



Strategia Rozwoju Powiatu Pruszkowskiego na lata 2015–2025

Aktualizacja 2017

Strategia rozwoju powiatu pruszkowskiego na lata 2015–2025

Aktualizacja 2017





Aktualizacja 2017

Dokument opracowany przez Zarząd Powiatu Pruszkowskiego we współpracy
z zespołem firmy 4CF

Starostwo Powiatowe w Pruszkowie
+48 22 738 14 00 sekretariat@powiat.pruszkow.pl www.powiat.pruszkow.pl

4CF Sp z o. o.
+48 22 24 72 772 info@4cf.pl www.4cf.pl

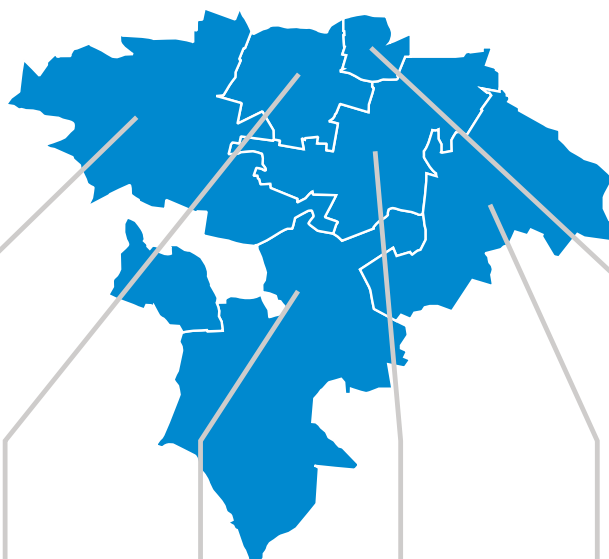
Za merytoryczną pomoc w przygotowaniu dokumentu autorzy dziękują mieszkańcom
powiatu, pracownikom urzędów gminnych, pracownikom starostwa powiatowego
i jednostek podległych starostwu i gminom.

Skład i opracowanie graficzne: Teodor Derewnicki
theo@tderewnicki.co.uk

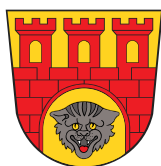
Korekta: edycja360.pl

Aktualizacja. Pruszków 2017

© Copyright by Powiat Pruszkowski



Brwinów



Pruszków



Nadarzyn



Michałowice



Raszyn



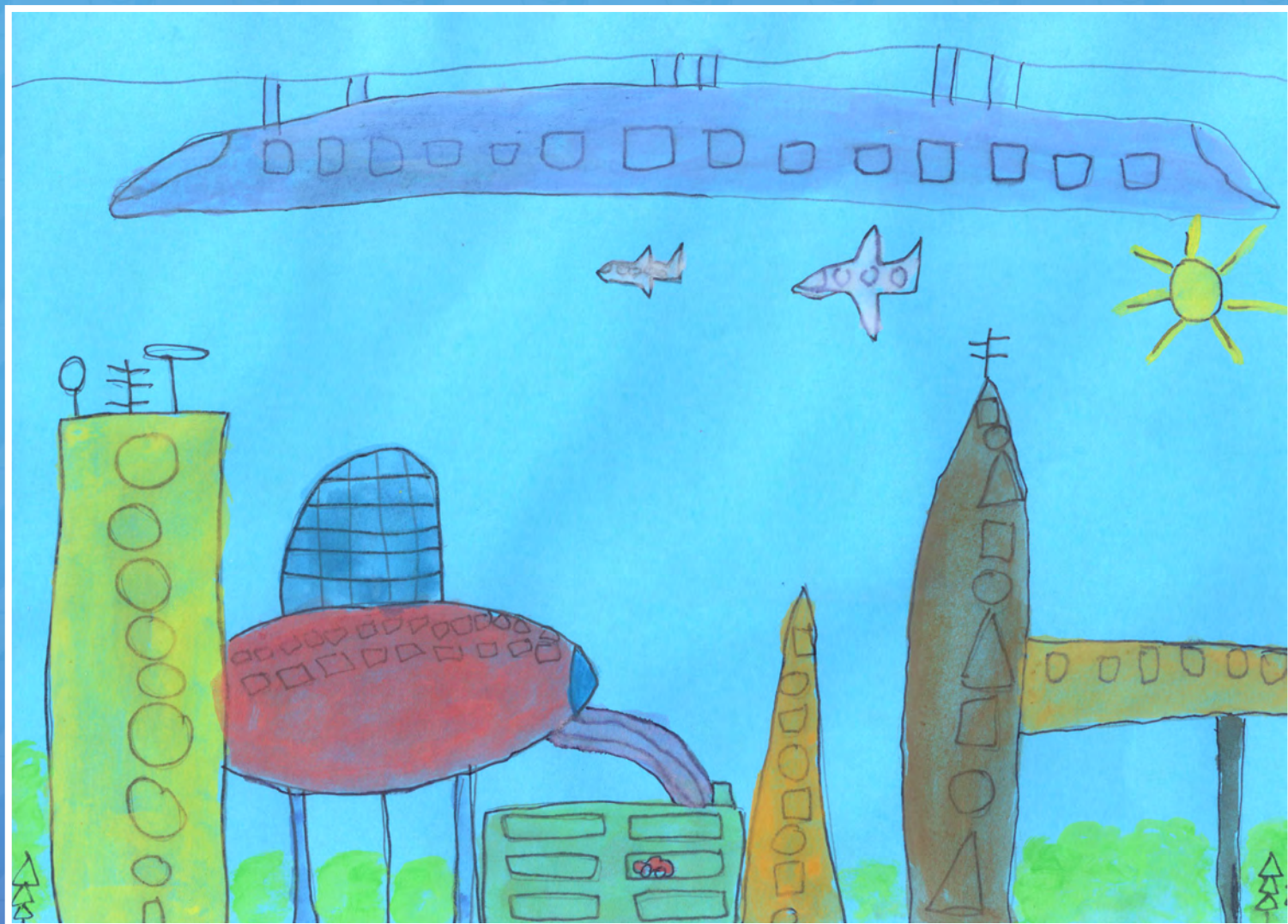
Piastów



Wizja powiatu

Powiat pruszkowski to miejsce, które pozwala mieszkańcom w pełni korzystać zarówno z zalet bycia częścią stołecznej aglomeracji, jak i z dobrych stron spokojnego życia na uboczu.

W powiecie pruszkowskim estetyczna, pełna zieleni przestrzeń publiczna i spokojne sąsiedztwo współgrają ze sprawną infrastrukturą oraz różnorodną bazą nowoczesnych usług i przemysłu, a rozwój oparty jest na współpracy terytorialnej i partycypacji.



Antek Nowak – 6 lat

Spis treści

1.	Streszczenie	3
2.	Wprowadzenie	6
a.	Powody powstania	6
b.	Stosowane zasady	6
c.	Ważne uwagi	7
3.	Tu i teraz	8
a.	Charakterystyka ogólna	8
b.	Środowisko naturalne	9
c.	Przestrzeń wspólna i zieleń miejska	10
d.	Ludność i demografia	10
e.	Ekonomia i społeczeństwo	11
f.	Edukacja i kapitał ludzki	12
g.	Zdrowie publiczne	13
h.	Infrastruktura komunikacyjna	14
i.	Finanse powiatu i wyzwania związane z efektywnością funkcjonowania starostwa powiatowego	15
j.	Analiza SWOT	16
k.	Scenariusze	20
4.	Do czego dążymy?	25
a.	Wizja	25
b.	Cele strategiczne	25
5.	Jak to osiągniemy?	28
a.	Obszar: Wysoki kapitał ludzki i społeczny jako podstawa rozwoju gospodarczego	30
b.	Obszar: Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne	38
c.	Obszar: Bezpieczeństwo i równość szans	42
d.	Obszar: Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku	51
e.	Obszar: Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja	56
f.	Analiza finansowa	63
6.	Z biegiem lat	74
a.	Organizacja systemu nadzoru nad realizacją strategii	77
b.	Zakresy odpowiedzialności i funkcjonowanie systemu nadzoru	81
7.	Co mogę zrobić?	86
8.	Aneks	89
9.	Źródła ilustracji	97

- 1.1 Strategia rozwoju powiatu pruszkowskiego na lata 2015–2025 powstała po to, aby **potrzeby i ambicje rozwojowe** wspólnoty samorządowej znalazły czytelne i realistyczne **przełożenie na cele oraz działania** dla administracji.
- 1.2 Ścieżki życia mieszkańców powiatu oraz innych lokalnych podmiotów przecinają się z drogami rozwoju warszawskiej metropolii i globalnego biznesu, trasami transportowymi rangi europejskiej, szlakami historii i przyszłości Polski. **Aby potrzeby wspólnoty powiatowej nie zagubiły się w tym gąszczu spraw, potrzeba dobrej mapy, niezbędnej do utrzymywania właściwego kierunku.** Niniejsza strategia jest więc mapą, przy pomocy której samorząd powiatowy ma zamiar ukierunkować swoje działania i włączyć w nie partnerów publicznych i społecznych.
- 1.3 Jak wynika z przeprowadzonego w raporcie wnioskowania, poprzedzonego analizą strategiczną, o ile uda się stawić czoła aktualnym zagrożeniom i z dobrym skutkiem popracować nad dzisiejszymi słabościami, powiat będzie gotowy do podjęcia bardziej agresywnego kursu strategicznego, nastawionego na **zapewnienie w perspektywie 2025 r. (i dalszej), pozycji lidera terytorialnego w skali regionalnej i krajowej.**
- 1.4 Powiat pruszkowski należy do najbardziej rozwiniętych obszarów Polski, a jego lokalizacja w obrębie aglomeracji warszawskiej sprawia, że w skali kraju ma niewielu konkurentów pod względem atrakcyjności biznesowej i osadniczej. **Szanse, które ten stan rzeczy otwiera, są unikalne** - ich umiejętne wykorzystanie może na przestrzeni 10 lat wprowadzić powiat do grona najatrakcyjniejszych osadniczo i gospodarczo terytoriów w skali Europy, a jego mieszkańcom zapewnić dostatnią i bezpieczną przyszłość w zdrowym i atrakcyjnym otoczeniu.
- 1.5 Przyszłość tę streszcza wizja powiatu pruszkowskiego na rok 2025:
Powiat pruszkowski to miejsce, które pozwala mieszkańcom w pełni korzystać zarówno z zalet bycia częścią stołecznej aglomeracji, jak i z dobrych stron spokojnego życia na uboczu. W powiecie pruszkowskim estetyczna, pełna zieleni przestrzeń publiczna i spokojne sąsiedztwo współgrają ze sprawną infrastrukturą oraz różnorodną bazą nowoczesnych usług i przemysłu, a rozwój oparty jest na współpracy terytorialnej i partycypacji.
Podstawowymi punktami odniesienia polityki rozwojowej powiatu, ukierunkowanej na wcielenie w życie tej wizji, jest 19 celów strategicznych, zgrupowanych w obszary rozwojowe.

Obszar: Wysoki kapitał ludzki i społeczny jako podstawa rozwoju gospodarczego

Cel A: Poprawa jakości edukacji i podnoszenie kapitału ludzkiego pozwalające mieszkańcom na uzyskanie satysfakcji zawodowej i stymulujące rozwój regionu

Cel B: Podniesienie skuteczności aktywnego stymulowania zatrudnienia, aby ułatwić mieszkańcom znalezienie satysfakcjonującej pracy

Cel C: Stworzenie przyjaznych warunków dla rozwoju biznesu ze szczególnym uwzględnieniem społecznie odpowiedzialnego biznesu o wysokim zapotrzebowaniu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, aby zapewnić wysoką jakość miejsc pracy powstających w powiecie

Cel D: Rozwój kapitału społecznego pozwalający na budowanie trwałych więzi społecznych i włączenie jak największej liczby mieszkańców w działania na rzecz dobra wspólnego

Obszar: Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne

Cel E: Zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz powiatu i połączeń z Warszawą, a także zwiększenie dostępności alternatyw dla samochodu

Cel F: Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego

Cel G: Zapewnienie atrakcyjności roweru jako środka transportu

Obszar: Bezpieczeństwo i równość szans

Cel H: Podniesienie skuteczności służb ratunkowych, aby szybko i skutecznie nieść mieszkańcom pomoc w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia

Cel I: Podniesienie skuteczności działań profilaktycznych celem zapobiegania zagrożeniom cywilizacyjnym i naturalnym

Cel J: Poprawa efektywności i organizacji działania pomocy społecznej zapewniające realne i adekwatne do potrzeb wsparcie osobom potrzebującym

Cel K: Poprawa jakości i dostępności usług zdrowotnych pozwalająca zaoferować mieszkańcom wysoki standard opieki w pobliżu miejsca zamieszkania

Cel L: Zapewnienie członkom różnych grup społecznych możliwości równego korzystania z oferty powiatu

Obszar: Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku

Cel M: Poprawa jakości oraz dostępności oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej, pozwalająca na atrakcyjne spędzanie czasu wolnego blisko miejsca zamieszkania

Cel N: Poprawa stanu i dbałość o środowisko naturalne, pozwalające dzisiejszym i przyszłym mieszkańcom powiatu na życie w zdrowym otoczeniu

Cel O: Poprawa ładu przestrzennego i zapewnienie odpowiedniej ilości zieleni na terenach zurbanizowanych, aby powiat wyróżniał się wysoką estetyką i atrakcyjnością

Obszar: Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja

Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego, pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej

Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę

Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji

Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo

- 1.6** Aby strategia była **realnym i skutecznym narzędziem wspierającym rozwój powiatu**, do każdego z powyższych celów przypisano **proponowane kierunki działania, mierniki** stopnia realizacji wraz **z zasadami monitorowania**, określono orientacyjną kosztochłonność oraz wyznaczono osoby koordynujące, co zostało szczegółowo opisane w odpowiednich rozdziałach strategii.
- 1.7** Strategia Powiatu Pruszkowskiego opracowana była pomiędzy majem a listopadem 2015 r. Jest owocem współpracy przedstawicieli władzy samorządowej różnych szczebli, mieszkańców, biznesu i organizacji społecznych z zarządem powiatu pruszkowskiego. Prace nad strategią obejmowały między innymi osobiste i zdalne **zaangażowanie ponad 200 przedstawicieli** instytucji samorządowych, obywateli i przedsiębiorstw w sesje oraz badania kwestionariuszowe. Ramowy opis procesu powstawania strategii znajduje się w Aneksie do niniejszego dokumentu. Strategia podlega bieżącemu monitoringowi oraz okresowej aktualizacji. Niniejszy dokument to aktualizacja strategii, opracowana w drugiej połowie 2017 roku.
- 1.8** Proces opracowania strategii zaprojektowała i realizowała firma 4CF Sp. z o.o.

a. Powody powstania

- 2.1.1** Przyczyna powstania nowej strategii Powiatu Pruszkowskiego leżała **w potrzebie aktualizacji, racjonalizacji i systematyzacji polityki rozwojowej, uprzednio regulowanej przez „Strategię Rozwoju powiatu pruszkowskiego do 2025 roku”, uchwaloną w roku 2005.** Po upływie dekady od jej przyjęcia, i wobec nierewidowania oraz ograniczonego wdrożenia, strategia ta znacznie się zdezaktualizowała. Ten fakt – w połączeniu z niedoskonałościami strategii z 2005 r., jasno widocznymi na tle międzynarodowych dobrych praktyk i standardów – sprawiał, że powiat pruszkowski potrzebował nowego, całościowego i gruntownie opracowanego dokumentu strategicznego, który byłby realnym punktem odniesienia dla wszystkich pracowników samorządu powiatowego oraz wdrażalnym planem działań.
- 2.1.2** **Celem nadrzędnym jest zabezpieczenie potrzeb lokalnej wspólnoty i uczynienie z powiatu pruszkowskiego wiodącego w kraju terytorium pod kątem atrakcyjności osadniczej i inwestycyjnej.** Do realizacji tego celu, spójnego z celami gmin wchodzących w skład powiatu, potrzebna jest strategia „odporna na przyszłość”: kompleksowa i wzmacniająca współpracę wewnątrzpowsiatową, realistyczna, indywidualnie przygotowana, oparta na danych i wiedzy, a zwłaszcza zgodna z aspiracjami oraz potrzebami mieszkańców oraz innych interesariuszy powiatowych. Dobra strategia powinna ponadto wyznaczać konkretne działania niezbędne do osiągnięcia ambitnych celów, których realność została zweryfikowana pod kątem różnych scenariuszy rozwoju. Przy tym musi **odpowiadać jasno, co konkretnie należy zrobić i jakie podjąć działania, aby te cele osiągnąć.** Opracowany przez nas dokument, w przeciwieństwie do wielu innych strategii samorządowych, **pokazuje krok po kroku, jakie zadania należy wykonywać, aby zbliżyć się do zaplanowanych celów.** Określa również sposób bieżącej kontroli ich realizacji oraz wskazuje jak monitorować sytuację w powiecie i jego otoczeniu, aby móc korygować zadania w odpowiedzi na zaobserwowane zmiany. **Chcemy, by dokument ten stał się narzędziem codziennego zarządzania powiatem oraz jego jednostkami i aby był w tym zadaniu pomocny.** Nowa strategia, którą oddajemy w ręce wspólnoty lokalnej, spełnia powyższe cechy i będzie dzięki temu stanowić istotne narzędzie urzeczywistnienia wizji rozwoju powiatu.

b. Stosowane zasady

- 2.2.1** W toku prac nad strategią, a zwłaszcza podczas przygotowania i prowadzenia warsztatów strategicznych, uwzględnialiśmy zagadnienia interdyscyplinarne takie jak: dobre rządzenie, demokratyczność, prawa człowieka, prawa dzieci, równość płci, prawa lokalnych mieszkańców i zrównoważony rozwój. Zarówno przez bezpośrednie odwołania do treści tych zasad, jak i przez wskazywanie ich uczestnikom spotkań roboczych jako punkt odniesienia, zapewniliśmy, że przedstawiona strategia jest niedyskryminująca, zorientowana na potrzeby lokalnej wspólnoty samorządowej dziś i w przyszłości. Wymienione powyżej zasady powinny być również uwzględniane przy realizacji, monitoringu i ewaluacji strategii.
- 2.2.2** Ważną zasadą w procesie opracowania strategii było **zachowanie spójności z innymi dokumentami regulującymi politykę rozwoju i obowiązującymi w regionie oraz z Ustawą**

o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. W szczególności, z uwagi na niedawne wejście w życie przepisów regulujących funkcjonowanie narzędzi polityki rozwoju na szczeblu lokalnym, wymagało to spełnienia wymagań ustawowych stawianych programom rozwoju. Szczegółowe informacje na ten temat, jak również **listę kluczowych dokumentów, do których odnosi się niniejsza strategia, można znaleźć w Aneksie.**

C. Ważne uwagi

- 2.3.1 Strategia rozwoju powiatu pruszkowskiego na lata 2015–2025 musi rozwijać się w tempie zgodnym ze zmianami w powiecie.** Ponieważ w założeniu ma inspirować konkretne działania i kierunkować wysiłki samorządu powiatowego, stopień jej realizacji zależeć będzie od wdrażania strategicznych projektów. Diagnoza strategiczna może w związku z tym wymagać weryfikacji i aktualizacji pod wpływem działań własnych i zdarzeń zewnętrznych. Jej uchwalenie zamyka etap głębokiej analizy i refleksji strategicznej nad kierunkami rozwoju powiatu, ale jednocześnie otwiera etap starań nad wdrożeniem jej celów i ducha, co będzie wymagało okresowej weryfikacji i aktualizacji celów oraz prowadzonych działań. Niniejsza, zaktualizowana w 2017 roku wersja strategii, którą oddajemy w Państwa ręce, to wyraz tego, że strategia jest dokumentem żywym, potrzebnym i wdrażanym.
- 2.3.2** W dokumencie często powołujemy się na dane statystyczne i informacje oparte na przetworzonych danych. Ilekroć pochodzą one z zewnętrznych opracowań, wskazujemy ich źródło. Jeśli nie zostało wskazane, dane, informacje i ich wizualizacje są opracowaniem własnym.



- 3.1.1** Nikt nie zna nas tak dobrze, jak my sami. **Niniejszy rozdział jest streszczeniem analizy**, którą objęto instytucje samorządowe oraz społeczeństwo w powiecie pruszkowskim, **aby ocenić potencjał rozwoju naszej wspólnoty i porównać go z zakresem zadań, które przed samorządem powiatowym stawia ustrój Rzeczypospolitej Polskiej**. Jak powiat pruszkowski wypada w tej diagnozie i w konkurencji z innymi terytoriami? Odpowiedź na to pytanie, ustrukturyzowana dzięki zastosowaniu rozwiniętej i pogłębionej metody SWOT/TOWS, jest punktem wyjścia naszej strategii.
- 3.1.2** **Diagnoza strategiczna dotyczy sytuacji w powiecie w 2015 r.** Będzie ona zmieniać się nie tylko na skutek podejmowanych przez samorząd powiatowy działań, lecz także przez działanie zewnętrznych czynników, zwłaszcza trendów społecznych i gospodarczych, nierzadko o ponadnarodowej skali.
- 3.1.3** **Powiat pruszkowski**, przez położenie w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy, **znajduje się w polu oddziaływania globalnych trendów rozwoju metropolii**. Niektóre spośród tych trendów sprzyjają zapewnieniu dobrostanu wspólnoty lokalnej, są to m.in.: dynamiczna urbanizacja, rosnące zainteresowanie partycypacją społeczną, wzrost oczekiwań w zakresie jakości życia. Są też jednak trendy, które mogą negatywnie oddziaływać na poziom życia w powiecie jak np.: społeczna i przestrzenna polaryzacja oraz segregacja jako objawy rosnących nierówności społecznych, starzenie się populacji, suburbanizacja (*urban sprawl*), czy też osłabienie związku pomiędzy wzrostem gospodarczym a powstawaniem dużej liczby miejsc pracy zapewniających godziwy byt. Z tych powodów **wskazane jest odczytywanie diagnozy powiatowej przez pryzmat szerszych zjawisk, które kształtują mazowiecki i polski pejzaż społeczno-gospodarczy i które będą zmieniały się w czasie**. Przytoczone poniżej dane, ilustrujące diagnozę, o ile nie wskazano inaczej, pochodzą z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego.

a. Charakterystyka ogólna

- 3.2.1** Powiat pruszkowski położony jest w zachodniej części aglomeracji warszawskiej, w województwie mazowieckim. Powierzchnia powiatu wynosi 246,31 km² (310. miejsce na 380), a jego stolicą jest centralnie położony Pruszków, miasto usługowo-przemysłowe o zwartym układzie przestrzennym. W skład powiatu wchodzi 6 gmin, w tym 3 wiejskie: Michałowice, Nadarzyn i Raszyn, 1 miejsko-wiejska: Brwinów oraz 2 miejskie: Piastów i Pruszków.
- 3.2.2** **Powiat jest częścią metropolii warszawskiej, co definiuje jego rozwój już od ponad 150 lat**, odkąd budowa pierwszego odcinka Kolei Warszawsko-Wiedeńskiej przyczyniła się do gwałtownego wzrostu znaczenia terenów położonych na zachód od stolicy. Jest powiązany z nią komunikacyjnie – połączenia do Warszawy są lepsze niż w obrębie powiatu; gospodarczo – Warszawa jest miejscem pracy znacznej części mieszkańców powiatu; i społecznie – stolica jest ośrodkiem edukacyjnym, kulturalnym i rozrywkowym dla ludności powiatu pruszkowskiego. **Przyszłość powiatu jest w dużym stopniu zdeterminowana rozwojem całej aglomeracji, a co za tym idzie, wiele wyzwań stojących przed powiatem i gminami go tworzącymi jest tożsamy z wyzwaniami, które stoją lub stały w przeszłości przed przedmieściami takich miast jak Amsterdam, Madryt, Praga itp.** Przedmieścia przyciągają

wysoką jakością życia klasę średnią, którą cechuje innowacyjność, przedsiębiorczość, zdolność do samoorganizacji oraz otwartość. Obecność jej przedstawicieli sprzyja rozwojowi gospodarczemu. Należy jednak odnotować, że teren powiatu obejmuje obszary dość różnorodne pod względem osadniczym, gospodarczym i co do poziomu usług publicznych. Różnice te sprzyjają polaryzacji i nierównościom, przez co korzyści z rozwoju aglomeracji warszawskiej nie są i mogą w przyszłości nie być równomiernie odczuwalne.

- 3.2.3** Pomimo silnej pozycji gospodarczej, **powiat pruszkowski nie posiada spójnego wizerunku**, który wyróżniałby go na tle innych powiatów wianuszka Warszawy. Choć może być kojarzony z wyższą jakością życia niż powiaty wołomiński i legionowski, to w porównaniu z powiatami np. otwockim czy piaseczyńskim nie wyróżnia się atrakcyjnym wizerunkiem jako miejsce zamieszkania. **Korzyści wizerunkowe wynikające z wysokiej jakości życia zdają się natomiast czerpać poszczególne gminy wchodzące w skład powiatu.**

b. Środowisko naturalne

- 3.3.1** Powiat jest słabo zróżnicowany przyrodniczo. **Dużą jego część zajmują zindustrializowane tereny miejskie i miejsko-wiejskie: Piastów, Pruszków, Raszyn, a obszary o wysokiej ocenie walorów przyrodniczych usytuowane są na południu: wyróżniają się tu w szczególności gminy Nadarzyn i Brwinów, który należy do inicjatywy Podwarszawskie Trójmiasto Ogrodów (PTO).** W krajobrazie powiatu dominują tereny przekształcone przez człowieka, przy czym porównywalnie do innych powiatów Mazowsza **marginalną rolę odgrywa rolnictwo i hodowla zwierząt.** Jednocześnie, podobnie jak w innych powiatach podwarszawskich, **wzrasta presja człowieka na środowisko** naturalne, w której znaczny udział mają inwestycje budowlane (drogi, budynki i budowle).
- 3.3.2** Z konsekwentnego rozwoju na przestrzeni ponad stulecia wynika **jeden z najniższych na tle województwa wskaźnik lesistości: 11 proc. (2013).** W 2014 r. udział obszarów prawnie chronionych w powierzchni powiatu wyniósł 35 proc. **Była to trzecia najniższa wartość w wianuszkach warszawskim** po powiatach wołomińskim (20,8 proc.) i grodziskim (23,6 proc.). **Presja środowiskowa i inne czynniki skutkują w powiecie niezadowalającą jakością powietrza.** Według raportów Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska, na terenie powiatu regularnie przekraczane są normy stężenia PM₁₀, PM_{2,5} oraz ozonu. Aktualne trendy w tym obszarze wskazują na dalsze pogarszanie się sytuacji. **Zakłady przemysłowe znajdujące się na terenie powiatu emitują do atmosfery bardzo duże ilości CO₂.** W 2014 r. było to 128 768 ton i była to wartość najwyższa ze wszystkich powiatów okołowarszawskich.
- 3.3.3** Również **stan ekologiczny wód jest niezadowalający: przede wszystkim zły stan ogólny i słaby potencjał ekologiczny Utraty** – największej rzeki przepływającej przez teren powiatu. Szlaki komunikacyjne przebiegające przez powiat (szlaki linii kolejowych, autostrada, droga szybkiego ruchu) przyczyniają się do fragmentacji przyrodniczej terenu.
- 3.3.4** Stały napływ ludności, procesy urbanizacyjne i industrializacyjne oraz dynamiczne inwestycje infrastrukturalne (w tym planowana budowa łącznika pomiędzy trasami S8 i A2, dalej: „Paszkowianki”) rodzą **ryzyko pogorszenia sytuacji przyrodniczej** (zwiększenie emisji pyłów, fragmentacja przyrodnicza i zmniejszenie bioróżnorodności) i zmniejszenia powierzchni terenów zielonych (np. poprzez przeznaczenie pod budowę osiedli). Niewystarczająca pojemność zbiorników retencji może rodzić zagrożenie powodziowe i **zagrożenie suszą**, zwłaszcza w warunkach postępujących zmian klimatycznych.

