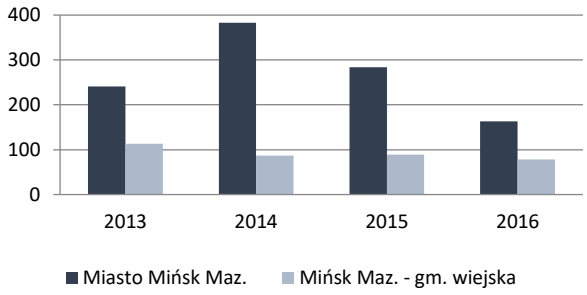
Zamiarem Urzędu Miasta jest inwestowanie w odnawialne źródła energii poprzez pozyskanie dofinansowania na wprowadzanie instalacji fotowoltaicznych oraz kolektorów słonecznych.[51]

8.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego C

Wszystkie wskaźniki przyjęte w Strategii dla celu strategicznego C kształtują się pozytywnie. Niestety w czasie opracowywania raportu nie dla wszystkich z nich były dostępne dane GUS za rok 2016, więc bardziej szczegółowe porównania będę mogły być podejmowane dopiero w kolejnych raportach monitoringowych.

W kontekście oceny otoczenia społecznego warto zwrócić uwagę na podejmowane decyzje mieszkaniowe. W ostatnich latach (2013-2016) w mieście oddawano do użytkowania średnio 270 nowych mieszkań rocznie, co potwierdza zdiagnozowaną w Strategii atrakcyjność mieszkaniową Mińska Mazowieckiego. Ponieważ Mińsk pełni funkcje miejskie dla swego najbliższego otoczenia, to dla kwestii adresowanych w celu strategicznym C (a także innych), znacznie ma również fakt, że w ostatnich latach w gminie wiejskiej przybywa średnio 90 mieszkań rocznie.

Wykres 11. Mieszkania oddane do użytkowania w nowych budynkach[52]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Na tle średniej dla grupy porównywanych miast obszaru metropolitalnego, Mińsk Mazowiecki charakteryzuje się nieco niższym poziomem nowych zameldowań (w latach 2013-2015, na tysiąc

[50] Przed modernizacją redukcja pyłów podczas pracy kotłów w tej w ciepłowni wynosiła 94%, natomiast po modernizacji redukcja pyłów wynosi 99%.

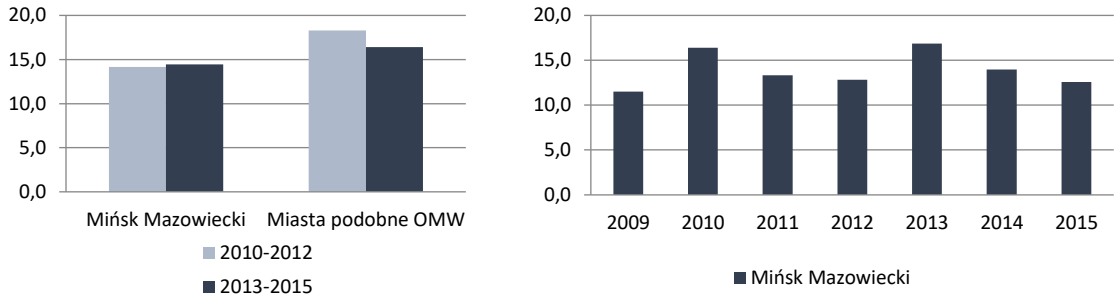
[51] W 2016 roku złożono do Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych wniosek na dofinansowanie projektu: „Inwestycje w odnawialne źródła energii w Mieście Mińsk Mazowiecki". Przedmiotem projektu był montaż 174 instalacji fotowoltaicznych oraz 15 kolektorów słonecznych na potrzeby mieszkańców Miasta oraz budynków użyteczności publicznej w mieście. Wniosek przeszedł pozytywnie ocenę formalną, jednak nie uzyskał dofinansowania.

[52] Definicja GUS BDL: mieszkania w nowych budynkach mieszkalnych (oddanych do użytkowania w całości lub w poszczególnych częściach) i niemieszkalnych.

mieszkańców: 14,5 zameldowań względem 16,4).[53] Wynika to z bardzo dużej liczby meldunków w położonych bliżej granic stolicy Markach, Ząbkach i Pruszkowie. Z drugiej strony Mińsk Mazowiecki znacząco wyprzedza pod tym względem Sochaczew i Żyrardów. Istotna jest również wysoka liczba zameldowań na tysiąc mieszkańców w gminie wiejskiej Mińsk Mazowiecki[54], która (w połączeniu z dodatnim saldem migracji) świadczy o korzystnych, przyciągających mieszkańców warunkach życia w bezpośrednim otoczeniu miasta.

Po uwzględnieniu wymeldowań, Mińsk Mazowiecki w ostatnich latach cechuje się korzystnym saldem[55], tj. przewagą nowych zameldowań nad wymeldowaniami. Tymczasem w porównywanej grupie, miasta o podobnym czasie dojazdu do centrum stolicy – Sochaczew i Żyrardów notują już salda ujemne.

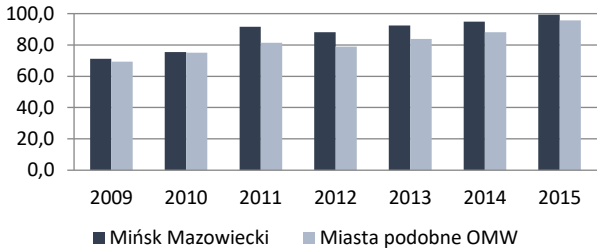
Wykres 12. Liczba zameldowań na pobyt stały (w ruchu wewnętrznym) na 1000 mieszkańców (po lewej – średnia z trzech lat)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W 2015 roku wychowaniem przedszkolnym w mieście objętych było ponad półtora tysiąca dzieci w wieku od 3 do 5 lat.[56] Liczba ta w kolejnych latach stale rosła. Wzrastał również odsetek[57] objęcia dzieci wychowaniem przedszkolnym w ostatnich latach. Jest on nieco większy w Mińsku Mazowieckim niż średnia dla grupy porównywanych miast.

Wykres 13. Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych opieką przedszkolną



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Dla zagadnień cyfryzacji podejmowanej w celu strategicznym C przyjęto w Strategii jeden ogólny wskaźnik: w 2016 roku złożono 375 wniosków drogą elektroniczną (pocztą e-mail lub poprzez skrzynkę

[53] W całym opisie wskaźnika mowa wyłącznie migracjach w ruchu wewnętrznym, tj. bez zameldowań z zagranicy kraju (z powodu niedostępności danych w BDL GUS w tym zakresie za 2015 rok w chwili opracowywania raportu). Jednak zameldowania/wymeldowania w ruchu zewnętrznym (z zagranicy) w ubiegłych latach miały marginalne znaczenie w ogóle zameldowań/wymeldowań.

[54] W latach 2013-2015 średnia liczba zameldowań na pobyt stały (w ruchu wewnętrznym) na 1000 mieszkańców w gminie wiejskiej Mińsk Mazowiecki wyniosła 19.

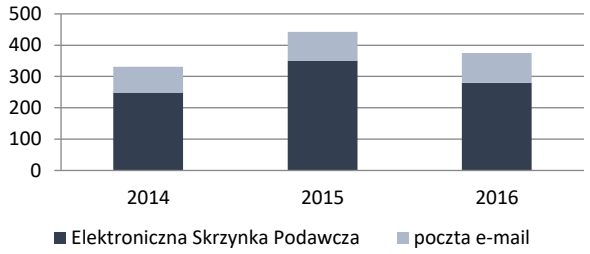
[55] Wynoszącym dla miasta w latach 2013-2015 +1,5 osoby na 1000 mieszkańców. Gmina wiejska Mińsk Mazowiecki +10 osób.

[56] W chwili odpracowywania raportu brak danych w BDL GUS odnośnie do dzieci w wieku 3-6 lat za 2015 rok.

[57] Omawiany odsetek może przekraczać 100 (np. w Legionowie wynosi 103%) – w sytuacji, gdy liczba dzieci uczęszczających do przedszkoli przekracza liczbę dzieci w danym wieku mieszkających w mieście. Wynika to z faktu, że do przeszkoli miejskich chodzą także dzieci z poza granic miasta.

podawczą w ramach ePUAP[58]), nieco mniej niż w roku poprzednim. Generalnie, jest to forma o nadal niskim znaczeniu.

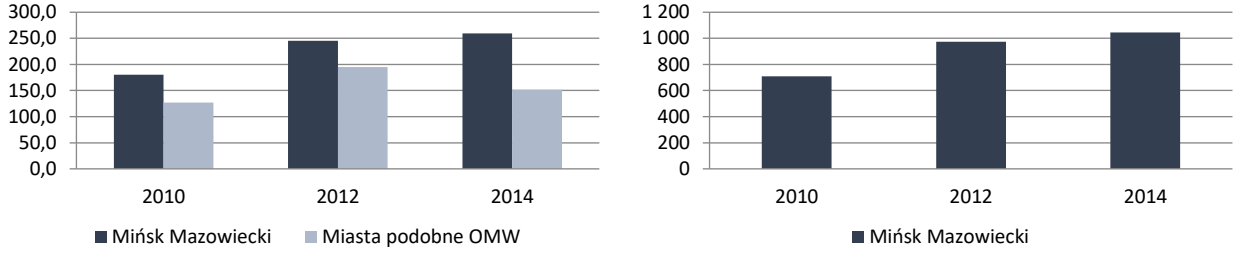
Wykres 14. Liczba wniosków składanych przez osoby fizyczne lub prawne za pomocą strony internetowej i poczty elektronicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UM.

