

## Wyzwania i perspektywy rozwoju Grodziska Mazowieckiego – przyszłość z perspektywy teraźniejszości. Konferencja popularno- naukowa

### Challenges and prospects for the development of Grodzisk Mazowiecki – the future from the perspective of the present. Popular science conference

dr Mariola Pytlak

Akademia Nauk Stosowanych im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie

#### Streszczenie

W dniu 22 marca 2024 roku zorganizowana została konferencja popularno-naukowa poświęcona zmianom zachodzącym w gminie Grodzisk Mazowiecki. Jest to gmina miejsko-wiejska w województwie mazowieckim. W 2023 roku mieszkało w niej 54520 mieszkańców, czyli 59,5% ludności powiatu grodziskiego. Gmina stanowi 29,3% powierzchni powiatu.

Konferencja poświęcona była zmianom na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat. Podczas konferencji omawiano wyzwania, które pojawiły się w tym okresie oraz sukcesy osiągnięte dzięki pracy dwóch burmistrzów: Euzebiusza Sowy (kadencja 1990-1994) i Grzegorza Benedykcińskiego (kadencja 1994-2024). Zmiany w gminie dotyczyły nie tylko rozwoju infrastruktury, ale również jakości życia mieszkańców oraz integracji społecznej. Uczestnicy spotkania mieli okazję wyciągnąć ważne wnioski na przyszłość. Dyskutowano o strategiach radzenia sobie z nowymi wyzwaniami, takimi jak zmiany klimatyczne czy rozwój technologii. Podkreślono istotę dążenia do zrównoważonego rozwoju. Konferencja była doskonałą okazją do wymiany doświadczeń i pomysłów, które mogą pomóc w dalszym kształtowaniu przyszłości gminy Grodzisk Mazowiecki. Uczestnicy zgodnie stwierdzili, że kluczowe jest zaangażowanie mieszkańców oraz współpraca lokalnych instytucji.

*Słowa kluczowe:* Grodzisk Mazowiecki, wyzwania, perspektywy, zmiany rozwojowe

#### Summary

On March 22, 2024, a popular-science conference was organized on the subject: "Changes taking place in the Grodzisk Mazowiecki commune". Grodzisk Mazowiecki is an urban-rural commune in the Masovian Voivodeship. In 2023, it was inhabited by 54520 residents, 59.5% of the population of the Grodzisk county. The commune constitutes 29.3% of the county's area.

The conference was devoted to changes over the last thirty years. During the conference, the challenges that arose during this period and the successes achieved thanks to the work of two mayors: Euzebiusz Sowa (1990-1994) and Grzegorz Benedykciński (1994-2024) were discussed. The changes in the municipality concerned not only the development of infrastructure, but also the quality of life of residents and social integration. The participants at the meeting had the opportunity to draw important conclusions for the future. Strategies for dealing with new challenges, such as climate change and technological development, were discussed. The essence of striving for sustainable development was emphasized. The conference was an excellent opportunity to exchange experiences and ideas that can help further shape the future of the Grodzisk Mazowiecki commune. The participants agreed that the involvement of residents and the cooperation of local institutions are crucial.

*Keywords:* Grodzisk Mazowiecki, challenges, prospects, developmental changes

## Wprowadzenie

W dniu 22 marca 2024 roku w Grodzisku Mazowieckim odbyła się konferencja



popularno-naukowa pt. Wyzwania i perspektywy rozwoju Grodziska Mazowieckiego – przyszłość z perspektywy teraźniejszości. Była to konferencja otwierająca projekt realizowany przez gminę Grodzisk Mazowiecki

(z inicjatywy Burmistrza Grzegorza Benedykcińskiego), Wyższą Szkołę Kultury Fizycznej i Turystyki im.

Haliny Konopackiej w Pruszkowie oraz Mazowieckie Towarzystwo Naukowe.

Konferencja podzielona została na dwa tematyczne panele dyskusyjne poprzedzone wystąpieniem Burmistrza Grzegorza Benedykcińskiego.

### **Konferencję otworzył Burmistrz Grodziska Mazowieckiego Grzegorz Benedykciński<sup>1</sup>.**

*Nie jestem znawcą historii Grodziska, ale bez wątplenia jest to ciekawe miejsce na mapie Polski z różnych powodów: historycznie, że to miasto było wielokulturowe, że olbrzymia grupa żydowska żyła przez wiele lat. To wszystko budowało pewien klimat, o czym trzeba zawsze pamiętać.*

*Pojawiłem się w Grodzisku Mazowieckim w 1988 roku, byłem nauczycielem, potem nauczycielem w szkole średniej, ale ze względu na niskie zarobki, kolega namówił mnie do pracy w Państwowym Gospodarstwie Rolnym (PGR). Mniej więcej tak jak Łukaszenka zaczynałem karierę. Mój ojciec, który przed wojną studiował w Warszawie, kiedy przyjeżdżał do mnie mówił „Słuchaj, jak już się bawić w ten PGR to musisz koniecznie iść. pod Warszawę. Tylko pod Warszawą jest dobrze”. Nie wiem dlaczego tak mówił, ale wylądowałem w Książenicach. Może jednak nie będę opowiadał swojej historii, która może być mniej interesująca. Ale ta właśnie historia spowodowała, że w 1990 roku wystartowałem w wyborach do rady i zostałem radnym.*

<sup>1</sup> Tekst oznaczony kursywą jest transkrypcją niemal 20 minutowego wystąpienia Burmistrza Grzegorza Benedykcińskiego.

---

*Miałem przyjemność współpracować z Eugeniuszem Sową [red.- pierwszy burmistrz] przez cztery lata. To był dobry początek, bo wtedy nawiązaliśmy współpracę z Belgią. Pojechaliśmy na spotkanie moim polonezem. To były przepiękne czasy, wtedy nas wszystko szokowało. Przynajmniej mnie. Nie mieliśmy praktycznie nic, poza tym, że było brudno, było tak siermiężnie, było nazwijmy to – było inaczej. Te cztery pierwsze lata były niezwykle ważne, bo czuć było powiew nowości, chęci zrobienia czegoś. Była duża grupa radnych, która chciała coś zrobić, ludzie się starali, mieli szalone lub mniej szalone pomysły. Na pewno były to lata trudne. Przypominam, że wtedy gmina Grodzisk była jedną z najbiedniejszych gmin na Mazowszu. Ponieważ to była bardzo biedna gmina, dlatego możliwości tej gminy w zakresie budowania infrastruktury były bardzo ograniczone. Poziom tej infrastruktury był na bardzo niskim poziomie. Wiemy, że nie było kanalizacji w dużej części gminy, nie było wody, nie było gazu. Ale jedno było w tym wszystkim najważniejsze: położenie. Po prostu wymarzone położenie. Drugi element który był bardzo ważny to dwie koleje, które umożliwiały szybki dojazd do Warszawy i otwierały możliwość kontaktu z Warszawą. To było niezwykle ważne i myślę, że to również decydowało o tym [red. – o rozwoju Grodziska]. Trzeci element to stan, w jakim zastaliśmy to miasto. Idealny. Z punktu widzenia zrobienia kariery – idealny. Wystarczyło pozamiatać. Wystarczyło trochę, niewiele rzeczy zrobić. Wystarczyło wyjść do ludzi, spotkać się z ludźmi i ci ludzie poczuli, że coś się zmienia. Pamiętam jak pojechałem na zebranie na ulicy Słowackiego, to ludzie mówią „Panie, mieszkam tu 50 lat i tu nigdy nikogo nie było. Pierwszy raz ktoś przyszedł do nas”. Było nam łatwo. Ja porównuję np. Chodzież, miasto w którym przebywałem. To jest poniemieckie miasto, które były urządzone, były skanalizowane, gdzie naprawdę było dużo fajnych rzeczy. Tam zrobić ten skok było trudno, w Grodzisku nie było trudno. Dlatego też utrzymałem się 30 lat na funkcji burmistrza, bo tu było łatwiej.*

*I jeszcze kluczowa sprawa. Zawsze mówię, że gdybym został, kiedyś mówiłem Premierem, potem mówiłem Kaczyńskim, to bym natychmiast doprowadził do likwidacji gmin wokół miast. To jest paranoja, że jest miasto otoczone gminą. To już z założenia jest konflikt, bo wiadomo że miasto nie ma możliwości rozwojowych, a jak jeszcze się trafi wójt i prezydent z różnych opcji, albo nie lubią się po prostu, to już wtedy wiadomo, że jest problem z budową infrastruktury, z zapraszaniem przemysłu itd.. Grodzisk tego nie miał. Tu na szczęście komitet obywatelski był na tyle silny, że nie pozwolił na odłączenie gminy od miasta. I na szczęście nie pojawił się lider, taki lider zdecydowany z terenu wsi, który skutecznie przeprowadziłby ten proces [red.- proces odłączenia terenów wiejskich gminy od miasta]. Na tym to polegało: ktoś chciał być wójtem, ktoś chciał być burmistrzem i ten kto chciał być wójtem odrywał zazwyczaj wsie od miasta i powodował to nieszczęście, którym jest dzisiaj obdarzony Żyrardów, którym jest obdarzony Pruszków i wiele, wiele miast w Polsce, które są właściwie bez możliwości rozwojowych. Dlatego nam było łatwiej, nam było naprawdę dużo łatwiej.*

---

*Mam 34 sołtysów, z każdym trzeba uzgadniać. Ja nie mówię złośliwie o sołtysach, ale o samej skali problemu, drogi, nie drogi, bo ci ludzie się tutaj sprowadzają i ciągle coś trzeba budować, ludzie nie mogą wyjechać. Ciągłe jest jakiś problem, ale jest to problem do opanowania. Natomiast razem, ten cały organizm. A jeżeli do tego dorzucimy jedną moją absolutnie kluczową zaletę: ja unikam konfliktów jak ognia. Zawsze unikałem konfliktów, czyli jeżeli widziałem, że mam przed sobą kogoś takiego napalonego na mnie z pięściami, to spieszałem natychmiast. Żeby czasami nie wdać się w jakąś rozróbę, bo jak się wdam w taką rozróbę to koniec, to po mieście. To nie ma miasta. I to, że udało się przez tyle lat mieć większość w Radzie, to jest nieprawdopodobny sukces. I to ocenilibym jako mój największy sukces. Że nie doprowadziłem do podziału władzy burmistrza z radą, to po pierwsze. A po drugie, że udało się utrzymywać dobre relacje ze Starostwem. To jest kluczowa sprawa. Ta sprawa spowodowała, że my mogliśmy spokojnie myśleć o tym, jak rozwijać to miasto, jak rozwijać tę gminę. Ja mogłem poświęcić 99% czasu na myślenie konstruktywne o rozwoju gminy. Przez pierwszych chyba 10 lat poświęcałem 50% na sprowadzanie firm, jeżdżenie z tymi firmami itd. Czyli na stworzenie pewnego klimatu, żeby one tu zainwestowały.*

*Nie mówię o wadach, bo o tych wadach piszą i można sobie przeczytać, ale generalnie chodzi o to, że udało nam się doprowadzić do takiej atmosfery współpracy i pchania do przodu, ciągłego zarażania chęcią robienia czegoś. To była chyba największa sprawa i dzięki temu udało się to miasto doprowadzić do pozycji bez wątpienia. Nie będę opisywać jak miasto wygląda, jak gmina wygląda, bo Państwo to wiecie i nie muszę tego opowiadać. Na pewno jest bardzo duża zmiana. Nie twierdzę, że wszystko się udało, że wszystko zrobiliśmy tak jak powinniśmy, ale mamy parę fajnych sukcesów. Między innymi ta Mediateka, która jest znakomitym projektem, bo wydaje się, że ona tu zawsze była. Bez niej byłoby bardzo trudno dzisiaj funkcjonować. Czy też nowa hala, która już widać, że mimo wątpliwości, że za duża, dzisiaj absolutnie bardzo dobrze się wpisała. To są pewne nasze sukcesy. Mówię nasze, bo to jest praca zespołowa np. uczenie się. Ja zawsze jak gdzieś jestem staram się zobaczyć jakie ma doświadczenia. Zanim wybudowaliśmy halę przejechałem co najmniej 1/3 Europy, żeby popatrzeć na hale. Jaki jest trend, jak to wygląda, w jakim kierunku to idzie, co jest ważne. I dzisiaj mamy halę, która myślę, że jako kompleksowy obiekt jest dużo ładniejsza niż hale w Gratz, czy Wiedniu. Pod Wiedniem jest taka hala bardzo ładna, ale one są bardziej wielofunkcyjne, ona [red. – grodziska hala] jest lepiej wyposażona, więc myślę że jest to rzeczywiście coś fajnego.*