C. Przestrzeń wspólna i zieleń miejska

- 3.4.1** W 2014 r. **72 proc. terenu powiatu objęte było planami zagospodarowania przestrzennego**, co na tle statystyk krajowych (29 proc.) i mazowieckich (30 proc.) jest bardzo wysokim odsetkiem i dużym atutem terytorium. **Pomimo tego, w miastach powiatu panuje chaos, brak estetyki, w nieprzemyślany sposób zorganizowana przestrzeń wspólna.** Wzdłuż dróg widać wiele nielegalnych nośników reklamowych.
- 3.4.2** Powiat nie odbiega od większości powiatów w Polsce, w których **osoby niepełnosprawne nie mogą w pełni swobodnie poruszać się w przestrzeni publicznej** (wysokie krawężniki, niedostateczna liczba podjazdów dla wózków czy pasów prowadzących dla niewidomych).
- 3.4.3** Powiat wyróżnia jednak względnie **dużą powierzchnia terenów zieleni na obszarze zurbanizowanym.** Ich udział w powierzchni powiatu w 2014 r. wynosił 0,8 proc. i był **najwyższy wśród powiatów wianuszka Warszawy.** Element ten jest wyraźną silną stroną naszego terytorium – **mimo bardzo dużej urbanizacji, powiat pruszkowski jest zielony i przyjemny do mieszkania,** niektóre miejscowości mają status miast-ogrodów. Utrzymanie tego stanu w przyszłości będzie wymagało uwzględnienia trendów rozwoju demograficznego i związanych z nimi konsekwencji urbanistycznych i krajobrazowych, szczególnej ochrony i bardzo dobrej współpracy z gminami oraz przemyślanych działań. **Raz utraconej przestrzeni – np. zabudowanej nieprzemyślanym urbanistycznie osiedlem – nie odzyska się nawet w perspektywie ponadstuletniej.**
- 3.4.4** Tymczasem niewykorzystany jest jeszcze potencjał rekreacyjny terenów zielonych, zbiorników wodnych i wód płynących (rz. Utrata).

d. Ludność i demografia

- 3.5.1** Ludność: 159 515 (2014), 20. miejsce w kraju. Gęstość zaludnienia to 648 osób/km² (2014), za sprawą czego **powiat pruszkowski jest najgęściej zaludnionym w Polsce, z wyłączeniem miast na prawach powiatu.**
- 3.5.2** W powiecie utrzymuje się **stosunkowo wysoki przyrost naturalny** (2,1 na 1000 ludności w 2014), gdzie wskaźnik ten dla Polski wynosi 0, dla województwa 0,7, a dla Warszawy 0,9. Wysoki jest też stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów (2013): 1,22. Dzięki niezmiennie **dodatniemu na przestrzeni ostatnich 10 lat saldu migracji,** liczba ludności w wieku produkcyjnym zameldowanej w powiecie wzrosła w tym okresie o 10,83 proc. Trendy są korzystne: **trwa stały przyrost ludności** (6. największe saldo migracji w województwie w 2013) a **struktura demograficzna sprzyja rozwojowi.** Stosunek ludności w wieku produkcyjnym do ludności w wieku nieprodukcyjnym w 2014 wynosi 62 proc. i jest wyższy niż średnia polska – 58,2 proc. oraz mazowiecka – 60,8 proc. Stosunek ludności w wieku poprodukcyjnym do ludności w wieku przedprodukcyjnym w 2014 r. wyniósł 101 proc. (Polska 103,2; woj. mazowieckie 104,3). Może to stanowić, w połączeniu z pozostałymi silnymi stronami, duży atut w przyciąganiu do powiatu miejsc pracy.
- 3.5.3** Obecne trendy są szansą dla powiatu, gdyż **wzrost liczby ludności przekłada się na wzrost wpływów do budżetu** powiatu, ale i zagrożeniem, ponieważ nowi mieszkańcy mogą nie zdążyć

wykształcić poczucia wspólnoty i kapitału społecznego oraz nie zintegrować się ze „starymi mieszkańcami”. Ponadto **większa ludność oznacza zwiększoną presję człowieka na środowisko naturalne.**

- 3.5.4** Rosnący potencjał ludności nie przekłada się jeszcze w pełni na zasoby powiatu – **nie wszyscy mieszkańcy**, zarówno zameldowani, jak i niezameldowani na pobyt stały, **odprowadzają podatki w powiecie** (ok. 90 proc. zameldowanych – SRM).

e. Ekonomia i społeczeństwo

- 3.6.1** Sytuacja ekonomiczna ludności powiatu jest korzystna. **Zarobki mieszkańców powiatu są względnie wysokie:** 119,2 proc. średniej krajowej (2014), co stanowi 87 proc. średnich zarobków warszawskich. Zasięg korzystania z pomocy społecznej w 2014 r. wyniósł zaledwie 3,2 proc., był niewiele wyższy niż w Warszawie (3,0 proc.) i najniższy wśród powiatów wianuszka okołowarszawskiego.
- 3.6.2** **Stopa bezrobocia w powiecie jest stosunkowo niska** – wynosiła 7,1 proc. w 2014 r. Było to więcej niż w Warszawie (4,2), ale wśród powiatów wianuszka bezrobocie było niższe tylko w powiecie warszawskim zachodnim (5,6 proc.) oraz grodziskim (6,4 proc.). Profil zawodowy mieszkańców powiatu pruszkowskiego jest charakterystyczny dla obszaru metropolitalnego: rolnicy stanowią mniej niż 2,5 proc. ogólnej liczby mieszkańców, a najwięcej miejsc pracy tworzy sektor usług i przemysłu z sekcjami takimi jak budownictwo, handel i naprawa pojazdów. **Na powiatowy rynek pracy kolosalny wpływ ma położenie na obszarze metropolii warszawskiej:** 79,3 proc. pracujących zamieszkałych w powiecie wyjeżdża zeń do pracy (SP 2011). Mieszkańcy narzekają jednak na niezadowalającą liczbę miejsc pracy w powiecie (BECKER). Istotnym czynnikiem poprawiającym możliwości zatrudnienia jest **zdywersyfikowany rynek pracy miasta Pruszków**, w którym w 2012 r. zatrudnienie było równomiernie rozłożone między sekcje generujące duży i mały popyt na pracę (wg raportu „Wielkość i struktura rynków pracy w miastach powiatowych na Mazowszu”). Jest to korzystne dla lokalnej wspólnoty i stanowi jej niewątpliwą silną stronę.
- 3.6.3** Również **branżowy profil gospodarki pruszkowskiej jest spójny z profilem rozwoju regionalnego**, a posiadane atuty wspierają go. Inteligentne specjalizacje województwa, zdefiniowane przez Regionalną Strategię Innowacji, obejmują technologie, procesy i obszary związane z bezpieczną żywnością, inteligentnymi systemami zarządzania, nowoczesnymi usługami dla biznesu i wysoką jakością życia. Już obecnie, za sprawą lokalizacji na terenie powiatu nowych centrów logistycznych i innych przedsiębiorstw sektora BPO (*business process outsourcing*), **powiat jest obszarem rozwoju nowoczesnych usług dla biznesu**. Obecność na terenie powiatu odcinków kluczowych szlaków komunikacyjnych i rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna sprzyjają dalszemu rozwojowi tego sektora.
- 3.6.4** Znaczny napływ ludności sprawia, że **duża część mieszkańców powiatu to osoby, które nie urodziły się na jego terenie**. Rodzice 46 proc. mieszkańców powiatu nie mieszkali w najbliższej okolicy. 38 proc. mieszkańców zamieszkuje powiat nie dłużej niż 24 lata (BECKER) i co za tym idzie, identyfikacja mieszkańców z powiatem jest niska. Znaczny udział przyjezdnych może zaowocować napięciami pomiędzy rodzimymi a przyjezdnymi mieszkańcami.

3.6.5 Mieszkańcy powiatu są bardzo przedsiębiorczy i zajmują drugie miejsce w województwie (po Warszawie) pod względem liczby podmiotów zarejestrowanych w bazie REGON na 10 tys. mieszkańców. Również poziom informatyzacji jest bardzo wysoki, gdyż 78 proc. mieszkańców posiada stały dostęp do internetu (BECKER).

3.6.6 Mieszkańcy powiatu nie udzielają się społecznie: zaledwie 1,9 proc. mieszkańców jest aktywnych w organizacjach lokalnych (BECKER); Na 258 organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie powiatu (BECKER), tylko 26 ma status OPP (pozytek.gov.pl).

3.6.7 Funkcje turystyczne i rekreacyjne nie odgrywają znacznej roli w życiu społeczno-gospodarczym powiatu. Zabytki i inne atrakcje turystyczno-krajoznawcze mają rangę lokalną i w kontekście metropolii warszawskiej nie stanowią znaczących aktywów konkurencyjnych powiatu. Również oferta kulturalna ma w tym kontekście znaczenie nieprzesądzające rozwojowo, choć w odczuciach mieszkańców doskwiera nieodstateczna oferta kinowa (Barometr).

f. Edukacja i kapitał ludzki

3.7.1 Na poziomie szkół ponadgimnazjalnych, których organizacja należy do kompetencji powiatu, w wyborach edukacyjnych młodych ludzi powiat pruszkowski charakteryzuje przewaga szkół ogólnokształcących. Wybiera je ponad 70 proc. uczniów, którzy chodzą do szkoły w powiecie i jest to o blisko 20 punktów procentowych więcej niż średnio w kraju. Jednocześnie, **tylko 30 proc. młodzieży, która kończy gimnazjum na terenie powiatu, kontynuuje naukę w liceach, technikach i innych szkołach w powiecie** – przyciąganie Warszawy jako ośrodka edukacyjnego jest bardzo silne (BECKER).

3.7.2 Przeciętna jakość ponadgimnazjalnych szkół ogólnokształcących (obecnie ponadpodstawowych) jest zadowalająca. Jej miarę stanowi wskaźnik edukacyjnej wartości dodanej (EWD). Średnia EWD dla matematyki i języka polskiego wyniosła w latach 2012–2014 1,2 i była wyższa niż w Warszawie (0,8) oraz wszystkich powiatach wianuska z wyłączeniem powiatu otwockiego, który osiągnął bardzo wysoki wynik 2,1. **Jakość szkół jest jednak bardzo nierówna.** Według wyników matur i wskaźnika EWD, w powiecie działają **trzy szkoły o względnie dobrym poziomie kształcenia** (ponadprzeciętne wyniki matur i wskaźnika z polskiego i matematyki): Liceum Ogólnokształcące im. Tadeusza Kościuszki w Pruszkowie oraz Zespół Szkół Ogólnokształcących Liceum Ogólnokształcące im. Marii Dąbrowskiej w Komorowie (z tendencją zniżkową) Liceum Ogólnokształcące im. Tomasza Zana w Pruszkowie (z tendencją zwyżkową). Takimi wynikami nie mogą pochwalić się: Liceum Ogólnokształcące w ZSTiO w Pruszkowie oraz Liceum Ogólnokształcące w ZS im. Fridtjofa Nansena w Piastowie. **Niewystarczająco atrakcyjna jest też oferta szkolnictwa zawodowego,** aczkolwiek jest z każdym rokiem urozmaicana.

Główne bolączki powiatowego szkolnictwa to (wg raportu BECKER):

- niedostateczna liczba szkół,
- nieurozmaicona oferta edukacyjna,
- braki kadrowe,
- bardzo ograniczone możliwości praktycznej nauki zawodu (brak warsztatów, laboratoriów, dobrych warunków praktyk zawodowych),
- nienowoczesne wyposażenie,
- stosunkowo częste występowanie przemocy w szkole.

- 3.7.3** Już obecnie odpływ dzieci do szkół warszawskich sprawia, że trudno na podstawie aktualnego popytu na miejsca w szkołach ponadgimnazjalnych oceniać potrzeby niedługiej przyszłości – **jeśli utrzymają się trendy ludnościowe i poprawie ulegnie oferta edukacyjna, miejsc w szkołach może szybko zabraknąć.**
- 3.7.4** **Poziom wykształcenia mieszkańców powiatu jest względnie wysoki.** W 2013 r. 27,1 proc. mieszkańców posiadało wykształcenie wyższe, co znacznie przewyższa średnią dla kraju (17,9 proc.) oraz dla województwa (24,4 proc.).

9. Zdrowie publiczne

- 3.8.1** W powiecie zlokalizowane są trzy szpitale: powiatowy (czterooddziałowy), kolejowy (multispecjalistyczny, wojewódzki) oraz tworskowski (Mazowieckie Specjalistyczne Centrum Zdrowia im. prof. Jana Mazurkiewicza). **Niska ocena dostępu do opieki specjalistycznej, choć wyrażana przez mieszkańców powiatu, nie odbiega od ogólnokrajowego poziomu, a co za tym idzie, nie stanowi konkurencyjnej słabości powiatu.** Co więcej, w związku z prawnymi, administracyjnymi i rynkowymi uwarunkowaniami, świadczenia usług zdrowotnych, inicjatywa władz samorządowych nie jest czynnikiem przesądzającym o jakości tych usług w powiecie. **Natomiast obszarem, w którym władze samorządowe mają niezagospodarowaną przestrzeń do dość swobodnego działania, jest profilaktyka chorób i promocja zdrowego trybu życia.**
- 3.8.2** **Powiat nie ma obecnie strategii ochrony i promocji zdrowia,** która dawałaby szansę na **wykorzystanie synergii pomiędzy powiatowymi a wojewódzkimi i niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej.** Za przykład obszaru, w którym te synergie są szczególnie pożądane, może posłużyć lokalizacja w powiecie największego w kraju szpitala psychiatrycznego w Tworkach. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów i warsztatów, ma to nikłe przełożenie na stan zdrowia psychicznego mieszkańców powiatu, czy to przez profilaktykę, czy też przez leczenie ambulatoryjne i stacjonarne. Potwierdzeniem **braku całościowego spojrzenia na stan opieki zdrowotnej** jest przygotowany bez odniesienia do pozostałych szpitali działających w powiecie program naprawczy szpitala powiatowego (ZUK Know How).
- 3.8.3** Istniejąca obecnie infrastruktura, w tym **usługi oferowane przez sektor publiczny na całym obszarze aglomeracji warszawskiej, nie są w stanie zapewnić odpowiedniego wsparcia osobom zależnym w podeszłym wieku.** (Diagnoza OMW – Raport zbiorczy, Warszawa 2014). Powiat pruszkowski nie jest w tym względzie wyjątkiem, na co wskazywali podczas diagnozy przedstawiciele zarówno sektora publicznego, jak i organizacji społecznych. Deficyty istnieją zarówno w zakresie usług leczniczych, jak i opiekuńczych. Bez podjęcia koniecznych działań **sytuacja pogarszać się będzie ze względu na proces starzenia się ludności.** Stosunek procentowy mężczyzn w wieku 65 lat i więcej względem mężczyzn w wieku produkcyjnym wzrośnie z 17,5% w 2012 r. do 27% w 2025 r. Stosunek procentowy kobiet w wieku 60 lat i więcej w stosunku do kobiet w wieku produkcyjnym wzrośnie z 40,8% w 2012 r. do 51,4% w 2025 r. (ZUK Know How).
- 3.8.4** Zarówno liczba, jak i dystrybucja terytorialna jednostek opieki zdrowotnej i aptek jest zadowalająca, zwłaszcza, że niezrejonizowany dostęp do opieki specjalistycznej umożliwia mieszkańcom powiatu kierowanie się łatwością dostępu w wyborze placówek opieki zdrowotnej. Zdiagnozowano jednak szczególne potrzeby w zakresie poprawy dostępu do **geriatrii, pediatrii, kardiologii interwencyjnej, psychiatrii i ratownictwa medycznego.**

h. Infrastruktura komunikacyjna

- 3.9.1** Dzięki położeniu w obrębie aglomeracji warszawskiej **powiat jest doskonale skomunikowany z resztą kraju i całą Europą**. Zapewniają to: autostrada A2 i drogi ekspresowe S2 i S8, linie kolejowe, bliskość lotnisk (zwłaszcza największe polskie lotnisko – Port Lotniczy im. F. Chopina, ale też Warszawa-Modlin). **Czas dojazdu samochodem na lotnisko Chopina z terenu powiatu nie odbiega znacząco od czasu dojazdu z centrum Warszawy**, co jest znaczącym atutem.
- 3.9.2** W porównaniu z innymi powiatami okołowarszawskimi, nasz powiat ma **najlepszą komunikację ze stolicą, opartą o system zróżnicowanych środków komunikacji zbiorowej i indywidualnej**:
- SKM i KM (bilet wspólny do stacji Pruszków)
 - WKD
 - Autobusy ZTM
 - Dobre połączenia drogowe: Autostrada A2, drogi ekspresowe S2, S8 i łącznik DK7, dwupasmowa DW719, odciążona al. Krakowska.
- 3.9.3** Przy tym **dostęp do opcji komunikacyjnych dla różnych gmin w obrębie powiatu jest obecnie nierównomierny**. Połączenia kolejowe dostępne są wyłącznie z Piastowa, Pruszkowa, Brwinowa (tylko KM) i wkrótce Parzniewa. Połączenia WKD – z Michałowic, Pruszkowa, Komorowa, Otrębusów. Brak transportu szynowego do Raszyna i Nadarzyna. **Wskazane połączenia kolejowe obsługują jedynie linię wschód-zachód i są nieefektywne dla komunikacji wewnątrzpowiatowej. Lokalne linie autobusowe są nierównomiernie rozwinięte, niezintegrowane i nie zwiększają istotnie dostępu do komunikacji szynowej.**
- 3.9.4** **Rozwiązania komunikacyjne pomiędzy gminami powiatu są niezadowalające**, w szczególności wymienić należy problem poruszania się w linii północ-południe. Oczekiwana realizacja łącznika pomiędzy drogami S8 i A2 pod nazwą „Paszkowianki” sprzyjać będzie ruchowi indywidualnemu, który **z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju nie jest wyborem optymalnym**. Linia kolejowa NR 1 rozdziela powiat na dwie części, a na odcinku kilkunastu jej kilometrów na terenie powiatu są tylko 4 przejazdy drogowe (2 wiadukty, tunel, przejazd z rogatekami). Przekłada się to także na **utrudniony dojazd do wspomnianych wcześniej dróg szybkiego ruchu - np. niedrożny dojazd do autostrady A2** sprawia, że wielu kierowców dalej korzysta z DW719 zamiast autostrady. Brak węzła w Brwinowie również przekłada się na nieefektywność ruchu w samym powiecie. Utrudnieniem jest także podział administracyjny powiatu, który sprawia, że Owczarnia i Żółwin w gminie Brwinów nie mają połączenia drogą o utwardzonej nawierzchni z DK8 (niebawem S8), mimo że byłoby to najefektywniejsze połączenie tych miejscowości z Warszawą. Brak obwodnic, ruch północ-południe poprowadzony jest przez centra Piastowa, Pruszkowa, Brwinowa i pozostałych miejscowości. **Brak alternatyw dla samochodu w komunikacji po powiecie stanowi duży problem, powoduje dalszy wzrost natężenia ruchu samochodowego.**
- 3.9.5** **Infrastruktura rowerowa, chociaż najbardziej rozbudowana w porównaniu z innymi powiatami wianuszka Warszawy, jest wciąż niewystarczająca**. W 2014 r. oddanych do użytku było łącznie 32,7 km (z tego 11,6 km pod zarządem starostwa) ścieżek rowerowych. Długość tras rowerowych w przeliczeniu na 10 000 km² wyniosła 1329,3 km, gdzie analogiczna wartość dla Warszawy wynosi 7978,7 km (w pozostałych powiatach waha się pomiędzy 369 km dla Wołomina do 951,3 km dla Legionowa).

I. Finanse powiatu i wyzwania związane z efektywnością funkcjonowania starostwa powiatowego

- 3.10.1** Powiat pruszkowski jest zamożny, jego dochody są niemal dwa razy większe niż średnia krajowa (BECKER). Wysokie wpływy do budżetu sprawiają jednak, że **powiat jest płatnikiem janosikowego w skali około 25 mln zł rocznie**. Sprawia to, że powiat pruszkowski, przed zapłaceniem janosikowego będący na 2. miejscu w rankingu dochodów, po zapłaceniu spada na 276. miejsce. W tym kontekście **ciężarem dla rozwoju powiatu jest niedostateczne wykorzystanie środków zewnętrznych**. Pod względem środków w dochodach budżetu przeznaczonych na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w 2013 r. powiat pruszkowski zajął drugie od końca miejsce w całym województwie (Vademecum Samorządowca).
- 3.10.2** Ograniczony janosikowym budżet powiatu nie w pełni koresponduje ze skalą wyzwań stojących przed wspólnotą lokalną. **Niedofinansowanie dotyka m.in. Powiatowego Urzędu Pracy i Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie** (według diagnozy BECKER).
- 3.10.3** **Gminy w powiecie sytuują się w krajowej czołówce dochodów**. Z jednej strony możliwości współpracy w realizacji strategicznych działań są duże ze względu na możliwość współfinansowania. Z drugiej strony **niezadowalające wykorzystanie tych możliwości i brak koordynacji** sprawiają, że nie udaje się w pełni realizować synergii organizacyjnych i finansowych.
- 3.10.4** W sferze operacyjnej, starostwo powiatowe nie zawsze efektywnie realizuje swoje zadania. Warto podkreślić m.in. **niewystarczająco rozwiniętą komunikację na linii starostwo–mieszkańcy powiatu oraz brak praktyki organizacji efektywnych konsultacji społecznych**. Poprawę wymaga poziom współpracy powiatu zarówno z gminami, jak i powiatami ościennymi. **Niewystarczająca jest także współpraca międzynarodowa**, która, ze względu na położenie powiatu w aglomeracji warszawskiej, mogłaby być źródłem najnowszej wiedzy nt. kształtowania **rozwój przedmieść dużych metropolii**.



j. Analiza SWOT

3.11.1 Poniższa tabela podsumowuje **silne i słabe strony powiatu**, a także **zewnętrzne szanse i zagrożenia**, które determinują aktualnie jego rozwój. Zawiera ona **wyłącznie kluczowe i silnie oddziaływające czynniki**, które wyselekcjonowano w kilkumiesięcznym procesie warsztatów i badań kwestionariuszowych oraz sparametryzowano. **Tabela obejmuje więc wyłącznie te oceny, które są istotne z punktu widzenia polityki rozwojowej i konkurencyjności powiatu, a nie wszystkie, które dałoby się zidentyfikować w diagnozie strategicznej.** Zdefiniowane w niej czynniki są w dalszych rozdziałach niniejszej strategii wykorzystane do określenia optymalnych kierunków rozwoju i celów oraz priorytetyzacji działań strategicznych.

3.11.2 Warto też pamiętać, że analiza **SWOT jest także odbiciem postrzegania powiatu** i jako taka może być użytecznym narzędziem polityki wizerunkowej. Skupienie się na silnych stronach będzie korzystne zarówno w komunikacji z partnerami zewnętrznymi, jak i w toku działań wzmacniających tożsamość lokalną.

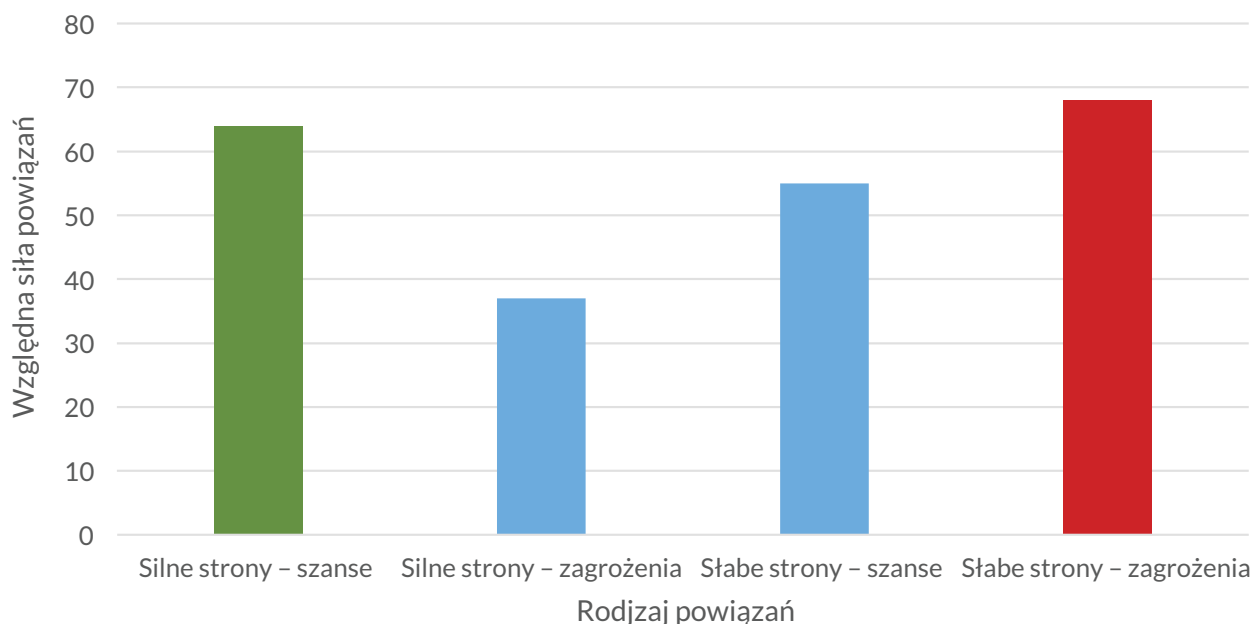
KORZYSTNE	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
	Dobra lokalizacja - powiat wchodzący w skład aglomeracji warszawskiej	Znalezienie funduszy na Paszkwiankę przez władze Województwa
	Wysoka atrakcyjność inwestycyjna (i dostępność terenów inwestycyjnych niekolidujących z obszarami mieszkalnymi)	Zmniejszenie obciążenia janosikowym
	Duży rynek pracy w Warszawie (także dla wysoko wykwalifikowanych pracowników) zmniejszający lokalne bezrobocie	Powstanie wspólnego zakładu unieszkodliwiania odpadów dla regionu
	Arterie drogowe i linie kolejowe łączące powiat z Warszawą, resztą Polski i światem	Kontynuacja wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej Mazowsza
	Dużo osób młodych	Integracja metropolii warszawskiej przy pomocy nowych, efektywnych instrumentów prawnych
	Relatywnie duży udział terenów zieleni na terenach zurbanizowanych	Fundusze UE i inne środki zewnętrzne (np. nowe instrumenty polityki regionalnej) jako źródła dofinansowania inwestycji
	Wysokie dochody gmin wchodzących w skład powiatu	Migracje do i wewnątrz aglomeracji warszawskiej
	Rozbudowane zaplecze i oferta zajęć sportowych	Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i informacyjnego
	Wysoki poziom wykształcenia mieszkańców	Ewolucja charakteru pracy zawodowej - rosnąca popularność pracy zdalnej dzięki zmianom społecznym i technologicznym

NIEKORZYSTNE	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
	Nieadekwatna do potrzeb komunikacja wewnątrzpowiatowa i połączenia z węzłami komunikacyjnymi, w szczególności nieodpowiednia liczba dróg północ-południe	Presja inwestycyjna i wzrost liczby mieszkańców powodujące niewydolność infrastruktury publicznej i degradację środowiska
	Brak alternatyw do samochodu (słaba sieć ścieżek rowerowych i wewnątrzpowiatowa komunikacja zbiorowa)	Kontynuacja problemów z finansowaniem publicznej służby zdrowia z NFZ
	Chaotyczna suburbanizacja - nieestetyczna i nieprzemyślana przestrzeń wspólna, niedostateczna ochrona środowiska i terenów zielonych	Starzejące się społeczeństwo większym wyzwaniem dla usług i wspierającej je infrastruktury
	Słaba komunikacja władza-mieszkańcy i nieefektywne wykorzystanie potencjału lokalnych NGO	Dalszy wzrost natężenia ruchu drogowego
	Niskie zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne i atomizacja społeczeństwa, duży odsetek osób niepłacących podatków lokalnie	Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania z uwagi na względnie wysoki poziom rozwoju powiatu i/lub znaczące ograniczenie funduszy UE po 2020 roku
	Wysokie obciążenie janosikowym przekładające się na nieadekwatną skalę inwestycji i konieczność intensywnego poszukiwania środków zewnętrznych	Brak chęci do współpracy ze strony innych organów jednostek samorządu terytorialnego
	Słaba współpraca i integracja wewnątrzpowiatowa, brak spójnego wizerunku powiatu	Narastające problemy społeczne, polaryzacja przestrzenna i społeczna oraz rosnąca liczba osób potrzebujących wsparcia
	Niska liczba miejsc pracy na terenie powiatu	Rosnąca szkodliwość antropopresji dla środowiska (zanieczyszczenie powietrza i wód, zanikająca bioróżnorodność, powodzie, itp.)
	Niezadawalająca oferta rekreacyjno-kulturalna	Rosnąca zachorowalność na choroby cywilizacyjne

3.11.3 Zidentyfikowanie kluczowych silnych stron, szans, słabych stron i zagrożeń w toku analizy SWOT jest wartościowe samo w sobie, ale należy pamiętać, że **stanowi jedynie punkt wyjścia do dalszej analizy zmierzającej do sformułowania celów strategicznych**. Dlatego SWOT należy uzupełnić o **macierz SWOT/TOWS**, która pozwala odpowiedzieć na poniższe, newralgiczne z punktu widzenia strategii pytania:

- Czy zidentyfikowane szanse mogą wzmocnić mocne strony i pomóc w niwelowaniu słabych stron powiatu?
- Czy zagrożenia mogą osłabić mocne strony i utrudnić walkę ze słabymi stronami powiatu?
- Czy poszczególne mocne strony mogą pomóc w wykorzystaniu szans i uniknięciu zagrożeń?
- Czy słabe strony mogą ograniczyć możliwość wykorzystania szans i spotęgować ryzyko związane z poszczególnymi zagrożeniami?

3.11.4 Wyniki opracowanej macierzy SWOT/TOWS (szczegółowe macierze w odrębnym opracowaniu) podsumowane są na poniższym wykresie, informującym o **sile powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami SWOT:**



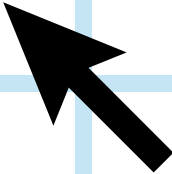
Wykres 1. Względna siła powiązań między elementami SWOT/TOWS

3.11.5 Jak widać na powyższym wykresie, **najsilniejsze powiązania stwierdzone zostały pomiędzy słabymi stronami i zagrożeniami. Oznacza to, że **zidentyfikowano wiele słabych stron powiatu, które mogą potęgować podatność na zagrożenia oraz wiele zagrożeń, które mogą utrudnić przewyższanie słabych stron.****

Ta mało komfortowa sytuacja sugeruje, że **strategia powinna mieć charakter defensywny.** Wypada jednak zauważyć, że **siła powiązań pomiędzy silnymi stronami i szansami jest tylko nieznacznie niższa.** Taki rozkład powiązań oznacza, że powiatowi niewiele brakuje, aby ze strategii defensywnej, służącej rozwiązaniu najbardziej palących problemów, **przejsć do strategii o charakterze bardziej agresywnym**, skoncentrowanej na wykorzystaniu szans i dynamicznym rozwoju. Cele i kierunki działania „gotowej na przyszłość” strategii powiatu pruszkowskiego powinny więc umożliwiać i wspomagać to przejście.

Czym właściwie jest „strategia defensywna”? Strategia defensywna nakazuje w pierwszej kolejności **zmierzyć się ze słabościami i zagrożeniami**, które blokują możliwość dalszego rozwoju. Nie musi być postawą statyczną i **nie powinna być pasywna**. Skupienie na usuwaniu słabości obszaru terytorialnego nie jest może tak atrakcyjne jak optymistyczny bieg naprzód na spotkanie przyszłości, ale też obciążone jest niższym ryzykiem. Pozwala ochronić się przed osłabieniem pozycji. Skupienie się na realizacji wartości dodanej aktualnych silnych stron dla rozwoju powiatu pozwala zwiększyć efektywność i przygotować się na potencjalne wstrząsy przyszłości.