Wedle najnowszych dostępnych danych[59], w Mińskich klubach sportowych[60] ćwiczy ponad tysiąc osób, czyli ok. 260 osób na 10 000 mieszkańców. Stawia to miasto na pozycji lidera wśród porównywanych jednostek Obszaru Metropolitalnego Warszawy.[61] Podobnie jak w tych miastach, około 70% grupy ćwiczących stanowi młodzież do 18-tego roku życia. Mińsk wyróżnia także najwyższa liczba sekcji sportowych (21 w 2014 roku).

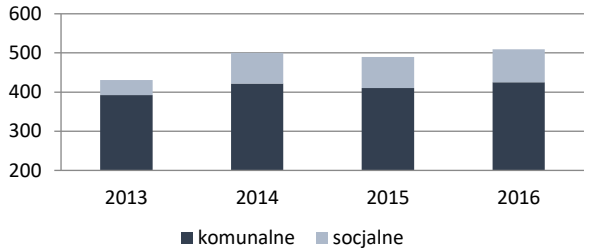
Wykres 15. Ćwiczący w klubach sportowych (po lewej – w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W 2016 roku Miasto dysponowało większym niż w poprzednich latach zasobem mieszkań komunalnych i socjalnych. Nadal jednak zasób tych lokali jest niewystarczający w stosunku do potrzeb.

Wykres 16. Mieszkania socjalne i komunalne na terenie miasta Mińsk Mazowiecki



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UM.

[58] ePUAP – Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – zewnętrzny, ogólnopolski portal służący do kontaktu elektronicznego obywateli z urzędami, prowadzony przez Ministerstwo Cyfryzacji.

[59] Obecnie dane o ćwiczących zestawiane są w BDL GUS co dwa lata (2010, 2012, 2014, 2016 -). W czasie opracowywania raportu brak danych za rok 2016.

[60] Kluby sportowe łącznie z klubami wyznaniowymi i uczniowskimi.

[61] Na drugiej pozycji znajduje się Legionowo – 219 osób na 10 000 mieszkańców.

9. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO D. KOMPLEKSOWA OFERTA SPĘDZANIA WOLNEGO CZASU

Cel strategiczny **D. Kompleksowa oferta spędzania wolnego czasu** stanowi odpowiedź na zdiagnozowane w Mińsku Mazowieckim problemy związane z niewystarczającą ofertą spędzania wolnego czasu, dodatkowo pogłębiane przez niedostateczną promocję i przepływ informacji o ofercie już istniejącej.

W ramach celu strategicznego D wyróżniono trzy kierunki działań. Pierwszy z nich – **D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego** w swoim założeniu obejmuje przede wszystkim działania inwestycyjne polegające na budowie, rozbudowie lub wyposażeniu obiektów, które mogłyby służyć spędzaniu wolnego czasu. Kierunek działań **D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu** zakłada między innymi poprawę komunikacji między poszczególnymi organizatorami oferty spędzania wolnego czasu, jak i między organizatorami a odbiorcami tej oferty. Szczególna uwaga powinna zostać poświęcona zajęciom pozaszkolnym kierowanym do młodzieży – w ramach kierunku działań **D3. Rozbudowa oferty zajęć pozaszkolnych dla młodzieży.**

9.1. Przedsięwzięcia realizujące cel strategiczny D

W ramach celu strategicznego D podjęto w 2016 roku łącznie **77 przedsięwzięć**, dodatkowo **22 przedsięwzięcia** pośrednio przyczyniły się do jego realizacji (podstawowo wpisywały się w inny niż D cel strategiczny – przede wszystkim C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt wzajemnego przenikania się działań podjętych w ramach celu strategicznego D i innych celów. Tak rozumiana „horyzontalność" działań dotyczy w przypadku celu strategicznego D ponad 65% wszystkich przedsięwzięć[62], podczas gdy w przypadku innych celów wskaźnik ten nie przekracza 45%. W szczególności silna zależność występuje między kierunkami działań wyróżnionymi w ramach celu strategicznego D i kierunkami działań C1, C2 i C3 (por. opis celu strategicznego C).

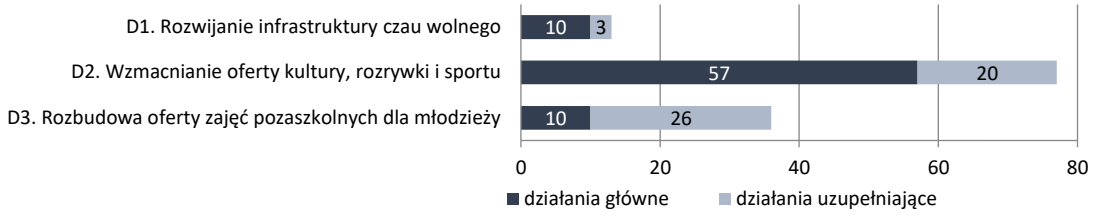
Przedsięwzięcia realizowane w ramach celu strategicznego D opiewały na kwotę co najmniej 5 mln zł, z czego blisko połowę stanowiło najbardziej kosztochłonne zadanie, jakimi była budowa stadionu sportowego przy ulicy Budowlanej przez Urzędu Miasta (2,3 mln zł).

Zdecydowanie **najwięcej przedsięwzięć** w 2016 roku zrealizowano **w ramach kierunku działań D2**. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu – 57 głównych i 19 uzupełniających[63]. Choć liczba przedsięwzięć głównych w ramach kierunków działań D1. Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego i D2. Rozbudowa oferty zajęć pozaszkolnych dla młodzieży kształtuje się podobnie (odpowiednio 10 i 9), to kierunek działań D3 jest zdecydowanie silniej niż D1 realizowany przez działania uzupełniające (D3 – 27, D1 – 2).

[62] Oznacza to, że 65% działań, które podstawowo wpisują się w cel strategiczny D dodatkowo realizuje także co najmniej jeden kierunek działań w ramach innego celu strategicznego.

[63] Do działań uzupełniających zaliczono te przedsięwzięcia, które wpisują się pośrednio w dany kierunek działań (niezależnie od tego, do którego celu strategicznego zalicza się podstawowo realizowany przez nie kierunek działań). W związku z tym suma liczb działań głównych i uzupełniających przekracza liczbę zrealizowanych w ramach strategii działań (100%), ponieważ dane przedsięwzięcie można było przypisać do maksymalnie trzech kierunków działań.

Wykres 17. Liczba przedsięwzięć podjętych w ramach poszczególnych kierunków działań w celu strategicznym D. Kompleksowa oferta spędzania wolnego czasu (w 2016 r.)

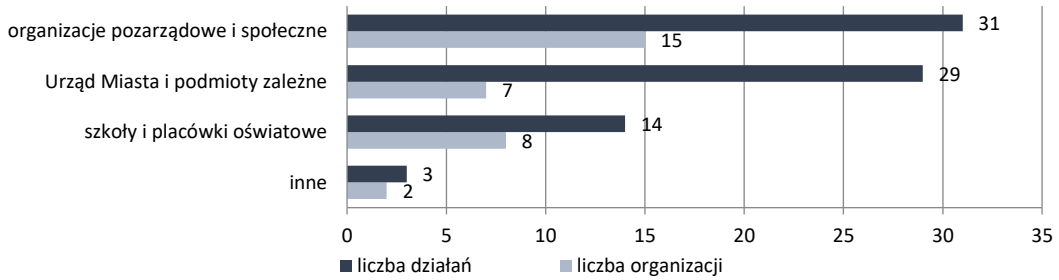


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

Działania w ramach celu strategicznego podejmowane były przez **32 podmioty**, z czego blisko połowę stanowiły różne organizacje pozarządowe i społeczne (w szczególności działające w sferze sportu i kultury)[64].

Pod względem skali podejmowanego działania (liczby zrealizowanych przedsięwzięć) prym wiodły organizacje pozarządowe i społeczne (z liczbą 31 działań), intensywna działalność w tym zakresie (28 działań) była także udziałem Urzędu Miasta i jednostek podległych (reprezentowanych w szczególności przez Miejski Dom Kultury oraz Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji).[65] W ujęciu podmiotowym ze względu na swoją aktywności wyróżniają się: **Miejski Dom Kultury** (12 działań), **Fundacja Rozwoju Międzykulturowego EBU** (8), **Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 1 w Mińsku Mazowieckim** (7), **Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji** (6) i **MKS Mazovia Mińsk Mazowiecki** (5) oraz **Miejska Biblioteka Publiczna** (cykle przedsięwzięć).

Wykres 18. Aktywność podmiotów realizujących przedsięwzięcia w ramach celu strategicznego D. Kompleksowa oferta spędzania wolnego czasu (w 2016 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

W ramach **kierunku działań D1 Rozwijanie infrastruktury czasu wolnego** podejmowane były zgodnie z założeniami w strategii przedsięwzięcia polegające zarówno na **tworzeniu nowych miejsc do rekreacji, sportu i kultury** (przede wszystkim budowa stadionu sportowego na ulicy Budowlanej), **doposażaniu już istniejących miejsc** (w szczególności placów zabaw, między innymi w Przedszkolach Miejskich nr 3 i 6) oraz **szerszym udostępnianiu istniejącej infrastruktury** do użytkowania mieszkańcom.