*Dzisiaj jak wiecie, jesteśmy najbogatszym miastem, jesteśmy najbogatszą gminą jeśli chodzi o miasta powiatowe na Mazowszu, trzecią w Polsce. Mamy drugie miejsce jeśli chodzi o sukces ostatniej kadencji. Jeśli chodzi o przedostatnią kadencję mieliśmy chyba pierwsze miejsce. Czyli bez wątpienia pasmo sukcesów. I tylko nie odbierajmy tego źle, bo rozumiem, że jesteśmy na konferencji, na której mamy uczciwie mówić. I to są sukcesy nieopłacalne. To nie jest ranking, że daliśmy kasę i żeby powiedzieli, że my jesteśmy na pierwszym miejscu. Więc jest bez wątpienia powód do zadowolenia.*

---

*I co mnie bardzo cieszy moja niezwykle mądra decyzja o zakończeniu kariery. To jest bardzo dobra decyzja, w odpowiednim czasie, trafiona w punkt po prostu. Że jest ten moment, kiedy ja przestaję rozumieć pewne procesy, te nowoczesne nazwijmy. Że świat się zmienił, że dzisiaj młodzież i młodzi ludzie komunikują się na zupełnie innej płaszczyźnie, o czym innym myślą. I to trzeba przyjmować. I ja mam prawo nie wiedzieć. Nie siedzę w tym, nie jestem w tym. Pytam czasami, ale nie wszystko skumam. Na wszelki wypadek zrezygnowałem. I to jest dobre. I myślę, że ta ekipa, która jest w tej chwili, wierzę, że ci którzy zwyciężą tutaj, to są ludzie, którzy doprowadzą do takiego rozwoju w dalszej części tego miasta. Tutaj budować już za dużo nie można, bo koszty nas zębrą, poza oczywiście obiektami infrastruktury typu drogi. Mówię o obiektach kubaturowych, typu szkoły przedszkola nie za dużo budować, ale dbać o to co jest. I wierzę, że się to dobrze zakończy i gmina będzie szła przez cały czas w dobrym kierunku. Chciałbym tu zaznaczyć jeszcze jedną rzecz, że takie proinwestycyjne działanie wprowadził Euzebiusz [red – Sowa] w pierwszej kadencji. Miał parcie na inwestycje i to bardzo duże. I to trzeba absolutnie mu przyznać. Pierwsza firm, która się pojawiła w Grodzisku, przy moim niedużym udziale, to jest Pepsico. Procter Gamble przyszedł wcześniej do gotowych magazynów, budynki już stały. Natomiast Pepsico wybudowało zupełnie nową firmę i to potem mi bardzo ułatwiało sprowadzanie nowych firm. I to było bardzo cenne.*

*Chcę dzisiaj jeszcze jedną bardzo ważną rzecz powiedzieć. Odchodzę z dużym, zmniejszyliśmy dług o 30 mln, na koncie mamy całkiem sporo pieniędzy. I te kredyty czy pożyczki, które mamy są tak korzystnie oprocentowane, że przy tej inflacji która jest byłoby bez sensu przyspieszanie i jeszcze większe spłaty. Gmina jest na pewno w bardzo dobrej kondycji finansowej, z dużą ilością rozpoczętych inwestycji, z dużą ilością projektów. Wierzę, że jest i będzie to super miejsce do życia.*

## **Część I. Gmina Grodzisk Mazowiecki w liczbach...i nie tylko. Czy miastu i gminie Grodzisk Mazowiecki udało się przełamać stereotyp miasta sypialni?<sup>2</sup>**

Pierwsza część konferencji dotyczyła obecnej sytuacji miasta. Panel moderowała dr Mariola Pytlak, Rektor Wyższej Szkoły Kultury Fizycznej i Turystyki w Pruszkowie, członek Zarządu Mazowieckiego Towarzystwa Naukowego i mieszkanka Grodziska Mazowieckiego. W dyskusji panelowej udział wzięli

- 1) Grzegorz Benedykciński, sprawujący od 30 lat urząd Burmistrza Gminy Grodzisk Mazowiecki

---

<sup>2</sup> Wszystkie dane statystyczne prezentowane w tej części opracowania pochodzą z bazy danych *Polska w liczbach*, [https://www.polskawliczbach.pl/gmina\\_Grodzisk\\_Mazowiecki](https://www.polskawliczbach.pl/gmina_Grodzisk_Mazowiecki)

- 2) Piotr Leśniewski, Skarbnik Gminy Grodzisk Mazowiecki
- 3) dr hab. Krzysztof Jarosiński, prof. SGH i członek Mazowieckiego Towarzystwa Naukowego.
- 4) dr Benedykt Opalka, SGH i członek Mazowieckiego Towarzystwa Naukowego.

Paneliści szukali odpowiedzi na cztery postawione przez dr M. Pytlak pytania. Miały one podsumować dotychczasowy rozwój miasta i gminy, ale jednocześnie stworzyć pole do refleksji oraz stanowić podstawę do dyskusji o przyszłości tego miejsca.

### **Problem nr 1. Atrakcyjność miasta i gminy Grodzisk Mazowiecki z punktu widzenia**

**naukowca.** Na temat gminy powstało wiele publikacji o różnorodnym charakterze, jak podkreślił A. Stawarz (2018, s. 154) „Po roku 2000 ukazało się kilka następujących prac naukowych, opracowanych przez indywidualnych badaczy (historyków, historyka sztuki, ekonomistę), jak i grupy specjalistów różnych dyscyplin. Do ważniejszych książek tego nurtu zaliczyć trzeba takie pozycje, jak: Grodzisk Mazowiecki i Ziemia Grodziska na drogach rozwoju XIX-XX w., Jan Bogumił Plersch. Polichromie w Grodzisku Mazowieckim, autorstwa Anny Doroty Potockiej, opracowania dotyczące dziejów miejscowości i dóbr ziemskich autorstwa Jerzego Gmurskiego, czy szczegółowe, analityczne studium zmian społeczno-gospodarczych jakie dokonały się w Grodzisku Mazowieckim po 1989 r. [autorstwa dr Marioli Pytlak – dop. aut] W ostatnich latach ukazały się kolejne opracowania naukowe uzupełniające wiedzę o historii miasta w latach II Rzeczypospolitej oraz dziejach straży pożarnych w powiecie grodziskim. Ciekawym przyczynkiem historycznym stała się niewielka publikacja dotycząca zesłania kilku mieszkańców Grodziska, którzy w latach rewolucji 1905-1908 działali w Polskiej Partii Socjalistycznej. Wśród publikacji naukowych i popularnonaukowych znajdują się też opracowania będące pokłosiem konferencji i sesji poświęconych tematyce ochrony środowiska, promocji zdrowia czy zagadnieniom rozwoju współczesnej rodziny”.

Pojawiło się zatem pytanie: *Co w Grodzisku jest takiego, że stanowi ciekawy obiekt do badań? Czy to że jest specyficzny, czy może typowy i stanowi dobry przykład do ogólnych analiz?*<sup>3</sup>

**Piotr Leśniewski:** *Z uwagi na zajmowane stanowisko, jestem od 12 lat skarbnikiem i pracuje w gminie w finansach od 25 lat, a zatem prawie przez cały okres który mamy zbadać jestem przy finansach gminy. Jak przychodziłem do pracy, to one wynosiły 50 mln zł, obecnie jest to pół miliarda, czyli 500 mln. Dziesięciokrotnie wzrosły środki dochodowe naszej gminy.*

---

<sup>3</sup> Wypowiedzi panelistów oznaczone są kursywą

---

*Jeśli chodzi o typowość. Jesteśmy typową gminą miejsko-wiejską, posiadającą źródła dochodów takie jak standardowe gminy z województwa mazowieckiego. Można powiedzieć, że niczym się nie wyróżniamy. Ale jesteśmy topową gminą z uwagi na zasoby finansowe, które przez te lata zostały wypracowane dzięki firmom, mieszkańcom, włodarzom (ciągłość władzy). Położenie Grodziska, dwie koleje, obecnie dwie trasy szybkiego ruchu sprzyja rozwojowi liczby mieszkańców i firm, a po części prowadzi do umocnienia finansowego naszej gminy. Z czego ta topowość nasza wynika? Dzięki temu położeniu jesteśmy w stanie każde źródło dochodów, które mamy możliwe realizować w maksymalnej wysokości. U nas w gminie nie jesteśmy szczególnie nastawieni np. na przychody z PIT-ów i to źródło stanowi 50% budżetu, tak jak np. w Podkowie Leśnej, gdzie bez PIT-u ta gmina nie funkcjonuje i po zmianach podatkowych, które mieliśmy 2021 i 2022 rok stanęli przed wielkim problemem. My mamy dochodowy budżet, który możemy podzielić na cztery części, czyli podatki i opłaty lokalne 30%, PiT i CIT – 30% oraz subwencje i dotacje – 30%. Każda ta najwyższa sfera dochodowa jest zrównana i w przypadku niepowodzenia jednej jesteśmy w stanie „przeżyć” z innego źródła dochodu. Pozostałe 10% stanowi pozyskanie zewnętrznych źródeł. Nieźle sobie radzimy.*

**dr hab. Krzysztof Jarosiński:** *Mogę na gruncie teoretycznym ocenić na ile rozwój lokalny, czyli ten potencjał społeczności lokalnej na ile jest i na ile może być wykorzystywany. Jeżeli przyjrzymy się gminie Grodzisk Mazowiecki od razu widać, że na przestrzeni dłuższym niż analizowane 30 lat przeszedł głębokie przeobrażenie. Miał co prawda nienajgorszy punkt wyjścia jeśli chodzi o zakończenie drugiej wojny światowej, co się datuje pewnymi osiągnięciami jeszcze sprzed wojny, ale ten czas po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej (również czas przedakcesyjny) kiedy wypełnialiśmy poszczególne punkty w licznie 35 jako państwo, aby spełnić te kryteria unijne i ostatecznie moglibyśmy przystąpić do Unii Europejskiej, to spowodowało, że w bieżących latach łatwiej jest nam dokonać pewnych ocen na zupełnie innym poziomie. Od 2004 roku nastąpiły istotne przeobrażenia jakościowe jeśli chodzi o poziom życia w Grodzisku mazowieckim. Miasto przeszło głębokie przeobrażenia i tego się już dzisiaj nie pamięta, o jakich wskaźnikach moglibyśmy mówić przed 20-30 laty, a jakimi wskaźnikami posługujemy się dzisiaj. Ja przytoczę tę sytuację dotyczącą chociażby rozwoju wodociągów i kanalizacji w Grodzisku Mazowieckim. Był czas mniej więcej przed 12 laty, kiedy prowadziłem projekt na zlecenie Urzędu Miasta dotyczący restrukturyzacji wodociągów i kanalizacji w dobie, kiedy następowała przede wszystkim modernizacja sieci zwłaszcza kanalizacyjnej i rozbudowa oczyszczalni ścieków. To były ogromne przedsięwzięcia, zważywszy że cały ciężar tej inwestycji wziął na siebie Grodzisk Mazowiecki, mimo że z dobrodziejstw rozbudowy oczyszczalni ścieków konsumowały inne miasta, np. Milanówek.*

**dr Benedykt Opalka:** *Sądzę, że specyfika miasta Grodzisk Mazowiecki jest wyraźna. Ja chciałbym zwrócić uwagę, co może być ciekawe z punktu widzenia badawczego i osoby z zewnątrz.*

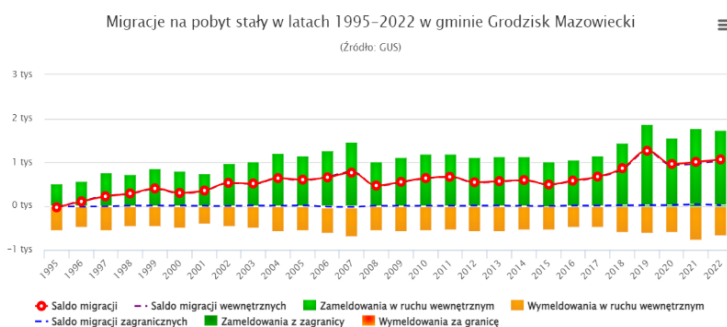
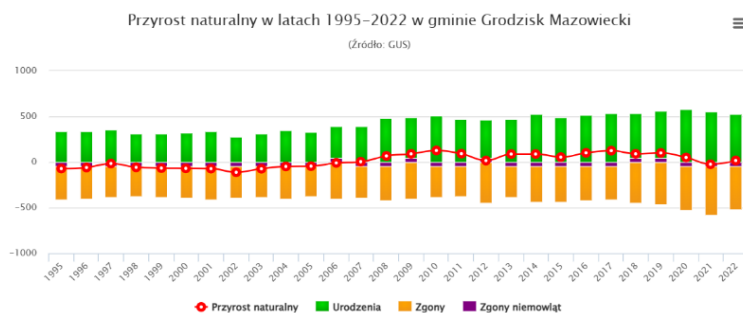
*To jest Uczestnictwo Grodziska Mazowieckiego w Stowarzyszeniu Metropolia Warszawa. Rola, funkcje i powiązania, które z tym się wiążą i które pozwalają na podejmowanie ważnych inwestycji i inicjatyw. I druga rzecz na którą chciałbym zwrócić uwagę to jest utrwalenie w Grodzisku Mazowieckim strategicznego podejścia do rozwoju lokalnego. Ma to oczywiście swój wymiar personalny i ocenianą pozytywnie trwałością władzy, ale jak sądzę ma to również swój wymiar instytucjonalny i organizacyjny. Świadczy to o przyswojeniu przez organ uchwalodawczy i wykonawczy gminy istotnego zasobu wiedzy, praktyki i doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego. Sądzę, że te dwie cechy są bardzo istotnym czynnikiem tego co już się udało osiągnąć i dalszego rozwoju miasta.*

**Problem nr 2. Atrakcyjność miasta i gminy Grodzisk Mazowiecki z punktu widzenia nowego mieszkańca.** Gmina kusi potencjalnych mieszkańców atrakcyjnymi cenami nieruchomości developerskich, dlatego kluczową rolę w rozwoju gminy pełnią migracje.