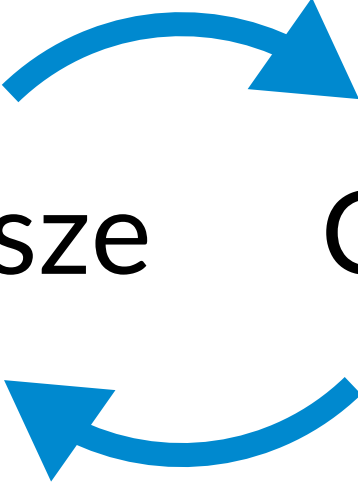
	Szanse	Zagrożenia
Silne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna



3.11.6 Ostatnim elementem wyników analizy SWOT/TOWS, na który chcielibyśmy zwrócić szczególną uwagę, jest **niska siła powiązań pomiędzy silnymi stronami i zagrożeniami**, której dominacja sugerowałaby wybór tzw. strategii konserwatywnej. Tak niski wynik oznacza m.in., że silne strony powiatu w niewielkim stopniu chronią go przed zagrożeniami. W związku z tym **konserwatywna strategia, skoncentrowana na utrzymaniu obecnej sytuacji, byłaby jednoznacznie złym wyborem, nieprzygotowującym powiatu na szanse i zagrożenia jakie może przynieść przyszłość.**

k. Scenariusze

- 3.12.1** Opisane wyżej macierze SWOT/TOWS pozwalają na określenie współzależności pomiędzy silnymi i słabymi stronami powiatu oraz stojącymi przed nim szansami i zagrożeniami. **Obraz wyłaniający się z macierzy SWOT/TOWS jest jednak statyczny** – nie uwzględnia tego, że poszczególne **słabe i silne strony** oraz **szanse i zagrożenia będą zmieniały się w czasie**, a zmiany te będą rzutowały na wykorzystanie kolejnych szans i możliwość uniknięcia kolejnych zagrożeń, zdolność walki z innymi słabymi stronami czy utrzymania mocnych. Każda dalsza zmiana wpłynie będzie negatywnie bądź pozytywnie na pozostałe elementy SWOT, a co za tym idzie, zarówno na możliwość realizacji kolejnych celów, jak i ich zasadność. W związku ze złożonością tych zależności, **aby upewnić się, że zaproponowane cele są „gotowe na przyszłość”, która może być wieloraka, przeprowadza się analizę scenariuszową**. Poniżej, dla przykładu, prezentujemy trzy wybrane scenariusze. Zostały one dobrane w taki sposób, aby zademonstrować, **jak zdolność zapanowania nad poszczególnymi silnymi i słabymi stronami powiatu oraz pojawiającymi się szansami i zagrożeniami decydować będzie o możliwości realizacji przyjętej wizji strategicznej**.
- 3.12.2** Analiza scenariuszowa była punktem wyjścia do sformułowania wizji i celów strategicznych, **oraz narzędziem ich weryfikacji**. Czy cele neutralizują słabe strony? Czy wzmacniają silne? Czy zwiększają prawdopodobieństwo wykorzystania szans i zmniejszają podatność na zagrożenia? I przede wszystkim, czy realizacja celu przyczynia się skutecznie do realizacji pożądanego z punktu widzenia realizacji wizji powiatu scenariusza? W sposób iteracyjny, kolejnymi przybliżeniami wypracowany został **ostateczny zbiór celów maksymalizujący przygotowanie powiatu na przyszłe wydarzenia**.



Scenariusze Cele

i. Przykład scenariusza 1:

Konsekwencje zaniedbania słabej strony powiatu

3.12.3 Realizując strategię, **powiat skoncentrował się na jej niektórych obszarach i zaniechał działań** służących zmniejszeniu chaosu urbanizacyjnego, poprawie estetyki i jakości przestrzeni wspólnej oraz ochronie środowiska naturalnego i terenów zielonych. Sprawilo to, że **zrealizował się szereg zagrożeń**:

- pojawiła się niewydolność infrastruktury publicznej,
- wzrosło natężenie ruchu drogowego,
- nastąpiła zauważalna degradacja środowiska naturalnego – spadek bioróżnorodności i wzrost aktywności gatunków inwazyjnych (kleszcze, meszki, szczury itd.), wzrosło zanieczyszczenie powietrza i wód,
- wzrosła zachorowalność na choroby cywilizacyjne, w tym w szczególności choroby płuc, krążenia oraz depresję.

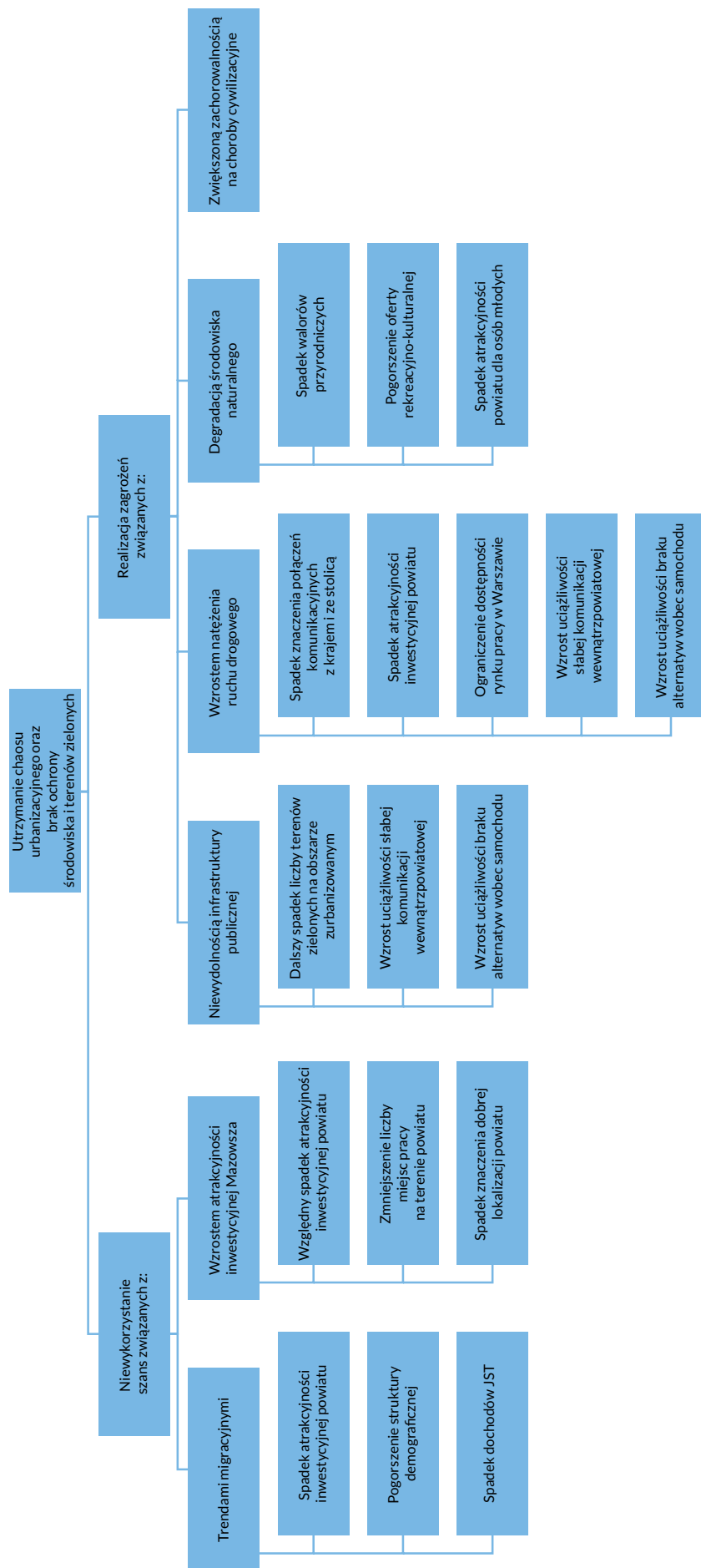
Ponadto, **nie udało się wykorzystać szans** związanych z:

- trendami migracyjnymi, z uwagi na spadek atrakcyjności powiatu dla potencjalnych nowych mieszkańców,
- wzrostem atrakcyjności inwestycyjnej Mazowsza, w związku z chaosem urbanizacyjnym i paraliżem komunikacyjnym.

3.12.4 **Realizujące się zagrożenia i niewykorzystane szanse osłabiają inne atuty powiatu i nasilają znacznie jego słabe strony.** Na przykład, wzrost natężenia w ruchu drogowym osłabi znaczenie połączeń komunikacyjnych ze stolicą i resztą kraju, zmniejszy atrakcyjność inwestycyjną powiatu i ograniczy dostępność rynku pracy w Warszawie. Na znaczeniu zyska problem nieadekwatności komunikacji wewnątrzpowiatowej do potrzeb mieszkańców oraz braku dostępności alternatyw wobec samochodu. Narazi to powiat na kolejne zagrożenia i uniemożliwi mu wykorzystanie pojawiających się szans.

3.12.5 **Zaniechanie zaadresowania wybranej słabej strony powiatu uruchamia zatem lawinę negatywnych sprzężeń zwrotnych,** które oddalają powiat od osiągnięcia wyznaczonej wizji. Konsekwencje zaniedbania przykładowej słabej strony powiatu ilustruje wykres.





ii. Przykład scenariusza 2: Neutralizacja wybranej słabej strony powiatu

3.12.6 W toku realizacji strategii, starostwu powiatowemu **udaje się skutecznie poprawić jakość współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego na obszarze powiatu, zwiększyć integrację wewnątrzpowiatową oraz zbudować spójny wizerunek powiatu.**

Zmiana ta pozwala lepiej **wykorzystać wiele szans**, w tym w szczególności:

- dostępność funduszy unijnych do 2020 r.,
- zapewnienie środków finansowych przez województwo na budowę Paszkowianki,
- powstanie wspólnego zakładu unieszkodliwiania odpadów dla regionu,
- Integracja metropolii warszawskiej przy pomocy nowych, efektywnych instrumentów prawnych.

oraz pomaga **uniknąć skutków większości pojawiających się zagrożeń**, przede wszystkim związanych z:

- nadmierną presją inwestycyjną i urbanizacyjną,
- brakiem chęci współpracy ze strony organów innych JST.

3.12.7 Wykorzystanie szans i oddalenie zagrożeń pomoże w dalszej kolejności wzmocnić wybrane silne i zneutralizować niektóre słabe strony powiatu. Na przykład, skorzystanie z możliwości, jakie daje budowa Paszkowianki z budżetu województwa, pozwoli dodatkowo zwiększyć atrakcyjność inwestycyjną powiatu i jakość jego infrastruktury komunikacyjnej, ograniczając jednocześnie problem nieadekwatnej do potrzeb komunikacji wewnątrzpowiatowej. To z kolei przełoży się na możliwość wykorzystania kolejnych szans i unikania dalszych zagrożeń. **Poprawa jakości współpracy wewnątrzpowiatowej i uspoźnienie wizerunku powiatu uruchamia zatem lawinę pozytywnych sprzężeń zwrotnych, które sprzyjają realizacji wyznaczonej wizji.**

iii. Przykład scenariusza 3: Wykorzystanie nadarzającej się szansy

3.12.8 Konsekwentna realizacja strategii powiatowej pozwoliła **skorzystać z szansy, jaką dał rozwój społeczeństwa obywatelskiego i informacyjnego:**

- na znaczeniu zyskała atrakcyjność inwestycyjna powiatu, z uwagi na wykorzystanie lepszego klimatu prowadzenia biznesu w kraju i na Mazowszu,
- wzrosły dochody powiatu i gmin leżących na jego terenie, dzięki wykorzystaniu rosnącej skłonności mieszkańców do płacenia podatków w miejscu zamieszkania,
- wysoki poziom wykształcenia mieszkańców powiatu pozwolił im dobrze odnaleźć się w nowej rzeczywistości i pracować na rzecz wspólnoty lokalnej.

Jednocześnie, korzystając z okazji, **udało się:**

- poprawić komunikację na linii starostwo – mieszkańcy oraz efektywniej wykorzystać potencjał lokalnych NGO,
- poprawić zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne i zmniejszyć problem atomizacji społeczności lokalnej,
- poprawić jakość przestrzeni wspólnej, przy zaangażowaniu mieszkańców i przedsiębiorców działających na terenie powiatu,
- poprawić integrację wewnątrzpowiatową i stworzyć spójny wizerunek powiatu.

3.12.9 Wzmocnienie silnych stron i neutralizacja słabych stron powiatu pozwoli w przyszłości na wykorzystanie kolejnych szans i uniknięcie zagrożeń. Na przykład, poprawa zaangażowania mieszkańców w życie społeczne powiatu pozwoli ograniczyć zagrożenia związane z presją urbanizacyjną, negatywnym wpływem człowieka na środowisko, polaryzacją społeczną i starzejącym się społeczeństwem. Podobnie jak w poprzednim przypadku, mamy tu do czynienia z **lawiną pozytywnych sprzężeń zwrotnych korzystnych z punktu widzenia realizacji wizji powiatu.**

iv. Podsumowanie

3.12.10 Powyższe przykładowe **scenariusze pokazują, jak połączenie upływu czasu i pajęczyny zależności pomiędzy elementami macierzy SWOT wpływa na możliwość realizacji pożądanych scenariuszy przyszłości.** Wykorzystanie szans daje efekt synergii z silnymi stronami i znacząco przyspiesza rozwój powiatu. Z drugiej strony, zaniedbania związane z jedną tylko słabą stroną są w stanie pociągnąć za sobą cały łańcuch negatywnych konsekwencji. Dlatego tak **istotne jest równoległe realizowanie zdefiniowanych w dalszej części niniejszego dokumentu celów strategicznych i działanie z poszanowaniem szeroko rozumianej zasady zrównoważonego rozwoju.** Wskazane cele strategiczne, zweryfikowane pod kątem ich użyteczności i odporności w konfrontacji ze zróżnicowanymi scenariuszami przyszłości opracowane są z myślą o respektowaniu tych zasad.



a. Wizja

- 4.1.1 Powiat pruszkowski to miejsce, które pozwala mieszkańcom w pełni korzystać zarówno z zalet bycia częścią stołecznego aglomeracji, jak i z dobrych stron spokojnego życia na uboczu. W powiecie pruszkowskim estetyczna, pełna zieleni przestrzeń publiczna i spokojne sąsiedztwo współgrają ze sprawną infrastrukturą oraz różnorodną bazą nowoczesnych usług i przemysłu, a rozwój oparty jest na współpracy terytorialnej i partycypacji.
- 4.1.2 Realizacja powyższej wizji jest celem głównym „Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego na lata 2015–2025”.

b. Cele strategiczne

- 4.2.1 Na podstawie analizy faktograficznej, sesji strategicznych, analizy SWOT/TOWS i analizy scenariuszowej, z których wnioski zaprezentowano w poprzednich rozdziałach, **przygotowana została wizja (jako cel główny) i zestaw celów strategicznych**. Wiele z nich skoncentrowanych jest na **rozwiązaniu dzisiejszych problemów** – przezwyciężeniu słabych stron i minimalizowaniu podatności na zagrożenia. Jak wykazała analiza SWOT/TOWS, powiatowi niewiele jednak brakuje, aby **ze strategii defensywnej**, służącej rozwiązaniu najbardziej palących problemów, **przejsć do strategii o charakterze bardziej agresywnym, skoncentrowanej na wykorzystaniu szans i dynamicznym rozwoju**. Cele strategii powiatu pruszkowskiego umożliwiają i wspomagają to przejście.
- 4.2.2 Wypracowano 19 celów strategicznych, podzielonych na 5 obszarów tematycznych. Należy zwrócić uwagę, że ani cele, ani obszary **nie są uszeregowane według priorytetów** – powiat musi rozwijać się w sposób **zrównoważony**. Jak zostało określone w analizie scenariuszowej, inne podejście zwiększa ekspozycję na zagrożenia, które mogą zniwelować starania w obszarach opartych na silnych stronach. **Koncentracja jedynie na wybranych celach nie tylko zlikwiduje ich synergiczny charakter, lecz także niesie ryzyko ogólnego pogorszenia sytuacji powiatu. Priorytetyzacja występuje natomiast wewnątrz celów**, na poziomie proponowanych kierunków działania i interwencji.

Obszar: Wysoki kapitał ludzki i społeczny jako podstawa rozwoju gospodarczego

Cel A: Poprawa jakości edukacji i podnoszenie kapitału ludzkiego pozwalające mieszkańcom na uzyskanie satysfakcji zawodowej i stymulujące rozwój regionu.

Cel B: Podniesienie skuteczności aktywnego stymulowania zatrudnienia, aby ułatwić mieszkańcom znalezienie satysfakcjonującej pracy.

Cel C: Stworzenie przyjaznych warunków dla rozwoju biznesu ze szczególnym uwzględnieniem społecznie odpowiedzialnego biznesu o wysokim zapotrzebowaniu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, aby zapewnić wysoką jakość miejsc pracy powstających w powiecie.

Cel D: Rozwój kapitału społecznego pozwalający na budowanie trwałych więzi społecznych i włączenie jak największej liczby mieszkańców w działania na rzecz dobra wspólnego.

Obszar: Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne

Cel E: Zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz powiatu i połączeń z Warszawą, a także zwiększenie dostępności alternatyw dla samochodu.

Cel F: Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Cel G: Zapewnienie atrakcyjności roweru jako środka transportu.

Obszar: Bezpieczeństwo i równość szans

Cel H: Podniesienie skuteczności służb ratunkowych, aby szybko i skutecznie nieść mieszkańcom pomoc w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia.

Cel I: Podniesienie skuteczności działań profilaktycznych celem zapobiegania zagrożeniom cywilizacyjnym i naturalnym.

Cel J: Poprawa efektywności i organizacji działania pomocy społecznej zapewniające realne i adekwatne do potrzeb wsparcie osobom potrzebującym.

Cel K: Poprawa jakości i dostępności usług zdrowotnych pozwalająca zaoferować mieszkańcom wysoki standard opieki w pobliżu miejsca zamieszkania.

Cel L: Włączenie społeczne zapewniające członkom różnych grup społecznych równe korzystanie z oferty powiatu.

Obszar: Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku

Cel M: Poprawa jakości oraz dostępności oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej, pozwalająca na atrakcyjne spędzanie czasu wolnego blisko miejsca zamieszkania.

Cel N: Poprawa stanu i dbałość o środowisko naturalne, pozwalające dzisiejszym i przyszłym mieszkańcom powiatu na życie w zdrowym otoczeniu.

Cel O: Poprawa ładu przestrzennego i zapewnienie odpowiedniej ilości zieleni na terenach zurbanizowanych, aby powiat wyróżniał się wysoką estetyką i atrakcyjnością.

Obszar: Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja

Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej.

Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę.

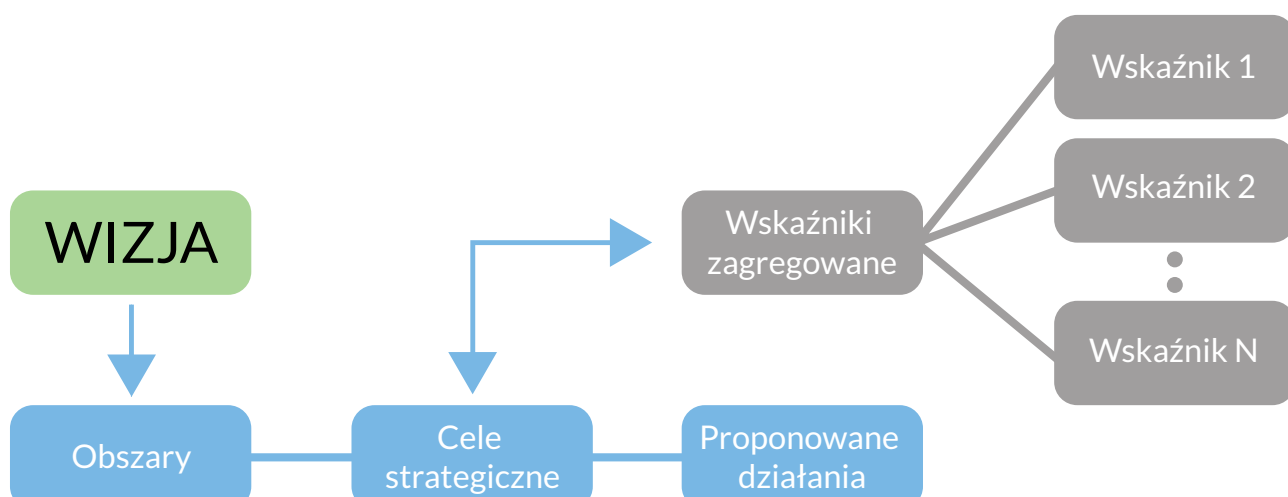
Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji.

Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo.

4.2.3 Szerszy opis celów, wraz z miernikami realizacji oraz proponowanymi kierunkami działania przedstawiono w kolejnym rozdziale.



- 5.1.1** Zgodziliśmy się co do wizji i celów strategicznych – **jak więc możemy wcielić je w życie?** Jak powiedział Alvin Toffler, amerykański profesor i wizjoner społeczny: „Kiedy robisz małe kroki, musisz myśleć o wielkich sprawach, żeby małe kroki prowadziły cię w dobrym kierunku”. **Strategia rozwoju powiatu pruszkowskiego będzie żyła w projektach i planach realizowanych przez władze samorządowe, przedsiębiorców, organizacje społeczne i aktywnych obywateli.** W niniejszym rozdziale zawarliśmy cele strategiczne wraz z proponowanymi kierunkami działania i interwencji, mierniki powodzenia ich realizacji, jak również oczekiwane poziomy tych mierników na przestrzeni najbliższych 10 lat. Należy przy tym pamiętać, że **zaproponowany zestaw działań jest zbiorem otwartym**, który powinien być na bieżąco dostosowywany do zmian w powiecie i otoczeniu, aby zawierał **taki zestaw działań, jaki najlepiej przyczynia się osiągnięcia wskazanego celu i realizacji wizji.** Z biegiem lat będą więc dochodzić nowe zadania, zadania zrealizowane będą znikać, a część zadań może stać się nieadekwatna.
- 5.1.2** **W każdym celu strategicznym wyróżniono zadania priorytetowe**, które powinny zostać wykonane w pierwszej kolejności i które mają priorytet przy przydzielaniu finansowania. **Horyzont czasowy** pozostałych zadań zależy od wysokości funduszy uzyskanych na inwestycje (szczegółowe zestawienie dostępne w odrębnym opracowaniu).
- 5.1.3** Po wyborze ostatecznego zestawu obszarów, celów i kierunków działania, **cele zostały uzupełnione o kryteria służące do monitoringu ich realizacji.** Mierniki są istotnym uzupełnieniem celów, ponieważ pozwalają na spełnienie tzw. kryteriów SMART, zgodnie z którymi cel powinien być m.in. skonkretyzowany i mierzalny. **Przy wyborze mierników kierowano się szeregiem kryteriów**, w szczególności:
- jak najlepsze odzwierciedlenie istoty danego celu strategicznego,
 - odporność na próby niezamierzonego wypaczenia lub celowego „obejścia” miernika,
 - dostępność danych: wskaźnik o trudniej dostępności danych „przegrywał” z porównywalnym lub nawet nieco gorszym, ale o łatwym do wykorzystania.
- 5.1.4** **Istotnym elementem jest uzupełnienie mierników o tzw. kryteria sukcesu – cel na 2025 r. (lub ewentualnie 2020).** Zdefiniowanie kryteriów sukcesu pozwoliło zapewnić, że cele są określone w czasie oraz osiągalne (dwa kolejne kryteria SMART). **Przy monitorowaniu postępów w realizacji strategii wykorzystywane powinny być zagregowane miary realizacji poszczególnych celów, w tym celu głównego.** Organizacja i funkcjonowanie systemu nadzoru nad aktualnością i realizacją strategii zostały opisane w rozdziale „**Z biegiem lat**”, zaś zasady agregacji mierników opisano szerzej w **Aneksie**. Całość hierarchii wizji, celów, zadań i mierników przedstawia schemat poniżej. Obszary strategiczne, wynikające z wizji, zawierają cele strategiczne. Do ich monitorowania przypisane są wskaźniki zagregowane, składające się z zestawów wskaźników. **Proponowane działania do poszczególnych celów strategicznych mają przekładać się na poprawę poziomu wskaźników.**



Wyjaśnienie oznaczeń stosowanych w tabelach w dalszych podrozdziałach:

- **Oznaczenia kierunków działań:** Działania priorytetowe wyróżniono wytłuszczoną czcionką.
- Gwiazdkami oznaczono działania, które wymagają doprecyzowania i oszacowania w toku dalszych analiz, przygotowujących poszczególne programy operacyjne.

Oznaczenia rodzajów mierników:

- „**Z**” – zewnętrzne – mierniki relatywnie proste do uzyskania i monitorowania, dostępne ze źródeł publicznych.
- „**W**” – wewnętrzne – mierniki trudniejsze do uzyskania i monitorowania, dostępne z administracji powiatowej. Kluczowa rola pracowników starostwa i jednostek powiatowych w ich pozyskaniu.
- „**B**” – barometr – mierniki bazujące na opinii mieszkańców, do uzyskania w drodze okresowego badania opinii mieszkańców Powiatu. W niniejszym dokumencie uwzględniono wyniki badania zrealizowanego we wrześniu 2017 roku.
- „**R**” – raport jakościowy – jakościowa ocena realizacji danego zagadnienia, przedstawiona w postaci okresowych raportów.

a. Obszar:

Wysoki kapitał ludzki i społeczny jako podstawa rozwoju gospodarczego

- 5.2.1 Powiat pruszkowski cechuje w skali kraju wysoki poziom rozwoju gospodarczego.** Względnie wysokie zarobki oraz wysoki poziom wykształcenia mieszkańców powiatu sprawiają, że nie może on i nie powinien budować swojej konkurencyjności oraz rozwoju w oparciu o politykę niskich kosztów, w tym w szczególności niskich kosztów pracy. Wręcz przeciwnie, **powiat pruszkowski ma podstawy zwiększania efektywności pracy dzięki rozwojowi kapitału ludzkiego i społecznego.** Wysokie kompetencje zawodowe mieszkańców powiatu, wzbogacone o rosnącą skłonność do dzielenia się wiedzą i współdziałania mogą stać się **źródłem przewagi konkurencyjnej powiatu w skali całego kraju.** Poniżej znajduje się lista konkretnych celów strategicznych, których realizacja pozwoli taką przewagę zbudować.

Cel A: Poprawa jakości edukacji i podnoszenie kapitału ludzkiego pozwalające mieszkańcom na uzyskanie satysfakcji zawodowej i stymulujące rozwój regionu

- 5.3.1 Chcemy, aby instytucje edukacyjne na terenie powiatu, jako część dużej metropolii, zapewniały poziom kapitału ludzkiego w powiecie odpowiadający europejskim metropoliom, pozwalający znaleźć pracę wysokiej jakości – co przełoży się nie tylko na poziom życia, ale także stymulować będzie rozwój regionu w kontekście europejskim.**
- 5.3.2** Kapitał ludzki, który stanowić powinien jeden z filarów rozwoju gospodarczego powiatu, jest pochodną jakości kształcenia oraz jego dopasowania do potrzeb rynku. **Chcąc utrzymać, a w dalszej perspektywie także podnieść poziom kapitału ludzkiego w powiecie, należy zapewnić jego mieszkańcom możliwość kształcenia się i wysoki poziom edukacji na wszystkich etapach.** Wysokie i dopasowane do potrzeb rynku kompetencje zawodowe mieszkańców przełożą się nie tylko na zwiększony potencjał konkurencyjny powiatu, ale także na ich pozycję na rynku pracy oraz satysfakcję z życia zawodowego. Pozwolą również lepiej wykorzystać szanse stające przed powiatem, takie jak wzrost atrakcyjności Mazowsza oraz rosnącą popularność pracy zdalnej.
- 5.3.3** Poniżej przedstawiono **listę proponowanych zadań operacyjnych**, których realizacja powinna doprowadzić do **osiągnięcia tak nakreślonego celu.** Większość z nich odnosi się do **kształcenia ponadpodstawowego (wcześniej ponadgimnazjalnego)** leżącego w kompetencji powiatu. Uwzględniono tu jednak także działania sprzyjające kształceniu ustawicznemu dorosłych oraz podnoszeniu wiedzy dzieci w innych grupach wiekowych. **Istotne jest podnoszenie kapitału ludzkiego wśród wszystkich grup społecznych**, aby przeciwdziałać polaryzacji i rozwarstwieniu społecznemu.

5.3.4 Proponowane kierunki działania:

A.1	Działania promocyjne w celu zmiany wizerunku techników i szkół branżowych wśród młodzieży.
A.2	Modernizacja szkół ponadpodstawowych (wcześniej ponadgimnazjalnych) i ich wyposażenia z wykorzystaniem środków zewnętrznych.
A.3	Zapewnienie ciągłego rozwoju kompetencji nauczycieli, dostosowywanie programów nauczania i oferty praktyk zawodowych do potrzeb rynku dzięki ścisłej współpracy szkół z przedsiębiorcami.
A.4	Stworzenie mechanizmów współpracy przedsiębiorców ze szkołami oraz ich udziału w organizacji klas technicznych i branżowych (wcześniej zawodowych).
A.5	Podnoszenie jakości nauczania poprzez usprawnienie systemu motywatorów dla pracowników i kierownictwa oświaty.
A.6	Zwiększenie możliwości rozwoju osobistego mieszkańców poprzez stworzenie odpowiedniej oferty oraz upowszechnianie kształcenia ustawicznego i uniwersytetów trzeciego wieku.
A.7	Zapewnienie atrakcyjnej oferty zajęć dodatkowych w szkołach ponadpodstawowych.
A.8	Utworzenie we współpracy z uczelniami i gminami międzyszkolnego centrum eksperymentalnego przedmiotów ścisłych i przyrodniczych bądź wyspecjalizowanych laboratoriów w wytypowanych placówkach służących edukacji podstawowej i ponadpodstawowej.
A.9	Organizacja szkoleń dla nauczycieli z zakresu nowatorskich metod pracy z uczniem oraz umożliwienie wymiany doświadczeń (także pomiędzy nauczycielami szkół ponadgimnazjalnych a nauczycielami szkół podstawowych i gimnazjów celem zapewnienia ciągłości pracy z uczniem).