Łącznie zrealizowano w ramach tego kierunku 10 głównych przedsięwzięć. Flagową inwestycją w tym zakresie była **budowa stadionu sportowego przy ulicy Budowlanej**. Istniejące wcześniej na tym terenie boisko piłkarskie wraz z zabudową zostało rozebrane, a na jego miejscu powstało nowe boisko piłkarskie (o nawierzchni z trawy syntetycznej), bieżnia okrężna czterotorowa, bieżnia prosta sześciotorowa oraz trybuny na 316 widzów. Boisko piłkarskie jest własnością miasta przekazaną w stały zarząd MOSiR, dlatego zadanie realizowane było przy intensywnej współpracy obu podmiotów. Ponadto, z dużych

[64] W przypadku Urzędu Miasta za podmioty uznaje się poszczególne wydziały.

[65] Biorąc pod uwagę wysokość nakładów finansowych poniesionych na realizacje inwestycji bezsprzecznie na czele stawki stoi Wydział Inwestycji Urzędu Miasta oraz Miejski Dom Kultury (odpowiednio 2,8 mln zł i 2,4 mln zł).

projektów infrastrukturalnych z zakresu sportu należy wymienić także budowę hali sportowej (i łącznika wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną) przy budynku dydaktycznym ZS nr 1 w Mińsku Mazowieckim.

W zakresie przedsięwzięć polegających na szerszym udostępnianiu istniejącej infrastruktury mieszkańcom na szczególną uwagę zasługuje inicjatywa Muzeum Ziemi Mińskiej oraz Szkoły Podstawowej nr 6. Ogród muzealny przy Muzeum Ziemi Mińskiej został udostępniony odwiedzającym poza godzinami pracy muzeum (do godziny 20.00). Oferta skierowana była głównie do mieszkańców południowej części miasta, w ciągu 5 miesięcy skorzystało z niej około 1000 osób. Szkoła Podstawowa nr 6 w ramach projektu Orlik 2012 udostępniała swój obiekt na potrzeby organizacji imprez, turniejów, zawodów sportowych, zarówno dzieciom, jak i dorosłym. W efekcie z oferty korzysta tygodniowo ok. 120 uczniów oraz ponad 100 osób dorosłych.

Poza przedsięwzięciami na rzecz rozwoju infrastruktury sportu i rekreacji zidentyfikowane zostały inne działania, między innymi Fundacji Międzykulturowej EBU (polegające na modernizacji budynku przy ul. Pięknej 26 dla potrzeb stworzenia Laboratorium Wolontariatu i Inicjatyw Młodzieżowych) czy Miejskiej Biblioteki Publicznej (polegające na wprowadzeniu funkcji mediateki „Gralni" do biblioteki). Z „Gralni" skorzystało już ponad 500 osób w różnym wieku.

Pozytywnie należy także ocenić działania na rzecz dalszego zagospodarowania obszaru o charakterze reprezentacyjnym i rekreacyjnym wzdłuż rzeki Srebrnej na terenie Zespołu Pałacowo-Parkowego. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że działania te będą kontynuowane, ponieważ w 2016 roku Miasto otrzymało dofinansowanie na realizację projektu pn. „Rozwój i rewaloryzacja terenów zieleni w centrum Mińska Mazowieckiego" w ramach Działania 2.5 POIiŚ.[66] Realizacja przedsięwzięcia obejmuje m.in. wykonanie nowych nasadzeń zieleni, budowę alejek, rozbiórkę nieczynnej oczyszczalni ścieków oraz umocnienie brzegów rzeki Srebrna. Zgodnie z założeniem projektu park, który obecnie jest już miejscem chętnie odwiedzanym przez mieszkańców i turystów, stanie się jeszcze bardziej reprezentatywny i przyjazny.

W 2016 roku intensywnie podejmowane były także działania, które pozwoliły w marcu 2017 roku oficjalnie otworzyć wielofunkcyjną salę koncertową w Miejskiej Szkole Artystycznej I stopnia im. Konstantego Ryszarda Domagały (por. opis kierunku działań C1). Przedsięwzięcie to stanowi odpowiedź na jeden z istotnych problemów – brak kina i miejsca dla organizacji dużych imprez – podnoszonych w Strategii. W sali dzięki wykorzystaniu najnowocześniejszego sprzętu możliwe jest wyświetlanie filmów, a dzięki podpisaniu umowy z operatorem, możliwe jest prezentowanie najnowszych produkcji kinowych. Ta długo wyczekiwana inwestycja cieszy się już bardzo dużym zainteresowaniem ze strony zarówno mieszkańców miasta, jak i okolicznych gmin. Miejskie organizacje pozarządowe działające w zakresie kultury wiążą z salą koncertową oczekiwanie, że będzie to również przestrzeń dla realizacji ich przedsięwzięć.

Kierunek działań **D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu** realizowany jest przez wiele przedsięwzięć (co najmniej 57 przedsięwzięć głównych). Obejmuje zarówno organizację i dalsze wsparcie „sztandarowych" imprez ponadlokalnych (Festiwal Himilsbacha, Piotra Skrzyneckiego, 4M), corocznych Dni Miasta[67], jak i bardzo liczne mniejsze inicjatywy sportowe czy kulturalne.

Najbardziej kosztownym przedsięwzięciem organizacyjnym w ramach tego kierunku działań był Festiwal Himilsbacha (180 tys. zł). Jest to jedna z największych i najbardziej prestiżowych w regionie imprez o zasięgu ogólnopolskim, która już na stałe wpisała się w kalendarz wydarzeń kulturalnych Mińska Mazowieckiego. Festiwal poświęcony jest aktorowi i pisarzowi Janowi Himilsbachowi. Program Festiwalu

[66] 19 grudnia 2016 roku została podpisana umowa o dofinansowanie, a zakończenie projektu planowane jest na 31.08.2018.
[67] W 2016 organizowane w ramach realizacji projektu "Nasza Europa, nasza przyszłość" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.

obejmuje koncerty, spotkania literackie, warsztaty, wystawy oraz projekcje filmów. Inną flagową inicjatywą o charakterze cyklicznym (corocznym) jest Festiwal 4M – Mińsk Mazowiecki Miasto Muzyki, który w 2016 roku odbył się w Mińsku Mazowieckim już po raz szósty. Warty uwagi jest fakt, że festiwal organizowany jest wspólnie przeze trzy mińskie stowarzyszenia (które od lat w mieście zajmują się organizacją koncertów) – Stowarzyszenie Kulturalno-Oświatowe „Ścieżki Nieskończoności", Stowarzyszenie Niezależna Inicjatywa Kulturalna, Mińskie Towarzystwo Muzyczne i Miejski Dom Kultury, przy wsparciu finansowym Miasta Mińsk Mazowiecki. W finałowym występie na placu przed Pałacem Dernałowiczów uczestniczyło blisko 6 tys. osób. Wśród dużych przedsięwzięć muzycznych należy wymienić także Festiwal Skrzyneckiego, organizowany w 2016 roku po raz ósmy. Wielkoskalowe wydarzenia kulturalno-muzyczne uzupełniane były przez liczne inicjatywy o mniejszym zasięgu, skierowane do różnych grup uczestników. Takie inicjatywy podejmował zarówno Miejski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna (np. cykl „Gwiazdy Literatury"), jak i placówki oświatowe (np. Festiwal Piosenki i Poezji Obcojęzycznej dla Szkół Podstawowych lub koncerty regionalnych zespołów wokalnych oraz tanecznych). Cześć z tych wydarzeń ma już ugruntowaną wieloletnią tradycję.

Ponadto, w ramach tego kierunku działań podejmowanych było szereg przedsięwzięć w dziedzinie sportu, w tym między innymi: imprezy i zawody biegowe (Mazowiecka Piętnastka i Mazowiecka Piątka, Grand Prix w biegach przełajowych), pływackie, tenisa stołowego, szachów, warcabów, piki nożnej, brydża sportowego, łyżwiarskie, rolkowe czy lekkiej atletyki.

Warto zaznaczyć jednak, że w założeniach omawianego kierunku działań podkreślana była konieczność poprawy przepływu informacji między organizatorami (zarówno publicznymi, jak i pozarządowymi) oraz pomiędzy organizatorami a potencjalnymi uczestnikami, w tym także w zakresie tworzenia wspólnego kalendarza imprez i wydarzeń. Próbą skoordynowania planów związanych z organizacją wydarzeń są organizowane na początku każdego roku spotkania przedstawicieli Urzędu, miejskich jednostek, służb porządkowych i organizacji pozarządowych, podczas których omawiane są planowane wydarzenia. Efektem spotkania jest publikacja wspólnego kalendarza wydarzeń na stronie internetowej Miasta, co dodatkowo usprawnia też komunikację z mieszkańcami, którzy mają możliwość zapoznania się z planowanymi wydarzeniami.[68] Jednak na podstawie nadal formułowanego przez organizacje oczekiwania w zakresie poprawy przepływu informacji należy uznać, że w tym zakresie jest jeszcze wiele do zrobienia (w tym w zakresie koordynacji terminów imprez inicjowanych przez różnych organizatorów).