≡ Gmina Grodzisk Mazowiecki ma 54 520 mieszkańców, z czego 52,1% stanowią kobiety, a 47,9% mężczyźni. W latach 2002-2022 liczba mieszkańców wzrosła o 54,3%.

Od 2008 roku w gminie Grodzisk Mazowiecki notowany jest dodatni przyrost naturalny. Współczynnik dynamiki demograficznej (stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów wynosi) jest większy od średniej dla województwa oraz znacznie większy od współczynnika dla całego kraju.



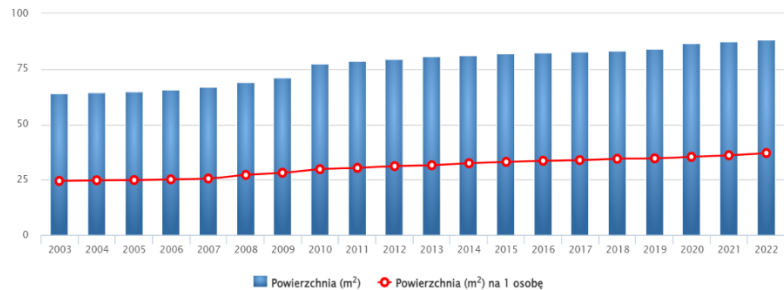
Liczba zameldowań w ruchu wewnętrznym jest od lat wyższa od wymeldowań, w wyniku czego gmina Grodzisk Mazowiecki ma dodatnie saldo migracji wewnętrznych.



Całkowite zasoby mieszkaniowe w gminie to 22 842 nieruchomości. Na 1000 mieszkańców przypada 419 mieszkań. Jest to wartość mniejsza od wartości dla województwa mazowieckiego oraz podobna średniej dla całej Polski

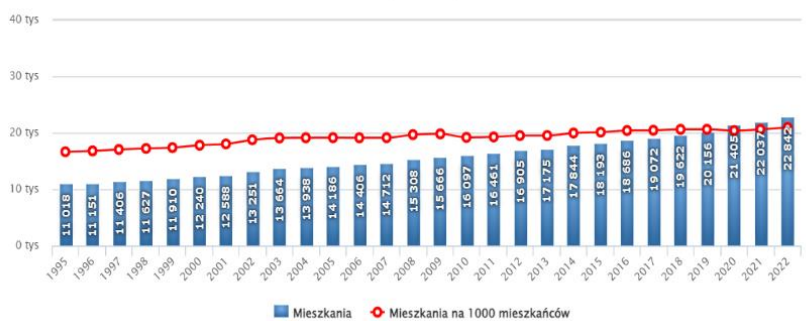
Przeciętna powierzchnia (m<sup>2</sup>) użytkowa mieszkania w latach 2003–2022

(Źródło: GUS)



Liczba mieszkań w latach

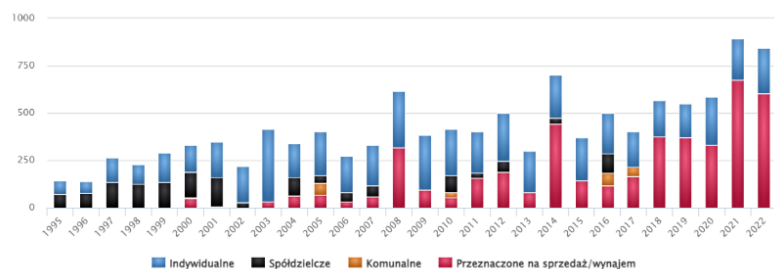
(Źródło: GUS)



Przeciętna liczba pokoi w nowo oddanych mieszkaniach w gminie to 4,31 i jest większa od przeciętnej liczby izb dla województwa oraz znacznie większa od przeciętnej liczby pokoi w całej Polsce.

Liczba mieszkań oddanych do użytku w latach 1995–2022

(Źródło: GUS)



71,1% mieszkań zostało przeznaczonych na sprzedaż lub wynajem, 28,9% na cele indywidualne.

W kontekście przedstawionych informacji pojawia się pytanie: *Jakie czynniki decydują o atrakcyjności Grodziska jako miejsca zamieszkania? A co stanowi czynnik wypychający?*

**Krzysztof Jarosiński:** *Chciałbym zwrócić uwagę na proces demokratyzacji życia publicznego, dzięki któremu obywatel uzyskał prawo do swobodnego wyboru miejsca zamieszkania, miejsca zatrudnienia, stałego pobytu, zameldowania się. Stało się nieco trudniejsze związanie obywatela z miejscem, to już nie jest przywiązanie o charakterze administracyjnym jako miało miejsce przez wiele dziesięcioleci w mieście stołecznym Warszawa i nie tylko, gdzie obowiązywały meldunki, których z kolei nie można było uzyskać. Obywatel ma swobodę wyboru, a skoro ma swobodę wyboru to z reguły kieruje się subiektywnym odczuciem. I jeżeli np. czytamy w Strategii miast i gminy Grodzisk Mazowiecki z 2014 roku, że misją, wizją i jednym z głównym celów jest podnoszenie jakości życia mieszkańców, to my to traktujemy poważnie. To jest pewnego rodzaju zobowiązanie w stosunku do mieszkańców.*

*Ale na tym tle pojawia się pytanie: Jak my możemy wytłumaczyć czym jest i jak określić ten poziom życia mieszkańców. Obecnie przyjmuje się, że poziom życia mieszkańców jest w mniejszym stopniu obrazowany wskaźnikami ilościowymi (bo to możemy łatwo zrobić), natomiast w większym stopniu jest ilustrowany sumą subiektywnych odczuć jednostek. Czyli inaczej mówiąc to jednostka subiektywnie wypowiedzieć, czy w danym miejscu czuje się dobrze, czy czuje się źle. Oczywiście nie twierdzą, że nie mają znaczenia zmiany o charakterze ilościowym, wyposażenie w infrastrukturę techniczną i usługi komunalne, ale zakładam, że Grodzisk mazowiecki jest już na takim poziomie zaspokojenia tych potrzeb, że ten proces – z racji poziomu dochodów bieżących – będzie kontynuowany i dokończony, tak jak modernizacja sieci kanalizacyjnej czy rozwój komunikacji miejskiej z uwzględnieniem potrzeb gmin sąsiednich. Te usługi o charakterze społecznym mają charakter mniej wymierny, trudno jest operować wskaźnikami pozwalający zmierzyć sumę zadowolenia z danego miejsca zamieszkania. Takie wyniki możemy uzyskać tylko na podstawie badań ankietowych i rzetelnych odpowiedzi respondentów. Mamy źródło do przebadania, nawet w sposób reprezentatywny całej społeczności Grodziska Mazowieckiego. Przechodząc do atrakcyjności, ogromnym potencjałem Grodziska Mazowieckiego jest liczba mieszkańców, która co prawda wzrosła, ale nie należy dążyć do bezwzględnego wzrostu liczby mieszkańców. Wzrost liczby ludności dokonuje się z reguły liniowo, natomiast wraz z tym wzrostem w sposób wykładniczy zaczyna rosnąć zapotrzebowanie na inwestycje o charakterze infrastrukturalnym. Łatwiej jest wybudować drogę lub zmodernizować skrzyżowanie na wsi, to kosztuje mniej i może generować mniejsze obciążenie dla budżetu niewielkiej gminy. Trudniej jest pokonać barierę o charakterze infrastrukturalnym, gdzie trzeba zainwestować znaczące środki, takie chociażby jak budowa wiaduktu nad torami kolejowymi, czy też budowa i modernizacja linii kolejowych. Liczba ludności, którą Grodzisk Mazowiecki na dzisiaj posiada jest na tyle dobra, że możemy zaliczyć Grodzisk Mazowiecki do tej wielkości miast, która ma charakter optymalny. Wzrost liczby ludności skutkuje wydłużaniem dojazdów do pracy i do innych celów podróży. Nie chciałbym być źle rozumiany, ale ten dobrobyt, który wypracowano przez ostatnie dziesięciolecie, a do którego przyczynił się znacząco Pan Burmistrz Grzegorz Benedykciński i współpracownicy, że osiągnięto wysoki poziom życia, natomiast wzrost liczby ludności (np. niekontrolowany wzrost liczby migrantów) może zakłócić te proporcje.*

**Grzegorz Benedykciński:** *Mamy pewien dylemat. Codziennie mały chłopiec zaczepiał mnie na ulicy i pytał kiedy będzie McDonald. A żeby pozyskać określoną ilość i jakość usług o takim charakterze trzeba mieć odpowiednią liczbę mieszkańców. Mówiliśmy o tym, że musi być nas 50 tys. osób. Bo trzeba mieć świadomość, że dla moich mieszkańców pojawienie się tej liczby punktów handlowych, marketów to jest pozytyw. Pojawienie się McDonalda, KFC i Maxa świadczy o sile miasta i jego pozycji. Jest to pewien symbol.*

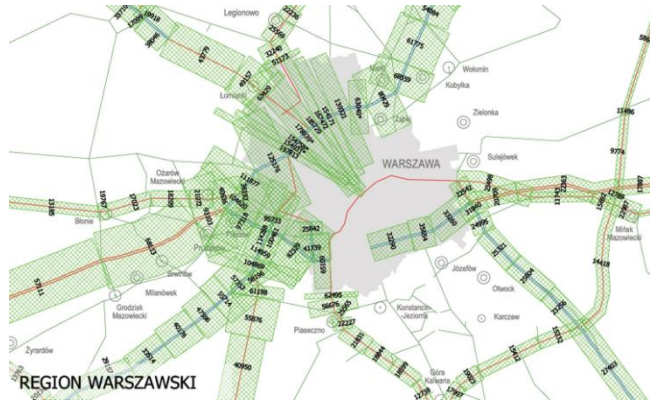
*Żeby jednak to się stało, trzeba mieć odpowiednią liczbę mieszkańców, a jednocześnie zrobić wszystko, żeby nie dopuścić do masowej, blokowej zabudowy. Dopuszciliśmy taką zabudowę tylko na ulicy Bałtyckiej i trochę na ulicy Dalekiej i dalej nie ma gdzie budować bloków. Uważam, że dzisiaj powinniśmy wypełnić działki w Opypach i na Radoniach, gdzie są puste działki, al. Koszty infrastruktury są olbrzymie. Co jeszcze jest ważne? Jestem szczęśliwy, że mogę wsiąść w pociąg w Grodzisku i pojechać do Krakowa. Będę starał się do doprowadzić do uruchomienia peronu, na którym mogło zatrzymywać się Pendolino. Żeby można było z Grodziska w ciągu 2-3 godzin do Gdańska. Należy również pamiętać o jeszcze jednej rzeczy, aby planami zagospodarowania regulować w taki sposób, żeby nie dopuścić do przekroczenia 60 tys. osób. Biorąc pod uwagę powierzchnię gminy i fakt, że liczba mieszkańców się nie zwiększa w mieście, utrzymujemy stabilność zaludnienia w mieście. Kiedyś daliśmy zgodę na bliźniaki, ponieważ zgodnie z obowiązującym prawem w jednym budynku mogą być dwa lokale mieszkalne, co w efekcie w bliźniaku dało łącznie 4 lokale. Pojawia się sytuacja wysokiego popytu i deweloper nastawiony na zysk i powstało kilka „architektonicznych nieporozumień”.*