5.3.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
A.a	Edukacyjna wartość dodana liceów ogólnokształcących (średnia EWD dla powiatu dla j. polskiego i matematyki) ^z	Matematyka 0,6, j. polski 1,8, średnia 1,2 (EWD, 2012-2014)	Warszawa: 0,8 (EWD, 2012-2014)	Średnia EWD wyższa niż obecnie dzięki podniesieniu wyników z matematyki; Do 2020: Średnia EWD nie niższa niż obecnie
A.b	Przeciętne wynagrodzenie brutto w powiecie (w stosunku do średniej krajowej) ^z	119,2; 87% poziomu warszawskiego (BDL, 2014)	Warszawa: 134,5, pow. okołowarszawskie bez mińskiego: 100,6 (BDL, 2014)	95% poziomu warszawskiego; do 2020: 90% poziomu warszawskiego

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
A.c	Stosunek liczby zarejestrowanych bezrobotnych w wieku 25–34 do liczby mieszkańców powiatu w wieku 25–34 ^z	4,57% (BDL, 2014)	Warszawa: 4,14% Średnia dla pozostałych powiatów wianuska bez mińskiego: 5,68% Z czego najniższe w powiecie warszawskim zachodnim: 3,85% Najwyższe w powiecie wołomińskim 7,95% (BDL, 2014)	Nie gorzej niż Warszawa
A.d	Wskaźnik kształcenia ustawicznego dorosłych ^B	14,3% (Barometr, 2017)	4,0%: Polska 6,5%: woj. Mazowieckie (BDL, 2014)	Nie niższy niż poziom bazowy
A.e	Odsetek absolwentów szkół zawodowych i technicznych poszukujących pracy w PUP ^w	45% (2015)	Powiat warszawski zachodni: 22,2%	Nie gorzej niż powiat warszawski zachodni
A.f	Odsetek osób korzystających codziennie z internetu ^B	66,4% (Barometr, 2017)	-	97,5% (2 sigma)

Cel B: Podniesienie skuteczności aktywnego stymulowania zatrudnienia, aby ułatwić mieszkańcom znalezienie satysfakcjonującej pracy

- 5.4.1** Chcemy, aby instytucje w powiecie działały wspólnie i aktywnie, przełamywały biurokratyczną rutynę w celu poszukiwania i rozwijania działań skutecznych. Aby poziom bezrobocia w powiecie nie odbiegał od standardów europejskich.
- 5.4.2** Istotnym zagrożeniem dla poziomu kapitału ludzkiego oraz zawodowej satysfakcji mieszkańców powiatu jest **zjawisko bezrobocia**. W okresie pozostawania bez pracy deprecjacji ulegają nie tylko twarde umiejętności pracownika, lecz także jego kompetencje miękkie. Spada wiara we własne siły, chęć rozwoju, pojawia się apatia, zmęczenie, a niekiedy depresja. Przy tym **im dłuższy jest okres bezrobocia, tym jego skutki są bardziej dotkliwe i trudne do odwrócenia**.
- 5.4.3** Samorząd powiatowy, w ramach swoich kompetencji, może oddziaływać na to, jak wysokie jest bezrobocie na obszarze powiatu względem innych regionów kraju oraz łagodzić wahania jego poziomu występujące w przebiegu cykli koniunkturalnych. Zadania operacyjne wymienione poniżej stanowią propozycję takich działań. Należy przy tym podkreślić, że **zagrożeniami dla realizacji zadań wymagających pracy z bezrobotnymi są biurokracja i rutyna**. Osobom bezrobotnym, zwłaszcza długotrwale, nie pomogą nowe procedury i regulaminy wewnętrzne PUP, ani tym bardziej obarczanie ich kolejnymi obowiązkami formalnymi.

Wręcz przeciwnie, zadaniem urzędu powinno być wielokierunkowe wsparcie w procesie poszukiwania zatrudnienia. Istotne też jest **wyjście poza standardowe, określone ustawą minimum w zakresie przeciwdziałania bezrobociu** i podjęcie wysiłku w celu **aktywnego stymulowania rynku pracy**, szukania nowych rozwiązań i rozwijania tych najbardziej efektywnych. Tak, **aby dostępna była nie tylko jakakolwiek praca, ale aby była to praca satysfakcjonująca** – w czym pomagać będzie także Cel C.

5.4.4 Proponowane kierunki działania:

B.1	Aktywne poszukiwanie i wsparcie finansowe dla organizacji pozarządowych (także ogólnopolskich), które zajmują się rynkiem pracy, w tym tworzeniem spółdzielni lokalnych i aktywizacją zawodową.
B.2	Zapewnienie młodzieży indywidualnego doradztwa zawodowego z uwzględnieniem najlepszych praktyk światowych, m.in. poprzez zwiększenie dostępności informacji zawodowej, zatrudnianie wyspecjalizowanych doradców, stworzenie sieci współpracy (m.in. z gminami, także w szkołach podstawowych).
B.3	Efektywny PUP – poszukiwanie i testowanie nowych rozwiązań i wskaźników efektywności w ramach dostępnych instrumentów; nastawienie na tworzenie przejrzystych materiałów informacyjnych dla bezrobotnych i asystę urzędników; aktywna współpraca ze szkołami i pracodawcami m.in. w celu dostosowania oferty szkoleń przekwalifikujących.
B.4	Aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych, nacechowana holistycznym podejściem uwzględniającym zarówno działania „miękkie”, jak i współpracę z przedsiębiorcami.
B.5	Promowanie i podejmowanie działań zwiększających liczbę rejestrowanych w powiecie nowych przedsiębiorstw, które przetrwają ponad 3 lata, w szczególności dbałość o wysoką jakość oceny merytorycznej przy udzielaniu dofinansowań z PUP.

5.4.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
B.a	Stopa bezrobocia ^z	7,1% (BDL, 2014)	4,2% Warszawa, 9,9% pow. okołowarszawskie bez mińskiego, 5,6% pow. warszawski zachodni, 11,4% Polska (BDL, 2014)	Nie więcej niż 1,5 p.p. ponad poziom warszawski; Nie więcej niż 2,25 p.p. ponad poziom warszawski
B.b	Udział pracujących wyjeżdżających do pracy z powiatu wśród zatrudnionych mieszkańców powiatu ogółem ^z	79,3% (Narodowy Spis Powszechny)	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego: 9,3 w 2008, 9,3 do 2020	5 p.p. mniej niż poziom bazowy w NSP 2021

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
B.c	Udział długotrwale bezrobotnych w ogólnej liczbie aktywnych zawodowo ^z	Pozostających bez pracy dłużej niż 12 m-cy: 3,2% (BDL, 2014)	Pozostających bez pracy dłużej niż 12 m-cy Warszawa 1,9% (BDL, 2014)	Nie wyższy niż w Warszawie; do 2020: Nie więcej niż 0,75 p.p. powyżej poziomu w Warszawie
B.d	Przeciętne wynagrodzenie brutto w powiecie (w stosunku do średniej krajowej) – powt. miernika A.b ^z	119,2, co stanowi 87% poziomu warszawskiego (BDL, 2014)	Warszawa 134,5, pow. okołowarszawskie bez mińskiego 100,6; (BDL, 2014)	95% poziomu warszawskiego; do 2020: 90% poziomu warszawskiego
B.e	Przestrzeganie zasad odpowiedzialnego biznesu przez lokalnych przedsiębiorców (dbałość o pracowników, dbałość o środowisko naturalne i społeczne, etyka postępowania etc.) ^R	Ocena jakościowa		

Cel C: Stworzenie przyjaznych warunków dla rozwoju biznesu ze szczególnym uwzględnieniem społecznie odpowiedzialnego biznesu o wysokim zapotrzebowaniu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, aby zapewnić wysoką jakość miejsc pracy powstających w powiecie

- 5.5.1** Chcemy, aby w powiecie nie tylko powstawały nowe miejsca pracy. Chcemy aby, niezależnie od branży, były to miejsca atrakcyjne dla ambitnych, wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz aby oferujący je przedsiębiorcy byli częścią lokalnej wspólnoty i czuli się za nią współodpowiedzialni.
- 5.5.2** Rozwój gospodarczy powiatu bazujący na kapitale ludzkim i społecznym wymaga lokalizacji na jego terenie przedsiębiorstw, które oferują wysokiej jakości miejsca pracy i które, zatrudniając miejscowych specjalistów, będą budować wartość dodaną w oparciu o kapitał intelektualny. Należy przy tym pamiętać, że **wysokiej jakości miejsca pracy to nie tylko biura firm IT, lecz także fachowi rzemieślnicy, specjalistyczny przemysł.**
- 5.5.3** Obecność takich podmiotów przyniesie także dodatkowe korzyści powiatowi, w którym większość aktywnych zawodowo mieszkańców pracuje poza jego granicami. **Długotrwałe dojazdy do pracy marnotrawią bowiem czas i energię**, które mogłyby być w innym wypadku przeznaczone na relaks, życie towarzyskie i rodzinne, czy też podnoszenie kompetencji. Oczywiście nie chodzi o to, aby wszyscy mieszkańcy powiatu znaleźli pracę na jego terenie, jednak im jest ich więcej, tym rozwój jest bardziej zrównoważony i **mniejsza jest skala problemów, chociażby tych związanych z dojazdami do Warszawy.**

5.5.4 Realizację powyższego celu wspomaga wiele silnych stron powiatu, zwłaszcza lokalizacja.

Powiat jest częścią aglomeracji warszawskiej, a dodatkowo leży na przebiegu kilku istotnych szlaków komunikacyjnych – czego efekty widać chociażby w dużej liczbie firm zlokalizowanych czy to w strefie pruszkowskiej, czy wzdłuż trasy katowickiej. Położony jest także **bardzo blisko największego polskiego portu lotniczego**, Lotniska Chopina w Warszawie, do którego dojazd z terenu powiatu jest obecnie nie gorszy niż z centrum Warszawy.

5.5.5 Lista proponowanych zadań służących realizacji celu C zamieszczona została poniżej. Organy powiatowe, które będą je realizować, muszą jednak zwrócić szczególną uwagę na **dwie istotne kwestie**. Po pierwsze, nie mogą one prowadzić do powstawania miejsc pracy, w których **zaniża się wynagrodzenia i łamie prawa pracownicze**. Po drugie, efekty realizacji zadań nie mogą stać w sprzeczności z pozostałymi celami strategicznymi. W szczególności przy realizacji inwestycji należy mieć na względzie ich wpływ na **środowisko naturalne i ład przestrzenny powiatu**.

5.5.6 Proponowane kierunki działania:

C.1	Stworzenie centrum technologicznego ułatwiającego prowadzenie prac badawczo-rozwojowych dla MŚP, np. w formule PPP.
C.2	Stworzenie we współpracy z gminami i promocja oferty inwestycyjnej sprzyjającej społecznie odpowiedzialnemu biznesowi o wysokim zapotrzebowaniu na wysoko wykwalifikowanych pracowników (w tym działania w ramach ZIT WOF).
C.3	Stworzenie powiatowego punktu doradztwa, współpracy i wsparcia dla obecnych oraz nowych lokalnych przedsiębiorców wraz z inkubatorem przedsiębiorczości – we współpracy z NGO, najlepiej poza budynkiem urzędu.
C.4	Wprowadzenie w uzgodnieniu z gminami systemu ulg w podatku od nieruchomości dla przedsiębiorstw, które inwestują w rozwój i nowe miejsca pracy dla wykwalifikowanych pracowników, a także stworzenie szybkiej ścieżki obsługi administracyjnej nowych inwestycji w tym zakresie.
C.5	Stymulowanie współpracy wewnątrzpowiatowej w zakresie kompleksowego planowania miejsc na inwestycje przemysłowe.

5.5.7 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
C.a	Przeciętne wynagrodzenie brutto w powiecie (w stosunku do średniej krajowej) – powt. miernika A.b ^z	119,2, co stanowi 87% poziomu warszawskiego (BDL, 2014)	Warszawa 134,5, pow. okołowarszawskie bez mińskiego 100,6; (BDL, 2014)	95% poziomu warszawskiego; do 2020: 90% poziomu warszawskiego
C.b	Liczba podmiotów gospodarczych zatrudniających co najmniej 10 pracowników na 10 tys. mieszkańców ^z	102,7 (BDL, 2014)	-	10% więcej niż poziom bazowy; do 2020: 5% więcej niż poziom bazowy

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
C.c	Suma CIT płaconego przez firmy zarejestrowane w powiecie w przeliczeniu na mieszkańca ^z	1048 zł na mieszkańca. 131% średniej pow. okołowszawskich (Sprawozdanie wykonania budżetu 2014 powiatu pruszkowskiego)	Pow. okołowszawskie 800 zł. Najwyższe wpływy w powiecie piaseczyńskim 1688, nowodworskim 1187 oraz warszawskim zachodnim 1101; najniższe w powiecie wołomińskim 357 (Sprawozdania wykonania budżetów powiatów za rok 2013 – pow. nowodworski, 2014 – pozostałe)	Nie niższe niż średnie wpływy na mieszkańca w powiatach piaseczyńskim, nowodworskim i warszawskim zachodnim
C.d	Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w przeliczeniu na mieszkańca ^z	4,55 tys. PLN, 82% średnich nakładów wojewódzkich z uwzględnieniem Warszawy (GUS, Mazowsze, 2013)	woj. mazowieckie 5 557 zł, Warszawa 10 658 zł (GUS, Mazowsze, 2013)	90% średnich nakładów na mieszkańca w województwie mazowieckim z uwzględnieniem Warszawy
C.e	Przestrzeganie zasad odpowiedzialnego biznesu przez lokalnych przedsiębiorców (dbałość o pracowników, dbałość o środowisko naturalne i społeczne, etyka postępowania etc.) ^R	Ocena jakościowa		

Cel D: Rozwój kapitału społecznego pozwalający na budowanie trwałych więzi społecznych i włączenie jak największej liczby mieszkańców w działania na rzecz dobra wspólnego

- 5.6.1** Chcemy, aby mieszkańcy powiatu współpracowali ze sobą przy rozwiązywaniu lokalnych spraw. Aby sobie ufali, traktowali się z szacunkiem i wyrozumiałością. Aby wpierali działania na rzecz osób chorych, starszych i niepełnosprawnych.
- 5.6.2** Kapitał społeczny wspiera rozwój gospodarczy, ponieważ aktywizuje do pracy na rzecz dobra wspólnego oraz stymuluje współpracę i zaufanie pomiędzy konsumentami, pracownikami i przedsiębiorcami. Sprzyja także dyfuzji wiedzy, zwiększa innowacyjność i efektywność pracy. Względnie niski na tle Europy poziom kapitału społecznego stanowi problem ogólnokrajowy. **Powiat pruszkowski stoi przy tym przed dodatkowym wyzwaniem, jakim jest duży udział ludności napływowej w populacji powiatu.** Może to rodzić dodatkową nieufność i grozić rozpadem więzi lokalnych i sąsiedzkich – sprzyjać rozwarstwieniu i polaryzacji.

Stąd wśród celów strategicznych nie mogło zabraknąć rozwoju kapitału społecznego. **Rozwój kapitału społecznego będzie także wspomagał realizację wielu innych celów strategicznych**, m.in. w zakresie włączenia społecznego i ładu przestrzennego.

5.6.3 Proponowane kierunki działania:

D.1	Edukacja dzieci i dorosłych w zakresie tolerancji i zapobiegania dyskryminacji, celem otwarcia mieszkańców na osoby chore, starsze i niepełnosprawne.
D.2	Edukowanie i promocja w zakresie działań prospołecznych.
D.3	Zwiększenie liczby projektów kształcących postawy obywatelskie wśród młodzieży, np. „sprzątanie świata”, angażowanie w wolontariat i street working, współpraca z NGO.
D.4	Wspieranie lokalnych NGO jako organizacji animowania i integracji społeczeństwa, usprawniających realizację wspólnych celów.
D.5	Udostępnienie atrakcyjnych lokali samorządowych organizacjom pozarządowym na przyjaznych warunkach finansowych, pod warunkiem stworzenia w nich ośrodków integrujących i animujących lokalną społeczność oraz wspierających współpracę organizacji pozarządowych.
D.6	Zachęcanie do płacenia podatków lokalnie poprzez uświadamianie i pokazywanie korzyści, które przynosi to społeczności lokalnej.
D.7	Popularyzacja historii lokalnej.

5.6.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
D.a	Liczba Organizacji Pożytku Publicznego, które otrzymały środki z odpisów 1%, na 1000 mieszkańców ^z	0,17 (Ministerstwo Finansów, 2015)	Warszawa: 0,47 (Ministerstwo Finansów, 2015)	wzrost o 100%
D.b	Odsetek osób aktywnie współpracujących z organizacjami społecznymi ^b	7,8% (Barometr, 2017)	-	Wzrost o co najmniej 1 p.p.
D.c	Frekwencja w wyborach do organów jednostek samorządu terytorialnego ^z	49,53% (PKW, 2014)	Polska: 47,40%; pow. pruszkowski 182. w Polsce (PKW, 2014)	Miejsce w top 50 powiatów w Polsce; do 2020: Miejsce w top 100 powiatów w Polsce
D.d	Wskaźnik zaufania do sąsiadów ^b	37,6% zdecydowanie ufa sąsiadom (Barometr, 2017)	18% „zdecydowanie tak” dla Polski (CBOS, 2014)	Poprawa o co najmniej 5 p.p. względem poziomu bazowego

b. Obszar:

Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne

- 5.7.1** Jedną z kluczowych silnych stron powiatu, wyróżniających go w skali kraju, jest doskonała lokalizacja. Nie dość, że znajduje się on w pobliżu krajowych i europejskich węzłów komunikacyjnych, to charakteryzują go relatywnie dobre połączenia ze stolicą. Dobre rozwiązania komunikacyjne są kluczowe dla realizacji przyjętej wizji strategicznej, ponieważ warunkują to, na ile powiat będzie w stanie wykorzystać swoją lokalizację z korzyścią dla mieszkańców. Podporządkowane im cele strategiczne zostały opisane poniżej. **Mimo relatywnie dobrej sytuacji w zakresie transportu, przed powiatem w dalszym ciągu stoi wiele obecnych problemów i przyszłych wyzwań.** Ich pokonanie wymagać będzie przede wszystkim kompleksowego podejścia i współpracy. Przy realizacji celów z tego obszaru należy mieć na względzie fakt, że **przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne to nie tylko szybki i komfortowy transport – istotny jest także ich wpływ na ład przestrzenny, wygodę i bezpieczeństwo przemieszczania się pieszych, czy w końcu minimalizowanie negatywnych efektów związanych z hałasem i zanieczyszczeniami.**

Cel E: Zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz powiatu i połączeń z Warszawą, a także zwiększenie dostępności alternatyw dla samochodu

- 5.8.1** Chcemy, aby mieszkańcy mogli przemieszczać się zarówno po powiecie, jak i w ramach aglomeracji sprawnie i wygodnie. Aby komunikacja publiczna stała się atrakcyjną alternatywą dla samochodu.
- 5.8.2** Wykorzystanie dobrej lokalizacji powiatu wymaga przede wszystkim zapewnienia sprawnego przemieszczania się osób i towarów po jego terenie oraz pomiędzy powiatem i stolicą. Oznacza to przede wszystkim konieczność poprawy płynności, szybkości i wygody podróży. **W przypadku powiatu pruszkowskiego wymagana jest w szczególności poprawa infrastruktury drogowej i komunikacji wewnątrz powiatu, zapobieganie nadmiernemu natężeniu ruchu drogowego, zapewnienie wysokiej jakości transportu zbiorowego oraz rozwój alternatywnych form transportu.** Pomimo istnienia na terenie powiatu rozwiązań komunikacyjnych wyróżniających się zarówno w skali kraju, jak i aglomeracji warszawskiej – w dalszym ciągu mieszkańcy borykają się z wieloma problemami komunikacyjnymi.
- 5.8.3** Realizacji celu służyć mają zaproponowane poniżej zadania operacyjne. Należy przy tym zwrócić uwagę, że działania podporządkowane jego realizacji mogą sprzyjać lub przeciwdziałać osiągnięciu innych celów strategicznych. Należy tu w szczególności zwrócić uwagę na **wpływ infrastruktury drogowej i różnych form transportu na środowisko naturalne i ład przestrzenny oraz znaczenie czasu dojazdów dla możliwości znalezienia zatrudnienia.**

5.8.4 Proponowane kierunki działania:

E.1	Współpraca z gminami w celu doprowadzenia do wybudowania Paskowianki przez władze województwa.
E.2	* Dbłość o wygodę i szybkość zmiany środka transportu, w szczególności uzgodnienie rozkładów i połączeń transportu autobusowego z transportem szynowym w powiecie, z uwzględnieniem osób z ograniczeniami mobilności. Stałe monitorowanie jakości połączeń.
E.3	Edukacja i aktywna promocja alternatyw wobec samochodu.
E.4	Identyfikacja potencjalnych lokalizacji i budowa parkingów P+R (w tym w ramach ZIT WOF).
E.5	Koordinacja z gminami polityki zmniejszania uciążliwości ruchu samochodowego na terenach zabudowanych.
E.6	Monitorowanie sytuacji na drogach i identyfikacja „wąskich gardeł”. Wdrażanie doraźnych działań zaradczych oraz włączanie kompleksowych rozwiązań dostrzeżonych problemów do programów inwestycyjnych.
E.7	* Opracowanie i realizacja nowego planu układu dróg powiatowych (np. z wykorzystaniem ustawy o powiecie metropolitalnym), w tym planowanych obwodnic, który w szczególności dostosuje drogi powiatowe do nowego układu dróg krajowych (S2, A2 etc.). Nowy plan powinien uwzględniać długoterminowe analizy ruchu, koncepcje rozwojowe powiatu i integrację z innymi środkami transportu.
E.8	Opracowanie kompleksowego planu transportowego, np. z wykorzystaniem nowych, efektywnych instrumentów prawnych. Efektem powinno być w szczególności usprawnienie komunikacji zbiorowej: jednolite ulgi i ceny za bilet, spójne informacje dla pasażerów oraz identyfikacja wizualna.
E.9	Wprowadzenie wspólnego biletu na komunikację zbiorową w powiecie i w aglomeracji warszawskiej.
E.10	* Wykonanie i wdrażanie wraz z władzami wojewódzkimi wyników studium opłacalności rozbudowy i modernizacji transportu szynowego z perspektywą wykraczającą poza rok 2025 jako narzędzia stymulowania długoterminowego rozwoju powiatu.
E.11	* Zmniejszanie emisji gazów i pyłów oraz negatywnego wpływu na środowisko transportu zbiorowego, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.
E.12	* Zwiększenie liczby bezkolizyjnych przejazdów przez tory kolejowe (z wyłączeniem miejsc, w których mogłoby się to odbić negatywnie na jakości przestrzeni publicznej).

5.8.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
E.a	Korzystający z komunikacji zbiorowej jako głównego środka transportu w podróżach powiat–Warszawa ^B	33,5% (Barometr, 2017)	Wzrost o 10 p.p.
E.b	Korzystający z komunikacji zbiorowej jako głównego środka transportu w podróżach wewnątrzpowiatowych ^B	20,2% (Barometr, 2017)	Wzrost o 15 p.p.

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
E.c	Odsetek osób zadowolonych z wewnątrzpowiatowych połączeń komunikacji zbiorowej ^B	25,5% (Barometr, 2017)	Wzrost odsetka zadowolonych o co najmniej 10 p.p.
E.d	Odsetek mieszkańców objętych izochroną 45 minut dostępności transportem zbiorowym do Warszawy (w porannym szczycie komunikacyjnym) ^W	52%	80%
E.e	Odsetek mieszkańców objętych izochroną 45 minut dostępności samochodem do Warszawy (w porannym szczycie komunikacyjnym) ^W	84,2%	90%
E.f	Liczba zarejestrowanych samochodów na 1000 mieszkańców ^Z	564,6 (BDL, 2014)	Nie więcej niż w 2014

Cel F: Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego

5.9.1 Chcemy, aby poziom infrastruktury drogowej i funkcjonowanie instytucji powiatowych pozwalały na bezpieczne przemieszczanie się wszystkich uczestników ruchu drogowego.

5.9.2 Położenie na terenie powiatu ważnych szlaków komunikacyjnych oraz względnie duże natężenie ruchu drogowego wynikające ze związanej z nim znacznej dobowej mobilności mieszkańców rodzą zagrożenia dla bezpieczeństwa ruchu drogowego. **Zaniechanie działań zwiększających to bezpieczeństwo, może znacznie umniejszyć korzyści, jakie odnoszą mieszkańcy z dobrej lokalizacji powiatu.** Dotyczy to nie tylko osób aktywnie przemieszczających się samochodem, ale także pieszych użytkowników dróg – w tym zwłaszcza osób niepełnosprawnych, starszych i dzieci. Warto przy tym zauważyć, że uzyskanie faktycznej poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym sprzyjać będzie dodatkowo realizacji celu strategicznego odnoszącego się do **zapobiegania zagrożeniom cywilizacyjnym**. Dla potrzeb realizacji powyższego celu zaproponowano trzy zadania operacyjne, które wymienione zostały poniżej.

5.9.3	F.1	Przystosowanie wszystkich przejść dla pieszych na drogach powiatowych do potrzeb osób niepełnosprawnych.
	F.2	Zmniejszenie liczby wypadków poprzez identyfikację miejsc niebezpiecznych i podejmowanie odpowiednich działań zaradczych, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa pieszych.
	F.3	* Stworzenie standardów jakości dla dróg powiatowych i ich wdrażanie (stan techniczny, odśnieżanie, chodniki itp.) ze szczególnym uwzględnieniem podnoszenia bezpieczeństwa.

5.9.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
F.a	Liczba ofiar śmiertelnych w wypadkach drogowych na 10.000 mieszkańców ^z	0,76 (GUS, Mazowsze, 2013)	Warszawa: 0,43 (GUS, Mazowsze, 2013)	Spadek o połowę względem średniej za lata 2013–2015
F.b	Liczba rannych w wypadkach drogowych na 10.000 mieszkańców ^z	8,34 (GUS, Mazowsze, 2013)	Warszawa: 7,82 (GUS, Mazowsze, 2013)	Spadek o połowę względem średniej za lata 2013–2015

Cel G: Zapewnienie atrakcyjności roweru jako środka transportu

5.10.1 Chcemy, aby rower nie kojarzył się tylko z rekreacją, ale aby dzięki dobrej infrastrukturze stał się chętnie wybieranym środkiem codziennego transportu, zwłaszcza na krótkich i średnich dystansach.

5.10.2 Korzyści odnoszone przez mieszkańców w związku z dobrą lokalizacją powiatu mogą być także umniejszane przez ograniczony dostęp do alternatyw transportowych umożliwiających przemieszczanie się na krótkich i średnich dystansach w obrębie powiatu. Tego typu alternatywą – o rosnącym znaczeniu ze względu na dostępność cenową, walory zdrowotne oraz rekreacyjne – jest rower. **Zapewnienie atrakcyjności roweru jako środka transportu może zwiększyć płynność ruchu wewnątrz powiatu, nie kolidując jednocześnie z innymi opcjami transportowymi.** Ponadto, realizacja tego celu zbliży powiat do osiągnięcia celów strategicznych związanych z profilaktyką zagrożeń cywilizacyjnych oraz atrakcyjnością oferty sportowej powiatu.

5.10.3 Proponowanymi zadaniami operacyjnymi służącymi realizacji powyższego celu są:

G.1	Rozbudowa infrastruktury rowerowej (ścieżki, stojaki itp.); współpraca powiatu z gminami w ramach realizacji zadań z zakresu budowy ścieżek w WOF.
G.2	Stworzenie monitorowanych parkingów rowerowych przy stacjach kolejowych i innych węzłach przesiadkowych (zwłaszcza w ramach systemu P+R).
G.3	Zbadanie zapotrzebowania na system rowerów publicznych i ewentualne wprowadzenie go w powiecie.

5.10.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższego miernika:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
G.a	Odsetek osób korzystających z roweru jako środka transportu częściej niż raz w tygodniu (poza zimą) ^B	18,4% (Barometr, 2017)	Polska: Systematyczna jazda 22% (CBOS, 2012)	Wzrost o co najmniej 10 p.p. względem poziomu wyjściowego

C. Obszar:

Bezpieczeństwo i równość szans

- 5.11.1** Ważnymi czynnikami, które determinują jakość życia są: poczucie bezpieczeństwa – tak fizycznego, jak i społecznego – oraz możliwość decydowania o własnym życiu. **Nie może być mowy o spokojnym życiu mieszkańców ujętym w wizji powiatu, jeżeli będą żyć w strachu przed zagrożeniami (zarówno naturalnymi, jak i cywilizacyjnymi), zostaną wykluczeni ze społeczeństwa lub będą nierówno traktowani.** Zwłaszcza dwa ostatnie elementy są niebezpieczne, gdyż prowadzić mogą do polaryzacji społecznej i geograficznej, powstawania wysp biedy i utrwalania wyuczonej bezradności. Ponieważ powiat jest częścią aglomeracji warszawskiej, problemy te osiągnąć mogą w szybkim tempie charakter ponadpowiatowy – a ich skala może przekroczyć zdolność powiatu do ich samodzielnego rozwiązania. Cele strategiczne wymienione w tym obszarze mają służyć zapewnieniu spokoju płynącego z poczucia bezpieczeństwa i przynależności do wspólnoty lokalnej wszystkim mieszkańcom powiatu bez względu na ich wiek, płeć, stan zdrowia, pochodzenie czy jakiegokolwiek inny czynnik. **Ich realizacja poza podnoszeniem szeroko rozumianego bezpieczeństwa jest także wyznacznikiem rozwoju cywilizacyjnego i odpowiedzią na ambicje i oczekiwania mieszkańców powiatu.** Spełnia też zadanie zapobiegania wystąpieniu szkodliwych zjawisk, które obecnie nie są problemem w powiecie, ale utrzymanie tego korzystnego stanu także wymaga działania, aby w przyszłości obecnych słabych stron powiatu nie zastąpić nowymi.

Cel H: Podniesienie skuteczności służb ratunkowych, aby szybko i skutecznie nieść mieszkańcom pomoc w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia

- 5.12.1** Chcemy, aby nowocześnie wyposażone i zorganizowane służby ratunkowe na terenie powiatu szybko i skutecznie niosły pomoc w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia. Aby mieszkańcy powiatu czuli się bezpiecznie i aby to poczucie było w pełni uzasadnione.
- 5.12.2** Jednym z podstawowych czynników decydujących o bezpieczeństwie obywateli **jest sprawność działania służb ratunkowych i organizacji niosących pomoc w sytuacjach bezpośredniego zagrożenia życia, zdrowia lub mienia.** W szczególności istotna jest skuteczność ich działania oraz szybkość reagowania. Zadania operacyjne wymienione poniżej służyć mają poprawie tych parametrów, a tym samym realizacji powyższego celu strategicznego.