Większość organizacji deklaruje chęć kontynuowania działań w zakresie przedsięwzięć podejmowanych w 2016 roku, choć pojawiają się pojedyncze informacje o konieczności zaprzestania bądź zmniejszenia zakresu działalności (przykładowo Muzeum Ziemi Mińskiej planuje zaprzestać organizowania na swym terenie Targu Śniadaniowego z uwagi na brak możliwości utrzymania w dobrym stanie trawników).

Na rzecz rozbudowy oferty zajęć pozaszkolnych dla młodzieży (**kierunek działań D3**) podjęto 10 głównych przedsięwzięć, zaś 26 wpisywało się przynajmniej pośrednio w jego realizację. Przede wszystkim były to zajęcia o charakterze sportowym (szeroki zakres dyscyplin sportowych), w mniejszym stopniu oferta dotyczyła zajęć pozasportowych. Wśród zidentyfikowanych przedsięwzięć znalazły się między innymi organizowane przez MOSiR i Miejską Bibliotekę Publiczną inicjatywy typu „Wakacje z MOSiR" (120 uczestników), „Ferie z MOSiR" (120 uczestników), „Akcja Lato 2016" (3177 osób) czy „Ferie w bibliotece" (1294 osób).

Najczęściej przedsięwzięcia miały charakter nieodpłatny, a dodatkowo zaangażowane organizacje deklarowały chęć zwiększenia puli zajęć bezpłatnych. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, kiedy panuje

[68] Przedstawiciele organizacji pozarządowych sygnalizowali również potrzebę silniejszego promowania miejskiej oferty kulturalnej wśród nowych mieszkańców Mińska Mazowieckiego.

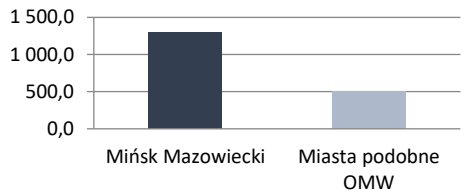
powszechne przekonanie (wyraźnie artykułowane m.in. podczas prac nad Gminnym Programem Rewitalizacji), że sport może pełnić rolę terapeutyczną (przeciwdziałania patologiom społecznym).

Należałoby jednak zwrócić uwagę (w obliczu dość szerokiej oferty dostępnych zajęć) na konieczność dodatkowej weryfikacji potrzeb i oczekiwań grup docelowych w celu uzupełnienia i lepszego dostosowania oferty.

9.2. Wskaźniki ogólne realizacji celu strategicznego D

Cel strategicznym D monitorowany jest poprzez dwa wskaźniki ogólne, z czego jeden umożliwia porównania na tle innych miast OMW. Obydwa kształtują się pozytywnie.

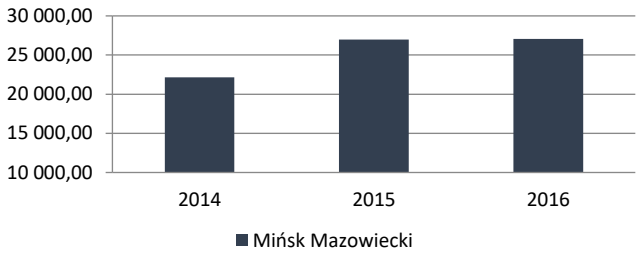
Wykres 19. Uczestnicy imprez na 1000 mieszkańców (średnia z lat 2013-2015)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Dane BDL GUS dotyczące uczestników imprez cechują się dużymi zróżnicowaniami pomiędzy kolejnymi latami – dla zachowania porównywalności konieczne jest omawianie wielolecia. W latach 2013-2015[69] w 347-u Mińskich imprezach[70] uczestniczyło 157 tysięcy uczestników, co oznacza, że Mińsk Mazowiecki pozostawił w tyle całą ósemkę porównywanych miast obszaru metropolitalnego.[71] Mińskie wydarzenia przyciągają uczestników spoza granic miasta, co powoduje, że w omawianym okresie na tysiąc mieszkańców miasta przypadało 1300 uczestników imprez.[72]

Wykres 20. Liczba osób uczestniczących w zajęciach pozalekcyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez UM.

W 2016 roku w zajęciach pozalekcyjnych organizowanych przez publiczne instytucje miejskie uczestniczyło ponad 27 tysięcy osób, w tym ok. 3,6 tysiąca w ramach zajęć prowadzonych przy szkołach i zespołach szkół.[73]

W ostatnich latach wzrastała łączna liczba uczestników kół, lekcji muzealnych, klubów, zajęć sportowych, warsztatów i innych zajęć rozwijających zainteresowania prowadzonych przez instytucje miejskie. Naturalnie zdecydowaną większość uczestników omawianych zajęć stanowiły dzieci i młodzież do 18 roku życia.

[69] W czasie opracowywania raportu danych za rok 2016 nie były dostępne.
[70] Tych, podlegających statystyce publicznej.
[71] W tym ujęciu na drugiej pozycji Legionowo – 100 tys. uczestników.
[72] Kolejny w takim ujęciu był Nowy Dwór Mazowiecki – 1100 uczestników na tysiąc mieszkańców.
[73] Dane zebrane przez UM pochodzą od następujących instytucji: MOSiR, MDK, SP4+GM3 (Zespół Szkół Miejskich Nr 2), SP2+PM2 (Zespół Szkolno-Przedszkolny Nr 1), SP6, GM2, SP1+GM1 (Zespół Szkół Miejskich Nr 1), Muzeum Ziemi Mińskiej, Miejska Biblioteka Publiczna.

10. REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO E. ROZWINIĘTE SIECI WSPÓŁPRACY

Strategia miasta (na stronie 34) zakłada, że „budowanie partnerstw i włączanie się w sieci współpracy to aktywność bez której znaczna część, jeśli nie większość, zaplanowanych w Strategii zamierzeń pozostanie nieosiągalna". Cel horyzontalny **E. Rozwinięte sieci współpracy** przenika cztery wcześniej opisane cele strategiczne (A-D), podkreślając potrzebę współdziałania. Założenie to dotyczy zarówno zaangażowania samorządu miasta, jak i innych mińskich organizacji.

W świetle zebranych materiałów, w 2016 roku założenia Strategii w zakresie współpracy były realizowane. **Współpraca była podejmowana podczas realizacji każdego z celów Strategii.** Ponadto, zgodnie z deklaracjami, ma być podejmowana nadal. Wśród wszystkich zidentyfikowanych przedsięwzięć **większość (62%) było realizowanych we współpracy.**[74]

W wymiarze przestrzennym, sieć współpracy najintensywniej łączyła różne podmioty zlokalizowane w mieście, a w następnej kolejności: podmioty w jego otoczeniu (z powiatu) oraz z innych części kraju, a także – choć w mniejszym zakresie – z zagranicy. Udział w sieci miały wszystkie grupy wskazane przez Strategię, choć z różną intensywnością. Generalnie najczęściej w partnerskiej realizacji przedsięwzięć uczestniczył Urząd Miasta i jednostki zależne, szkoły i placówki oświatowe oraz organizacje pozarządowe.

10.1. Aktywność samorządu miasta w zakresie współpracy

W 2016 roku **Urząd Miasta wywiązywał się z przypisanych mu w Strategii ról w zakresie współpracy** (inicjatora i partnera), co umożliwiło realizację szeregu przedsięwzięć na rzecz rozwoju Mińska Mazowieckiego. Zgodnie z założeniami Strategii, w 2016 roku relacje budowane były przede wszystkim wewnątrz miasta (inne podmioty publiczne i organizacje pozarządowe), z najbliższym otoczeniem (gminą wiejską) oraz z partnerami zagranicznymi. Zasadniczą **rekomendacją jest pogłębianie i intensyfikacja współpracy** zgodnie z założeniami Strategii, w tym zwiększenie aktywności współpracy w dziedzinie gospodarczej (szczegółowe oczekiwania przedstawia kolejny podrozdział).

Spośród zagranicznych miast partnerskich i miast zaprzyjaźnionymi z Mińskiem Mazowieckim, w 2016 roku **aktywne działania podejmowane były przed wszystkim z litewskim Telsiai i czeskim Krnov**, a także z Borodianką na Ukrainie, amerykańskim Lacey i francuskim Saint Egreve.

W 2016 roku Mińsk Mazowiecki **delegował** (trzykrotnie) **oraz przyjmował delegacje przedstawicieli samorządu, organizacji pozarządowych i społecznych.** Przedstawiciele miasta omawiali propozycje projektów współpracy społeczno-kulturalnej w czeskim Krnov podczas spotkania zaprzyjaźnionych miast: Krnov, Saint Egreve, Telsiai i Mińska Mazowieckiego. Mińsko Mazowieckie Towarzystwo Tenisowe uczestniczyło w corocznym turnieju tenisa ziemnego w mieście partnerskim Telsiai (turniej organizowany jest wymiennie w Mińsku Mazowieckim i na Litwie). Delegacja miasta Mińsk Mazowiecki odwiedziła Telsiai, Litewską Stolicę Kultury 2016. Ponadto, Burmistrz Miasta wraz z przedstawicielami

[74] Analizując współpracę pomijamy relacje z wykonawcami prac zleconych na drodze przetargów. Brana pod uwaga współpraca mogła mieć charakter sformalizowany lub niesformalizowany. Rekomendujemy, by również ten wskaźnik przedstawiać w kolejnych raportach, oprócz wskaźnika zaplanowanego w Strategii (w dalszej części raportu).