**Benedykt Opalka:** *Czynniki pozytywne dla mieszkańców, wszyscy znamy: dostępność komunikacyjna, bliskość Warszawy, dostępność i dobra jakość usług publicznych (społecznych). Zwrócę uwagę na czynniki wypychające i konkurujące. Zwróciłbym uwagę na zwiększającą się dostępność komunikacyjną innych terenów wokół Warszawy. Jeśli spojrzymy na kierunek południowy i wschodni, finalizacja tras szybkiego ruchu powoduje, że takie miasta jak Tarczyn, Grójec, Garwolin czy Mińsk Mazowiecki zyskują popularność jako nowe kierunki osiedlania się, między innymi osób pracujących w Warszawie. Na to mogą mieć wpływ ceny mieszkań: jeśli spojrzymy na ceny mieszkań z 2022 roku to ceny mieszkań w Grodzisku Mazowieckim były średnio o 1 tys. zł wyższe niż w Grójcu czy Tarczynie, a nawet o 2 tys. wyższe niż w dalszych miastach takich jak Radom czy Siedlce. Okazuje się, że te miasta są coraz częściej brane pod uwagę przez mieszkańców Warszawy jako alternatywne miejsce do zamieszkania.*

**Piotr Leśniewski:** *Każdy koszyk ma swoją pojemność. I to dotyczy również finansów gminy. Do pewnej liczby mieszkańców widoczny jest efekt korzyści dochodowych bez widocznych większych uszczerbków na finansach wydatkowych. Pewien pułap liczby mieszkańców odwraca sytuację i staje się to problemem dla finansów gminy. A jeśli chodzi o atrakcyjność naszej gminy, to wydaje mi się, że jesteśmy coraz bardziej samowystarczalni.*

**Grzegorz Benedykciński:** *W Polsce żyjemy z podatków od osób fizycznych i nie ma obowiązku meldunkowego. W Grodzisku około 6 tys. ludzi jest niezameldowanych, żyją i korzystają z usług, nie płacąc podatków.*

**Problem 3. Atrakcyjność miasta i gminy Grodzisk Mazowiecki z punktu widzenia dostępności komunikacyjnej.** Gmina Grodzisk Mazowiecki stanowi część obszaru



Aglomeracji Warszawskiej i znajduje się w kręgu oddziaływań Centralnego Portu Komunikacyjnego. Rosnąca liczba mieszkańców oraz dynamicznie rozwijający się potencjał gospodarczy sprawiają, że coraz więcej osób zmuszone jest do przemieszczania się na terenie gminy i poza jej granicami. Współczesne społeczeństwo wymaga szybkich

i wygodnych środków transportu, dlatego istnienie dobrze rozwiniętej infrastruktury komunikacyjnej jest kluczowe dla rozwoju każdej miejscowości. Gmina doskonale zdaje sobie z tego sprawę i inwestuje w rozbudowę dróg, ścieżek rowerowych oraz usprawnienia komunikacji publicznej. *Czy to jednak wystarczy? Czy system komunikacyjny gminy Grodzisk Mazowiecki nadąża za jej rozwojem społeczno-gospodarczym?*

**Grzegorz Benedykciński:** *Jesteśmy wzorem, jeśli chodzi o system komunikacyjny w Polsce. Trzy lata temu stworzyliśmy Grodziskie Przewozy Autobusowe, które w 2022 roku przewoziły w pierwszym kwartale 300 tys. osób, a w czwartym kwartale 2023 roku było to 1 mln osób. Mamy 5-krotny wzrost biletów miesięcznych. Doszliśmy do 12 autobusów, które jeżdżą w 8 jednostkach, w tym w powiecie Pruszków. Może przyłączy się powiat Warszawa Zachód. Doprowadziliśmy do sytuacji, że korki tworzą autobusy z naszymi pasażerami. Nie mamy na terenie gminy miejsc odciętych komunikacyjnie, wszędzie dojeżdżają autobusy. Cena biletu w całym rejonie to 4 złote, 2 złote na terenie jednego powiatu, a 1 zł na terenie miasta. Zrobiliśmy kolosalny postęp, jeśli chodzi o komunikację. No i mamy pierwszą obwodnicę, niedługo będziemy mieli drugą obwodnicę łączącą trasę katowicką z autostradą.*

**Krzysztof Jarosiński:** *Zwróciłbym uwagę na dwa wymiary. Pierwszy to relacje wewnątrzgminne i najważniejsza dla mieszkańców komunikacja krótkoodcinkowa w ramach miasta i jego strefy podmiejskiej. Druga rzecz to jest ruch na zewnątrz i z zewnątrz do Grodziska, zarówno osobowy, jak i ciężarowy. Z racji rozwoju centrów logistycznych na terenie gminy Grodzisk Mazowiecki wzrasta na sile ruch samochodów ciężarowych, które wykorzystują centra logistyczne jako miejsca dostaw hurtowych. Następnym krokiem jest rozwożenie towarów, niestety głównie do Warszawy mniejszymi samochodami dystrybucyjnymi. I na tym gmina Grodzisk zarabia i to jest dobre.*

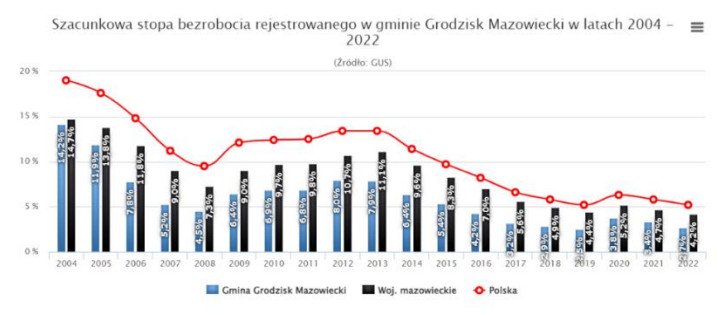
---

*Natomiast jeśli chodzi o rozwój komunikacji, to badania które prowadziliśmy w innych miastach w Polsce, w Austrii czy Niemczech, pokazują, że za wszelką cenę trzeba dążyć do tego, by nadać priorytet komunikacji zbiorowej publicznej nad samochodami osobowymi. Badania w Wiedniu pozwoliło sformułować pytanie: W jaki sposób miasto toleruje deficyt na poziomie 300 mln euro z tytułu dopłat do komunikacji miejskiej? Burmistrz Wiednia odpowiedział: my się z tego powodu cieszymy, że mieszkańcy chcą z komunikacji miejskiej korzystać, bo dla nas samochód osobowy jest szkodnikiem i my nie potrzebujemy w mieście samochodów osobowych, będziemy robić wszystko, aby eliminować z miasta samochody osobowe. Na pytanie: To są przecież określone koszty?, burmistrz odpowiedział: to są preferencje społeczne, my finansujemy komunikację miejską i dopłacamy do niej ze środków publicznych. Jeśli chodzi o Grodzisk, bardzo dobrze się dzieje że powstało Przedsiębiorstwo Przewozów Autobusowych, które świadczy usługi na terenie miasta i że z ofertą wychodzi na tereny gmin sąsiednich. Dlaczego? Ponieważ normą w prowadzeniu tego typu biznesu jest stosowanie następującej zasady: w stosunku do własnych mieszkańców niekiedy taryfy powinny mieć charakter preferencyjny, zbliżony do kosztów lub niekiedy nawet poniżej kosztów wykonania 1 wozokilometra; natomiast w stosunku do odbiorców zewnętrznych usługi tego rodzaju powinny być świadczone po kosztach z uwzględnieniem narzutu wynikającego z zysku normatywnego. Nie z atawistycznym przejęciem na siebie kosztów w sposób niekontrolowany. A zatem co to oznacza? Że rozwój tego przedsiębiorstwa jest atutem miasta, bo jest to przedsięwzięcie istniejące, a jego rozwój może przyczynić się do zwiększenia korzyści społecznych jeśli chodzi o transport, a jednocześnie ekonomicznych jako wpływy do budżetu z gmin sąsiednich.*

**Benedykt Opalka:** *Grodzisk z punktu widzenia badacza bardzo dobrze wykorzystał swoje możliwości lokalizacyjne względem różnych form komunikacji (węzeł autostrady, połączenia kolejowe). Jest to ważna zaleta działań, które dotychczas zostały podjęte. JA chciałbym zwrócić uwagę na bardzo ciekawe i ważne zjawisko łączenia różnych form komunikacji, które są w Grodzisku Mazowieckim dostępne, a zatem łączenie komunikacji autobusowej wewnątrz, poprzez budowę ścieżek rowerowych jako systemu komunikacji dla mieszkańców z różnych obszarów gminy. Takie inwestycje jak parkingi P&R Zachęcają do korzystania ze zbiorowych form komunikacji. Myślę, że nie tylko komunikacja z Warszawą, ale też między innymi jednostkami metropolii warszawskiej jest ważna i potrzebna. Szanse rosną poprzez uczestnictwo Grodziska Mazowieckiego w kolejnych inwestycjach w ramach ZIT,*

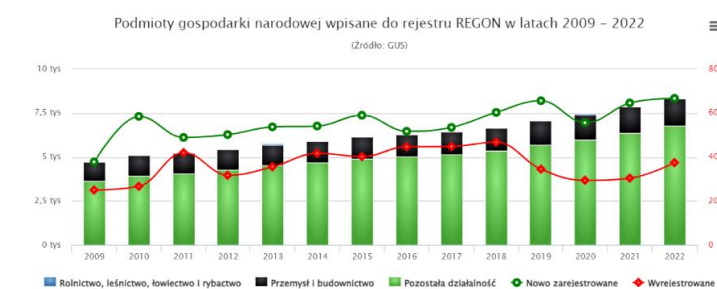
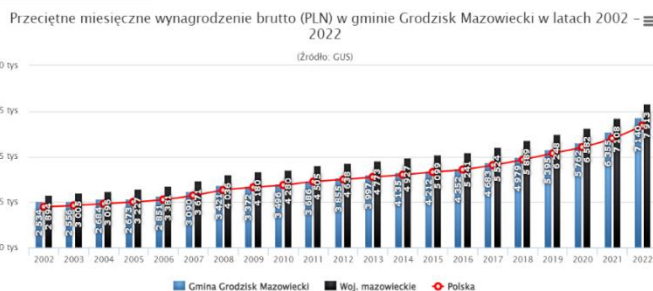
**Piotr Leśniewski:** *Przedsiębiorstwo to bardziej związek powiatowo-gminny Grodziskie Przewozy Autobusowe. Jeśli chodzi o finansowe aspekty tego związku to również widoczny dynamiczny rozwój w ciągu trzech lat z kwoty 15 mln zł do budżetu na rok 2024 w kwocie 60 mln zł. Budżet tego związku jest niekiedy większy niż okolicznych małych gmin: przykład Baranowa czy Jaktorowa.*

**Problem 4. Atrakcyjność miasta i gminy Grodzisk Mazowiecki z punktu widzenia przedsiębiorcy i pracownika.** Dla przedsiębiorców istotne jest położenie Grodziska Mazowieckiego, rozwinięta baza usługowa oraz dostępność terenów inwestycyjnych. Gmina oferuje szeroki zakres możliwości rozwoju biznesu, wspierając przedsiębiorców w procesie zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Z kolei dla pracowników istotne jest zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy i życia. Grodzisk Mazowiecki oferuje bogatą ofertę kulturalną, sportową oraz rekreacyjną, a bliskość stolicy sprawia, że mieszkańcy mają dostęp do szerokiej oferty edukacyjnej oraz kulturalnej.



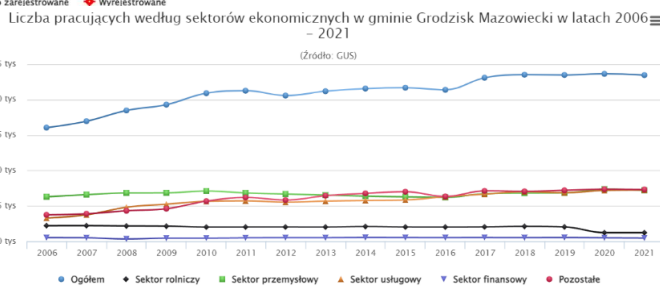
Bezrobocie rejestrowane w gminie Grodzisk Mazowiecki wynosiło w 2022 roku 2,7% (2,7% wśród kobiet i 2,7% wśród mężczyzn).

W 2022 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gminie Grodzisk Mazowiecki wynosiło 7 139,72 PLN, co odpowiada 106,50% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w Polsce



Na przestrzeni lat 2009-2022 najczęściej (667) podmiotów zarejestrowano w roku 2022, a najmniej (378) w roku 2009. W tym samym okresie najczęściej (468) podmiotów wykreślono z rejestru REGON w 2018 roku, najmniej (250) podmiotów wyrejestrowano natomiast w 2009 roku.

5,2% aktywnych zawodowo mieszkańców gminy Grodzisk Mazowiecki pracuje w sektorze rolniczym (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), 30,7% w przemyśle i budownictwie, a 30,9% w sektorze usługowym (handel, naprawa pojazdów, transport, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja) oraz 2,0% pracuje w sektorze finansowym (działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości).