- 5.12.3** Proponowane kierunki działania:

H.1	* Identyfikowanie problemów zmniejszających poczucie bezpieczeństwa mieszkańców powiatu i przeciwdziałanie im.
H.2	Współpraca wewnątrzpowiatowa zmierzająca do unowocześnienia wyposażenia, zwiększenia kompleksowości procedur i infrastruktury (w tym związanej z łącznością), pozwalających skuteczniej reagować w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia.
H.3	Zapewnienie odpowiednich warunków osobom doznającym przemocy, m.in. przez tymczasowe miejsca pobytu, pomoc prawną, egzekwowanie alimentów.
H.4	Unowocześnianie funkcjonowania instytucji bezpieczeństwa publicznego, m.in. przez podnoszenie kwalifikacji kadr, unowocześnianie systemów pracy i programów prewencji oraz ewaluację skuteczności działań.

5.12.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
H.a	Odsetek osób, które czują się bezpiecznie w miejscu zamieszkania ^B	61,8% (Barometr, 2017)	Polska: 88% (CBOS, 2015)	Nie mniej niż średnia dla Polski
H.b	Średni czas oczekiwania na podjęcie interwencji podmiotów ratowniczych Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego od momentu przyjęcia zgłoszenia [min] ^W	10 min. 7 sek. (2015)	Polska: 9,36 (BIP, MSW, 2013)	Nie więcej niż 9 minut
H.c	Liczba pożarów w obiektach mieszkalnych, w których poszkodowani zostali ludzie (średnia na przestrzeni ost. 3 lat) ^W	39	-	Zmniejszenie o 50%
H.d	Średni czas oczekiwania na podjęcie interwencji policji od momentu przyjęcia zgłoszenia [min] (z wyłączeniem zdarzeń drogowych) ^W	7 min. 24 sek. - pilne 8 min. 4 sek. - zwykłe (2015)	-	Nie więcej niż 9 minut
H.e	Wykrywalność sprawców przestępstw kryminalnych ^Z	43% (GUS, Mazowsze, 2013)	Najwięcej w województwie pow. sochaczewski: 57% (GUS, Mazowsze, 2013); woj. mazowieckie: 46%; Polska: 65,4% (KGP, 2014)	Nie mniej niż 50%

Cel I: Podniesienie skuteczności działań profilaktycznych celem zapobiegania zagrożeniom cywilizacyjnym i naturalnym

5.13.1 Chcemy, aby instytucje powiatu skutecznie identyfikowały zagrożenia zarówno cywilizacyjne, jak i naturalne i podejmowały działania mogące realnie redukować ryzyko ich wystąpienia w przyszłości. Chcemy, aby działania profilaktyczne były podejmowane nawet wówczas, gdy ich efekty będą odczuwalne dopiero po latach.

5.13.2 Poprawa bezpieczeństwa powinna wynikać nie tylko z szybkości reagowania na niekorzystne zdarzenia, gdy te już wystąpią, ale przede wszystkim ze skutecznego im zapobiegania. Oznacza to konieczność podejmowania szeroko zakrojonych działań profilaktycznych, które będą zmniejszać ryzyko dotknięcia mieszkańców zagrożeniami cywilizacyjnymi i naturalnymi. Poniżej wymieniono listę proponowanych zadań operacyjnych podporządkowanych realizacji tego celu.

5.13.3 Proponowane kierunki działania:

I.1	Koordinacja współpracy służb, instytucji i NGO w profilaktyce przestępczości (w szczególności programy zapobiegania przestępczości wśród nieletnich, profilaktyka przemocy i uzależnień w szkole, profilaktyka przemocy w rodzinie, np. grupy psychoedukacyjne dla osób dotkniętych przemocą).
I.2	Stworzenie i aktualizacja listy priorytetów w promocji zdrowia i zdrowego stylu życia oraz odpowiednia alokacja budżetu na programy profilaktyczne i działania edukacyjne o jasno zdefiniowanych celach i grupach docelowych.
I.3	Rozwijanie we współpracy z gminami sieci ogólnodostępnych miejsc aktywności fizycznej.
I.4	Zapewnienie młodzieży dobrych warunków aktywności fizycznej: małe grupy WF, profesjonalna kadra, zaplecze sanitarne, SKS-y, oferta zajęć pozalekcyjnych.
I.5	Współdziałanie z gminami celem zwiększenia dostępności ciepła systemowego w celu obniżenia szkodliwych emisji, groźby zaccadzenia i pożarów.
I.6	Zwiększenie dostępności usług medycznych w szkołach ponadpodstawowych (dawniej ponadgimnazjalnych), tj. w zależności od potrzeb dyżury lekarza rodzinnego/dentysty/psychologa/pedagoga/logopedy.

5.13.4 Należy zwrócić uwagę, że **ponieważ trudno zmierzyć czy dostrzec coś, co nie wystąpiło, często rola profilaktyki jest umniejszana względem innych, bardziej „namacalnych” i łatwiej mierzalnych wyzwań i problemów.** Dlatego zaproponowany zestaw mierników realizacji niniejszego celu stara się uchwycić pewne **wczesne sygnały zmian** mogące świadczyć o niewłaściwej profilaktyce. Dla przykładu, wskaźnik otyłości wśród młodzieży oprócz stwierdzenia samego faktu otyłości jest sygnałem, że w przyszłości może wystąpić m.in. wzrost zachorowalności na choroby układu krążenia czy inne choroby cywilizacyjne, na które szczególnie narażeni są mieszkańcy powiatu – części dużej aglomeracji.

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
I.a	Liczba zgonów z powodu chorób układu krążenia na 1000 mieszkańców ^z	4,04 (BDL, 2014)	woj. Mazowieckie: 4,69 (BDL 2014)	Nie więcej niż poziom bazowy
I.b	Liczba zgonów z powodu chorób układu oddechowego na 1000 mieszkańców ^z	0,63 (BDL, 2014)	woj. Mazowieckie: 0,78 (BDL, 2014)	Nie więcej niż poziom bazowy
I.c	Liczba zgonów z powodu przyczyn zewnętrznych na 1000 mieszkańców ^z	0,608 (BDL, 2013)	Warszawa: 0,534 (BDL, 2013)	Nie więcej niż poziom bazowy
I.d	Liczba przestępstw kryminalnych (stwierdzonych) na 1000 mieszkańców ^z	11 (BDL, 2014)	Warszawa: 24; Polska: 16; woj. Mazowieckie: 16 (BDL, 2014)	Nie więcej niż 10

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
I.e	Liczba pożarów na 1000 mieszkańców ^z	3,75 (GUS, Mazowsze, 2013)	Warszawa: 2,29 (GUS, Mazowsze, 2013)	Średnia dla 3 ostatnich lat nie wyższa niż 2,5
I.f	Raport na temat wczesnej wykrywalności zmian nowotworowych wraz z oceną jakościową powiatu na tle województwa ^R	Ocena jakościowa		

Cel J: Poprawa efektywności i organizacji działania pomocy społecznej zapewniające realne i adekwatne do potrzeb wsparcie osobom potrzebującym

5.14.1 Chcemy, aby dzięki kompleksowej pomocy społecznej mieszkańcy powiatu, którzy borykają się z problemami życiowymi, mogli uzyskać wsparcie potrzebne do osiągnięcia samodzielności gospodarczej oraz osobistej.

5.14.2 Spokoju związanego z poczuciem bezpieczeństwa i nadzieją na przyszłość najbardziej brakuje tym, którzy znaleźli się **w trudnej sytuacji życiowej**. Osoby te nie tylko tracą wpływ na swoje życie, lecz także stają w obliczu zagrożenia wykluczeniem ze społeczeństwa i **utrwaleniem położenia, w którym się znalazły**. Zapewnienie bezpieczeństwa najskrajszym oraz przeciwdziałanie ich dyskryminacji i wykluczeniu należy do kompetencji powiatu w obszarze zadań pomocy społecznej. Zwiększenie efektywności jej działania w celu zapewnienia realnego, a nie wyłącznie pozornego wsparcia osobom potrzebującym, stanowi tym samym istotne wyzwanie stojące przed starostwem. **Adekwatne wsparcie powinno przeciwdziałać rozwarstwieniu społecznemu i dawać szansę stałego wyjścia z trudnej sytuacji życiowej**. Należy również podkreślić, że sprawnie działająca pomoc społeczna powiązana jest z realizacją celu związanego przeciwdziałaniem bezrobociu, pozwoli też lepiej sprostać wyzwaniu starzejącego się społeczeństwa.

5.14.3 Proponowane kierunki działania:

J.1	Zapewnienie dodatkowej opieki psychologicznej i doradztwa zawodowego, kształcenie dla osób w trudnej sytuacji życiowej celem aktywizacji społecznej i zawodowej, zapewnienie usług mediacyjnych, prawnych, terapii uzależnień, programy dla sprawców przemocy, pomoc doradców finansowych.
J.2	Intensyfikacja i zacieśnianie współpracy wewnątrzpowiatowej pomiędzy podmiotami publicznymi i niepublicznymi, w szczególności w celu lepszego wykorzystania wspólnego potencjału, zwiększenia przepływu informacji, zakresu działania i kompleksowości pomocy.
J.3	Zapewnienie odpowiedniej liczby wysoko wykwalifikowanych specjalistów w domach środowiskowych i pomocy społecznej w celu osiągnięcia wysokiego standardu opieki.
J.4	Racjonalizacja zakresów kompetencji terytorialnej i rzeczowej instytucji pomocy społecznej celem lepszej identyfikacji grup społecznych, które mają utrudniony dostęp do opieki społecznej i ułatwienie im tego dostępu.

J.5	Ścisła współpraca lokalnych instytucji pomocy społecznej i instytucji rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem instytucji dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego) w zakresie aktywizacji zawodowej i skutecznej weryfikacji osób objętych pomocą.
J.6	Zapewnienie odpowiedniej liczby rodzin zastępczych, miejsc w rodzinnych domach dziecka i pogotowiu opiekuńczym, stałe wsparcie i edukacja, a także monitorowanie jakości opieki i właściwy dobór rodzin.
J.7	Współpraca z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej w procesie identyfikacji ich indywidualnych potrzeb w celu trafniejszego profilowania oferowanej im pomocy.

5.14.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
J.a	Liczba osób w gospodarstwach domowych korzystających z pomocy społecznej ze względu na kryterium dochodowe na 1000 mieszkańców ^z	2855 osób, 17,9 na 1000 mieszkańców (BDL, 2014)	Warszawa: 14,7 (BDL, 2014)	Nie gorzej niż Warszawa
J.b	Raport nt. efektywności pomocy społecznej w powiecie z oceną jakościową powiatu na tle województwa	Ocena jakościowa		



Cel K: Poprawa jakości i dostępności usług zdrowotnych pozwalająca zaoferować mieszkańcom wysoki standard opieki w pobliżu miejsca zamieszkania

- 5.15.1** Chcemy, aby opieka zdrowotna na wysokim poziomie była dostępna dla mieszkańców powiatu w każdym wieku. Aby mieszkańcy powiatu mieli poczucie, że mogą liczyć na dobrą opiekę w pobliżu miejsca zamieszkania.
- 5.15.2** Istotnym elementem decydującym o poczuciu **bezpieczeństwa obywateli** jest świadomość, że w przypadku problemów ze zdrowiem, będą mieli zapewniony **dostęp do opieki medycznej**, a świadczenia medyczne, które otrzymają, spełniać będą – co najmniej podstawowe – **standardy jakości**. Wyzwanie to nie jest unikalne dla powiatu pruszkowskiego, ale sprostanie mu jest wspólnym obowiązkiem wszystkich szczebli samorządu w skali kraju. Dlatego **cel poprawy dostępności i jakości usług zdrowotnych jest celem niezmiernie istotnym, chociaż trudnym w realizacji**.
- 5.15.3** Pożądany kierunek zmian został obrany już w 2012 r., kiedy przyjęto **program naprawczy Szpitala Powiatowego w Pruszkowie** (ZUK Know How). Program ten, obok dobrych praktyk zagranicznych, może służyć jako przykład dla pozostałych placówek. Na pewno powinien być **punktem wyjścia do opracowania programu ochrony zdrowia** z uwzględnieniem pozostałych placówek medycznych zlokalizowanych na terenie powiatu.
- 5.15.4** Proponowane kierunki działania:

K.1	Dostosowanie liczby miejsc w hospicjach do potrzeb.
K.2	Informatyzacja ZOZ-ów i wprowadzenie e-usług (tam gdzie to możliwe w ramach ZIT WOF).
K.3	Otwarcie Domów Dziennego Pobytu dla osób starszych i niepełnosprawnych wymagających opieki, po uprzednim rozpoznaniu zapotrzebowania w poszczególnych lokalizacjach.
K.4	* Opracowanie studium rozwoju opieki szpitalnej w powiecie, które uwzględni perspektywy demograficzne i przynajmniej dwa możliwe kierunki działania: połączenie organizacyjne ze Szpitalem Kolejowym w celu pełnego wykorzystania możliwości leczniczych lub samodzielne rozbudowanie szpitala powiatowego.
K.5	Skrócenie kolejek do lekarzy specjalistów przez utworzenie powiatowej centralnej przychodni specjalistycznej (analiza możliwości połączenia z poradnią Szpitala Kolejowego).
K.6	Stworzenie systemowego, zintegrowanego programu ochrony zdrowia z aktualizowaną listą priorytetowych wyzwań (zdrowotnych, infrastrukturalnych i organizacyjnych) i odpowiednią alokacją budżetu, ze szczególnym uwzględnieniem pediatrii, geriatrii, kardiologii interwencyjnej, ortopedii, psychiatrii, SOR.
K.7	* Opracowanie i wdrożenie programu dostosowawczego mającego na celu doprowadzenie do spełnienia wymogów rozporządzenia ministra zdrowia o warunkach świadczenia usług medycznych przez wszystkie powiatowe placówki medyczne.
K.8	Spójne i całościowe podejście do opieki geriatrycznej, w szczególności adekwatna liczba miejsc w placówkach dla osób starszych, zwiększanie dostępności usług medycznych i rehabilitacyjnych w zakładach opiekuńczo-leczniczych, również w formie PPP.

K.9

* Analiza zapotrzebowania w zakresie opieki psychiatrycznej i wprowadzenie odpowiednich dostosowań (np. stworzenie placówki opieki psychiatrycznej dla dzieci i dorosłych, poprawienie dostępu do specjalistów, współpraca z Mazowieckim Specjalistycznym Centrum Zdrowia).

5.15.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
K.a	Średni okres oczekiwania na poradę specjalistyczną ^w	do 30 dni (Dane Starostwa Powiatowego w Pruszkowie)	-	nie więcej niż 30 dni
K.b	Średni okres oczekiwania na przyjęcie planowe w szpitalu ^w	ok. 3 miesiące (Dane Starostwa Powiatowego w Pruszkowie)	-	nie więcej niż 45 dni
K.c	Liczba zgonów niemowląt na 1000 urodzeń ^z	2,9 (BDL, 2014)	Warszawa: 3,3 (BDL, 2014); Średnia EU 28: 3,7 (2013, Eurostat)	Nie wyższa niż obecnie
K.d	Liczba pielęgniarek i położnych (personel pracujący ogółem) na 10 tys. ludności (z wyłączeniem Mazowieckiego Specjalistycznego Centrum Zdrowia im. prof. Jana Mazurkiewicza) ^w	84 (BDL, 2013, uwzględnia szpital Tworki); 81 (Dane Starostwa Powiatowego w Pruszkowie)	Warszawa: 116 (BDL, 2013); Mazowieckie: 72 (BDL, 2013); Polska: 66 (BDL, 2013); Niemcy: 130; Austria: 80 (Eurostat, 2012)	Nie mniej niż w Warszawie
K.e	Liczba lekarzy (posiadających prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tys. ludności (z wyłączeniem Mazowieckiego Specjalistycznego Centrum Zdrowia im. prof. Jana Mazurkiewicza) ^w	35 (Dane Starostwa Powiatowego w Pruszkowie)	woj. mazowieckie: 47 (BDL, 2013); Polska: 36 (BDL, 2013)	Nie mniej niż średnia wojewódzka

Cel L: Włączenie społeczne zapewniające członkom różnych grup społecznych równe korzystanie z oferty powiatu

5.16.1 Chcemy, aby mieszkańcy powiatu mogli realizować swoje potrzeby kulturalne, edukacyjne i wspólnotowe niezależnie od tego, z jakimi indywidualnymi wyzwaniami muszą się borykać.

5.16.2 Poczucie dyskryminacji i wykluczenia ze społeczeństwa, które znacząco **obniża jakość życia**, może dotyczyć części mieszkańców powiatu. Na terenie powiatu mieszkają m.in. osoby ubogie, niepełnosprawne i starsze (których będzie przybywać), które z powodu różnorodnych ograniczeń nie mogą korzystać z oferty powiatu na równi z innymi. Ponieważ **każdy mieszkaniec jest tak samo ważny**, powiat musi podjąć aktywne działania w celu zapewnienia włączenia i równych szans tym, którzy ich nie mają. **Realizacja tego celu sprzyjać będzie dodatkowo osiągnięciu celu związanego ze wzrostem kapitału społecznego, pomoże też sprostać wyzwaniom związanym ze starzeniem się społeczeństwa.**

5.16.3 Proponowane kierunki działania, które służyć mają włączeniu społecznemu wykluczonych mieszkańców wymienione zostały poniżej:

L.1	Wsparcie stypendialne dla wybitnie zdolnej młodzieży zagrożonej wykluczeniem.
L.2	Zapewnienie dostępności powiatowych wydarzeń społecznych, kulturalnych i sportowych dla osób niepełnosprawnych i starszych.
L.3	Dostosowanie rozwiązań architektonicznych w miejscach publicznych i transportu zbiorowego dla osób niepełnosprawnych i starszych.
L.4	Wprowadzenie inkluzywnych programów nauczania, które uwzględnią indywidualne możliwości uczniów, będą przeciwdziałały wykluczeniu i wyrównywały podziały społeczne.
L.5	Usystematyzowanie i intensyfikacja w skali powiatu identyfikacji grup podlegających różnego rodzaju wykluczeniu i wsparcia ich włączenia społecznego.
L.6	Stworzenie warunków zachęcających wykwalifikowane osoby do opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi.
L.7	Intensyfikacja działań, także pozafinansowych, zorientowanych na usamodzielnianie się młodzieży z pieczy zastępczej (m.in. mieszkania chronione, przydzielanie opiekunów).
L.8	Zwiększenie roli i zasięgu pieczy społecznej (np. zwiększenie oferty zajęć terapeutycznych w szkołach i innych placówkach).
L.9	Współpraca z gminami w celu zapewnienia dobrych warunków rozwoju dzieci (edukacja, opieka), ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia rodzin wielodzietnych.

5.16.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Punkt odniesienia	Cel 2025; Cel 2020
L.a	Odsetek stron internetowych jednostek powiatu posiadających ważny certyfikat dostępności WCAG [%] ^W	Poziom bazowy do ustalenia	-	Cel 2025: 100%; do 2020: 100%
L.b	Bieżąca kontrola podejmowanych działań pod kątem przestrzegania zasad przeciwdziałania wykluczeniom i ocena jakościowa postępów w realizacji proponowanych kierunków działania ^R	Ocena jakościowa		



d. Obszar:

Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku

- 5.17.1 Wizja powiatu pruszkowskiego przewiduje, że w 2025 r. będzie on miejscem, którego mieszkańcy cieszyć się będą estetycznym i pełnym zieleni otoczeniem oraz dostępem do różnorodnych usług. Inaczej mówiąc, ma być to powiat, który zapewni wysoki standard zamieszkania i wypoczynku. Spełnienie tego elementu wizji wymaga realizacji kilku istotnych celów strategicznych, które pozwolą wykorzystać zalety i zlikwidować słabe strony powiatu obniżające jego walory jako dobrego miejsca do życia. Bliskość Warszawy – wsparta nowymi połączeniami drogowymi – podnosi atrakcyjność osadniczą na terenie powiatu. Mimo bardzo dużej urbanizacji, powiat pruszkowski jest zielony i przyjemny do mieszkania. W ostatnich latach nastąpił jednak duży wzrost liczby mieszkańców i ta tendencja będzie się utrzymywać w najbliższej przyszłości. To pociąga za sobą szereg negatywnych konsekwencji urbanistycznych i krajobrazowych dla standardu zamieszkania i wypoczynku. Brak miejscowych planów zagospodarowania lub ich słaba jakość mogą prowadzić do chaotycznej suburbanizacji, ciasnych osiedli maksymalizujących powierzchnię użytkowo-mieszkalną na wąskich porolniczych działkach, problemów z dostarczaniem usług do rozproszonej zabudowy. Jednocześnie intensyfikacja zabudowy na terenach zurbanizowanych likwiduje kolejne zielone miejsca, utrwala ich sypialniany charakter. Ponieważ planowanie przestrzenne leży w kompetencjach gmin, niezbędna jest bardzo dobra współpraca z gminami oraz podejmowanie przemysłanych działań na poziomie powiatu i wyższym. Raz utraconej przestrzeni – np. zabudowanej nieprzemysłanym urbanistycznie osiedlem – nie odzyska się nawet w perspektywie ponadstuletniej.

Cel M: Poprawa jakości oraz dostępności oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej, pozwalająca na atrakcyjne spędzanie czasu wolnego blisko miejsca zamieszkania

- 5.18.1 Chcemy, aby powiat pruszkowski był miejscem zaspokajającym potrzeby kulturalne, rozrywkowe i sportowe lokalnej społeczności. Aby atrakcyjna oferta spędzania wolnego czasu w Warszawie nie była łatwą wymówką do nierozwijania jej na terenie powiatu – tam, gdzie jego mieszkańcy najbardziej jej potrzebują.
- 5.18.2 Ważnym elementem atrakcyjności miejsca zamieszkania jest dostępność ciekawej oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej w pobliżu domu. Sprawia ona, że można oszczędzić czas i pieniądze związane z przemierzaniem długich dystansów. Ponadto, spędzanie przez mieszkańców wolnego czasu w powiecie pozwoli uniknąć sytuacji, w której staje się on dla nich wyłącznie tanią sypialnią Warszawy. Pozwoli im utożsamić się z miejscem zamieszkania oraz wzmocnić poczucie lokalnej wspólnotowości. Tym samym realizacja Celu M sprzyjać będzie także osiągnięciu celu związanego z podniesieniem kapitału społecznego. Pozwoli też przyciągnąć do powiatu osoby szukające miejsca zamieszkania w aglomeracji warszawskiej oraz utrzymać atrakcyjność zamieszkania dla osób młodych, których odsetek stanowi silną stronę powiatu. Ponadto, zwiększanie możliwości aktywnego wypoczynku przyczyni się do polepszenia profilaktyki chorób cywilizacyjnych, tym samym wspierając realizację Celu I.

5.18.3 Proponowane kierunki działania:

M.1	Unowocześnienie, uatrakcyjnienie i upowszechnienie oferty kulturalnej poprzez rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi i skoordynowanie działań w skali powiatu.
M.2	Unowocześnienie, uatrakcyjnienie i upowszechnienie oferty sportowej, w tym dla osób niepełnosprawnych, poprzez rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi i skoordynowanie działań w skali powiatu (m.in. w ramach SZS).
M.3	Stworzenie bursy dla sportowców przy Zespole Szkół Ogólnokształcących i Sportowych.
M.4	Zwiększenie liczby ogólnodostępnych miejsc do aktywnego wypoczynku i rekreacji na otwartym powietrzu; ścieżki zdrowia, parki, szlaki turystyczne łączące gminy, urządzenia rekreacyjne.
M.5	Wdrażanie e-usług w zakresie kultury, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli w przeciwdziałaniu wykluczeniom.
M.6	Stworzenie atrakcyjnych miejsc do rekreacji w pobliżu zbiorników wodnych.

5.18.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
M.a	Odsetek mieszkańców uznających, że oferta spędzania czasu wolnego (poza domem) w powiecie spełnia ich oczekiwania ^B	55,7% (Barometr, 2017)	Statystycznie istotna poprawa względem poziomu wyjściowego
M.b	Odsetek mieszkańców uznających, że oferta kulturalna w powiecie spełnia ich oczekiwania ^B	45% (Barometr, 2017)	Statystycznie istotna poprawa względem poziomu wyjściowego
M.c	Odsetek mieszkańców uznających, że infrastruktura sportowa w powiecie spełnia ich oczekiwania ^B	56,3% (Barometr, 2017)	Nie gorzej niż wyjściowo
M.d	Ocena jakości i dostępności oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej w powiecie w stosunku do innych powiatów podwarszawskich ^R	Ocena jakościowa	

Cel N: Poprawa stanu i dbałość o środowisko naturalne, pozwalające dzisiejszym i przyszłym mieszkańcom powiatu na życie w zdrowym otoczeniu

5.19.1 Chcemy, aby powiat pruszkowski był zdrowym miejscem do życia. Aby dbałość o środowisko odzwierciedlała się zarówno w działaniach doraźnych, jak i w przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju, które pozwolą zapewnić zdrowe środowisko także w przyszłości.

5.19.2 Nie da się przecenić znaczenia stanu środowiska naturalnego dla jakości życia. Zła jakość powietrza i wód zwiększa ryzyko zachorowania na choroby cywilizacyjne, w tym na choroby układu krążenia, nowotwory i choroby płuc. Brak zieleni i nadmierne natężenie hałasu w najbliższym otoczeniu sprzyjają występowaniu depresji i chorób psychicznych.

Niska bioróżnorodność i fragmentacja przyrodnicza powodują, że środowisko opanowują gatunki inwazyjne o szczególnej szkodliwości dla człowieka. Dlatego **dbałość o środowisko naturalne i poprawa jego stanu stanowią bardzo ważny spośród celów strategicznych powiatu pruszkowskiego.**

5.19.3 Jest to cel, którego realizacja, w sposób oczywisty, sprzyjać będzie profilaktyce zagrożeń naturalnych i cywilizacyjnych. Przyczyni się także do **utrzymania silnej strony powiatu, którą jest relatywnie duży udział terenów zielonych na obszarach zurbanizowanych**, stanowiącej o jego atrakcyjności. Przeciwdziałał będzie chaotycznej urbanizacji, zagrożeniom związanym z degradacją środowiska i wzrostem ruchu drogowego. Lista proponowanych zadań operacyjnych służących realizacji celu poprawy stanu środowiska naturalnego znajduje się poniżej. Jednocześnie należy zwrócić szczególną uwagę, że **osiągnięcie tego celu może być zagrożone, jeżeli cele związane z rozwojem biznesu, ładem przestrzennym i komunikacją powiatową będą realizowane w sposób nieprawidłowy.**

5.19.4 Proponowane kierunki działania:

N.1	Przeciwdziałanie fragmentacji przyrodniczej.
N.2	Zmniejszanie emisji gazów i pyłów m.in. poprzez wsparcie dla opracowania i wdrożenia we wszystkich gminach Programów Ograniczenia Niskiej Emisji, upowszechnianie czystych technologii, wsparcie poprawy efektywności energetycznej i wzrost wykorzystania OZE w budynkach publicznych, przemysłowych oraz indywidualnych.
N.3	Konsekwentne uwzględnianie i egzekwowanie zasady zrównoważonego rozwoju przy wszelkich inwestycjach.
N.4	Ochrona, odtwarzanie i zapobieganie dewastacji terenów leśnych.
N.5	* Stworzenie i okresowa aktualizacja mapy akustycznej powiatu, identyfikacja miejsc problemowych i uruchomienie działań naprawczych.
N.6	Stworzenie, we współpracy z WIOŚ, punktów monitorowania jakości powietrza oraz wód podziemnych w powiecie. W przypadku przekroczenia norm podjęcie działań naprawczych, w tym m.in. identyfikacja źródeł zanieczyszczeń, ograniczanie ruchu samochodowego i nowe nasadzenia.
N.7	Współpraca z gminami na rzecz bardziej intensywnych i kompleksowych działań z zakresu ochrony środowiska, m.in. w zakresie usuwania azbestu, gospodarki odpadami.
N.8	Współpraca z gminami w zakresie ochrony czystości rzek i zbiorników wodnych, jako istotnego elementu atrakcyjności powiatu.
N.9	Współpraca z gminami w zakresie ochrony obecnych terenów zielonych i zwiększania ich powierzchni, jako istotnego elementu atrakcyjności powiatu. Pilnowanie uwzględnienia nowych terenów zielonych przy planowaniu przestrzennym i zatwierdzaniu inwestycji.
N.10	Zagospodarowanie obszaru rzeki Utraty, aby zwiększyć jej atrakcyjność rekreacyjną, przy jednoczesnym wyznaczeniu pasów ochronnych w kluczowych dla ochrony środowiska obszarach.
N.11	Rekultywacja zbiorników wodnych, rzek i rowów odwadniających.
N.12	Zwiększenie liczby i/lub pojemności zbiorników retencyjnych (Program Małej Retencji).

- 5.19.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

Kluczowe mierniki		Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
N.a	Jakościowe monitorowanie stopnia spełniania norm oraz założeń lokalnych i krajowych dokumentów strategicznych określających cele w zakresie ochrony środowiska, w szczególności hałas, wody podziemne, PM10, PM 2,5, ozon, pole elektromagnetyczne ^R	Ocena jakościowa	
N.b	Średnioroczny indeks jakości powietrza wg WIOŚ ^Z	• NO2 [µg/m3] – 33,27 (bardzo dobry) • O3 [µg/m3] – 28,72 (dobry) • PM2,5 [µg/m3] – 63,17 (dostateczny) • SO2 [µg/m3] – 11,3 (bardzo dobry) • NO2 [µg/m3] – 33,27 (bardzo dobry) • O3 [µg/m3] – 28,72 (dobry) • PM2,5 [µg/m3] – 63,17 (dostateczny) • SO2 [µg/m3] – 11,3 (bardzo dobry)	Co najmniej dobry dla każdego ze wskaźników cząstkowych
N.c	Stan i potencjał ekologiczny rzek wg WIOŚ ^Z	rz. Utrata - stan ekologiczny: słaby rz. Rokitnica (od źródeł do Zimnej Wody, z Zimną Wodą) stan ekologiczny umiarkowany	Nie gorzej niż wyjściowo

Cel O: Poprawa ładu przestrzennego i zapewnienie odpowiedniej ilości zieleni na terenach zurbanizowanych, aby powiat wyróżniał się wysoką estetyką i atrakcyjnością

- 5.20.1 Chcemy, aby wysoka estetyka przestrzeni i duża ilość zieleni na terenach zurbanizowanych były wyróżnikiem powiatu pruszkowskiego oraz mocnym argumentem do osiedlania się i pozostawania w nim. Aby powiat rozwijał się z dbałością o stałe wzmacnianie tego atutu, który stanowi istotny element jego atrakcyjności.
- 5.20.2 Dobre miejsce zamieszkania, to także miejsce, w którym przestrzeń publiczna jest estetyczna i przyjazna mieszkańcom. Oznacza to **ład architektoniczny, zielen, spokojne ulice przyjazne pieszym oraz brak chaosu związanego z nadmierną obecnością nośników reklamowych**. Dbłość o ład przestrzenny sprawia, że miejsce zamieszkania staje się przyjemne, zachęca do rodzinnych spacerów, spotkań ze znajomymi i wspólnych aktywności na świeżym powietrzu. Sprzyja tym samym zachowaniu zdrowia oraz wzmacnia lokalny kapitał społeczny. **Cel ten jest odpowiedzią na istotną słabość powiatu, jaką jest chaotyczna suburbanizacja, skutkująca w wielu miejscach nieestetyczną i nieprzemyślaną przestrzenią.** Jego realizacja pozwoli minimalizować negatywne skutki urbanizacji dla środowiska naturalnego, ułatwi przeciwdziałanie dalszemu wzrostowi ruchu drogowego i zapewnienie usług publicznych na właściwym poziomie. **Dla osiągnięcia Celu O kluczowa jest ścisła współpraca z gminami**, ponieważ to w ich kompetencjach leży planowanie przestrzenne. Powiat powinien zapewnić gminom odpowiednie wsparcie, **aby opracowywane plany charakteryzowały się spójnością** nie tylko w skali powiatu, lecz także aglomeracji warszawskiej.