Rady Miasta i przedsiębiorcami[75] z Mińska Mazowieckiego i okolic wzięli udział w litewsko-polskiej konferencji nt. małego i średniego biznesu oraz turystyki regionalnej w Rakiszkach na Litwie.

W ramach projektu „Nasza, Europa, nasza przyszłość" realizowanego przy wsparciu z Programu „Europa dla Obywateli" przyjęto **delegacje z Telsiai i Krnov**. Z udziałem gości odbyły się spotkania i wydarzenia kulturalne, debaty i warsztaty o integracji europejskiej i możliwościach realizowania wspólnych projektów. W projekcie uczestniczyło 26 reprezentantów miast partnerskich (13 z Telsiai i 13 z Krnov) oraz 18 uczestników z Mińska Mazowieckiego.

Kontynuując współpracę Urzędu Miasta **z gminą wiejską Mińsk Mazowiecki**, podczas przygotowywania projektów budżetów na 2017 rok, przedstawiciele samorządów dyskutowali nad planami inwestycyjnymi obu jednostek oraz uzgodnili wspólne przedsięwzięcia (głównie inwestycje drogowe na rzecz poprawy połączenia miasta z otoczeniem). Zamiary zaprezentowano na wspólnej konferencji w listopadzie 2016 roku.

10.2. Współpraca w realizacji poszczególnych celów strategicznych

Cel strategiczny A. Rozbudowany lokalny rynek pracy

Przedsięwzięcia podejmowane na rzecz pierwszego celu strategicznego nie były liczne, jednak **w większości były działaniami realizowanymi w różnych układach współpracy**. Współpraca ta przebiegała w 2016 roku przede wszystkim w czterech układach. Po pierwsze, na linii instytucje publiczne (Urząd Miasta, PUP, CKZiU) – pracodawcy. Po drugie, pomiędzy instytucjami wsparcia rynku pracy. Po trzecie, pomiędzy właścicielami działek a samorządem miasta (kierunek działań A1). Po czwarte, pomiędzy samorządem miejskim i zaproszonymi do udziału przedstawicielami biznesu a zagranicznymi partnerami miasta.

Ostatni przykład współpracy, choć w 2016 roku realizowany przez pojedyncze przedsięwzięcie, zasługuje na podkreślenie, jako działanie pożądane. Samorządy lokalne w Polsce stosunkowo rzadko „rozszerzają" kontakty z zagranicznymi miastami partnerskimi także na sferę gospodarczą, włączając w relacje lokalnych przedsiębiorców.

Założenia Strategii odnośnie współpracy w ramach osiągania celu A były realizowane. Kwestią dotyczącą współpracy, pozostającą do podjęcia w kolejnych latach jest brak miejskiego samorządu gospodarczego. Rekomendacją jest poszerzanie i pogłębianie partnerstw wraz z intensyfikacją liczby przedsięwzięć w tym celu strategicznym.

Cel strategiczny B. Sprawny system komunikacji

Podczas realizacji drugiego celu strategicznego **współpraca partnerska nie była powszechna**. Działania miały głównie charakter inwestycji prowadzonych „we własnym zakresie".

Cztery przedsięwzięcia w 2016 roku realizowane były we współpracy międzyinstytucjonalnej. Wydział Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta współpracował z Zarządem Dróg Miejskich Sp. z o.o. w zakresie bieżącego utrzymania dróg. Starostwo Powiatowe i Urząd Miasta współpracowały przy przebudowie drogi powiatowej nr 2227W (na ulicy Kościelnej i Przemysłowej) oraz przebudowie chodnika przy ulicy Budowlanej. Akcja prewencyjna znakowania rowerów była natomiast wspólną inicjatywą Komendy Powiatowej Policji i Burmistrza Mińska Mazowieckiego (przy wsparciu Straży Miejskiej).

[75] Fabryka Urządzeń Dźwigowych S.A., Awenta, Superis, Agencja Tatulo.

Współpraca będzie w przyszłości warunkiem stworzenia spójnego systemu drogowego przyjaznego rowerzystom (ten obszar wymaga dalszych starań) oraz generalnie, poprawy połączenia miasta z otoczeniem.

Cel strategiczny C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne

Przedsięwzięcia podejmowane na rzecz celu strategicznego C miały różnorodny charakter. W ogólnym ujęciu **większość z nich (ok. 64%) realizowana była we współpracy między różnymi podmiotami.** Natomiast na rzecz pierwszych pięciu kierunków działań (C1-C5), w których podejmowano przede wszystkim przedsięwzięcia „miękkie", **w partnerstwach realizowano aż 81%**.

Szczególnie placówki oświatowe oraz organizacje pozarządowe tworzyły różne partnerstwa wewnątrzmiejskie, jak i pozamiejskie. Co ważne, w relacjach ponadlokalnych pełniły nie tylko rolę uczestników inicjatyw (powiatowych i krajowych), ale także inicjatorów (głównie na skalę powiatową). Częstym partnerem zidentyfikowanych przedsięwzięć był samorząd miasta oraz – w przypadku inicjatyw szkół – rady rodziców. Jako szczególnie aktywne „węzły współpracy" należy wyróżnić **Fundację Rozwoju Międzykulturowego EBU** oraz **Szkołę Podstawową nr 5 im. Józefa Wybickiego.**

Należy oczekiwać i zabiegać, aby powołana w 2016 roku Miejska Rada Seniorów dołączyła w kolejnych latach do sieci jako aktywny partner przedsięwzięć. Rozbudowie partnerstw powinna posłużyć lepsza wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie realizacji projektów „miękkich" w mieście.[76]

Cel strategiczny D. Kompleksowa oferta spędzania wolnego czasu

Przedsięwzięcia podejmowane w 2016 roku w ramach celu strategicznego D **były w większości realizowane w różnych partnerstwach** (blisko 65% tych przedsięwzięć). Te partnerstwa łączyły nie tylko podmioty działające w mieście, ale miały także zasięg ponadlokalny. Wyraźnie podkreśla to sieciowy charakter celu.

Wśród organizacji wyraźnie obecnych i aktywnych tej sieci należy wymienić: Miejską Bibliotekę Publiczną, Miejski Dom Kultury oraz Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji, którym w zapisach Strategii (s. 34) została przypisana szczególna rola „**węzłów współpracy**", a także wsparcia i doradztwa dla młodych organizacji. Z punktu widzenia organizacji pozarządowych, Miejska Biblioteka Publiczna jest wzorem instytucji otwartej na współpracę z otoczeniem i do takiego wzoru powinny dążyć pozostałe dwie z wyżej wymienionych instytucji.

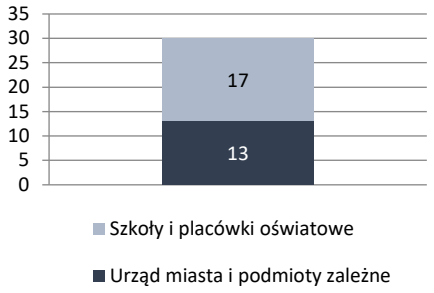
10.3. Wskaźnik ogólny realizacji celu strategicznego E

W 2016 roku 30 przedsięwzięć (czyli niemal co piąte) podejmowanych przez Urząd Miasta i podmioty od niego zależne (w tym placówki oświatowe) było realizowane **w partnerstwie z podmiotami spoza miasta**.[77] Partnerami były organizacje z powiatu, z innych miast kraju oraz z zagranicy (w ramach miast partnerskich). Porównania tego wskaźnika aktywności będą możliwe w kolejnych raportach.

[76] Szczegółowe wnioski przedstawiono w rozdziale opisującym realizację celu C Strategii.

[77] W tym gronie do dużych przedsięwzięć realizowanych przez UM należy zaliczyć: „Regionalne partnerstwo samorządów Mazowsza dla aktywizacji społeczeństwa informacyjnego w zakresie e-administracji i geoinformacji", „Nasza Europa, nasza przyszłość", „Senior, Obywatel, Radny – Silne Obywatelskie Rady Seniorów na Mazowszu", „Mobilność kadry edukacji szkolnej POWER".

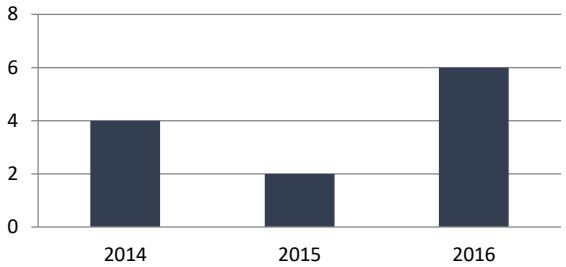
Wykres 21. Liczba przedsięwzięć realizowanych przez Urząd Miasta i jednostki podległe we współpracy z innymi gminami i instytucjami w kraju i za granicą [w 2016 r.][78]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

W ramach partnerstwa wewnętrznego, oprócz współpracy z różnymi organizacjami w mieście (opisanej we wcześniejszych rozdziałach), samorząd miasta wsparł w 2016 roku sześć inicjatyw lokalnych zgłaszanych przez mieszkańców miasta i organizacje pozarządowe.

Wykres 22. Liczba wspartych inicjatyw lokalnych w mieście



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od poszczególnych podmiotów.