*Czy Grodzisk Mazowiecki tworzy szanse dla rozwoju pracowników? Czy jest dobrym miejscem dla inwestycji – czy jest miejsce dla przedsiębiorczych mieszkańców, czy też tworzy warunki tylko dla podmiotów zewnętrznych?*

**Krzysztof Jarosiński:** *Podjęcie do spraw związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy, czy też szerzej – zatrudnieniem należy potraktować dwutorowo. Z jednej strony trzeba wziąć pod uwagę pracowników najemnych, którzy będą poszukiwali miejsc pracy tworzonych przez przedsiębiorców posiadających odpowiedni kapitał do tworzenia nowych miejsc pracy. I tutaj, to co gmina może zrobić i co robi zresztą „od zarania”, od tego pierwszego sukcesu kiedy pojawiła się pierwsza firma Pepsico, to jest tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, w postaci infrastruktury technicznej lub szerzej - parków przemysłowych (popularnych w Stanach Zjednoczonych) co prowadzi do przyciągania inwestorów. Dlaczego warto jest przyciągać inwestorów? Jest to darmowy kapitał do realizacji inwestycji: jeśli stworzymy warunki dla przedsiębiorcy i on zechce zainwestować na naszym terenie, to ten zainwestowany kapitał i nowe miejsca pracy, nic nas nie kosztuje i nie ponosimy żadnego ryzyka. Druga ścieżka to jest wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości. Chciałbym przytoczyć statystyczne dane dotyczące Polski, UE i świata. Rok temu z dr Benedyktem Opalką zakończyliśmy badania nad MŚP i okazało się że w bogatych państwach Unii Europejskiej i poza nią dominująca forma gospodarowania są małe i średnie przedsiębiorstwa. A także mikroprzedsiębiorstwa. CO to oznacza? Przeszło 99% z ogółu przedsiębiorstw to sektor MŚP. Dla tych przedsiębiorstw potrzebne jest zupełnie inne podejście i inna ścieżka wspierania takiego typu przedsiębiorczości, np. wyposażenie w kapitał początkowy na rozpoczęcie prowadzenia działalności. Jednakże warto zastrzec, że tego typu działania nie leżą w gestii gminy, ponieważ nie wchodzi w zakres zadań do których gminy są zobowiązane się wywiązać. Ale może to robić w porozumieniu np. z organizacjami rządowymi reprezentowanymi np. przez wojewodów lub też organizacjami pozarządowymi. Tak się dzieje w Niemczech, Austrii, Szwajcarii i wielu innych miejscach. Tego typu organizacje przyczyniają się nie tylko do uruchomienia tego typu przedsiębiorstwa, ale stanowią dla niego swego rodzaju opiekę czy też dają możliwość odwołania się w przypadku pojawienia się trudności.*

**Grzegorz Benedykciński:** *Początek mieliśmy bardzo dobry, bo zaczęliśmy sprowadzać firmy technologiczne i produkcyjne, które dają szanse na rozwój. Niestety się to skończyło i w Polsce mało firm zewnętrznych inwestuje w wysokie technologie, raczej nasze firmy się rozwijają. Pojawiły się te magazyny, które w pewnym momencie stały się dla nas koniecznością, bo chcieliśmy trochę zmniejszyć bezrobocie i mieć trochę środków z podatków. A trzeba sobie jasno powiedzieć, że nie są to firmy, które będą tworzyły postęp.*

*Jeśli nie zahamujemy tego zjawiska, to w pewnym momencie mogą generować tylko problem. Dzisiejszy Grodzisk dla inwestora zewnętrznego nie jest atrakcyjny z kilku powodów. Pierwszy to olbrzymia cena gruntów. Drugi powód to brak siły roboczej. Trzeci powód to nastawienie gminy niechętnie do budowania blokowisk i miejsc, w których mogliby mieszkać robotnicy sprowadzeni z zewnątrz. Nie chciałbym, aby to miasto miało kiedyś wygenerowany duży problem społeczny, a taki problem wcześniej czy później by się pojawił. Dzisiaj nasza siła finansowa jest taka, że my nie musimy wchodzić w „byle co”. Co to znaczy „byle co”? Magazyny. Możemy poczekać, bo stać nas na to żeby poczekać, że pojawi się inwestycja, np. centra naukowe. W Polsce jedną wielką zaległość i nie udało się zrobić nawet z Politechniką Warszawską zbudować centrum innowacji i inkubatorów. Centra innowacji są miejsce, w którym młodzież może zacząć się rozwijać. Tego nie mamy i przed nami jest ważna droga, którą zajmuje się Tomasz Aleksandrak, to jest współpraca z młodymi ludźmi i danie im szansy na rozwój.*

**Benedykt Opalka:** *W przypadku Grodziska Mazowieckiego dynamiczny napływ ludności – który obecnie nie jest tak dynamiczny, ale nadal jest – i napływ pracowników, tworzy automatycznie warunki do rozwoju sektora usługowego nakierowanego na rynek lokalny. Myślę, że jest to jedne z czynników rozwoju. Chciałby zwrócić uwagę, może raczej jako problem badawczy, niż odpowiedź którą chciałbym dzisiaj udzielić: Czy w grupie mieszkańców, którzy dzisiaj sprowadzają się na teren gminy znajdują się pracownicy pracujący w sposób zdalny? Jaki jest to odsetek pracujących w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Warszawie czy też w wymiarze globalnym i ta ich prac jest w małym stopniu nakierowana na rynek lokalny? Natomiast istotnym elementem kształtowania przedsiębiorczości są prowadzone przez miasto projekty edukacyjne skierowane do młodzieży szkolnej i absolwentów wkraczających na rynek pracy.*

**Piotr Leśniewski:** *Kwestie finansowe związane z lokalnym rynkiem pracy i przedsiębiorstwem lokalnym. Przez cały czas wspieramy działalność już istniejących firm poprzez prowadzenie zrównoważonej polityki podatkowej: nie bierzemy maksymalnych stawek podatkowych, aby na daną chwilę czerpać jak największe zyski podatkowe, tylko staramy się wspomagać przedsiębiorców. Tak aby zabezpieczyć nasze dochodowe potrzeby, ale również być „dobrym” dla firm lokalnych. Prowadzimy od lat jednostki doradcze w Urzędzie. Pan Tomasz Aleksandrak prowadzi referat Promocja Gospodarcza, który służy pomocą lokalnym firmom i mieszkańcom. Utworzony został 5 lat temu CoWork, z którego mieszkańcy mogą korzystać i mogą próbować zakładać działalność. Ze strony finansowej przez cały czas przeznaczamy środki na zapewnienie rozwoju.*

Nie zostało zadane pytanie 5 o efektywność wydatków. Odpowiedź na to pytanie była udzielona w trakcie odpowiedzi na cztery wcześniejsze pytania. Przeplatały się odpowiedzi zarówno od strony praktycznej, jak i naukowej, teoretycznej.



1. *Nie tylko mnie żyje się w Grodzisku fajnie, bardzo miło się tu wraca. Mamy potężną ofertę kulturalną i sportową. Myślę, że trudno znaleźć w Polsce miasto, w którym ta oferta jest tak bogata (Grzegorz Benedykciński).*
2. *Polityka prowadzona od 30 lat powoduje, że Grodzisk staje się mocny i stabilny finansowo na kolejne lata z perspektywą na plus, jeśli nie będzie „na górze mieszane” (Piotr Leśniewski).*
3. *Od dwóch tal prowadziliśmy dyskusję i doszliśmy do konsensusu jako Mazowieckie Towarzystwo Naukowe i gmina Grodzisk Mazowiecki do podjęcia badań w celu uzyskania pełniejszej wiedzy na temat miasta i gminy i łatwiejszego definiowania przyszłych celów (Krzysztof Jarosiński).*
4. *Efektywność możemy mierzyć z jednej strony przez skuteczność, czyli osiągnięcie celów, z drugiej strony przez korzystność, czyli jakie wartości uzyskujemy z efektów działań inwestycyjnych. Skuteczność w Grodzisku Mazowieckim na pewno mamy, efektywność będzie badana, ponieważ wymaga trochę dłuższej perspektywy, ale wydaje się być w tych działaniach zachowana (Benedykt Opalka).*

## **Część II. Grodzisk w 2050 roku – strategia rozwoju**

Drugą część konferencji rozpoczęła wystąpienie dr Agaty Pawłowskiej (WSKFiT). Punktem wyjścia do rozważań o przyszłości stała się prezentacja założeń Strategii dla Grodziska Mazowieckiego na lata 2014-2024 (załącznik do Uchwały Nr 692/2014 Rady Miejskiej w Grodzisku Mazowieckim z dnia 26 lutego 2014 r.).

Dr Agata Pawłowska witając się z mieszkańcami gminy podkreśliła, że nie jest mieszkanką gminy i jest w Grodzisku Mazowieckim po raz pierwszy. Powiedziała „*trzeba przyznać, że jak się tutaj wjeżdża, wita się Biedronkę, duże sieci handlowe, widzi się magazyny. I to jest pytanie: Jaki kapitał przyciągamy i czy jesteśmy z tego zadowoleni?*”<sup>4</sup>

*Strategia to przestrzeń do wymiany spostrzeżeń i wymiany doświadczeń, do dzielenia się swoją wiedzą i dobrymi praktykami, które mieliśmy możliwość obserwować czy być części udziału w określonych przedsięwzięciach. Czas do roku 2025 to czas, który przeraża. Postęp jest tak szybki, że jak myślę, gdzie my będziemy za 20 lat, to brakuje mi wyobraźni. Na czym mamy się oprzeć tworząc strategię? Zachęcałabym do takiego spojrzenia, jak myśleć o strategii i o jakimś planowaniu z różnych perspektyw.*

---

<sup>4</sup> Tekst stanowi połączenie prezentacji dr Agaty Pawłowskiej oraz jej komentarzy na konferencji. Wszystkie wypowiedzi ustne oznaczone zostały kursywą.

*Dzisiaj będę zachęcała do myślenia o projektowaniu perspektywy z punktu widzenia biznesowego – bo biznes daje wskazówki, to są praktyczne działania. Postaram się zwrócić uwagę na to co wydaje mi się, że działa, czyli jakie pytania, jakie kwestie należy zarysować, żeby móc właściwie o strategii myśleć. To co wydaje mi się kluczowe zawsze to jest odróżnienie dwóch rzeczy: czym jest termin „strategia” i model biznesowy.*

**Jak Grodzisk Mazowiecki definiuje i rozumie strategię. Przez strategię należy rozumieć wyznaczanie długofalowych celów, których realizacja (poprzez określanie zadań operacyjnych) pozwoli na osiągnięcie sukcesu (jak go definiujemy/ czym jest sukces dla gminy Grodzisk Mazowiecki?). Celem strategii jest wytyczenie (a może lepiej realizacja uprzednio wyznaczonych?) celów, których realizacja przyczyniać się będzie do systematycznej poprawy warunków życia mieszkańców gminy, przy jednoczesnym założeniu, że:**

1. Nie spowoduje pogorszenia funkcjonowania innych organizmów żywych, tj. takich, które decydują o poprawie warunków życia pokolenia współczesnego i przyszłych populacji;
2. Nie uszczupli potencjału takich zasobów jak woda, gleba, powietrze i nie wpłynie na pogorszenie ich jakości;
3. Nie wpłynie na uszczuplenie dóbr kultury;
4. Nie spowoduje zeszpecenia piękna krajobrazu;
5. Poprawa warunków życia mieszkańców nie może spowodować pogorszenia tych warunków na innych obszarach;
6. Poprawa warunków życia współczesnych pokoleń nie będzie powodować pogorszenia warunków życia przyszłych pokoleń (zasada etyki międzypokoleniowej).

*Celem jest wyznaczenie celów – chyba powinno być realizacja celów? Jest mowa o sukcesie, a to jest pojęcie nieostre bardzo. Bo czym jest sukces? Dla każdego ten sukces będzie inny. Pewnie warto jeszcze raz byłoby spojrzeć krytycznym okiem, bo najpierw my musimy mieć cele, a strategia jest tylko celem ich realizacji. Często pojawiają się w strategiach pojęcia nieostre. Warto umieć zidentyfikować cel – strategia nie ma na celu identyfikowania celów, tylko ich realizację. Czy my wiemy jaki Grodzisk Mazowiecki powinien realizować cel na rok 2050? Osiągać cele wcześniej zidentyfikowane? Jest to strasznie trudne zadanie, wyznaczyć i zidentyfikować te cele. Jeszcze trudniej jest w tym dzisiejszym zmieniającym się środowisku to osiągnąć, ale nie zwalnia to nas od odpowiedzi i żeby takie próby podejmować.*

Czym jest strategia (Strategia, czyli...?) i czy dokument funkcjonujący w gminie to na pewno strategia, czy też może model biznesowy. Pojawiło się pytanie **Czy to synonimy? Jak należy rozumieć te pojęcia?**

Chciałabym zwrócić uwagę, że mamy tendencję do nadużywania pewnych terminów. I takim terminem, który jest często nadużywany dzisiaj jest strategia i projekty. Nikt dzisiaj już nie pracuje, wszyscy pracują na projektach. Każdy realizuje strategię – są strategie duże i małe, ale zawsze są strategiami. Natomiast zapominamy, że istnieje coś takiego jak model biznesowy. Moim zdaniem, to co w większości gminy robiły po wejściu Polski do Unii Europejskiej, to były bardziej modele biznesowe niż strategię. Trudno było zrobić coś tak szybko, nie mieliśmy w tym doświadczeń, ale nie mieliśmy tych celów do których dążyliśmy. Takich celów najpierw z pozycji Rzeczypospolitej, potem na przykład Grodziska Mazowieckiego – że my wiemy dokąd zmierzamy. Mieliśmy te „Strategie” ukierunkowane na to, że robimy rozwój infrastrukturalny – a zatem mamy raczej realizację jakiegoś planu budowy. W mojej ocenie jest to raczej model biznesowy, który mówi o tym skąd będziemy brać środki i na jakie działania będziemy je wykorzystywać, niż byśmy zaryzykowali takie sformułowanie, że jest to strategia. To też pokazuje, że termin „strategia” każdy będzie inaczej definiował. I to pokazuje już na poziomie teoretycznym, jak to jest trudne. A co dopiero na poziomie praktycznym, kiedy jeszcze trzeba się zgodzić, jak się to będzie robiło. Warto organizować dyskusje, żeby wypracować sobie „podglebie” jak my tę strategię rozumiemy i czym ona jest, żeby móc później tę strategię projektować wspólnie.