5.20.3 Proponowane kierunki działania:

0.1	Współpraca z gminami przy lokalizacji dużych przedsiębiorstw, aby powstawały w strefach przemysłowych, z dobrym dostępem do komunikacji publicznej i dbałością o zachowanie zielonego charakteru powiatu.
0.2	Współpraca powiatu i gmin przy nowych inwestycjach przestrzennych, aby były przyjazne i łączące interesy różnych grup użytkowników.
0.3	Współpraca z gminami w celu wypracowania kompleksowej polityki kształtowania i ochrony o zieleni w powiecie, budującej jego „ogrodowy” wizerunek atrakcyjny zarówno dla mieszkańców, jak i osób przyjezdnych; wspólne stworzenie listy kluczowych obszarów problemowych zaburzających estetykę, zielony charakter powiatu (także na terenach zurbanizowanych), spójność architektoniczną oraz ład przestrzenny i priorytetowe traktowanie działań zaradczych (ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia i pielęgnacji zieleńców i innych obszarów zielonych oraz strategii „Podwarszawskie Trójmiasto Ogrodów”).
0.4	Współpraca z gminami w celu wypracowania powiatowej adaptacji Karty Nowej Urbanistyki (m.in. aby przy planowaniu przestrzennym uwzględniać tworzenie przestrzeni wspólnej sprzyjającej spotkaniom i integracji mieszkańców).
0.5	Wykorzystanie nowej ustawy krajobrazowej jako narzędzia skutecznego egzekwowania spraw związanych z estetyką przestrzeni publicznej i ograniczeniem chaosu reklamowego.
0.6	Wypracowanie łatwo komunikowalnej marki powiatu, bazującej na jego kluczowych, unikalnych w skali regionu walorach, która stanowić będzie podstawę promocji powiatu w Polsce i na świecie, a także budowania identyfikacji mieszkańców z powiatem.
0.7	Zachęty dla mieszkańców i właścicieli posesji do troski o ład przestrzenny i wpisywanie się w ideę dbałości o zielen na terenach zabudowanych.
0.8	Intensyfikacja działań nad opracowaniem Planu Zagospodarowania Przestrzennego powiatów wchodzących w skład aglomeracji warszawskiej przy zachowaniu dbałości o cele powiatu.

5.20.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
0.a	Powierzchnia terenów zieleni (bez cmentarzy) przypadająca na mieszkańca ^z	29,14 (BDL, 2014)	Wzrost o 10%
0.b	Wskaźnik lesistości ^z	11% (2013)	Co najmniej na nie zmienionym poziomie
0.c	Odsetek obszaru powiatu objętego planami zagospodarowania przestrzennego ^z	72% (2014, BDL)	100%
0.d	Odsetek obszaru powiatu objętego planami zagospodarowania przestrzennego spełniającymi zasady Karty Nowej Urbanistyki ^R	Ocena jakościowa	Ponad 50%

e. Obszar:

Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja

- 5.21.1 Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja to obszar szczególnie ważny, rzutujący bezpośrednio na zdolność realizacji celów we wszystkich pozostałych obszarach. Fakt ten odzwierciedlają liczne powiązania celów z tego obszaru z elementami analizy SWOT (patrz: rozdział „Z biegiem lat”), a szczególnie z szansami i słabymi stronami powiatu. Realizacja celów z tego obszaru może więc być kluczowa dla przejścia ze strategii defensywnej do strategii o charakterze bardziej agresywnym, umożliwiając dynamiczny rozwój powiatu. Zmiany w administracji umożliwią dynamiczny rozwój powiatu w oparciu o najlepsze wzorce czerpane od powiatów krajowych i partnerów zagranicznych.

Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej

- 5.22.1 Chcemy, aby ambitne cele rozwojowe powiatu mogły być zrealizowane mimo braku wystarczających funduszy własnych. Aby powiat wykorzystywał stojące przed nim szanse dzięki wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego.
- 5.23.2 Połączenie słabej strony powiatu pruszkowskiego, jaką jest **wysokie obciążenie janosikowym**, z zagrożeniem, jakim jest ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (z uwagi na względnie wysoki poziom rozwoju i/lub znaczące **ograniczenie funduszy UE po 2020 r.**), może być dużym wyzwaniem dla dalszego rozwoju powiatu pruszkowskiego i realizacji kosztochłonnych celów. Wobec tego, **osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego jest niezbędnym elementem dla zabezpieczenia możliwości realizacji aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej**, a także dla uniknięcia zagrożeń zidentyfikowanych w toku analizy SWOT. **Konieczność realizacji Celu P jest ewidentna również w świetle analizy finansowej, opisanej w następnym podrozdziale.**
- 5.22.3 Proponowane kierunki działania:

P.1	Poszukiwanie alternatywnych form finansowania dla realizacji projektów, np. PPP, obligacje, inwestycje międzypowiatowe, a także przegląd dochodów własnych (bez sprzedaży mienia).
P.2	Wzmocnienie Zespołu Pozyskiwania Funduszy Zewnętrznych (wewnętrznie lub przez outsourcing), do poziomu adekwatnego dla kluczowego charakteru tego działu dla dynamicznego rozwoju powiatu (m.in. w zakresie efektywnego wykorzystania środków UE do 2020 r.).
P.3	Tam gdzie to możliwe, uproszczenie procedur finansowania jednostek podległych powiatowi, ze szczególnym uwzględnieniem efektywności funkcjonowania, zwiększenia elastyczności w planowaniu i przesuwaniu środków w uzasadnionych przypadkach.
P.4	Wprowadzenie systemu rozdysponowywania środków na działalność jednostek podległych powiatowi promującego efektywność w realizowaniu zadań.

- 5.22.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
P.a	Stopa zadłużenia ^z	wskaźnik planowanej łącznej kwoty zobowiązań: 7,48% (wg planu na 2015)	Do 2021: 5,79% (powiatowy Plan Finansowy)
P.b	Wydatki inwestycyjne na mieszkańca (zł) ^z	82 zł	Wzrost o 50%
P.c	Udział finansowania zewnętrznego w wydatkach inwestycyjnych ^w	25,51% (2014)	Wzrost o 20% względem poziomu bazowego

Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę

- 5.23.1 Chcemy, aby styczność mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców z administracją była tak szybka i przyjazna, jak to tylko możliwe. Aby powiat wykorzystywał wszystkie dostępne środki w celu maksymalizowania efektywności i jakości pracy zarówno w zakresie obsługi mieszkańców, jak i realizacji innych zadań.
- 5.23.2 Sprawna organizacja i wysoka efektywność działania urzędu to, podobnie jak wysoka efektywność pozyskiwania finansowania zewnętrznego, niezbędny element strategii warunkujący możliwość realizacji pozostałych ambitnych celów. **Sprawnie działający urząd**, obok możliwości urzeczywistnienia ambicji rozwojowych wspólnoty powiatowej, to także **szybka i komfortowa obsługa**, która jest jednym z podstawowych obowiązków administracji powiatu względem jego mieszkańców. Efektywność działania urzędu powinna odzwierciedlać między innymi **zdolność do konsekwentnego wdrażania i monitorowania realizacji strategii**, a także włączenia w tę realizację jak największej liczby interesariuszy, co jest ściśle powiązane z kolejnymi dwoma celami z tego obszaru.
- Przy realizacji celu Q należy mieć na względzie, że poprawa efektywności administracji przebiegać powinna w duchu ograniczania, a nie zwiększania liczby i skomplikowania procedur urzędniczych.**

- 5.23.3 Proponowane kierunki działań operacyjnych wymieniono poniżej:

Q.1	Konsekwentne zapobieganie dezaktualizacji i nieciągłości w realizacji strategii dzięki przynajmniej corocznemu raportowaniu stopnia jej realizacji („System Wczesnego Ostrzegania”) oraz dostosowywaniu bieżących działań i priorytetów do sytuacji społeczno-gospodarczej.
Q.2	Monitorowanie i wprowadzanie wg potrzeb najlepszych światowych praktyk z zakresu usług publicznych i zarządzania (zwłaszcza w zakresie upraszczania procedur, obiegu informacji, efektywności działania).
Q.3	Wprowadzenie efektywnego i nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jednostkach powiatu (szczególnie w zakresie motywowania i promowania inicjatyw pracowników, podnoszenia kompetencji, przydzielania zakresów odpowiedzialności).

Q.4	Zwiększenie szybkości i efektywności załatwiania spraw administracyjnych, a także przystępności informacji o procedurach dla mieszkańców (w szczególności przez upraszczanie lub automatyzację procesów, poprawę przepływu informacji, wprowadzanie e-usług).
Q.5	Włączenie jak największej liczby interesariuszy we wdrożenie strategii powiatu, np. poprzez powołanie międzydyscyplinarnych i partycypacyjnych zespołów zadaniowych dla każdego obszarów strategii.
Q.6	Stworzenie przez jednostki podległe starostwu planów realizacji celów strategicznych powiatu, do wykorzystania przy monitorowaniu jej realizacji i dostosowywaniu bieżących działań i priorytetów.
Q.7	Uwzględnianie długookresowej perspektywy (wykraczającej tam, gdzie to wskazane poza okres obowiązywania strategii) w planowaniu działań i inwestycji.
Q.8	Szybka i sprawna obsługa mieszkańców w WOM na poziomie wyróżniającym się w skali kraju.
Q.9	Wdrożenie i aktualizowanie zaawansowanych procedur i rozwiązań z zakresu bezpieczeństwa danych (w szczególności danych wrażliwych), zwłaszcza w kontekście postępującej informatyzacji urzędu i podległych jednostek.
Q.10	Wdrożenie i rygorystyczne przestrzeganie rekomendacji i dobrych praktyk Urzędu Zamówień Publicznych (m.in w zakresie systemów informatycznych i pozacenowych kryteriów oceny ofert).

5.23.4 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
Q.a	Średni czas załatwiania spraw w urzędzie ^W	Poziom bazowy do ustalenia	Do ustalenia
Q.b	Odsetek zażądań i odwołań od decyzji administracyjnych ^W	0,47% (2016)	Nie gorzej niż poziom bazowy
Q.c	Stopień realizacji strategii (ocena jakościowa) ^R	Ocena jakościowa	
Q.d	Zadowolenie mieszkańców z obsługi w WOM (mierzone w WOM) ^W	badanie w WOM, kwiecień-czerwiec 2017*	co najmniej 95% pozytywnych opinii dla każdego z badanych aspektów obsługi

* 96,4% pozytywnych opinii nt. kwalifikacji obsługującego urzędnika
94,7% pozytywnych opinii nt. czasu oczekiwania na obsługę
91,4% pozytywnych opinii nt. jakości druków
93,8% pozytywnych opinii nt. warunków lokalowych

Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji

- 5.24.1** Chcemy, aby starostwo powiatowe charakteryzowało się wysokim stopniem otwartości na mieszkańców. Aby wykorzystywało różnorodne rozwiązania, aby z jednej strony w pełni przejrzysto informowało o swoich działaniach i planach, a z drugiej strony dawało mieszkańcom powiatu możliwość realnego na te plany wpływu.
- 5.24.2** Otwarcie urzędu na mieszkańców to cel, którego realizacja ułatwi pokonanie co najmniej kilku spośród kluczowych słabych stron powiatu (takich jak: niewykorzystanie potencjału lokalnych NGO, niskie zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne czy słaba komunikacja władza – mieszkańcy). Te słabe strony były często podnoszone przez mieszkańców podczas sesji strategicznych, a ich zaadresowanie w dużej mierze **wymaga dobrej organizacji, sprecyzowanych kierunków działania i chęci, jest zaś stosunkowo mało kosztochłonne.**
- 5.24.3** Dodatkowo, należy zwrócić uwagę, że **partycypacja to – obok współpracy terytorialnej – jeden z elementów wizji powiatu, wyznaczającej kierunek jego rozwoju. Stworzenie mieszkańcom realnej możliwości wywierania wpływu na kształtowanie wspólnej przestrzeni powiatu stanowi podstawowy warunek realizacji tej wizji.** Pozwoli także na spożytkowanie wysiłków związanych z podnoszeniem kapitału społecznego, wyrażonych w Celu D.
- 5.24.4** Proponowane kierunki działań operacyjnych wymieniono poniżej:

R.1	Aktywizacja mieszkańców do zaangażowania w rozwój powiatu poprzez stworzenie im realnej możliwości wpływu i recenzowania działań władz (m.in. partycypacja, współpraca władz z NGO).
R.2	Angażowanie lokalnych i ogólnopolskich NGO w realizację celów starostwa i jednostek podległych powiatowi, aktywna współpraca w obszarach uzupełniających się kompetencji i w zakresie przekazywania najlepszych praktyk, partycypacyjne podejmowanie decyzji.
R.3	Budowa szerokiego wachlarza środków komunikacji władz i mieszkańców (media elektroniczne, portale społecznościowe, przejrzysta strona internetowa zgodna z WCAG, internetowy system zgłaszania potrzeb, komunikacja w języku „nieurzędniczym”, docieranie do osób niekorzystających z internetu, budowa relacji z lokalnymi dziennikarzami, docieranie do miejsc odwiedzanych na co dzień przez mieszkańców).
R.4	Okresowe badanie potrzeb mieszkańców powiatu, we współpracy m.in. z gminami i lokalnymi organizacjami pozarządowymi, z dbałością o przeciwdziałanie wykluczeniu.
R.5	Efektywna koordynacja współpracy i komunikacji z NGO na poziomie urzędu; bieżąca aktualizacja strony internetowej na temat lokalnych NGO.
R.6	Wdrażanie kompleksowej obsługi mieszkańców przez internet, ograniczanie konieczności osobistego stawiennictwa w urzędzie i innych jednostkach starostwa oraz informatyzacja usług i procesów świadczonych przez jednostki powiatowe w celu ich usprawnienia (m.in. e-administracja, GIS, e-medycyna, elektroniczny dostęp do informacji), z zapewnieniem równej jakości obsługi osób niekorzystających z internetu.
R.7	Wprowadzenie i promowanie internetowego systemu zgłaszania miejsc na obszarze powiatu wymagających naprawy lub podjęcia innych działań przez odpowiednie jednostki administracji (powiatowe i we współpracy z gminami).

R.8	Wprowadzenie przyjaznych zasad przyznawania i wykorzystania dotacji dla NGO, celem upowszechnienia i efektywnego wspomagania działań urzędu. Wprowadzenie długoletniej polityki konkursowej. 2–3 letnie granty dla NGO, które zapewnią stabilność i ciągłość działania; elastyczność w modyfikacji budżetów i harmonogramów.
R.9	Wprowadzenie regulaminu partycypacji społecznej, mającego na celu zapewnienie: wysokiego poziomu przeprowadzanych konsultacji, stosowania najlepszych praktyk z tego zakresu i efektywnej komunikacji władz i mieszkańców.
R.10	Pełna jawność, przejrzystość i dostępność informacji o wydatkach wszystkich jednostek powiatowych.

5.24.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższych mierników:

	Kluczowe mierniki	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
R.a	Odsetek formularzy dostępnych w sieci ^W	Poziom bazowy do ustalenia	100%
R.b	Odsetek spraw załatwianych drogą elektroniczną ^W	13,86% (2015)	100% spraw, które możliwe są do załatwienia drogą elektroniczną z uwagi na obowiązujące regulacje prawne
R.c	Odsetek osób mających poczucie wpływu na sprawy swojego powiatu ^B	33,8% (Barometr, 2017)	Wzrost o co najmniej 10 p.p.
R.d	Odsetek konsultacji społecznych (w danym roku), w których wzięto udział ponad 100 osób ^W	Poziom bazowy do ustalenia	Poprawa względem poziomu bazowego
R.e	Popularność serwisów internetowych administracji publicznej (liczba unikalnych użytkowników korzystających z internetowych form uzyskania informacji o powiecie i wyrażenia swojej opinii w odniesieniu do liczby unikalnych użytkowników najpopularniejszego lokalnego portalu informacyjnego) ^W	30% (7576 względem 25000 dla www.pruszkowmowi.pl)	Poprawa względem poziomu bazowego
R.f	Odsetek osób aktywnie współpracujących z organizacjami społecznymi ^B	7,8% (Barometr, 2017)	Wzrost o co najmniej 1 p.p.
R.g	Ocena jakości współpracy z administracją powiatu – ankieta anonimowa dla NGO ^W	Ocena jakościowa	Wysoki poziom deklarowanej satysfakcji. Brak zgłaszanych poważnych problemów

Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo

- 5.25.1** Chcemy, aby niezależnie od obszaru działań współpraca na wszystkich szczeblach była pozytywnym wyróżnikiem powiatu pruszkowskiego. Aby cele realizowane były kompleksowo, z uwzględnieniem zasobów i kompetencji różnych instytucji. Aby rozwiązania organizacyjne wspierały, a nie blokowały współpracę.
- 5.25.2** Niedostateczny poziom współpracy jednostek samorządu terytorialnego był w toku sesji strategicznych najczęściej wymienianym powodem nieefektywnego wykorzystania zasobów powiatu i realizacji celów rozwojowych we wszystkich obszarach. Realizacja każdego celu i kierunku działania **wymaga kooperacji**, jeśli ma być wykonana w sposób satysfakcjonujący, racjonalnie wykorzystujący zasoby, przemyślany i kompleksowy. Aby podkreślić **wagę wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji** dla rozwoju powiatu pruszkowskiego, poświęciliśmy temu zagadnieniu odrębny cel. Należy zwrócić uwagę, że zgodnie z wynikami analizy SWOT/TOWS jest on celem najsilniej ze wszystkich przeciwdziałającym słabym stronom, zwiększającym prawdopodobieństwo wykorzystania szans i minimalizującym zagrożenia. **Współpraca terytorialna to obok partycypacji jeden z elementów wizji powiatu, na którym powinien być oparty jego rozwój.** Jednakże współpracy tej nie należy zawężać jedynie do terytorium powiatu. Równie istotne jest **rozwijanie współpracy z powiatami ościennymi oraz polskimi i zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego stojącymi w obliczu analogicznych wyzwań rozwojowych.** Powiat pruszkowski jako **część dużej aglomeracji może wzorować się i czerpać z najlepszych praktyk wykorzystywanych przez samorządy jednostek graniczących z dużymi ośrodkami miejskimi w Europie i na świecie.**
- 5.25.3** Proponowane kierunki działania:

S.1	Animowanie przez starostwo powiatowe współpracy między jednostkami mu podległymi, gminami i miastami przez spotkania, informowanie o działaniach, wymianę doświadczeń, centrum usług wspólnych i inne nowe instrumenty, w celu podnoszenia efektywności administracji w powiecie.
S.2	Zapewnienie sprawności przepływu danych i kompatybilności rozwiązań informatycznych wykorzystywanych przez lokalne jednostki administracji oraz ewentualne stworzenie platformy cyfrowej do sprawniejszej realizacji wspólnych zadań administracyjnych gmin i powiatu.
S.3	Uspójnienie koncepcji zagospodarowania przestrzennego we współpracy z innymi jednostkami administracji samorządowej (również spoza powiatu pruszkowskiego), także na etapie przed przystąpieniem do sporządzania planu; udział powiatu w tworzeniu planów aglomeracyjnych i wojewódzkich.
S.4	Weryfikacja i jasna definicja zadań powiatowych jednostek administracji, aby we współpracy z gminami wyeliminować zazębiające się kompetencje i/lub obszary „bezpańskie”.
S.5	Zwiększenie udziału powiatu i jednostek podległych powiatowi we wspólnych projektach realizowanych w ramach aglomeracji warszawskiej.

5.25.5 Stopień realizacji celu strategicznego powinien podlegać okresowej kontroli z wykorzystaniem poniższego miernika:

Kluczowe mierniki

Poziom bazowy

Cel 2025;
Cel 2020

S.a

Cele osiągnięte dzięki współpracy
z innymi jednostkami administracji ^R

Ocena jakościowa



f. Analiza finansowa

5.26.1 Dla przedstawionych w rozdziale „Jak to osiągniemy” zadań sporządzono **oszacowania kosztów**. Każdemu zadaniu przypisano **orientacyjny minimalny koszt** pozwalający na jego realizację oraz **koszt maksymalny**. Dla przykładu:

NR	Zadanie	Czas min	Czas max	Koszt całkowity / roczny	Koszt min	Koszt max
R.9	Wprowadzenie regulaminu partycypacji społecznej, mającego na celu zapewnienie: wysokiego poziomu przeprowadzanych konsultacji, stosowania najlepszych praktyk z tego zakresu i efektywnej komunikacji władz i mieszkańców	1	2	Całkowity	10 000	60 000

5.26.2 W przypadku **zadań ciągłych** określono wydatki roczne (w analogicznym ujęciu min/max) **na przestrzeni 10 lat**. W oszacowaniu kosztów **uwzględniono te wydatki, które powiat musi ponieść ponad dzisiejsze wydatki w danej kategorii**. Na przykład realizacja działania:

Q.5	Włączenie jak największej liczby interesariuszy we wdrożenie strategii powiatu, np. poprzez powołanie międzydyscyplinarnych i partycypacyjnych zespołów zadaniowych dla każdego obszarów strategii.
-----	---

nie wymaga zatrudnienia dodatkowych osób. Wiąże się ona głównie ze zorganizowaniem systemu współpracy pomiędzy osobami już pracującymi na rzecz powiatu. Dlatego w kosztach tego punktu uwzględniono ewentualne dodatki do płacy ze względu na dodatkowe obowiązki, koszty organizacji spotkań i koordynacji wspólnej pracy.

5.26.3 W efekcie określone zostały **przybliżone koszty** **osiągnięcia** poszczególnych celów strategicznych **w wariacie wydatków minimum, maksimum i średnim**.

Dla lepszego zrozumienia niniejszej analizy prezentujemy poniższy słowniczek przyjętych pojęć konsekwentnie stosowany w całym rozdziale.

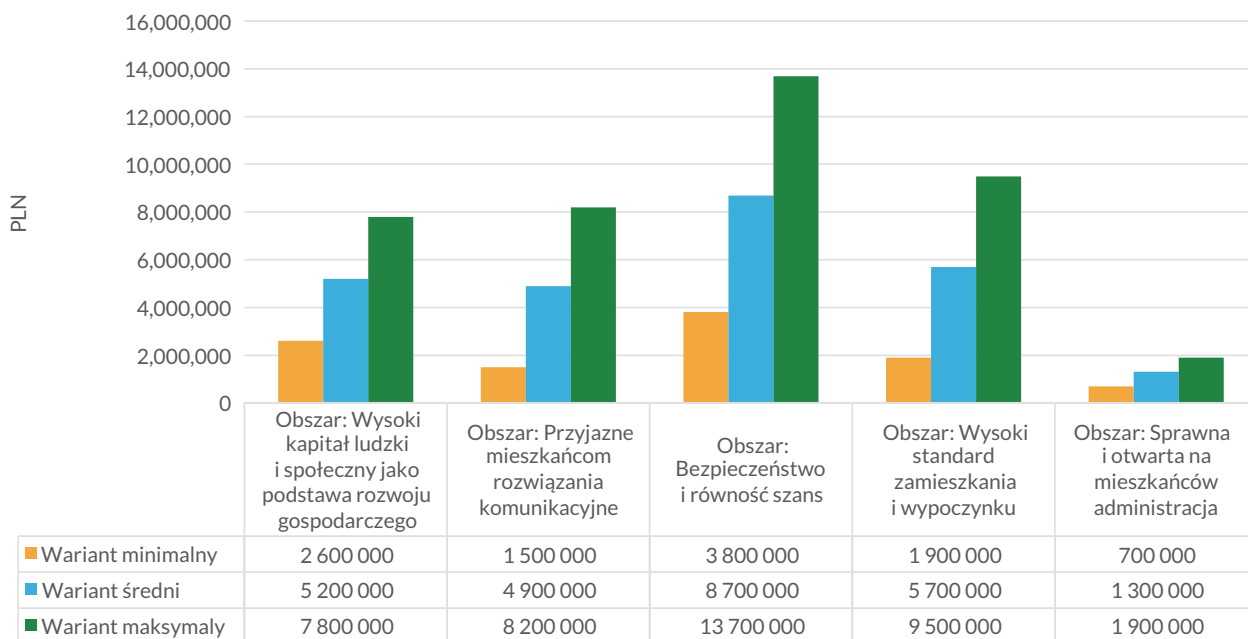
- **Warianty wydatków**, w trzech opcjach: **minimum, maksimum i średnim** – należy przez to rozumieć koszt zadań opisanych w strategii ponad koszty ponoszone obecnie. Koszty te mają swoją wartość minimum i maksimum oraz średnią. Por. paragraf 5.26.1.
- **Inwestycje wg planów operacyjnych** – dla części zadań obecnie nie da się przypisać kosztów, ponieważ nie są określone zakresy tych zadań. Zakresy te zostaną określone dopiero po szczegółowej analizie danego zagadnienia i przygotowaniu planów operacyjnych. Inwestycje te określono zatem mianem „inwestycji wg planów operacyjnych”. Planów operacyjnych nie należy mylić z programami operacyjnymi dystrybuującymi fundusze UE. Por. paragraf 5.26.7.
- **Scenariusze** – pojęcie to odnosi się do trzech scenariuszy gospodarczo-społecznych, które tworzyć będą kontekst dla realizacji strategii: scenariusz **Pesymistyczny**, scenariusz **Bez Zmian**, scenariusz **Optymistyczny**. Por. paragraf 5.26.8.
- **Poziomy finansowania zewnętrznego** – dla wybranych zadań powiat może starać się o uzyskanie finansowania zewnętrznego. Dla lepszego zilustrowania skali wyzwania stojącego przed powiatem przyjęto trzy poziomy możliwego do uzyskania finansowania – **0 proc., 50 proc., 75 proc.** Por. paragraf 5.26.12–17.

Niniejszy rozdział prezentuje szereg symulacji finansowych korzystających z „mieszanki” opcji przedstawionych wyżej pojęć.

- 5.26.4** Należy zwrócić uwagę, że **kwoty** w poszczególnych wariantach **są wypadkową dwóch elementów: efektywności kosztowej** (rozumianej jako umiejętność przeprowadzenia poszczególnych zadań maksymalizująca rezultat w przeliczeniu na 1 zł wydatku) i **możliwości finansowych** (rozumianej jako kwota, jaką powiat może na dane zadanie przeznaczyć).



Kwoty te zaprezentowano na wykresie poniżej.

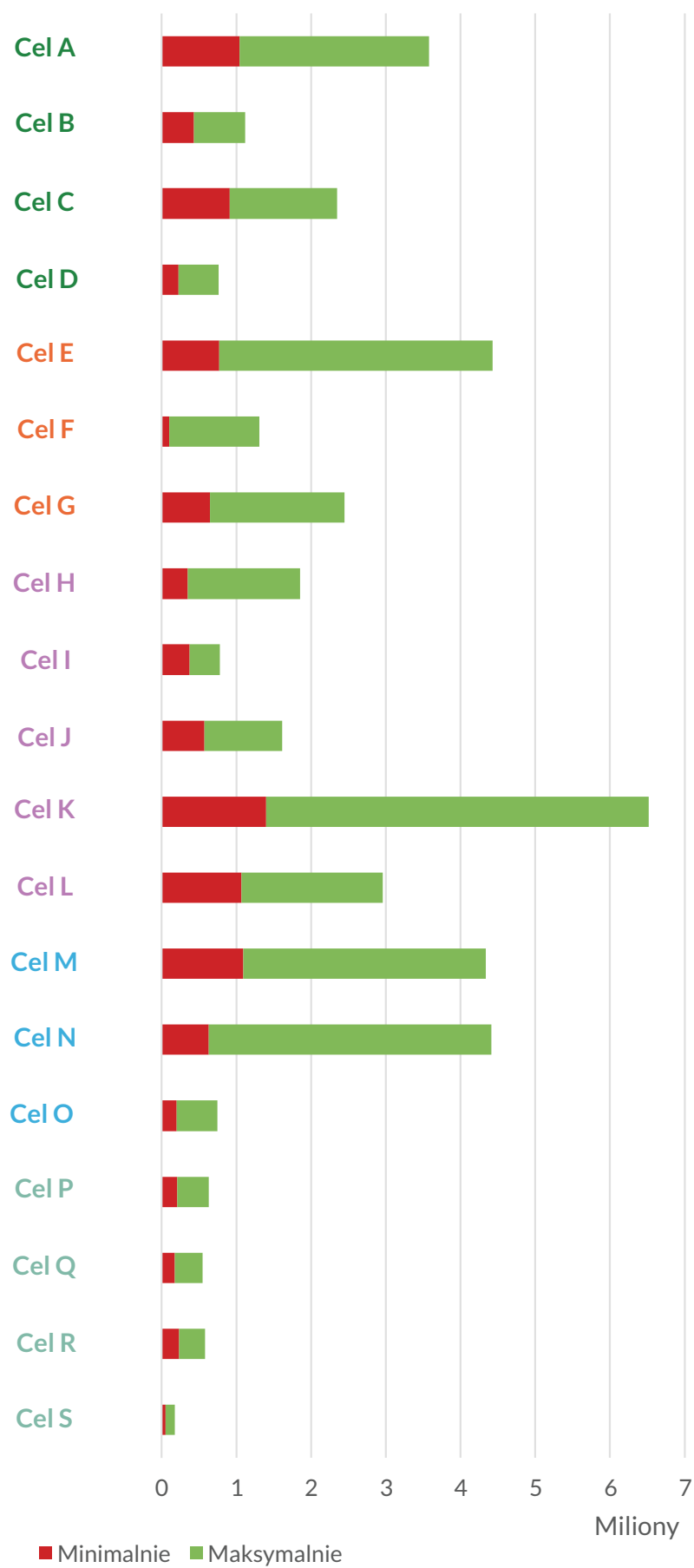


Wykres 2. Średnioroczne zapotrzebowanie inwestycyjne w PLN na przestrzeni 10 lat (bez inwestycji wg planów operacyjnych)

5.26.5 Jak widać na powyższym wykresie, **najmniej kosztochłonne** cele znajdują się w obszarze **Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja**. Warto podkreślić, że to w tym dziale znajduje się cel związany z przewyższeniem jednej z najistotniejszych słabych stron powiatu – **słabej współpracy wewnątrzpowiatowej**.