[78] Wskaźnik przedstawia liczbę tych przedsięwzięć, które realizowane były przez w 2016 przez Urząd Miasta i podmioty od niego zależne oraz miejskie placówki oświatowe, dla których wskazano przynajmniej jednego partnera zlokalizowanego **poza miastem Mińsk Mazowiecki** (w tym zagranicznych). Obliczenia własne na podstawie zestawienia przekazanych przez poszczególne podmioty informacji o przedsięwzięciach realizowanych w 2016 roku.

11. REKOMENDACJE DLA URZĘDU MIASTA I PARTNERÓW WSPÓŁREALIZUJĄCYCH STRATEGIĘ

Rekomendacje przedstawione w tym rozdziale bazują na analizie działań z 2016 roku, na zestawieniu wniosków wskazywanych przez organizatorów przedsięwzięć oraz są owocem dyskusji przeprowadzonej na spotkaniu otwartym w dniu 7 czerwca 2017 roku. Rekomendacje koncentrują się na kwestiach strategicznych i ogólnych, natomiast kwestie szczegółowe przedstawiono w opisie realizacji poszczególnych kierunków działań (we wcześniejszej części raportu).

Ponieważ w świetle przeprowadzonej oceny w 2016 roku podejmowana była zdecydowana większość zamierzeń zapisanych w Strategii, to zalecenia obejmują także kwestie poprawy już zachodzących procesów. Warto stale zabiegać o to, aby Strategia była dokumentem żywym, który organizuje sposób myślenia o wszelkich planowanych działaniach.

Do najważniejszych rekomendacji należą:

1. Intensyfikacja działań na rzecz realizacji celów strategicznych, które w 2016 roku były podejmowane w mniejszym stopniu, tj. **A. Rozbudowany lokalny rynek pracy** (w tym poprawa sposobu przedstawiania oferty inwestycyjnej miasta) oraz **B. Sprawny system komunikacji** (w tym uruchomienie działań dotyczących niwelowania efektów podziału miasta przez tory kolejowe).
2. Pogłębianie i intensyfikacja **współpracy** we wszystkich wymiarach zakładanych w Strategii (cel strategiczny E). W tym szczególnie zwiększenie aktywności współpracy w zakresie probiznesowych zamierzeń Strategii, zapisanych w celu strategicznym A. Rozbudowany lokalny rynek pracy. Poszerzanie współpracy na linii miasto-powiat w zakresie gospodarczym.
3. Dalsze wzmacnianie roli Miejskiej Biblioteki Publicznej, Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, oraz Miejskiego Domu Kultury jako „**węzłów współpracy**" (zgodnie z założeniem Strategii). Budowanie takiej roli również dla Miejskiej Szkoły Artystycznej oraz Muzeum Ziemi Mińskiej, a także podjęcie działań na rzecz umacniania pozycji innych aktywnych organizacji, aby w niedługiej przyszłości także mogły pełnić podobną rolę. Dążenie do **silniejszego otwarcia** MOSiR oraz MDK na współpracę z organizacjami pozarządowymi.
4. Wzmacnianie już dostrzeganej aktywności mińskich placówek oświatowych w **inicjowaniu działań ponadlokalnych.**
5. **Promowanie doświadczeń** organizacji, które wykazują się znaczną aktywnością w inicjowaniu przedsięwzięć na rzecz realizacji Strategii i budowaniu partnerstw[79] (doświadczenia organizacji pozarządowych oraz szkół miejskich). Wsparcie **wymiany doświadczeń oraz dobrych praktyk** w zakresie realizacji przedsięwzięć „miękkich" w mieście, np. poprzez fora, warsztaty, prezentacje „success stories" (z uczestnictwem zarówno organizacji pozarządowych, jak i organizatorów publicznych, nawet na skalę powiatu).
6. Dalsze umożliwianie i zabieganie o **partycypację społeczną** przy planowaniu zamierzeń o znaczącej skali (partycypacja jest przyjętą w Strategii zasadą wdrażania). W 2016 roku przykładem konsultacji było poddanie pod dyskusję założeń dot. komunikacji publicznej. Rekomendacją jest też poprawa przekazywania „**informacji zwrotnej**" – o przeprowadzonych konsultacjach, ich podsumowań (lub podsumowań etapów), informacji o działaniach trwających po konsultacjach.

[79] Przykłady takich organizacji wyszczególniono w raporcie w opisach realizacji poszczególnych celów strategicznych.

7. Opracowanie **programu w zakresie sportu i kultury fizycznej**, który sprzyjałby realizacji kierunku działań C3. Budowa kompleksowego systemu wsparcia aktywności sportowej. Tworzenie programu, przewidzianego w Strategii jako jedno z narzędzi jej realizacji, powinno być również platformą do dalszej integracji środowisk sportowych.
8. Podjęcie intensywnych działań na rzecz **włączenia młodzieży w procesy zarządzania miastem** (kontynuacja debaty z tą grupą mieszkańców, jaka miała miejsce podczas opracowywania Strategii). Powołanie **młodzieżowej rady miasta** (kierunek działań C2) (zob. także: rekomendacje w zakresie procesu monitorowania).
9. Wykorzystanie sali koncertowej Miejskiej Szkoły Artystycznej do organizacji **wydarzeń o skali ponadlokalnej**, wzmacniając rangę miasta w zakresie kultury i rozrywki (obecnie budowaną przede wszystkim przez Festiwal Himilsbacha, Piotra Skrzyneckiego oraz 4M). Ponadto – **„otwarcie" MSA dla działań organizacji pozarządowych** w zakresie kultury.
10. Poprawa **przepływu informacji** na temat planowanych i podejmowanych wydarzeń (spotkań, zajęć pozaszkolnych, warsztatów, turniejów, happeningów itp.) między organizatorami (zarówno publicznymi, jak i pozarządowymi) oraz pomiędzy organizatorami a potencjalnymi uczestnikami. Poprawa **koordynacji** w planowaniu czasu wydarzeń (np. poprzez cykliczne spotkania w gronie organizatorów).
11. Szersze **włączanie nowych mieszkańców w życie kulturalne miasta** – promocja miejskiej oferty skierowana szczególnie do tej grupy.[80] Realizacja rekomendacji będzie sprzyjać integracji społecznej.
12. Rozważenie **rozszerzenia zasięgu planowanej komunikacji publicznej** na otoczenie miasta, co pozwoliłoby w większym stopniu osiągać cel strategiczny B. Sprawny system komunikacji.
13. Podjęcie dodatkowych starań na **rzecz kompleksowego myślenia o podejmowanych działaniach**. Po pierwsze, realizowane przedsięwzięcia powinny jak najpełniej odpowiadać na potrzeby i oczekiwania grup docelowych (np. w zakresie oferty spędzania czasu wolnego, działań względem osób niepełnosprawnych czy organizacji komunikacji publicznej). W niektórych przypadkach wymaga to przeprowadzenia diagnozy istniejących potrzeb i oczekiwań. Po drugie, realizowane przedsięwzięcia nie powinny mieć charakter incydentalnego, ale stanowić część szerszej koncepcji (np. w zakresie systemu ścieżek rowerowych).

12. REKOMENDACJE W ZAKRESIE PROCESU MONITOROWANIA

Pierwszy raport był praktyczną próbą przyjętego systemu monitorowania. W ocenie autorów raportu, proces ten przebiegł pomyślnie. Sposób monitorowania omawiany był podczas spotkania otwartego w dniu 7 czerwca 2017 roku, w którym uczestniczyli m.in. przedstawcie instytucji i organizacji, które wcześniej na prośbę Urzędu Miasta przekazywały informacje o przedsięwzięciach (wypełniając odpowiednią tabelę). Warto więc – również w oparciu o wspomnianą dyskusję – sformułować rekomendacje dotyczące samego procesu monitorowania Strategii:

[80] Jedną z praktyk w tym zakresie w kraju są tzw. „pakiety startowe" – w przypadku Mińska Mazowieckiego mogłyby to być np. pakiety informacyjne o wydarzeniach, instytucjach i ofercie kulturalno-rozrywkowej, czy zaproszenia przekazywane nowym mieszkańcom przy meldowaniu.