Model biznesu	Strategia
Opisuje firmę - sposób funkcjonowania oraz generowania przychodów i kosztów	Określa cele strategiczne i sposoby ich osiągnięcia
Prezentuje obraz firmy w wybranym momencie	Przedstawia perspektywę czasową oraz określony kierunek zmian
Akcentuje stan	Akcentuje przepływ
Skoncentrowany na wnętrzu firmy, podstawowej logice działań oraz tworzeniu wartości ekonomicznej	Ukierunkowana na otoczenie zewnętrzne/ graczy rynkowych, dotyka kwestii STP oraz przewagi konkurencyjnej
Każda firma funkcjonuje w ramach określonego modelu biznesowego	Nie wszystkie firmy mają strategię rozumianą jako zestaw długookresowych celów

Pierwsza część konferencji pokazuje, że dynamika rozwoju Grodziska Mazowieckiego jest olbrzymia. Ale też co zaadresował Pan Burmistrz: kolejni następcy będą mieli coraz trudniej. Bo chodniki już mamy, już mamy hale, już mamy autobusy, mamy przystanki. Już mamy nawet te magazyny, mamy te supermarkety – które rozwały nam polski biznes. bo to trzeba jasno powiedzieć, że nic się nie dzieje przypadkiem – ale to też zostało już uczciwie powiedziane. Rozglądamy się, staramy się co nam przyniesie jutro, żeby więcej magazynów tutaj nie przyciągać. Strategia opisuje co firma/gmina chce osiągnąć (dokąd zmierza i po co = cele) i w jaki sposób zamierza to zrobić = działania.

Strategia opisuje/przedstawia, co firma/gmina chce osiągnąć i w jaki sposób zamierza to zrobić. Wychodząc z takiego założenia zidentyfikowała dwa kluczowe obszary do refleksji:

- 1) Co gmina chce osiągnąć w 2050 r./ dokąd zmierza? -> wizja, misja, cele
- 2) Czyje interesy reprezentuj, broni – kto jest podmiotem strategii – mieszkańcy czy kapitał? *Jakiego kapitału? Kapitału polskiego? To co się dzieje teraz na świecie, Pan profesor K. Jarosiński przywoływał wskaźniki, że sektor MŚP to motor napęd dla każdej gospodarki. Ona nie ma preferencyjnych warunków i nie wydaje mi się, żeby na dziś w Grodzisku miała. Być może warto się temu przyjrzeć i zastanowić się, czy właściwie nie zrewidować tego podejścia. Bo duży ma łatwiej i duży sobie poradzi. A co z tym polskim kapitałem? Albo tym brakiem polskiego kapitału? W którą stronę my się rozwijamy?*
- 3) W jaki sposób zamierza to zrobić/w jaki sposób planuje osiągnąć swoje cele? W jaki sposób zamierza to zrobić -> działania operacyjne.

Pierwszy obszar refleksji. *Gdybym była odpowiedzialna za Grodzisk, czy Józefów w którym mieszkam, to zaczęłabym od tego, jakie ja mam marzenie. I ja osobiście, gdybym była burmistrzem, to ja nie miałabym marzenia o drogach, o chodnikach które są bardzo ważne. Patrząc na to, jak się zmienia świat, rywalizacja jest w kosmosie, tu nie padło słowo nowoczesne technologie. Padło – że nowoczesne technologie i parki to nam się udało. Ale to nie znaczy, że się nie uda. To znaczy, że my musimy próbować, albo szukać innej drogi. Ale nie możemy się cieszyć z tego, że będziemy skracać długopisy. BO my na skręcaniu długopisów nie jesteśmy w stanie przetrwać – tylko dlatego, nawet nie dlatego, że my nie lubimy skręcać tych długopisów. Magazyny, to nie jest moim zdaniem kres naszych ambicji. 38 milionów Polaków. Naprawdę? Więc pytanie: jakie my mamy marzenia? Przeszliśmy trzy zabory, właściwie cztery, to znaczy, że jest w nas jakaś siła. Tylko musimy ze sobą rozmawiać, nie kłócić, chcieć nie przekonywać że moja wizja jest lepsza, ale brać rozwiązania z różnych środowisk, czerpać z różnych doświadczeń. Zastanowić się, jakie są te nasze marzenia. NO chyba, że marzeniem jest rzeczywiście basen, chodnik i supermarket. No bo może mamy takie marzenia. Ale ja bym to jednak zrewidowała i upewniła się, czy na pewno dzisiaj – bo jak nie mieliśmy chodnika, to był marzeniem chodnik. Ale my go już mamy, mamy piękną bibliotekę. I pytanie: dokąd my chcemy zmierzać?*

Drugi obszar refleksji: *w jaki sposób gmina zamierza to zrobić? W jaki sposób zrobić, aby te cele, te marzenia osiągnąć? I to znowu nie jest pytanie na które otrzyma się odpowiedź, że ktokolwiek ma receptę. Nie da się strategii przygotować w 5 dni, w dwa tygodnie – jeśli ona rzeczywiście ma komuś służyć. Zachęcałabym do tego, aby łączyć środowiska, ekspertyzy, doświadczenia. Z akceptacją, że nie powstanie nic perfekcyjnego. Ale powstanie zawsze coś lepszego niż zrobi to jeden człowiek. Czy człowiek, który jest w jakimś jednym środowisku, z jakimś konkretnym doświadczeniem, a nie z ogłędem 360 stopni.*



Strategie, które są w większości modelami biznesowymi, przynajmniej ja je tak rozumiem, do pozyskiwania funduszy unijnych. Żeby było to uczciwie postawione – jeżeli mamy główne finansowanie ze środków unijnych, no to temu poświęcamy uwagę. Ale nazwijmy to uczciwie, że to nie jest żadna strategia. To jest przygotowanie się i dostosowanie się do środków perspektywy finansowej środków unijnych. A strategia jest naprawdę czymś innym, bardziej złożonym. Bo najpierw powinien wiedzieć czego ja chcę, jak środki unijne wchodzą i wpisują się w realizację moich planów. Czyli najpierw jest Polska, potem jest fundusz europejski. A nie odwrotnie. Ale na to jest również czas, żeby nad tym pracować i zastanawiać się nad tym, jak to powinno wyglądać. **Co powinna uwzględniać strategia rozwoju?** Powinna ona uwzględniać czynniki, które mogą wpływać na rozwój gospodarczy, społeczny, ekologiczny:

1. Potrzeby społeczności lokalnej: Strategia powinna uwzględniać potrzeby i oczekiwania mieszkańców gminy. Może to obejmować rozwój infrastruktury, usług społecznych, edukację, zdrowie, sport i rekreację.
2. Zrównoważony rozwój: Strategia powinna uwzględniać zasady zrównoważonego rozwoju, co oznacza równoczesne uwzględnienie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Powinny być podejmowane działania, które wspierają rozwój ekonomiczny, niosą korzyści społeczności i chronią środowisko naturalne.
3. Potencjał gospodarczy: Strategia powinna uwzględniać analizę potencjału gospodarczego gminy. Może to obejmować identyfikację sektorów gospodarki, które mają duży potencjał wzrostu i tworzenia nowych miejsc pracy. Powinny być opracowane działania, które promują rozwój tych sektorów, np. poprzez inwestycje w infrastrukturę, wsparcie dla lokalnych przedsiębiorców i promocję gminy jako atrakcyjnego miejsca dla inwestycji.

4. Środowisko naturalne: Strategia powinna uwzględniać ochronę i zachowanie środowiska naturalnego. Może to obejmować plany dotyczące ochrony przyrody, zrównoważonego zarządzania zasobami naturalnymi, gospodarki odpadami i energetyki odnawialnej.
5. Infrastruktura: Strategia powinna uwzględniać rozwój infrastruktury, która jest niezbędna do wsparcia rozwoju gospodarczego i społecznego gminy. Może to obejmować inwestycje w drogi, kolej, sieci wodociągowe, kanalizacyjne, energię elektryczną, itp.  
Partnerstwa i współpraca: Strategia powinna uwzględniać możliwości współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami i mieszkańcami. Tworzenie partnerstw i współpraca mogą przyspieszyć rozwój gminy poprzez wymianę wiedzy, zasobów i doświadczeń.
6. Monitorowanie i ocena: Strategia powinna zawierać mechanizmy monitorowania i oceny postępów w jej realizacji. Powinny być określone miarodajne wskaźniki, które będą mierzyć postępy w realizacji celów i pozwoli to na dostosowanie strategii, jeśli zajdzie taka konieczność.

*To co dotychczas było robione i na co zwracano uwagę, to są potrzeby społeczności lokalnej i infrastruktura. Jak zrozumiałam z wypowiedzi i to co się nie udało to jest partnerstwo i współpraca. Potencjał gospodarczy – coś nam się udało przyciągnąć, widzimy, że to może nie jest najlepszy kierunek i będziemy nad tym pracować. Partnerstwo i współpraca na przyszłość są kluczowe. Nie da się rozwijać dzisiaj jednoosobowo niczego się nie pociągnie. Musi być jakieś wsparcie, który pomoże tej jednoosobówce na wyższy poziom rozwoju wskoczyć. Małe przedsiębiorstwo nie ma szansy tak jak przedsiębiorstwo, które robi „na skalę”. To co chciałabym jeszcze skomentować, to środowisko naturalne i polityka klimatyczna Unii Europejskiej. Nie chcę oceniać, ale jest to obszar, który będzie utrudniał kolejny rozwój. Będziemy pięknie zmodernizowani, termomodernizacją, będziemy mieć fotowoltaikę i będzie nam prawdopodobnie ciepło. Wszystko to spowoduje, że sytuacja gmin będzie inna. I raczej nie lepsza. I tym problemem też trzeba się ucziwie zająć, a przynajmniej adresować go w dyskusji.*

*Położenie geostrategiczne Polski jest świetne, jesteśmy na styku cywilizacji zachodniej ze wschodnią i zawsze kończyło się klęską. Dwie wojny właśnie dlatego, że tutaj leżymy. Chciałabym zachęcić do myślenia o tym, że niekoniecznie, że my jesteśmy w tym dobrym położeniu, to szanse się wykorzystają. Może one i są, tylko czy my rzeczywiście je wykorzystamy.*

*W pierwszej części była raczej bierność, że się coś robi, gdzieś leżymy, w dobrym miejscu. Trzeba mieć pomysł na to dobre miejsce. Czy to jest łatwe? Nie. Czy wiem jak? Nie. Na pewno nie jest to takie proste, że jest S2 i S8 i lecimy. Co się dzieje dziś na świecie? Świat płonie. Czy Grodzisk ma jakiś schron?*

Odpowiedzi na zadane pytanie udzielił Andrzej Okurowski: *Nie ma. To już wiem. To znaczy ma, ale taki 50-letni, który nie bardzo się nadaje. Temat schronu to ciekawa sprawa. Doktor Pawłowska go wywołała. Planując budowę dużego parkingu podziemnego zdaliśmy sobie sprawę, że ten parking podziemny może pełnić różne funkcje. Może być w czasach pokoju normalnym parkingiem podziemnym. Problemy z komunikacją omawiane były w sensie przejazdu, przemieszczania się, a innym problemem o którym nie wspomnieliśmy jest problem parkowania w naszym mieście. To są poważne problemy. I skoro zaczęliśmy rozmawiać o parkingach podziemnych, to pojawił się temat schronu. Myślmy o tym i na pewno w strategii 2024-2034. Pozwolę sobie na drobny komentarz jako praktyk, który pracował nad poprzednią strategią, czas który założyła dr Pawłowska to jest rzeczywiście czas zbyt odległy. Nie buduje się strategii na 25 lat, tym bardziej, że ten dynamizm zmian jest tak szybki. Okres 10 lat to maksimum, o którym możemy w ogóle rozmawiać. Pojawił się temat rynku pracy czy zatrudnienia i edukacji. My kształcimy ludzi, a zawody, które będą najbardziej poszukiwane jeszcze nie powstały. One dopiero powstaną. To będzie wyzwanie dla włodarza na kolejne kadencje.*

Odpowiedź ta stała się początkiem debaty, moderowanej przez Andrzeja Okurowskiego, wieloletniego radnego Rady Miejskiej w Grodzisku Mazowieckim oraz pełnomocnika Rektora ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, którą rozpoczęło pytanie o schron byli:

- 1) dr Agata Pawłowska, nauczyciel akademicki WSKFiT, konsultant biznesowy dla polskich przedsiębiorstw i startupów.
- 2) dr Aida Piskorz, Dziekan Wydziału Wychowania Fizycznego i Zdrowia WSKFiT
- 3) Tomasz Aleksandrak, Kierownik Referatu Promocji Gospodarczej.