5.26.6 Kosztochłonność poszczególnych celów zaprezentowano na poniższym wykresie. W oszacowaniu **nie uwzględniono kosztów inwestycji**, które będą mogły być **określone dopiero po przygotowaniu odpowiednich planów operacyjnych** (zadania te w poprzednim rozdziale oznaczono gwiazdką).



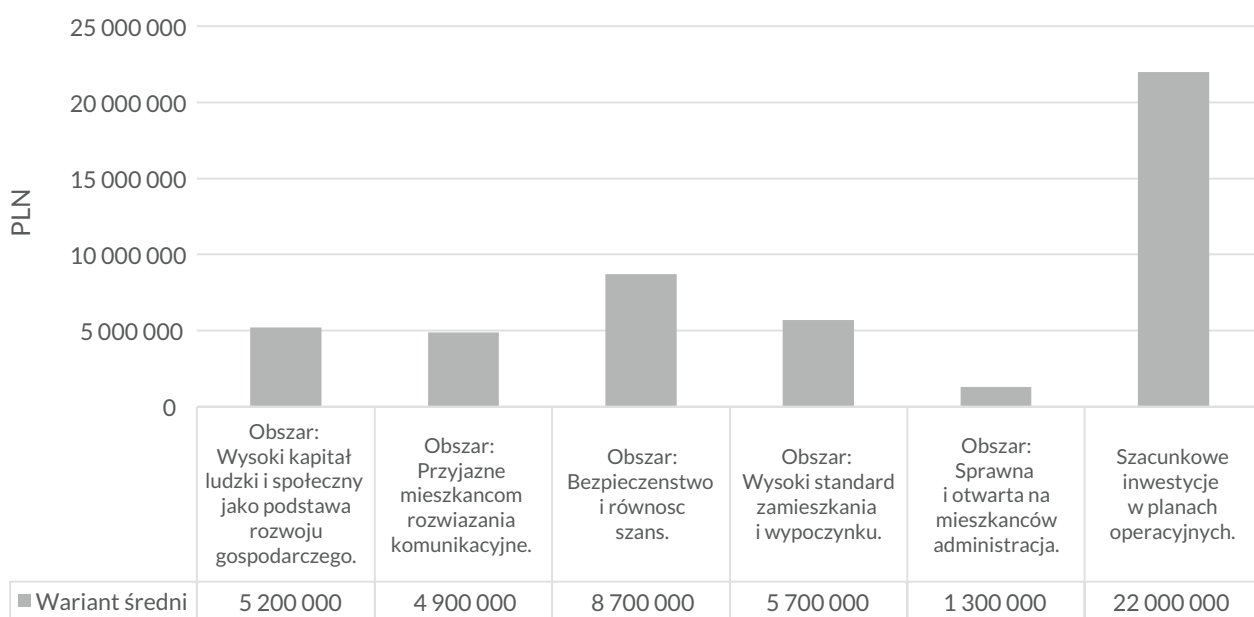


Wykres 3. Roczna kosztochłonność poszczególnych celów strategicznych w wariantach minimalnym i maksymalnym w milionach PLN

5.26.7 Jak wspomniano powyżej, z kosztów zadań w poszczególnych działach wyłączono część największych zadań inwestycyjnych, które **zostaną doprecyzowane dopiero w trakcie tworzenia planów operacyjnych**. Np. dla działania:

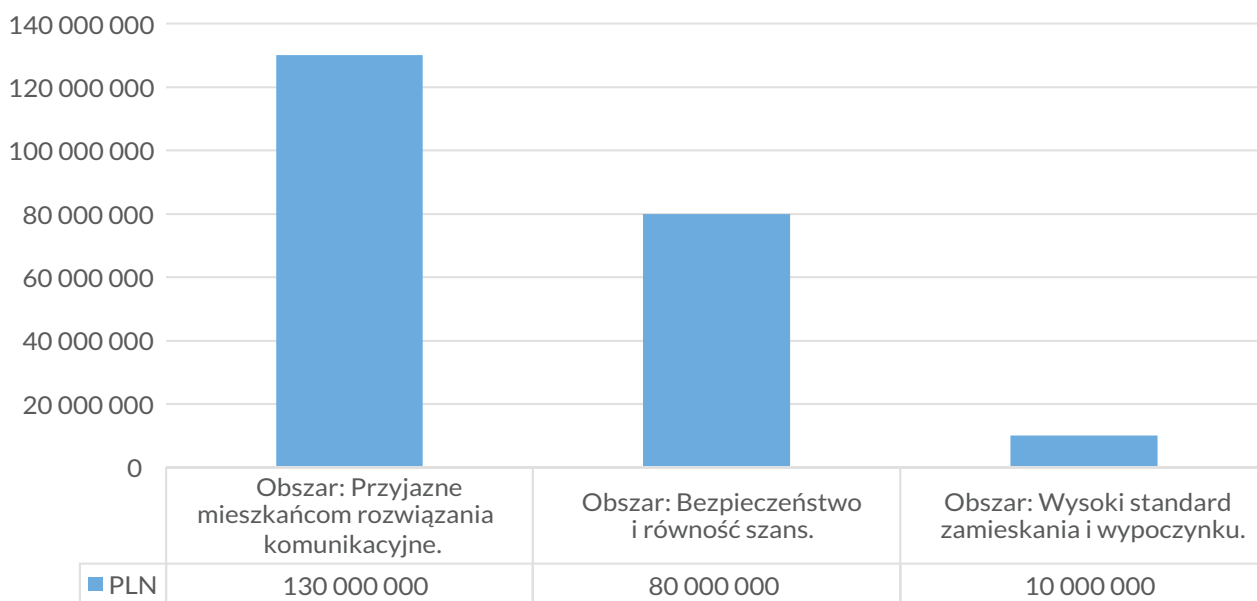
K.7 * Opracowanie i wdrożenie programu dostosowawczego mającego na celu doprowadzenie do spełnienia wymogów rozporządzenia ministra zdrowia o warunkach świadczenia usług medycznych przez wszystkie powiatowe placówki medyczne.

ostateczne koszty oszacować będzie można **po opracowaniu programu dostosowawczego**. Dla tego rodzaju pozycji stworzona została oddzielna kategoria kosztowa „**inwestycje wg planów operacyjnych**”, w której kwoty niezbędne do realizacji poszczególnych zadań inwestycyjnych określone zostały jedynie orientacyjnie. Koszty te określono na poziomie **ok. 220 mln zł na przestrzeni najbliższych 10 lat**. Oczywiście należy pamiętać, że koszt niektórych zadań (np. związanych z rozbudową sieci dróg) nie ma górnego limitu i zależy od możliwości finansowych powiatu – symulację taką zaprezentowano na końcu niniejszego rozdziału. W zestawieniach poniżej **uwzględniono minimalny konieczny zakres wydatków**.



Wykres 4. Średnioroczne zapotrzebowanie inwestycyjne w PLN na przestrzeni 10 lat (z szacunkami dodatkowych inwestycji do określenia wg planów operacyjnych)



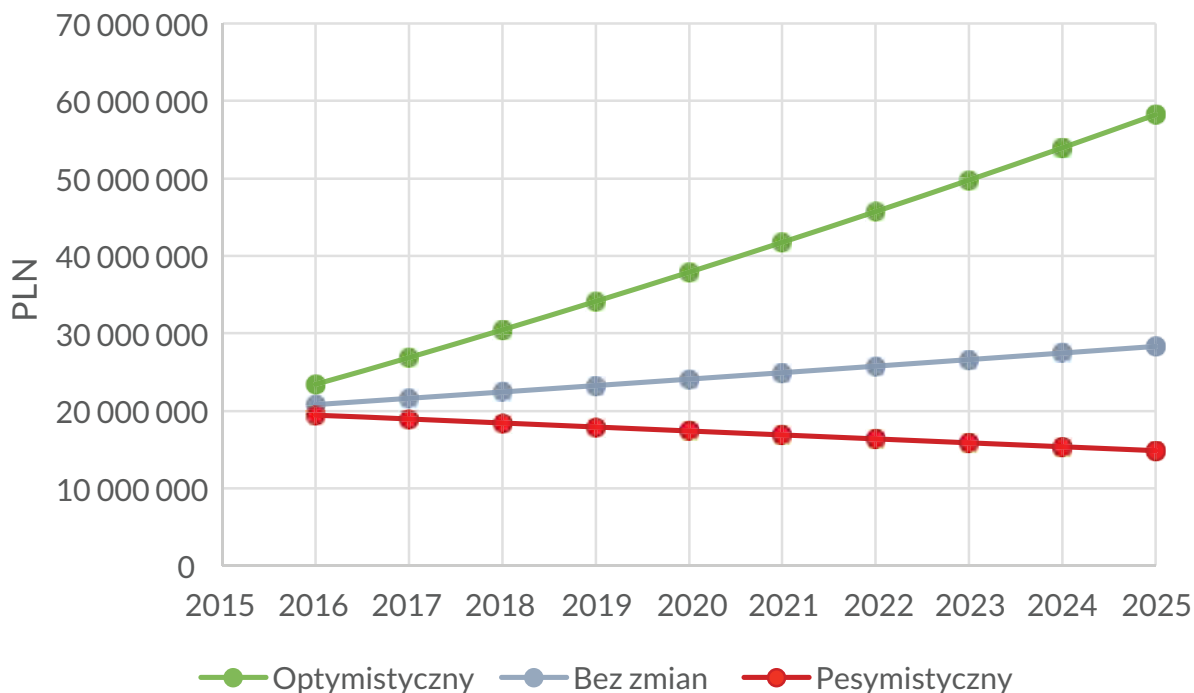


Wykres 5. Szacunkowe koszty dodatkowych inwestycji przez 10 lat do określenia wg planów operacyjnych

5.26.8 Jak widać na wcześniejszych wykresach, **całościowe koszty, na które powinien przygotować się powiat, oscylują od około 300 mln (wariant minimalny) do ponad 600 mln zł (wariant maksymalny) w perspektywie 10 lat.** Aby odpowiedzieć na pytanie, czy powiat będzie w stanie sfinansować takie wydatki, przygotowano analizę przychodów powiatu. Analizę sporządzono dla **trzech scenariuszy sytuacji makroekonomicznej**. Scenariusze te dotyczą w głównej mierze czynników o charakterze gospodarczym, na które **powiat albo nie ma wpływu wcale, albo jest on bardzo niewielki**. Dają więc obraz realnych możliwości działania władz w określonej sytuacji gospodarczej.

- 1) Scenariusz Pesymistyczny** – zakładający dekonjunkturę w gospodarce, brak poprawy lub pogorszenie głównych wskaźników makroekonomicznych, niekorzystne zmiany trendów migracyjnych oraz brak rozwiązania podstawowych bolączek powiatu (np. wysokiego obciążenia janosikowym).
- 2) Scenariusz Bez Zmian** – zakładający brak zasadniczych zmian we wskaźnikach ekonomicznych i demograficznych na przestrzeni najbliższych 10 lat.
- 3) Scenariusz Optymistyczny** – zakładający poprawę koniunktury gospodarczej, korzystne trendy migracyjne oraz częściowe rozwiązanie podstawowych kwestii problemowych dla powiatu (np. 20% zmniejszenia obciążenia janosikowym).

Na podstawie powyższej analizy przygotowano **projekcję własnych środków finansowych**, które powiat przeznaczyć może **na inwestycje w nadchodzących 10 latach**.

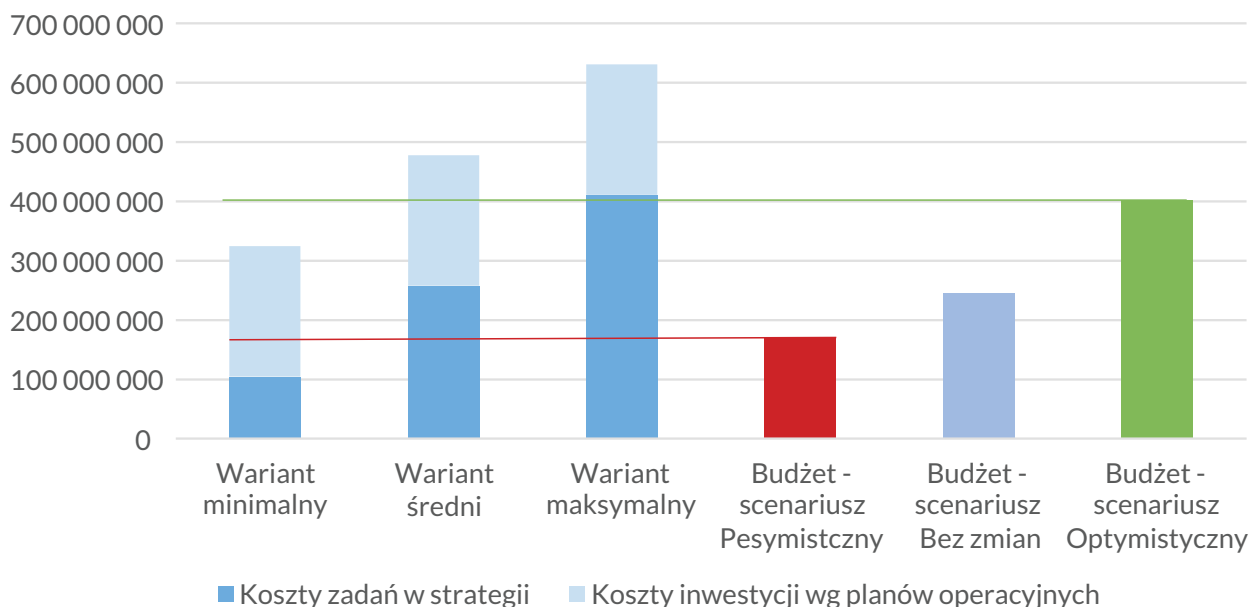


Wykres 6. Środki własne na inwestycje dostępne w budżecie na przestrzeni 10 lat

5.26.9 W scenariuszu Bez Zmian kwota środków własnych rośnie o niecałe 10 mln zł na przestrzeni 10 lat, do około 30 mln, zaś **w scenariuszu Optymistycznym** o prawie 40 mln zł.

Najbardziej prawdopodobny scenariusz wydaje się leżeć pomiędzy tymi dwoma wartościami.

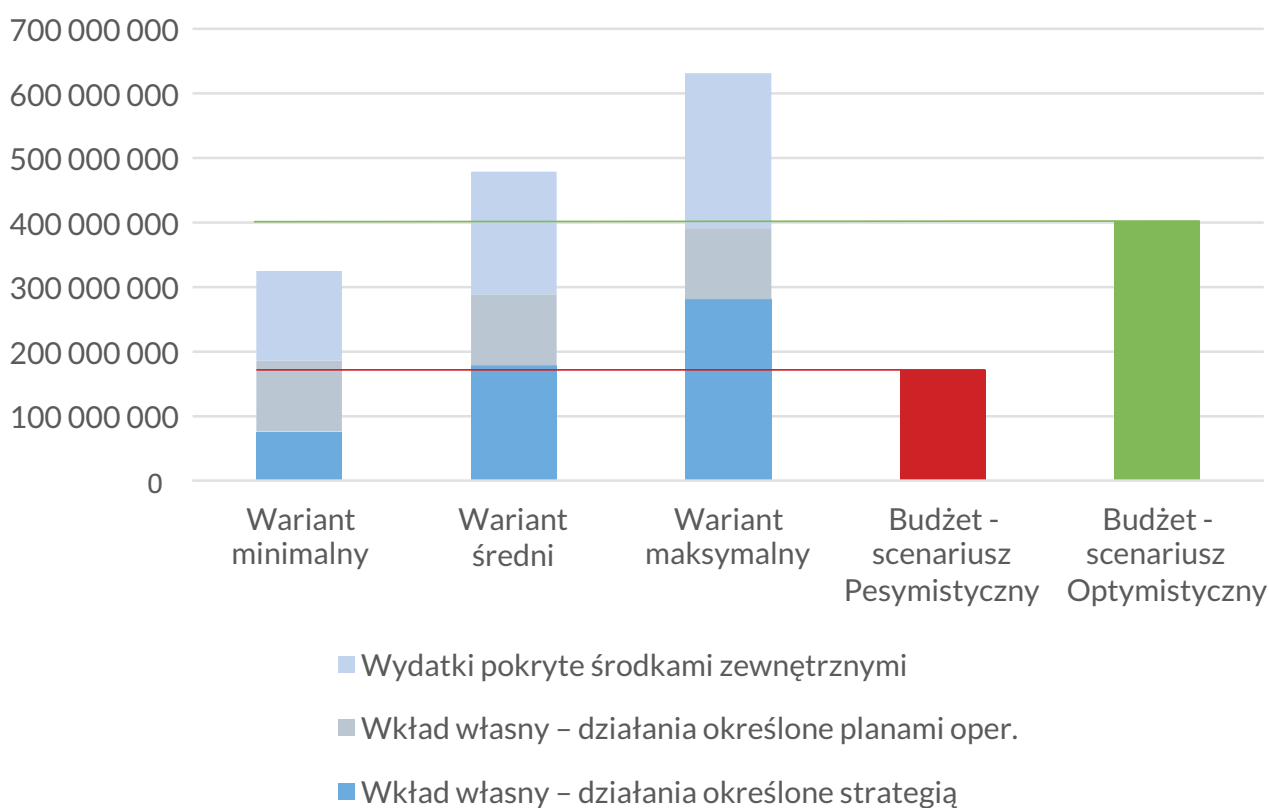
5.26.10 Skumulowane przez 10 lat środki budżetowe z przeznaczeniem na inwestycje skonfrontowane z kosztami realizacji założeń strategii przedstawia poniższy wykres.



Wykres 7. Potrzeby inwestycyjne w PLN na przestrzeni 10 lat w trzech wariantach wydatkowych a środki własne w trzech scenariuszach

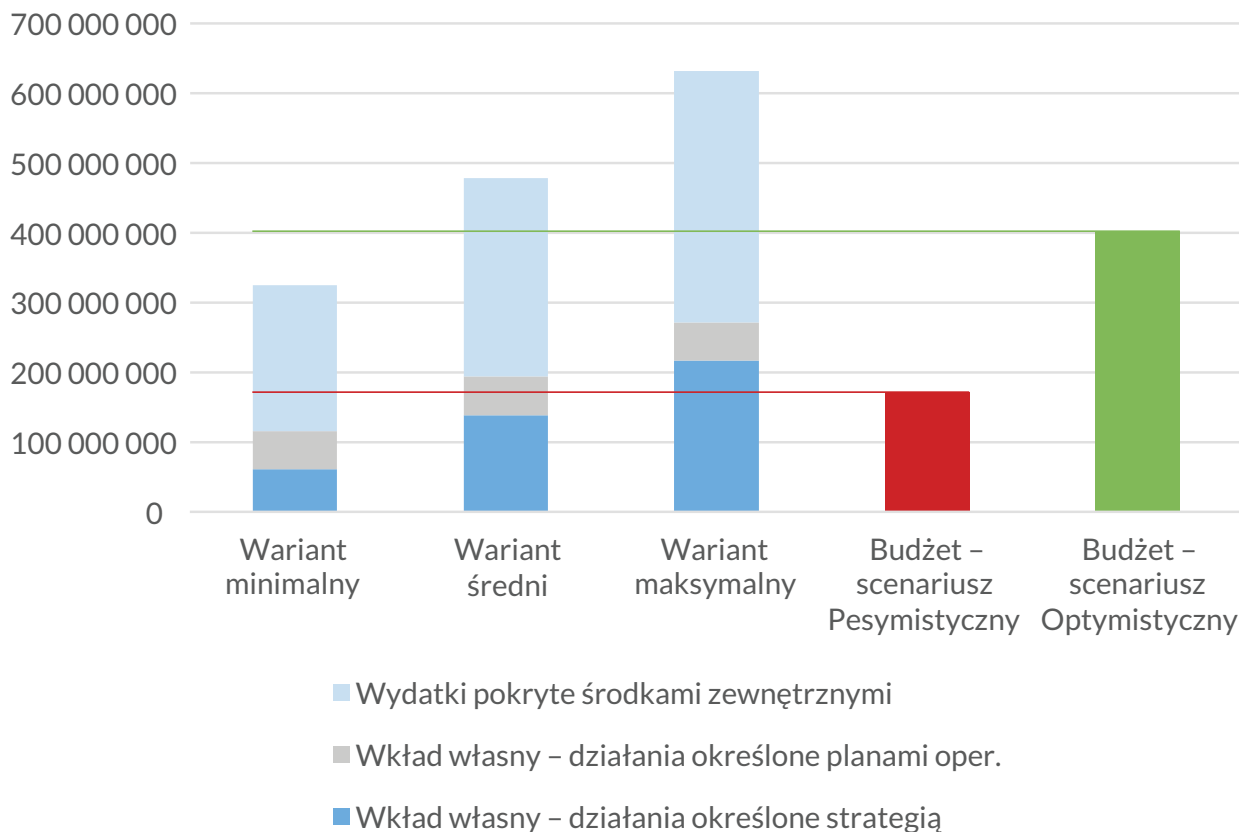
5.26.11 Na **wykresie 7.** przedstawiono **koszty realizacji zadań opisanych w strategii w trzech wariantach powiększone o koszty inwestycji wg planów operacyjnych.** Pozycja „**Budżet**” przedstawia skumulowane środki do przeznaczenia na inwestycje w **scenariuszu Pesymistycznym** (kolor czerwony) i w **scenariuszu Optymistycznym** (kolor zielony). Z analizy wynika, że nie ma możliwości sfinansowania wszystkich inwestycji ze środków własnych – w **scenariuszu Pesymistycznym** powiat stać jedynie na realizację strategii wg wariantu wydatków minimalnych, bez dodatkowych inwestycji wynikających z planów operacyjnych. Przy **scenariuszu Optymistycznym** środków wystarczy na zadania określone w strategii w wariantcie nawet maksymalnym, ale bez inwestycji wg planów operacyjnych. Z inwestycjami wg planów operacyjnych możliwe jest tylko przy minimalnym zakresie wydatków dla zadań strategicznych. **Niezbędne jest więc w każdym scenariuszu wspieranie się środkami zewnętrznymi (środki UE, kredytowanie, PPP itd.).**

5.26.12 Wybranim zadaniom inwestycyjnym, dla których miało to uzasadnienie (wysoka kosztochłonność i/lub dostępność środków zewnętrznych), **przypisano możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego.** Poniżej przygotowano dwa zestawienia pokazujące wydatki i zakresy inwestycji przy finansowaniu tychże zadań na poziomie 50 proc. i 75 proc.



Wykres 8. Zestawienie inwestycji i środków własnych w PLN przy założeniu poziomu finansowania zewnętrznego 50 proc. dla wybranych inwestycji

5.26.13 Przy finansowaniu zewnętrznym dla wybranych inwestycji na poziomie 50 proc., wariant minimum jest możliwy do zrealizowania nawet w przypadku **scenariusza Pesymistycznego**, wariant maksimum natomiast wymaga zrealizowania się **scenariusza Optymistycznego**. Przy założeniu **najbardziej realnego scenariusza**, który określa wielkość środków własnych między 250 a 400 mln zł (między scenariuszem Bez Zmian i Optymistycznym) **realna jest pełna realizacja strategii przy średnim poziomie wydatków**. Wymaga to jednak minimum 50 proc. finansowania zewnętrznego dla wybranych zadań inwestycyjnych.



5.26.14 Przy finansowaniu zewnętrznym na poziomie 75 proc. dla wybranych zadań inwestycyjnych możliwe jest zrealizowanie strategii (przy średnim poziomie wydatków) nawet przy założeniu Pesymistycznego scenariusza.

5.26.15 Zestawienie możliwości realizacji celów strategicznych przy różnych scenariuszach i poziomach finansowania zewnętrznego ilustruje tabela poniżej

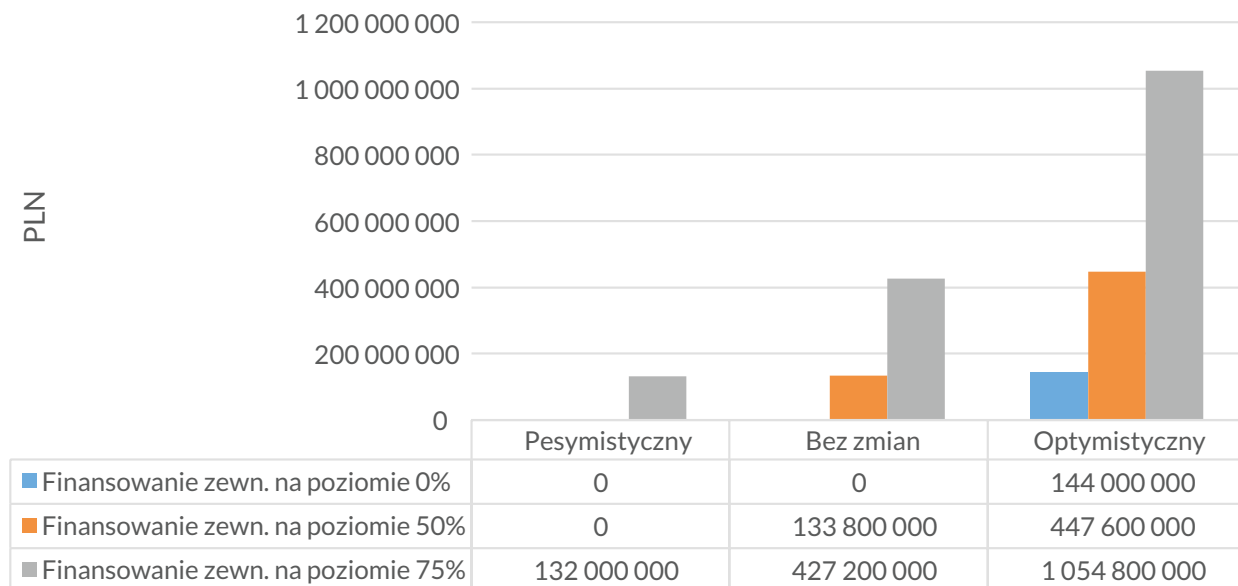
REALIZOWALNOŚĆ ZADAŃ W RÓŻNYCH UJĘCIACH			
	Finansowanie zewnętrzne 0 proc.	Finansowanie zewnętrzne 50 proc.	Finansowanie zewnętrzne 75 proc.
Pesymistyczny	NIE	NIE	+/-
Bez zmian	NIE	+	++
Optymistyczny	++	+++	+++

5.26.16 Jak wspomniano wcześniej, aktualna wycena kosztów inwestycji, które zostaną określone w planach operacyjnych (tzw. inwestycje wg planów operacyjnych) oparta jest na kwotach odnoszących się do najmniejszego koniecznego zakresu na dzień dzisiejszy. Dla tych inwestycji brak jest możliwości wskazania maksymalnego poziomu nakładów – te mogą być określone dopiero po przygotowaniu wspomnianych planów operacyjnych. Można jednak przeanalizować możliwości finansowe powiatu, czyli określić, ile powiat będzie w stanie przeznaczyć środków na wspomniane zadania na przestrzeni najbliższych 10 lat.

Ile można przeznaczyć na wkład własny do inwestycji wg planów operacyjnych (przez 10 lat)			
	Finansowanie zewnętrzne 0 proc.	Finansowanie zewnętrzne 50 proc.	Finansowanie zewnętrzne 75 proc.
Pesymistyczny	0	0	33 000 000
Bez zmian	0	66 900 000	106 800 000
Optymistyczny	144 000 000	223 800 000	263 700 000

5.26.17 Zestawiając opisane wcześniej warianty i scenariusze, uzyskujemy kwoty wolne w budżecie inwestycyjnym, które można przeznaczyć na wkład własny do inwestycji wg planów operacyjnych. Jak widać w powyższej tabeli, w scenariuszu pesymistycznym, aby wygenerować wkład własny, konieczne jest uzyskanie finansowania dla inwestycji na poziomie 75%, co może być zadaniem bardzo trudnym, wzięwszy pod uwagę unijne zasady intensywności pomocy na lata 2014–2020. Natomiast w dalszym ciągu nie będzie to znacząca kwota – jedynie 33 mln zł przez 10 lat.

Możliwe do uzyskania środki w PLN na inwestycje wg planów operacyjnych (przez 10 lat)			
	Finansowanie zewn. na poziomie 0%	Finansowanie zewn. na poziomie 50%	Finansowanie zewn. na poziomie 75%
Pesymistyczny	0	0	132 000 000
Bez zmian	0	133 800 000	427 200 000
Optymistyczny	144 000 000	447 600 000	1 054 800 000



Wykres 10. Suma środków finansowych w PLN możliwych do przeznaczenia na inwestycje wg planów operacyjnych

5.26.18 Na powyższym wykresie widać, że w najbardziej optymistycznym scenariuszu i przy intensywnym finansowaniu ze środków zewnętrznych do uzyskania jest nawet 1 mld zł na przestrzeni 10 lat na inwestycje określone tylko w planach operacyjnych. W bardziej realistycznym scenariuszu „bez zmian”, **kwota ta będzie oscylować między 134 mln a 427 mln. Łącznie z wydatkami dla zadań w strategii powiat może więc przeznaczyć na inwestycje przez najbliższe 10 lat między 300 a 600 mln zł.**

5.26.19 Uwaga! Prezentowane kwoty to szacunki i mogą różnić się od ostatecznych kwot przeznaczonych na poszczególne zadania. Celem powyższej analizy jest określenie, na jakie wydatki należy być przygotowanym, aby w pełni móc zrealizować wizję i założone cele – zarówno w kontekście możliwego rozwoju sytuacji w otoczeniu, jak i możliwości finansowych powiatu.