1. Dalsze starania, aby jak najwięcej organizacji i instytucji działających w mieście **przekazywało informacje o podejmowanych przedsięwzięciach** w danym okresie. Daje to możliwie pełny obraz podejmowanych działań. „Zwrot" przy opracowywaniu raportu za 2016 rok należy uznać za bardzo dobry (przedsięwzięcia przedstawiły 53 różne organizacje oraz komórki Urzędu Miasta), więc celem powinien być zwrot jeszcze lepszy. Szczególnie istotne jest dalsze angażowanie organizacji pozarządowych w proces monitorowania (raportowanie o przedsięwzięciach). W tym zakresie koordynującą rolę Urzędu Miasta powinny **wesprzeć organizacje pozarządowe**, które 2017 roku już uczestniczyły w procesie monitorowania – zachęcając do uczestnictwa inne organizacje w swoim środowisku. Ponadto, w proces uzupełniania i przesyłania informacji o przedsięwzięciach wpisujących się w realizację Strategii należy włączyć poszczególne powiatowe placówki oświatowe działające w mieście (analogicznie do tego, jak przedstawiały to placówki miejskie za 2016 rok).
2. Przy zbieraniu informacji o przedsięwzięciach należy zwracać uwagę, by do zestawień trafiały również ważne działania podejmowane na obszarze miasta przez **instytucje pozamiejskie** (przykładowo w 2016 roku taką inwestycją była przebudowa jazu na rzece Srebrnej prowadzona przez Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych w Warszawie).
3. Dalsze zbieranie od wszystkich podmiotów, oprócz informacji o przedsięwzięciach, także **wniosków płynących z ich realizacji** oraz **planów na przyszłość** (w zwięzłej formie). Te informacje pozwalają bowiem na pogłębianie oceny realizacji kierunków działań.
4. Przywiązywanie wagi – dotyczy to szczególnie przedstawicieli instytucji publicznych – aby do zestawień przedsięwzięć realizujących Strategię równie skrupulatnie trafiały także ważne **przedsięwzięcia „miękkie"** (np. konsultacje, porozumienia, patronaty, zmiany w działaniu itp.) podobnie jak dzieje się to w przypadku przedsięwzięć inwestycyjnych i usystematyzowanych projektów o określonych budżetach.
5. Poza pojedynczymi, szczególnymi wyjątkami do zestawienia przedsięwzięć – analogicznie jak przyjęto w niniejszym raporcie za 2016 rok – **nie powinny trafiać działania bieżące** (chyba, że nastąpiły **istotne zmiany** w ich organizacji, skali, zakresie czy w sposobie ich realizacji itp., przyczyniające się do sprawniejszej realizacji Strategii).
6. Dla poprawy procesu monitorowania Strategii warto zachęcać wszystkie organizacje do **uzupełniania „formatki" przedsięwzięć w sposób bieżący**. Z doświadczeń przy powstawaniu pierwszego raportu monitoringowego wynika, że „formatka" (zob. aneks) była zrozumiała i nie sprawiała znaczących trudności. Takie rozwiązanie z pewnością ułatwi proces monitoringu w kolejnych latach, szczególnie w organizacjach podejmujących znaczną liczbę przedsięwzięć. W ramach Urzędu Miasta i podmiotów zależnych, a docelowo również szerzej, należałoby rozważyć wprowadzenie prostej metody zbierania przedsięwzięć on-line (np. poprzez stronę internetową, intranet lub w chmurze).
7. Zawarta w aneksie formatka zawiera drobne poprawki naniesione po pilotażu, jakim był pierwszy rok sprawozdawczy. Rekomendowane jest utrzymanie jej w zbliżonej formie w kolejnych latach, celem zachowania **porównywalności zbieranych informacji** o przedsięwzięciach.
8. Pomimo, że raportowanie zaplanowane jest w cyklu dwuletnim, to rekomendowane jest **zbieranie informacji o przedsięwzięciach co roku** (czyli w 2018 roku za rok 2017, etc.).
9. Na stronach Urzędu Miasta warto zbudować podstronę poświęconą realizacji Strategii, z informacjami o sposobie jej monitorowania, publikacją raportów z realizacji oraz z kontaktem umożliwiającym przesyłanie wniosków w tym zakresie (forma **ciągłych konsultacji** procesu).

10. Przy pracach nad kolejnym raportem, gdy horyzont realizacji Strategii będzie dłuższy niż jeden rok, do oceny realizacji dwóch kierunków działań (C3. Budowa kompleksowego systemu wsparcia aktywności sportowej oraz D2. Wzmacnianie oferty kultury, rozrywki i sportu) pożądana będzie **ocena postępów na drodze dyskusji warsztatowej –** w gronie m.in. organizacji i instytucji działających na rzecz sportu oraz organizatorów wydarzeń różnego rodzaju. Wspomniane kierunki działań podejmują kwestie koordynacji i przepływu informacji – ich poprawę najlepiej ocenić przez dyskusję, ponieważ kwestie te nie są możliwe do uchwycenia wskaźnikami lub zestawieniem realizowanych przedsięwzięć. Tego rodzaju dyskusje powinny odnosić się również do realizacji celu horyzontalnego E. Rozwinięte sieci współpracy.
11. Przy okazji prac nad kolejnym raportem z realizacji Strategii warto rozważyć uzupełnienie oceny **badaniem opinii mieszkańców** odnośnie zachodzących zmian.
12. W proces dyskusji nad realizacją Strategii, czyli *de facto* nad rozwojem miasta, warto na stałe **włączyć młodzież** (np. poprzez cykliczne warsztaty czy spotkania dedykowane tej grupie). Wdrażanie rekomendacji będzie zarazem sprzyjać realizacji kierunku C2 Wzmocnienie aktywności społecznej. Ponadto, pożądane jest by w przyszłych spotkaniach omawiających kolejne lata realizacji Strategii uczestniczyli przedstawiciele młodzieżowej rady miasta (po jej powołaniu).
13. Pod rozwagę warto poddać **wykorzystanie w celach informacyjnych** oraz w **celu promocji miasta** zebranej bazy przedsięwzięć, która posłużyła do opracowania niniejszego raportu (odpowiednio uproszczonej). Do tego celu wykorzystać także warto wynikające z niej informacje o liczbie podejmowanych przedsięwzięć i aktywnie zaangażowanych podmiotów – za 2016 rok, a następie za lata kolejne. Takie działanie przyczyni się zarazem do promowania wewnętrznego Strategii i będzie wyróżnieniem dla organizacji włączających się w realizację i monitoring.
14. Odniesienia do realizacji Strategii i do jej zapisów warto **przywoływać w różnego rodzaju treściach informacyjnych** opracowywanych przez Urząd Miasta (przy okazji informowania o zakończonych czy rozpoczynanych przedsięwzięciach, w gazecie samorządowej itp.). Tego rodzaju odwołania będą podkreśleniem rangi Strategii wypracowanej w toku dyskusji publicznej i podkreśleniem, że jest do dokument „żywy”. Wzmacnianie rozpoznawalności Strategii zwiększa szanse na jej jak najpełniejszą realizację.
15. Ze względu na dostępność danych we wskaźnikach ogólnych monitorowania Strategii konieczna była jedna zmiana wskaźnika oraz pewne drobne modyfikacje (każdorazowo opisane).

13. ZESTAWIENIE WSKAŹNIKÓW OGÓLNYCH REALIZACJI STRATEGII

Wskaźnik	**Źródło danych**	**Miara**	Wartość w roku 2014	Wartość w roku 2015	Wartość w roku **2016**	**Uwagi**
Wskaźniki celu strategicznego A. Rozbudowany lokalny rynek pracy						
Średnia z trzech lat nowozarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 ludności w wieku produkcyjnym na tle miast podobnych OMW	BDL GUS	Liczba	14,6 [średnia z lat 2014-2016]			Porównanie z OMW – zob.: opis realizacji celu A
~~Zmian liczby miejsc pracy na 1000 osób aktywnych zawodowo w ciągu ostatnich trzech lat na tle miast podobnych OMW~~ Niedostępny wskaźnik zastąpiony: Pracujący na 1000 mieszkańców w ciągu ostatnich trzech lat na tle miast podobnych OMW	BDL GUS	Liczba	272 [średnia z lat 2013-2015]		b.d.	Wskaźnik zastępczy: Pracujący na 1000 mieszkańców. Brak danych za 2016 r. Uwagi metodologiczne – zob.: opis realizacji celu A
Wskaźniki celu strategicznego B. Sprawny system komunikacji						
Łączna długość ścieżek rowerowych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	BDL GUS	Km	2,4	2,6	3,8	Porównanie z OMW – opis realizacji celu B
Długość dróg budowanych i modernizowanych w danym roku	Urząd Miasta	Km	0,8	0,9	0,6	
Łączna liczba wydzielonych miejsc parkingowych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	Urząd Miasta	Liczba	-	-	4908 (w tym 89 dla osób niepełnosprawnych)	Zob.: opis realizacji celu B
Liczba połączeń autobusowych liniami komunikacji miejskiej (miasta Mińsk Mazowiecki)	Urząd Miasta	Liczba	0	0	0	Zob.: opis realizacji kierunku działania B5
Wskaźniki celu strategicznego C. Wysokiej jakości otoczenie społeczne						
Średnia liczba zameldowań na pobyt stały z ostatnich trzech lat na 1000 mieszkańców na tle miasto podobnych OMW	BDL GUS	Liczba	14,5 [średnia z lat 2013-2015]		b.d.	Brak danych za 2016. Wyłącznie zameldowania w ruchu wewnętrznym. Szczegóły i porównanie z OMW – zob.: opis realizacji celu C
Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych opieką przedszkolną	BDL GUS	%	94,8	99,4	b.d.	Brak danych za 2016. Szczegóły – zob.: opis realizacji celu C
Liczba wniosków składanych za pomocą strony internetowej i poczty elektronicznej [składanych przez osoby fizyczne lub prawne]	Urząd Miasta	Liczba	331	443	375	Szczegóły - zob.: opis realizacji celu C
Liczba ćwiczących w klubach sportowych na 10 000 mieszkańców na tle miast podobnych OMW	BDL GUS	Liczba	260	-	b.d.	Dane publikowane co dwa lata, brak za 2016. Porównanie z OMW – zob.: opis realizacji celu C
Łączna liczba mieszkań socjalnych i komunalnych dostępnych na terenie miasta Mińsk Mazowiecki	Urząd Miasta	Liczba	500	490	509	Szczegóły - zob.: opis realizacji celu C

Wskaźniki celu strategicznego D. Kompleksowa oferta spędzania czasu wolnego						
Średnia liczba uczestników imprez z ostatnich trzech lat na 1000 mieszkańców na tle miast podobnych OMW	BDL GUS	Liczba	1300 [średnia z lat 2013-2015]		b.d.	Średnia z lat 2013-2015, brak danych dla 2016. Porównanie z OMW – zob.: opis realizacji celu D
Liczba osób uczestniczących w zajęciach pozaszkolnych	Urząd Miasta	Liczba	22158	26960	27068	Szczegóły - zob.: opis realizacji celu D
Wskaźniki celu horyzontalnego E. Rozwinięte sieci współpracy						
Liczba projektów i inicjatyw realizowanych przez Urząd Miasta i jednostki podległe we współpracy z innymi gminami i instytucjami w kraju i za granicą	Urząd Miasta	Liczba	-	-	30	Zob.: opis realizacji celu E

14. Aneks – Organizacje, które przedstawiły informacje na temat przedsięwzięć realizowanych w 2016 roku

23 Baza Lotnictwa Taktycznego

Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego

Fundacja Rozwoju Międzykulturowego EBU

Fundacja Twoja Inicjatywa!