**Agata Pawłowska:** *Chciałabym zachęcić do takiego myślenia, że zanim ktoś „rzuci się” z energią wielką na stworzenie, zaprojektowanie wielkiej strategii dla Grodziska, to żeby pomyślał o tym z poziomu czterech obszarów: świata, Unii Europejskiej, interesu Rzeczypospolitej Polskiej (zaadresowaliśmy wcześniej: mały, średni przedsiębiorca) i Grodziska Mazowieckiego. Nie da się zrobić dobrej strategii jeżeli nie wpisuje się ona w interes Rzeczypospolitej Polskiej (nie możemy być przeciwni do siebie). Ktoś musi określić jakie są interesy Rzeczypospolitej Polskiej, a potem jak Grodzisk się wpisuje w te interesy ze swoim cudownym położeniem, że swoim planowaniem schronu itd.*

<p><b>1 poziom świat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwestionowanie starego ładu światowego (supremacji USA) i kształtowanie się nowego wielobiegunowego porządku światowego z wiodącą rolą Chin, USA, Indii, Rosji, krajów ASEAN, wzrost znaczenie Euroazji;</li> <li>• Słabnąca siła USA – nie ma sił, zdolności, aby być gwarantem bezpieczeństwa dla Europy i Azji (brak zdolności do prowadzenie dwóch konfliktów pełnoskalowych równocześnie. W najlepszym wypadku USA są w stanie obsłużyć jeden wielkoskalowy konflikt i jeden o skali regionalnej);</li> <li>• Odchodzenie od dolara;</li> <li>• Deglobalizacja/coraz większa ochrona gospodarek narodowych (protekcjonizm);</li> <li>• Wzrastające znaczenie produkcji i jej czynników względem usług (co na to polityka klimatyczna UE?);</li> <li>• Wzrost rywalizacji w domenie kosmicznej, rozwój sztucznej inteligencji (AI);</li> <li>• Zwiększające się napięcia wynikające z niezadowolenia w podziale pracy i marży (Chiny, Rosja, Indie etc.).</li> </ul>
<p><b>2 poziom Europa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukierunkowanie na zrównoważony rozwój (polityka FIT 2055) zmniejszający konkurencyjność krajów UE na arenie międzynarodowej w związku z wysokimi kosztami prowadzenie biznesu;</li> <li>• Zmniejszająca się rola Europy (UE) w podziale łańcucha wartości (kapitał, zasoby naturalne, ludzie/demografia);</li> <li>• Brak pomysłu i polityki mającej na celu wzmocnienie Europy na arenie międzynarodowej zarówno politycznie jak i w obszarze interesów/biznesu;</li> <li>• Federalizacja Europy – brak planu, jak to zrobić?</li> <li>• Zmniejszające się poczucie bezpieczeństwa w związku z wojną na Ukrainie i polityką USA w kierunku rezygnacji z gwarantowania bezpieczeństwa dla Europy;</li> <li>• Zasoby, surowce naturalne – brak samowystarczalności w tym zakresie.</li> </ul>
<p><b>3 poziom Rzeczpospolita Polska</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja polityki UE i wykorzystanie funduszy europejskich (KPO, fundusze spójności, infrastrukturalne) ;</li> <li>• Brak bezpieczeństwa powodujące w długiej perspektywie trudności z przyciąganiem biznesu;</li> <li>• Duże wydatki na obronność;</li> <li>• Słaba demografia;</li> <li>• Brak zidentyfikowanego interesu Rzeczypospolitej Polskiej (raczej realizacja polityki UE, niż własnej);</li> <li>• Niska aktywność Państwa w obszarze wspierania polskiego, rodzimego biznesu – co wspierać, i jak wspierać – brak strategii dla Rzeczypospolitej;</li> <li>• Edukacja nieodpowiadająca w znacznym stopniu wyzwaniom XXI wieku;</li> <li>• Wysokie koszty społeczne związane z polityką klimatyczną i z zieloną transformacją – wysokie koszty społeczne w formie nowych podatków ;</li> <li>• Brak doświadczeń i dobrych praktyk w obszarze współpracy biznesu z nauką;</li> <li>• GENERALNIE brak wizji, gdzie chcemy być, jaką rolę pełnić w UE i na świecie, w jakie produkty i usługi inwestować/ na co stawiać! Kosmos?</li> </ul>
<p><b>4 poziom Grodzisk Mazowiecki</b></p>	<p>Aktualnie: „Analizując słabe strony i czynniki zagrażające rozwojowi miasta i gminy przyjęto następujące listy głównych problemów ich rozwoju wymagających rozwiązania w pierwszej kolejności.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczający postęp w modernizacji oczyszczalni;</li> <li>• Niedostatecznie zorganizowana gospodarka odpadami;</li> <li>• Niewystarczający postęp w tworzeniu nowych miejsc pracy;</li> <li>• Niedostateczny stan techniczny dróg oraz brak obwodnicy;</li> <li>• Zły stan gminnego zasobu mieszkaniowego;</li> <li>• Konieczność rewitalizacji zdegradowanych obszarów miasta;</li> <li>• Potrzeba zagospodarowania obiektów zabytkowych;</li> <li>• Potrzeba poprawy lesistości gminy i systemu zieleni urządzonej;</li> <li>• Niedostatek utrzymania bazy oświatowej;</li> <li>• Braki w zakresie bazy rekreacyjno – sportowej;</li> <li>• Konieczność poprawy w zakresie dostępu do informacji, informatyzacji, administracji;</li> <li>• Niska świadomość ekologiczna mieszkańców;</li> <li>• Patologia rodzinna i społeczna.</li> </ul>



Strategia to plan, który jest ukierunkowany na realizację wcześniej zdefiniowanego celu (sformułowanego w wyniku analizy) oraz narzędzie służące jego realizacji. Strategia ma służyć obywatelom, realizować ich ambicje i marzenia. Oznacza to, że cel wskazany w strategii powinien być celem, który służy obywatelom i wpisuje się w strategię rozwoju Rzeczypospolitej. Pojawia się szereg pytań, które jej zdaniem są kluczowe w procesie tworzenia strategii: Jak wpisuje się Grodzisk Mazowiecki w planowane projekty infrastrukturalne: CPK, rozwój szybkiej kolei, co to niesie za sobą dla gminy? Jakie ambicje ma Grodzisk Mazowiecki? Sypialna Warszawy czy niezależne miasto przyciągające biznes, naukę? Jakie są silne i słabe strony Grodziska Mazowieckiego dziś? Jak przekuć słabości w siłę, a siłę w wymierne rezultaty? Jakimi zmianami są zainteresowani/potrzebują mieszkańcy Grodziska Mazowieckiego?

**Agata Pawłowska:** *Każda gmina projektuje strategię pod perspektywę unijną. I to jest nieporozumienie.*

*BO nie ma czegoś takiego, że się rozwija zgodnie z perspektywą unijną, to nie są zadania na perspektywę unijną. Rozumiem z czego to wynika i nie wiem, czy robiłabym inaczej w takiej sytuacji. Ale to nie jest żadna strategia, która jest dostosowana do perspektywy unijnej i na przykład teraz termomodernizacja i szerokopasmowy Internet. To są wyzwania europejskie, a nie wyzwania Grodziska i Polski. Bo my jesteśmy w innym miejscu. Przedszkole widzę w KPO. Komu przedszkola? My się kurczymy. Zobaczmy co to jest system gospodarczy? Co produkować, komu i ile produkować? Komu produkować w 2050? Starcom. Ile? Nie wiadomo. Co produkować? Technologie ktoś przyjmie w tym wieku? Jakie my mamy nastawienie do technologii i AI? Mega wyzwań, a my jesteśmy na etapie chodników.*

**Andrzej Okurowski:** *Różnica pokoleniowa spowodowała, że mieliście Państwo szansę posłuchać osoby, która pochodzi z młodszego pokolenia. Być może na pewne rzeczy patrzy inaczej. Chciałbym, żebyśmy skoncentrowali się na kilku konkretach. Pierwsza sprawa, która pojawiała się i w pierwszej części dyskusji, to kwestia pewnych zmian, o których mówimy że są bardzo dynamiczne, zmian demograficznych. Stąd też na spojrzenie na problem zmian demograficznych w Polsce, Grodzisk nie jest dobrym przykładem. O ile całe Polskie społeczeństwo rzeczywiście się starzeje, to my jako miasto aż tak bardzo tego zjawiska nie odczuwamy. To procesy migracyjne pokazane na slajdach w pierwszej części. Stare polskie przysłowie mówi, że starych drzew się nie przesadza. To młode, pełne sił drzewa przychodzą do Grodziska. To z kolei powoduje, że pewne zjawiska ogólnokrajowe nas jeszcze nie dotyczą. My mamy zbudować strategię na dziś i teraz i tu – czyli to co się dzieje w tej chwili, musimy widzieć to co jest. Dr Pawłowska powiedziała, że szkoły się „zwijają”.*

---

*Nam szkoły się nie zwijają, nam się szkoły cały czas rozwijają. My nadal potrzebujemy przedszkoli, żłobków, bo młodych mieszkańców nam tu przybywa. Rok do roku, bardzo dużo. W kontekście tych zmian demograficznych: Jak Grodzisk powinien na te zmiany, o których mówiła dr Pawłowska reagować i czy reaguje właściwie? Co ewentualnie moglibyśmy tu zmienić?*

**Aida Piskorz:** *Jak usłyszałam ten 2050 rok, to się zastanowiłam: Czy ja dożyję do tego czasu? Ogromny ukłon do Państwa, że Grodzisk tak dużo zrobił dla edukacji, sportu, turystyki, rekreacji, wypoczynku. Ale jeżeli mówimy o edukacji, że to na co musimy się przygotować i my jako Uczelnia też to robimy: przygotowanie nauczyciela, który będzie otwarty na te problemy, które już mamy. Mam na myśli dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych i zapewnienie im miejsc w placówkach ogólnodostępnych. JA odpowiadam za dydaktykę nauczycieli wychowania fizycznego, wyzwaniem jest kształcenie nowego modelu nauczyciela wychowania fizycznego pracującego także z dzieckiem z orzeczeniem o potrzebie specjalnego kształcenia, z dzieckiem, które do tej pory niekoniecznie chciało na tej lekcji wychowania fizycznego być, dlatego że nie umiano z nim pracować. Nie mówię tylko o edukacji włączającej, chciałabym żeby została zachowana równowaga między jednym a drugim. Mówiąc o modelu należy wskazać model aktywny senior. Aktywność seniora rozumiana w rozwoju takiego zawodu. Andrzej Okurowski wspomniał, że nie wiemy kogo będziemy kształcić. A my już wiemy – bo chcemy kształcić trenera, który będzie umiał pracować z osobą starszą. Senior+. Jesteśmy jako gmina młodym społeczeństwem, ale to miasto też się powoli starzeje i będą pojawiały się problemy aktywności seniora, będziemy chcieli zrobić wszystko i myślę, że to jest do zaplanowania, żebyśmy prowadzili edukację o starości do starości i w starości, jako ten czynnik, który będzie wpływał na aktywność seniorów. Jeśli nie zaczniemy od tych najmłodszych, by uczyć tej aktywności fizycznej jako czynnika prewencji przeciwko wielu chorobom cywilizacyjnym, to będziemy mieli nawet młode społeczeństwo, ale nie do końca zdrowe.*

**Andrzej Okurowski:** *Czyli reasumując: mamy połączyć praktykę Grodziska z tą wspomnianą teorią i spróbować pokazać, że jeżeli będziemy to robić w sposób konsekwentny, to będziemy mieli pozytywne efekty. Chciałbym poprosić Pana Tomasza, bo temat biznesowy pojawił się w pierwszej części dzisiejszego spotkania: próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przyciągnąć biznes i jakie branże są dla Grodziska Mazowieckiego najkorzystniejsze? Jak to wygląda z perspektywy dnia codziennego tego co Pan robi teraz i jak to mogłoby ewentualnie wyglądać w przyszłości.*