Gimnazjum Miejskie nr 2 im. Jana Pawła II

Hokejowy Klub Sportowy Mińsk Mazowiecki

Hufiec ZHP „Mazowsze" Mińsk Mazowiecki, Chorągiew Mazowiecka Związku Harcerstwa Polskiego

Klub Dawnych Motocykli MAGNET

Klub Sportowy Atletic Mińsk Mazowiecki

Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Mińsku Mazowieckim

Komenda Powiatowa Policji w Mińsku Mazowieckim

Mazowieckie Stow. na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym KROK DALEJ

Miejska Biblioteka Publiczna

Miejska Szkoła Artystyczna I stopnia

Miejski Dom Kultury

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej

Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji

Miejski Szkolny Związek Sportowy w Mińsku Mazowieckim

Miński Klub Biegacza "DREPTAK"

Mińskie Towarzystwo Muzyczne

Mińskie Towarzystwo Szachowe

MKS „MAZOVIA" Mińsk Mazowiecki

MKS „Olimp"

Muzeum Ziemi Mińskiej w Mińsku Mazowieckim

Powiatowy Urząd Pracy w Mińsku Mazowieckim

Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej Spółka z o.o.

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o.

Przedszkole Miejskie Nr 1

Przedszkole Miejskie Nr 3

Przedszkole Miejskie nr 4

Przedszkole Miejskie nr 5 „Tęczowa Dolina"

Przedszkole Miejskie nr 6

Spółdzielnia Mieszkaniowa Mechanik

Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim; Wydział Inwestycji

Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim; Zarząd Dróg Powiatowych w Mińsku Mazowieckim

Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim; Zespół Szkół im. MSC w Mińsku Mazowieckim

Stowarzyszenie "Dwie Jedynki"

Stowarzyszenie „Koniczynka" z siedzibą w Ignacowie

Stowarzyszenie Kulturalno-Oświatowe „Ścieżki Nieskończoności"

Stowarzyszenie na rzecz dzieci upośledzonych umysłowo ,,Dzieciom Radość"

Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym ,,Możesz Więcej"

Straż Miejska Miasta Mińsk Mazowiecki

Szkoła Podstawowa nr 5 im. Józefa Wybickiego

Szkoła Podstawowa nr 6

Towarzystwo Pamięci 7 Pułku Ułanów Lubelskich im. Gen. Kazimierza Sosnkowskiego

Towarzystwo Przyjaciół Mińska Mazowieckiego

Uczniowski Klub Sportowy „Piątka"

Urząd Miasta

Urząd Miasta (Referat Administracyjny)

Urząd Miasta (Wydział Gospodarki Komunalnej)

Urząd Miasta (Wydział Inwestycji)

Urząd Miasta (Wydział Promocji, Kultury i Sportu)

Urząd Miasta (Wydział Rozwoju Gospodarczego)

Urząd Miasta (Zespół ds. informatyki)

Urząd Miasta (Zespół ds. społecznych)

Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych w Warszawie

Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o.

Zarząd Gospodarki Komunalnej ZGK

Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 1

Zespół Szkól Miejskich nr 1

Zespół Szkół Miejskich nr 2

15. ANEKS – UCZESTNICY SPOTKANIA W DNIU 7 CZERWCA 2017 ROKU

Zarząd Dróg Miejskich Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej Spółka z o.o.

Szkoła Podstawowa nr 5 im. Józefa Wybickiego

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o.

Zarząd Gospodarki Komunalnej w Mińsku Mazowieckim

Radni Rady Miasta Mińsk Mazowiecki

Mieszkańcy miasta

Starostwo Powiatowe w Mińsku Mazowieckim

Radni Powiatu Mińskiego

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Mińsku Mazowieckim

Muzeum Ziemi Mińskiej w Mińsku Mazowieckim

Stowarzyszenie Radość Trzeciego Wieku

Komenda Powiatowa Policji w Mińsku Mazowieckim

Fundacja Rozwoju Międzykulturowego EBU

Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Mińsku Mazowieckim

Gimnazjum Miejskie nr 2

Mazowieckie Stowarzyszenie na rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Krok Dalej”

16. ANEKS – FORMATKA DO MONITOROWANIA PODEJMOWANYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ

Tytuł projektu lub **nazwa przedsięwzięcia**[81]	**Czas realizacji**; planowany czas zakończenia [miesiąc.rok]	**Krótki opis przedsięwzięcia**, w tym główny **cel**	Główne **wnioski na przyszłość** (np. co warto zmienić, a co rozszerzyć).	**Efekty przedsięwzięcia** – co udało się osiągnąć	**W jaki kierunek działań Strategii wpisuje się to przedsięwzięcie?** [82]			Z kim **współpracowaliście Państwo** przy realizacji?	**Nakłady finansowe** poniesione na przedsięwzięcie **w 2016 roku** (ew. przybliżone).	**Źródło finansowania**	**Realizujący lub koordynujący** [nazwa organizacji i/lub wydziału]	**Osoba do kontaktu** [e-mail, telefon]
					Głównie:	Dodatkowo:	Dodatkowo:					
[przykłady wypełnienia] „Organizacja cyklu kursów/zajęć/ z zakresu…” „Opracowanie koncepcji/planu/programu…” „Modernizacja/budowa XYZ…” „Zakup…” „Reorganizacja…” „Zorganizowanie akcji/konkursu/zawodów…” „Wydanie cyklu…”	**[przykład wypełnienia]** 03.2015 – 11.2016	**[przykład wypełnienia]** Główny cel – poszerzenie oferty spędzania czasu wolnego dla młodzieży i seniorów;	**[przykład wypełnienia]** Główne wnioski na przyszłość – potrzeba większej koordynacji w przekazywaniu informacji pomiędzy organizatorami wydarzeń, a potencjalnymi uczestnikami z różnych części miasta.	**[przykład wypełnienia]** - 140 uczestników (młodzież) - 39 uczestników (seniorzy) - 50 h zajęć - 12 prac konkursowych	**[przykład wypełnienia]** Kier. C2	**[przykład wypełnienia]** Kierunek C5	**[przykład wypełnienia]** Kierunek D1	**[przykład wypełnienia]** Partnerzy: - Stowarzyszenie XYZ z … - Szkoła Zawodowa XYZ w… - grupa 10 wolontariuszy - Urząd Gminy XYZ - MOSiR	**[przykład wypełnienia]** 20000 zł	**[przykład wypełnienia]** współfinasowane ze środków w MEN	**[przykład uzupełnienia]** Urząd Miasta (Wydział XYZ)	
1…												
2…												

[81] Duże liczby drobnych przedsięwzięć w tym samym zakresie prosimy – o ile to możliwe – połączyć w jeden „wpis” (jeden wiersz), np. przedstawiając jako cykl szkoleń, cykl zajęć, seria konkursów etc., żeby zachować przejrzystość zestawienia.

[82] Lista kierunków działań umieszczona jest powyżej, natomiast ich opis – w Strategii. Jeżeli przedsięwzięcie wpisuje się w kilka kierunków działań, prosimy w tabeli wskazać jeden główny i jeden lub dwa dodatkowe.

17. ANEKS – REKOMENDOWANY HARMONOGRAM MONITOROWANIA STRATEGII

Rok	Zbieranie informacji	Raporty
2016	-	-
2017	Zebranie przedsięwzięć z 2016 r.	I Raport z realizacji za rok 2016
2018	Zebranie przedsięwzięć z 2017 r.	-
2019	Zebranie przedsięwzięć z 2018 r.	II Raport z realizacji w latach 2017-2018
2020	Zebranie przedsięwzięć z 2019 r.	-
2021	Zebranie przedsięwzięć z 2020 r.	III Raport z realizacji w latach 2019-2020
2022	Zebranie przedsięwzięć z 2021 r.	-
2023	Zebranie przedsięwzięć z 2022 r.	IV Raport z realizacji w latach 2021-2022
2024	Zebranie przedsięwzięć z 2023 r.	-
2025	Zebranie przedsięwzięć z 2024 r.	V Raport z realizacji w latach 2023-2024 + Ewaluacja wdrażania / proces aktualizacji