**Tomasz Aleksandrzak:** *Jeżeli mówimy o rozwoju, sytuacja jest dosyć przerażająca z perspektywy człowieka, który urodził się kiedy nie było jeszcze Internetu. Moje dzieci ten Internet już mają dany. Chodziłem do pracy, kiedy telefon komórkowy to był kaloryfer, który się nosiło z baterią na plecach i to było coś fantastycznego, że się coś takiego ma. Nikt wtedy nie przypuszczał, że telefony będą czymś co będziemy nosić w kieszeni, czymś co da nam dostęp do całego świata. Bazując na doświadczeniach nie jestem sobie w stanie wyobrazić, co będzie np. za 10 lat.*

---

*A 20 lat to już abstrakcja. CO możemy zrobić dla tych ludzi tu i teraz, żeby ktoś chciał z nami rozmawiać. Przede wszystkim to co PAN Burmistrz powiedział w pierwszej części, wystarczy nam już miejsc pracy dla ludzi, którzy są nisko wykształceni. Albo inaczej pracy, która wymaga niskiego wykształcenia. To może tworzyć w przyszłości problemy i w związku z tym my czekamy na inwestorów, którzy przynoszą wysokie technologie.*

**Agata Pawłowska:** *Czy czekanie to dobra strategia?*

**Tomasz Aleksandrak:** *To nie jest pasywne czekanie, ale aktywne czekanie. My wychodzimy do przodu, kontaktujemy się z przedsiębiorstwami z poziomu gminy, która jest przedsiębiorstwom bardzo mocno przyjazna. Stworzyliśmy system jednookienkowej obsługi przedsiębiorcy: jeśli przedsiębiorca chce zainwestować w Grodzisku, czy ma pomysł na inwestycje w Grodzisku, ja jestem jedyną osobą kontaktową, która załatwia wszystkie rzeczy administracyjne. Potencjalny inwestor otrzymuje odpowiedzi na swoje pytania ode mnie, a nie musi błądzić po całym urzędzie. To jest bardzo ważna rzecz, że nie zniechęcamy, a zachęcamy do kontaktu. Oprócz tego pojawiło się MŚP, które w tej chwili mają bardzo duże problemy jeśli chodzi o przetrwanie. Wychodząc naprzeciw temu staramy się tym ludziom pomóc. Pojawił się CoWork, wspólna przestrzeń do pracy, która też się opiekuje. Jest to przestrzeń, w której ludzie mogą usiąść, popracować dowolną ilość czasu w ciągu dnia. Jest to gratisowe dla mieszkańców Grodziska. A oprócz tego, że mogą sobie przyjść i popracować, i wymienić się wizytówkami (czyli tzw. networking) staramy się zapewnić im również potrzebne im szkolenia, czyli wiedzę. Robiliśmy różnego rodzaju szkolenia dotyczące obecności firmy w Internecie, bo to jest – wydaje się nam – przyszłość. Większość firm produkcyjnych jest stacjonarna i w Internecie mało przebywa. Robiliśmy szkolenia z ekspertami z Google, z możliwością łączenia zdalnego, jak też w formie webinaru. Robimy również stacjonarne spotkania dla ludzi którzy chcą otworzyć albo już mają jakieś biznesy. Robimy tzw. dyżur ekspercki, zapraszamy ekspertów z ZUS, Urzędu Skarbowego i Urzędu Pracy. Osoba przychodząca do nas do CoWorku określonego dnia ma trzy instytucje, z którymi może swoje problemy omówić. Tu i teraz, zadać wszystkie pytania i uzyskać odpowiedzi. W najbliższy czwartek mamy ekspercki dyżur, który jest poświęcony marketingowi. W każdy trzeci czwartek miesiąca mamy dyżur stacjonarny, każdy kto ma jakikolwiek problem, może przyjść, zadać swoje pytania i dostać natychmiastową odpowiedź. Jest to finansowane przez gminę. Godzina 9-15 w siedzibie CoWorku, ulica Spółdzielcza 9.*

**Agata Pawłowska:** *Nie chce żeby wyszło tak, że włodarze miasta stworzą cuda. Bo to są jakieś inicjatywy wspierające. Poszłam na Uczelnię z pragmatycznego powodu: prowadząc biznes chciałam poznać młode pokolenie. Ja muszę znać rynek. Myślałam że jest gorzej. Dla mnie było odkryciem, że każdy rocznik jest inny. Wykładam zarządzanie i pytam; Ile osób chce mieć swoje firmy? Ile osób podnosi mi rękę? Nikt. Dlaczego? Przedsiębiorczość nie bierze się z niewolnictwa.*

*My musimy być skłonni do podejmowania ryzyka, chcieć je podejmować i nie bać się. I w tym władarze mogą nas wspierać. Ale nie wyręczać. Pytam studentów czy chcą mieć rodziny. Nie chcą. Potem okazuje się, że nie mogą znaleźć partnera. Świat nam się strasznie zmienia. Myśmy się w tym wszystkim zgubili. I teraz jak tą strategię, w całym zagubieniu naszym budować.*

**Andrzej Okurowski:** *Pytanie do Pani dr Pawłowskiej. W prezentacji przy uwarunkowaniach tworzenia strategii, zainteresował mnie jeden punkt, który brzmi: Rozwój zrównoważony. I moje pytanie jest następujące: Czy Grodzisk Mazowiecki doszedł do ściany i dalszy rozwój tego miasta, albo będzie musiał być skorygowany o te wszystkie elementy, które Pani wspominała i czy np. budowa nowej strategii na następne 10 lat musi widzieć element rozwoju zrównoważonego?*

**Agata Pawłowska:** *To jest moje prywatne zdanie, nie jako pracownika WSKFiT. Uważam, że polityka klimatyczna Unii Europejskiej nas wszystkich przewróci. To znaczy, jeżeli my mamy FIT 55 i takie obostrzenia jak wszyscy inni, a w portfelu siła nabywcza jest zdecydowanie mniejsza i nikt nie mówi o kosztach wprowadzenia tej polityki. Co to jest zrównoważony rozwój?*

**Andrzej Okurowski:** *Udało się nam zgromadzić całkiem ciekawy zestaw prelegentów, ludzi o różnych poglądach i różnych pomysłach. Ale to bardzo dobrze, bo jest szansa, że powstanie z tego ciekawe wydawnictwo. Moje pytanie o rozwój zrównoważony dotyczyło trochę czegoś innego. Obecny tutaj profesor Jarosiński pamięta wspomniała postać profesora Jeżowskiego, który jako pierwszy pod koniec ubiegłego wieku zaczął lansować te teorie rozwoju zrównoważonego na naszej wspólnej Uczelni. My się cieszymy, że Grodzisk rozwijał się dynamicznie przez ostatnich 30 lat. Mamy świadomość, że był to rozwój potrzebny, pozytywnie odbierany. Ale w każdym rozwoju jest ten niebezpieczny moment, w którym dalszy rozwój, będzie pociągał za sobą takie koszty, że moje wnuczka i Pani dzieci mogą kiedyś powiedzieć: Wy nie myśleliście o przyszłości w sposób racjonalny. Wy rozwijaliście się myśląc tylko o sobie. I ten rozwój zrównoważony ma być takim rozwojem, w którym nie będziemy pogarszali tego elementu związanego ze środowiskiem naturalnym. Ta presja ekologów, również ekologów lokalnych, będzie rosła. Będzie coraz silniejsza. Te wyzwania, które stoją przed samorządem lokalnym to wyzwania polegające na znalezieniu „złotego środka”, w którym z jednej strony te pozytywne zmiany zachodzące w Grodzisku będą kontynuowane, ten rozwój będzie miał miejsce, ale koszty tego rozwoju będą do zaakceptowania przez mieszkańców. Myślę, że jest to taki obszar, który w wydawnictwie powinien się znaleźć.*

**Agata Pawłowska:** *Strategia jest o ludziach i dla ludzi. I często to ucieka. Nie jestem przeciwniczką zrównoważonego rozwoju. Jestem przeciwniczką sposobu, w jaki wdraża się zrównoważony rozwój. Chciałabym, żeby moje dzieci żyły w czystym środowisku, oddychały czystym powietrzem. Nie możemy jednak uciekać od tego co się dzieje w świecie. Chociażby wojna na Ukrainie.*

*Jaki kapitał my będziemy przyciągać? Kto będzie chciał do nas przychodzić? Po pierwsze z uwagi na bezpieczeństwo, po drugie – pod czyją strefą wpływów będzie Polska. Przecież my nie wykorzystaliśmy nowego jedwabnego szlaku w 100% z powodu politycznego. Polityczne ograniczenia w naszych możliwościach są dzisiaj strasznie niebezpieczne, ponieważ utrudniają reprezentowanie interesu obywatela. Zielona transformacja i FIT 55 powoduje, że firmy będą za chwilę z kolejnym podatkiem. Pani doktor Pytlak w pierwszej części nie pokazała danych statystycznych w prezentacji pytania 5. Nie jest dobrze. I pozostaje pytanie: Jaka jest rola Grodziska i samorządu. Jest odchodzenie od dolara, zamykanie się MŚP i sztuczna inteligencja. Kto to będzie ogarniał?*

**Mariola Pytlak:** *Mówimy od 10 lub 50 latach i pytaniach do odpowiedzi. My na te pytania będziemy chcieli odpowiedzieć znacznie wcześniej. Artykuły, które mają odpowiedzieć na te pytania mają być przygotowane już we wrześniu tego roku. Mamy więc bardzo krótki czas na odpowiedzi na te pytania które dzisiaj padły i na pytania, których dzisiaj nie zadano ze względu na brak czasu. Mamy nadzieję, że spotkamy się z Państwem w październiku na kolejnej konferencji, na której będziemy – na podstawie naszych przeprowadzonych badań, na podstawie głębszych przemyśleń – mogli udzielić pełniejszych odpowiedzi. A być może nasze pojęcie o tym co się dzieje w Grodzisku i co może się dziać w przyszłości, jak ten świat i Unia Europejska wpłynie na Grodzisk się zmieni. W trakcie naszej konferencji nie mówiliśmy o zmianach na Mazowszu i jak w nich się będziemy mieścić. Mamy nadzieję, mówię to w imieniu obecnych i nieobecnych przyszłych autorów, że konkretne wnioski będziemy Państwu w stanie przedstawić na jesieni.*

**Andrzej Okurowski:** *Panie Burmistrzu dziękujemy za możliwość odbycia dzisiejszego spotkania.*

## **Podsumowanie**

Wybory samorządowe, zgodnie z kalendarzem wyborczym miały się odbyć jesienią 2023, czyli po upływie pięcioletniej kadencji organów jednostek samorządu terytorialnego. W drodze ustawy z dnia 29 września 2022 r. o przedłużeniu kadencji organów jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. z 2022 r. poz. 2418) w celu uniknięcia organizacji w zbliżonym terminie wyborów samorządowych oraz parlamentarnych kadencja rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, rad dzielnic miasta stołecznego Warszawy oraz wójtów, burmistrzów i prezydentów miast została wydłużona do 30 kwietnia 2024.

---

Na mocy przepisów Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2024 r. w sprawie zarządzenia wyborów do rad gmin, rad powiatów, sejmików województw i rad dzielnic m.st. Warszawy oraz wyborów wójtów, burmistrzów i prezydentów miast (Dz.U. z 2024 r. poz. 109) wybory samorządowe zostały na 7 kwietnia 2024 roku. Druga tura odbyła się 21 kwietnia.

Konferencja odbyła się 22 marca 2024 roku, a zatem na dwa tygodnie przez wyborami samorządowymi, w których na stanowisko Burmistrza nie kandydował dotychczas sprawujący władzę Grzegorz Benedykciński. Podjął on decyzję o kandydowaniu na radnego Sejmiku Województwa Mazowieckiego. Termin konferencji powodował, że konferencja mogła zostać wykorzystana niezgodnie z jej założeniami. Była to znacząca trudność, aby mówić o zmianach w ciągu ostatnich 30 lat, czyli okresu w którym gminą zarządzał Grzegorz Benedykciński, a jednocześnie nie stanowić elementu „gorączki” przedwyborczej. Zdaniem uczestników – panelistów i gości obecnych na konferencji balans między obiektywizmem naukowym a subiektywną oceną sytuacji miasta został zachowany, a elementy „propagandy sukcesu” przeplatały się z koniecznością udzielenia odpowiedzi na zadane trudne pytania o problemy gminy.

© Autors and Akademia Nauk Stosowanych im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie,  
[wydawnictwo@ans.pruszkow.pl](mailto:wydawnictwo@ans.pruszkow.pl)

ISSN 2957-1359

Adres autora: [m.pytlak@onet.pl](mailto:m.pytlak@onet.pl)