- 6.1.1 Zarówno ciągły monitoring, jak i okresowa aktualizacja strategii są niezbędnym warunkiem realizacji jej celów.** Z biegiem lat zmieniać się będą nie tylko instytucje i procedury powiatowe, lecz także otoczenie powiatu, warunki gospodarcze i środowiskowe, a nawet oczekiwania i preferencje lokalnej wspólnoty samorządowej. **Na przestrzeni 10 lat obowiązywania strategii, liczymy się z potrzebą nie tylko oceny postępów w jej realizacji, lecz także wprowadzania zmian,** aby strategia pozostała fundamentem polityki lokalnej, zgodnym ze zmieniającym się stanem rozwoju regionu i kraju.
- 6.1.2 Z biegiem lat, o ile dokonywane będą postępy w realizacji strategii, cele nastawione na przeciwdziałanie słabym stronom będą tracić na znaczeniu, a coraz istotniejsze będą te odnoszące się do silnych stron i związane z wykorzystywaniem szans.** Okresowy monitoring sytuacji powiatu w odniesieniu do słabych i silnych stron jest najbardziej holistycznym podejściem do badania stopnia realizacji strategii i pozwala wskazać moment jej znaczącej aktualizacji – powrotu do analizy „Tu i teraz” i sprawdzenia, niezależnie od wskaźników, **na ile postępy w realizacji celów neutralizują słabe strony i wspierają silne.** Poniższa tabela podsumowuje powiązania zdefiniowanych celów strategicznych z silnymi i słabymi stronami, szansami oraz zagrożeniami (szczegółowa tabela w odrębnym opracowaniu). Warto zwrócić uwagę, że cele przeciwdziałające słabym stronom i zagrożeniom nieco dominują nad celami korespondującymi z szansami i silnymi stronami – jest to zgodne z wynikami analizy SWOT/TOWS opisanymi w rozdziale „Tu i teraz”.
- 6.1.3 Wraz z realizacją celów znikać będą poszczególne słabe strony i pojawiać się nowe silne strony.** Te zmiany będą zwiększały prawdopodobieństwo wykorzystania poszczególnych szans i minimalizowały poszczególne zagrożenia, przyczyniając się do realizacji optymistycznych scenariuszy rozwoju (patrz: rozdział „Scenariusze”). **Monitoring realizacji strategii powinien obejmować analizę tych wpływów, aby cała strategia mogła być aktualizowana w sposób kroczący.**

	Z iloma mocnymi stronami koresponduje dany cel?	Ilu słabym stronom przeciwdziała dany cel?	Z iloma szansami koresponduje dany cel?	Ilu zagrożeniom może przeciwdziałać dany cel?	RAZEM
Obszar: Wysoki kapitał ludzki i społeczny, jako podstawa rozwoju gospodarczego	24	18	18	15	75
Cel A	8	1	5	1	15
Cel B	4	3	3	1	11
Cel C	6	5	5	4	20
Cel D	6	9	5	9	29

	Z iloma mocnymi stronami koresponduje dany cel?	Ilu słabym stronom przeciwziała dany cel?	Z iloma szansami koresponduje dany cel?	Ilu zagrożeniom może przeciwziałać dany cel?	RAZEM
Obszar: Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne	15	12	6	15	48
Cel E	11	5	5	6	27
Cel F	2	1	1	3	7
Cel G	2	6	0	6	14
Obszar: Bezpieczeństwo i równość szans	6	9	4	25	44
Cel H	2	0	1	4	7
Cel I	0	1	0	9	10
Cel J	0	2	0	4	6
Cel K	1	0	1	4	6
Cel L	3	6	2	4	15
Obszar: Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku	17	21	12	18	68
Cel M	5	8	3	3	19
Cel N	6	5	3	6	20
Cel O	6	8	6	9	29
Obszar: Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja	15	38	34	36	123
Cel P	3	8	6	12	29
Cel Q	2	6	6	5	19
Cel R	1	8	9	6	24
Cel S	9	16	13	13	51
	77	98	74	109	

- 6.1.4** Przechodząc do operacjonalizacji działań – **praktyczna użyteczność strategii wymaga ustanowienia osób i komórek odpowiedzialnych za jej realizację, monitoring i aktualizację.** Począwszy od osób na najwyższym szczeblu zarządzania, które sprawować powinny **ogólny nadzór**, a więc kontrolować aktualność i realizację strategii jako całości, przez kierowników departamentów średniego szczebla odpowiedzialnych za **realizację poszczególnych celów** strategicznych, po komórki operacyjne **realizujące konkretne zadania i prowadzące analizy** będące pochodną zawartej w strategii wizji i celów strategicznych.
- 6.1.5** Wymienione **szczeble monitoringu, przydzielone zakresy odpowiedzialności i ich wzajemne współzależności stworzą system nadzoru nad realizacją strategii.** Istnienie takiego systemu pozwoli zapewnić aktualność strategii powiatu oraz skutecznie śledzić postępy w jej realizacji, szybko wychwytywać i neutralizować pojawiające się zagrożenia, elastycznie reagować na nadarzające się szanse.
- 6.1.6** Wsparciem procesu monitoringu strategii będzie także **wybranie kilku porównywalnych jednostek samorządu terytorialnego z kraju i zagranicy, które stanowić będą dodatkowy punkt odniesienia.** Regularne porównywanie rozwoju powiatu pruszkowskiego z wytypowanymi jednostkami pozwoli zobaczyć, na ile rozwój naszego powiatu wynika z podjętych działań, a na ile np. z polskich i europejskich cykli koniunkturalnych. Warto czerpać z doświadczeń innych jednostek, aby **unikać błędów**, które popełniły, i **inspirować się działaniami, które przyniosły im sukces.**



8. Organizacja systemu nadzoru nad realizacją strategii

- 6.2.1 System nadzoru nad realizacją strategii powinien zostać zorganizowany jednocześnie z przyjęciem dokumentu strategicznego lub niezwłocznie po nim i funkcjonować przez cały okres jego obowiązywania.

i. Szczebel ogólnego nadzoru nad aktualnością i realizacją strategii

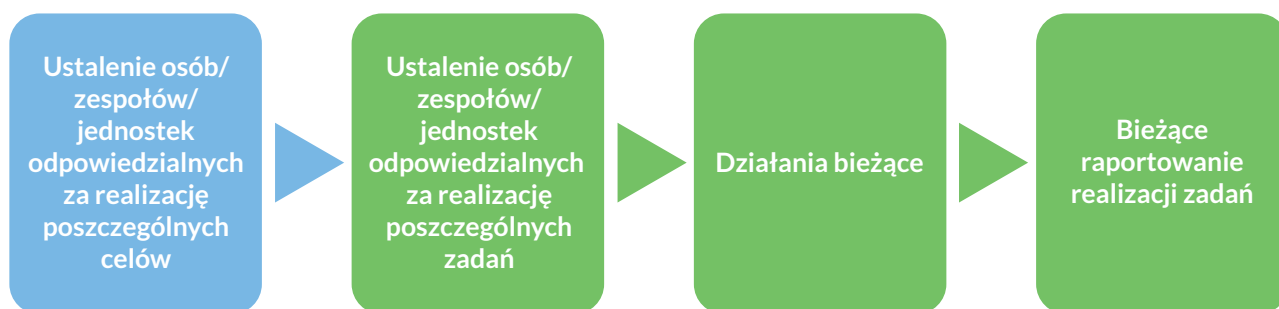
- 6.2.2 Odpowiedzialność za **nadzór ogólny nad aktualnością i realizacją strategii** przypadać powinna komórce, w której kompetencji leżało wyznaczenie strategii i która posiada przez to moc jej zmiany i aktualizacji – w naszym przypadku jest to **zarząd powiatu**.

ii. Szczebel monitoringu realizacji celów strategicznych

- 6.2.3 **Zarząd powiatu**, jako organ odpowiedzialny za nadzór ogólny, wyznacza – wedle kompetencji – **osoby (rozumiane jako stanowiska) lub komórki, którym przypisana zostanie odpowiedzialność za realizację poszczególnych celów strategicznych** (odpowiednia tabela zamieszczona na końcu niniejszego rozdziału). Co do zasady, każdy cel strategiczny monitorowany powinien być przez inną osobę/komórkę, jednak w przypadku znacząco pokrywających się kompetencji (zbieżne działania operacyjne podporządkowane realizacji różnych celów) lub silnej komplementarności wybranych celów (w szczególności w ramach obszarów strategicznych) możliwe jest przypisanie jednej osobie/ komórce odpowiedzialności za więcej niż jeden cel strategiczny.
- 6.2.4 Zarząd powiatu powinien również **zidentyfikować obszary pokrywających się kompetencji poszczególnych osób/komórek** na szczeblu realizacji celów strategicznych i umożliwić im współpracę w celu **uniknięcia duplikowania wykonywanych przez nie obowiązków**.

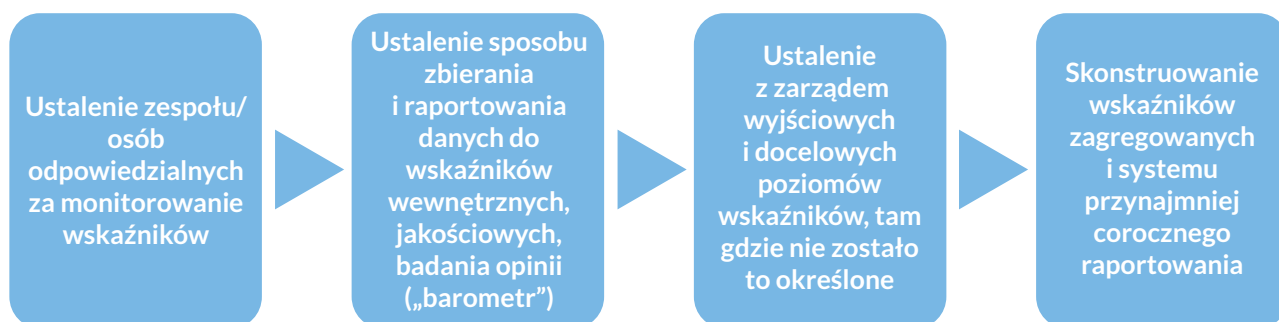
iii. Szczebel operacyjny

- 6.2.5 **Osoby/komórki odpowiedzialne za realizację celów strategicznych** – według potrzeb – **organizują, koordynują i nadzorują zespoły lub osoby, które odpowiadają za działania operacyjne**. Przy czym jako „zespół” należy rozumieć **sposób organizacji działania**, a nie konieczność zatrudniania dodatkowych osób. Wskazane jest, aby zespoły opierały się na osobach już zatrudnionych w starostwie lub podległych jednostkach ze względu na ich największe kompetencje w poszczególnych obszarach. Chodzi tutaj o **określenie zadań i odpowiedzialności według obszarów merytorycznych, a nie wg działów organizacji administracyjnej**. Sprawia to, że za całość zadania odpowiedzialna jest konkretna osoba, a nie szereg osób, każda na innym etapie. Wyróżniamy więc w szczególności dwa rodzaje zespołów:
- **Zespoły realizacji zadań operacyjnych**, którym przypisywana jest odpowiedzialność za organizację i przebieg poszczególnych zadań służących realizacji celów strategicznych (zielone etapy poniższego schematu):

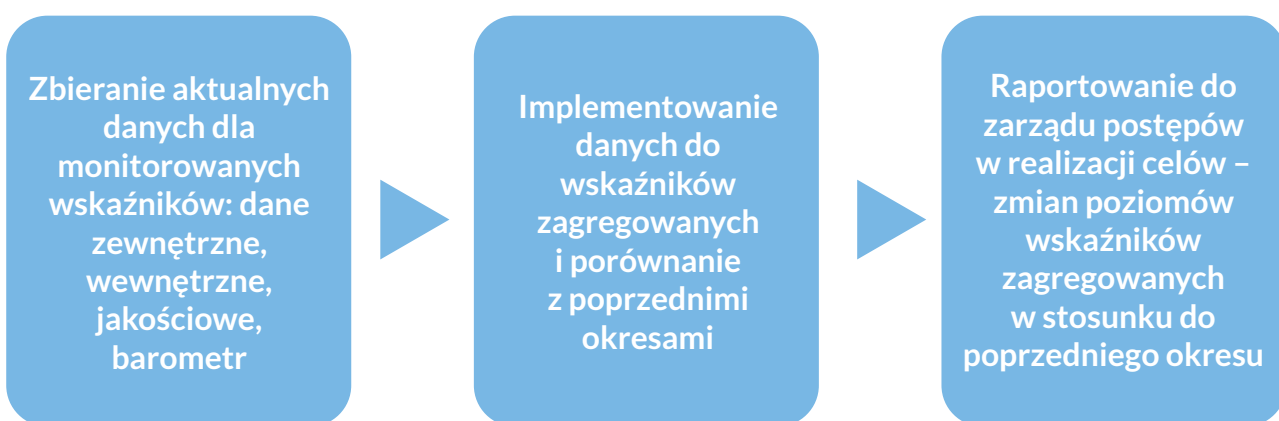


- **Zespoły analityczne** (najlepiej niezależne od zespołów realizacji, o ile będzie to możliwe ze względów kadrowo-finansowych), odpowiedzialne za gromadzenie danych i kalkulacje wskaźników realizacji celów strategicznych (metodologię budowy wskaźników zagregowanych opisano w Aneksie). **Najbardziej efektywnym rozwiązaniem może być ustanowienie wspólnego zespołu analitycznego dla wszystkich celów strategicznych.** Zespół analityczny może, w szczególności, stanowić dział funkcjonalny starostwa odpowiedzialny za statystyki i analizy. Wiedza gromadzona przez taki zespół nie tylko pokaże, jak realizowana jest strategia, lecz także wspomůže codzienne zarządzanie powiatem.

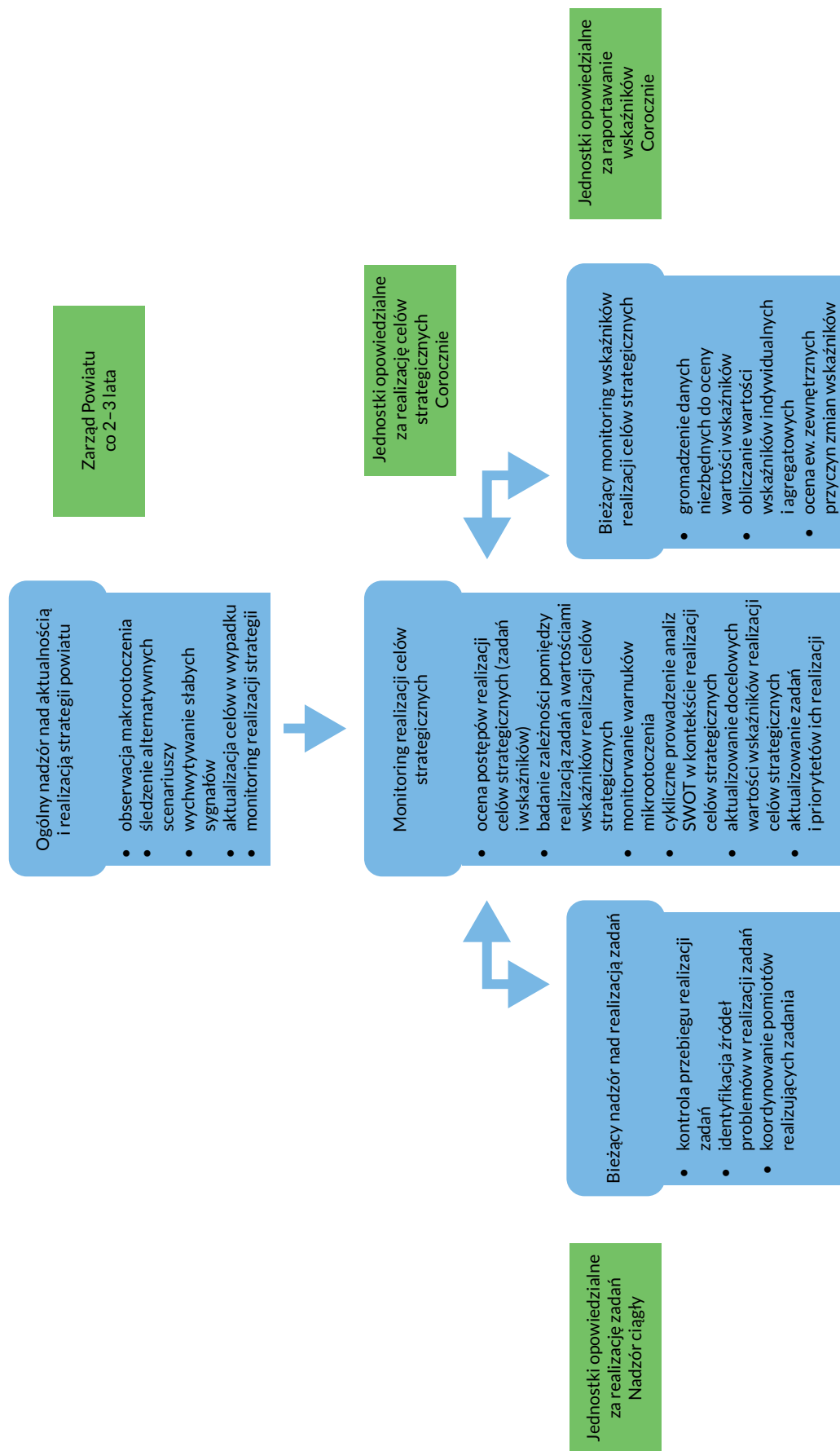
6.2.6 - Proces formułowania zespołu (jednorazowo):



6.2.7 - Proces zbierania danych (przynajmniej raz w roku)



6.2.8 Złożone w całość poszczególne elementy systemu monitoringu i raportowania zilustrowano na poniższym schemacie:



iv. Ciało koordynacyjno-doradcze

6.2.9 Po wejściu w życie Strategii, Zarząd Powiatu powołuje **Powiatową Radę Rozwoju**, w której skład wchodzi:

- Wybrany przez Zarząd **przedstawiciel Zarządu Powiatu**
- Wskazani przez Radę Powiatu **radni** w liczbie do 4 osób
- Przedstawiciele jednostek, którym przypisana została odpowiedzialność za realizację poszczególnych celów strategicznych lub osoby przez nich wyznaczone:
 - W przypadku, gdy jest to jednoosobowe stanowisko – piastun tegoż lub osoba przez niego wyznaczona
 - W przypadku zespołów koordynujących – reprezentant wskazany przez osobę kierującą zespołem
- po jednym **przedstawicielu Urzędu Gminy** każdej z gmin powiatu pruszkowskiego wskazanym przez wójtów i burmistrzów
- po dwóch **specjalistów** z dziedzin związanych z każdym z określonych w strategii obszarów strategicznych wyłanianych przez organizacje pozarządowe, których siedziba bądź oddział zarejestrowane są w dniu wyboru na obszarze Powiatu Pruszkowskiego.

6.2.10 Powiatowa Rada Rozwoju spotyka się cyklicznie i pełni **funkcje koordynacyjno-doradcze**. W swoim aspekcie koordynacyjnym zapewnia regularną wymianę opinii i przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami odpowiedzialnymi za realizację celów strategicznych. W aspekcie doradczym, umożliwia włączenie interesariuszy strategii: reprezentantów gmin i organizacji pozarządowych w proces jej realizacji.”

6.2.11 W miejsce członka Rady, który zrezygnował z członkostwa lub został odwołany Rada Powiatu powołuje inną osobę reprezentującą organizację działającą w tym samym lub pokrewnym obszarze działania.



b. Zakresy odpowiedzialności i funkcjonowanie systemu nadzoru

i. Szczelbel ogólnego nadzoru nad aktualnością i realizacją strategii

- 6.3.1 • Raz na 2-3 lata zarząd powiatu zleca badania, dokonuje przeglądu informacji o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym dotyczących realizacji strategii. Na tej podstawie podejmuje decyzje odnośnie utrzymania jej w mocy, aktualizacji poszczególnych celów strategicznych lub całkowitej zmiany strategii.
- **Informacje zewnętrzne obejmują:** dane nt. makrootoczenia (PESTL) i zidentyfikowanych słabych sygnałów nadchodzących zmian.
Kluczowe pytania: Czy zrealizowały się którekolwiek ze zidentyfikowanych szans lub zagrożeń? Czy pojawiły się jakieś nowe szanse lub zagrożenia? Który z wariantów makroekonomicznych projekcji budżetu odpowiada rzeczywistości? Które cele mają szansę szybszej realizacji, które są zagrożone? Czy należy dodać lub zmienić jakieś cele?
 - **Informacje wewnętrzne** obejmują dane pozyskane od komórek odpowiedzialnych za realizację celów strategicznych oraz pozostałe dane wewnętrzne o charakterze istotnym dla realizacji strategii, w tym m.in. dane budżetowe.
Kluczowe pytania: Czy zagregowane wskaźniki wykazują postęp w realizacji celów? Czy realizacja celów nie jest zagrożona? Czy tempo postępu wskazuje na realizację celów w zadanym czasie? Czy postęp w realizacji celów przekłada się na zmiany w macierzach SWOT/TOWS? Czy powiat neutralizuje swoje słabe strony? Czy wykorzystuje silne strony? Czy udało się rozwinąć jakieś nowe atuty? Czy nie pojawiły się jakieś nowe ograniczenia wewnętrzne?
 - Na bieżąco decyduje o **ewentualnej reorganizacji systemu nadzoru** w odpowiedzi na zmiany w strategii lub zgłoszone problemy organizacyjne.
 - Prowadzi **bieżący nadzór** nad realizacją strategii, pozostając w kontakcie z komórkami odpowiedzialnymi za realizację celów strategicznych, **aby szybko reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia**. Informuje komórki niższego szczebla o ewentualnych zmianach w strategii powiatu.
 - W trybie nadzoru **czuwa nad przestrzeganiem zasad** dobrego rządzenia, demokratyczności, poszanowania praw człowieka, praw dzieci, równości płci i zrównoważonego rozwoju w realizacji oraz aktualizacji celów strategicznych.
 - Zapewnia kadrze samorządowej, odpowiedzialnej za realizację strategii **rozwój przez trening i możliwości samodoskonalenia**, aby umiejętności i postawy pracowników samorządowych umożliwiały osiągnięcie strategicznych zmian przewidzianych w strategii.

ii. Szczelbel monitoringu realizacji celów strategicznych

- 6.3.2 • Wyznaczone zgodnie z tabelą Tabela 1. osoby i zespoły koordynujące wdrażanie strategii jednostki **opracowują plany operacyjne**, w tym decydują o **zadaniach podporządkowanych realizacji celów strategicznych oraz priorytetach w ich realizacji**. Zadania i priorytety opisane w strategii stanowią pożądane kierunki działań na dzień przyjęcia strategii, jednak wraz z upływem czasu i zachodzącymi zmianami warunków w otoczeniu powiatu **mogą one okazać się nieoptymalne**. Z jednej strony ich pomyślna realizacja i pozytywny wpływ na osiągnięcie celów strategicznych mogą być zagrożone, z drugiej strony pojawiać się

mogą **nowe szanse, których powiat nie powinien zmarnować**. Identyfikacja takich **zagrożeń i szans** oraz przełożenie ich na treść i priorytety zadaniowe leży w kompetencji komórek odpowiedzialnych za realizację celów zawartych w strategii. Dzieje się to m.in. w oparciu o okresową analizę SWOT przeprowadzaną w ramach przygotowania do realizacji konkretnego celu strategicznego, a bazującą na:

- **Informacjach zewnętrznych:** dotyczących zarówno makrootoczenia (uzyskanych od zarządu powiatu), jak i mikrootoczenia.
 - **Informacjach wewnętrznych:** odnośnie środków w budżecie powiatu oraz informacji od podległych zespołów operacyjnych dotyczących realizacji zadań i wartości wskaźników realizacji celów strategicznych.
- W szczególnych przypadkach **decyduje o docelowych wartościach wskaźników realizacji celów strategicznych**. Decyzje takie powinny być każdorazowo uzasadnione istotnymi i nieprzewidywanymi wcześniej zmianami w otoczeniu powiatu oraz zaakceptowane przez zarząd powiatu.
 - **Organizuje zespoły** zadaniowe na szczeblu operacyjnym.
 - **Gromadzi informacje** od podległych zespołów zadaniowych i prowadzi **coroczną kontrolę realizacji** poszczególnych zadań podporządkowanych realizacji celów strategicznych.
 - Co roku **gromadzi informacje odnośnie wartości wskaźników realizacji celów strategicznych** i kontroluje, na ile realizacja poszczególnych zadań przekłada się na ich wartości.
 - **Raportuje** do szczebla nadzoru ogólnego.

iii. Szczebel operacyjny

6.3.3 • Zespoły realizacji zadań, na bieżąco:

- Organizują proces realizacji przydzielonego zadania.
 - Organizują przetargi, wyłaniają zleceniobiorców i zlecają poszczególne działania wchodzące w skład zadania.
 - Koordynują prace podwykonawców.
 - Prowadzą bieżącą kontrolę realizacji zadania.
 - Raportują do komórki monitoringu realizacji celów strategicznych.
- Zespół analityczny:
 - Gromadzi dane.
 - Oblicza wartości wskaźników realizacji celów strategicznych.
 - Monitoruje zmiany w mikrootoczeniu istotne z uwagi na realizację danych celów strategicznych.
 - Corocznie raportuje do komórki odpowiedzialnej za monitoring realizacji celów strategicznych.

6.3.4 Istotne jest włączenie całego procesu monitorowania i raportowania w ramy organizacyjne i prawne powiatu. Coroczny raport z realizacji strategii powinien być przedstawiany zarządowi w czerwcu. Pozwoli to po zakończeniu okresu wakacyjnego rozpocząć prace nad budżetem na kolejny rok z uwzględnieniem pełnej informacji o sytuacji w powiecie.

Tabela 1. Osoby i zespoły koordynujące wdrażanie strategii

Cel	Osoba lub zespół koordynujący
Obszar: Wysoki kapitał ludzki i społeczny jako podstawa rozwoju gospodarczego	
Cel A: Poprawa jakości edukacji i podnoszenie kapitału ludzkiego pozwalające mieszkańcom na uzyskanie satysfakcji zawodowej i stymulujące rozwój regionu	Przedstawiciel właściwy ds. edukacji
Cel B: Podniesienie skuteczności aktywnego stymulowania zatrudnienia, aby ułatwić mieszkańcom znalezienie satysfakcjonującej pracy	Dyrektor PUP
Cel C: Stworzenie przyjaznych warunków dla rozwoju biznesu ze szczególnym uwzględnieniem społecznie odpowiedzialnego biznesu o wysokim zapotrzebowaniu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, aby zapewnić wysoką jakość miejsc pracy powstających w powiecie	Dyrektor PUP
Cel D: Rozwój kapitału społecznego pozwalający na budowanie trwałych więzi społecznych i włączenie jak największej liczby mieszkańców w działania na rzecz dobra wspólnego	Dyrektor PCPR (we współpracy Dyrektorem PUP, Przedstawicielem właściwym ds. Ochrony Zdrowia oraz Przedstawicielem właściwym ds. Inwestycji)
Obszar: Przyjazne mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne	
Cel E: Zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz powiatu i połączeń z Warszawą, a także zwiększenie dostępności alternatyw dla samochodu	Przedstawiciel właściwy ds. infrastruktury i transportu
Cel F: Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego	Przedstawiciel właściwy ds. infrastruktury i transportu
Cel G: Zapewnienie atrakcyjności roweru jako środka transportu	Przedstawiciel właściwy ds. infrastruktury i transportu
Obszar: Bezpieczeństwo i równość szans	
Cel H: Podniesienie efektywności służb ratunkowych, aby szybko i skutecznie nieść mieszkańcom pomoc w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia i mienia	Przedstawiciel właściwy ds. Zarządzania Kryzysowego, Komendant Powiatowy Policji oraz Komendant Państwowej Straży Pożarnej
Cel I: Podniesienie skuteczności działań profilaktycznych celem zapobiegania zagrożeniom cywilizacyjnym i naturalnym	Przedstawiciel właściwy ds. Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej
Cel J: Poprawa efektywności i organizacji działania pomocy społecznej zapewniające realne i adekwatne do potrzeb wsparcie osobom potrzebującym	Przedstawiciel właściwy ds. Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej
Cel K: Poprawa jakości i dostępności usług zdrowotnych pozwalająca zaoferować mieszkańcom wysoki standard opieki w pobliżu miejsca zamieszkania	Przedstawiciel właściwy ds. Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej
Cel L: Włączenie społeczne zapewniające członkom różnych grup społecznych równe korzystanie z oferty powiatu	Przedstawiciel właściwy ds. promocji powiatu

Cel

Osoba lub zespół koordynujący

Obszar: Wysoki standard zamieszkania i wypoczynku

Cel M: Poprawa jakości oraz dostępności oferty kulturalnej, rozrywkowej i sportowej, pozwalająca na atrakcyjne spędzanie czasu wolnego blisko miejsca zamieszkania

Przedstawiciel właściwy ds. oferty kulturalnej

Cel N: Poprawa stanu i dbałość o środowisko naturalne, pozwalające dzisiejszym i przyszłym mieszkańcom powiatu na życie w zdrowym otoczeniu

Przedstawiciel właściwy ds. środowiska

Cel O: Poprawa ładu przestrzennego i zapewnienie odpowiedniej ilości zieleni na terenach zurbanizowanych, aby powiat wyróżniał się wysoką estetyką i atrakcyjnością

Przedstawiciel właściwy ds. inwestycji

Obszar: Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja

Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej

Przedstawiciel właściwy ds. Pozyskiwania Funduszy Zewnętrznych

Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę

Sekretarz Powiatu Pruszkowskiego lub inna osoba wskazana przez Starostę Powiatu Pruszkowskiego

Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji

Sekretarz Powiatu Pruszkowskiego lub inna osoba wskazana przez Starostę Powiatu Pruszkowskiego

Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo

Sekretarz Powiatu Pruszkowskiego lub inna osoba wskazana przez Starostę Powiatu Pruszkowskiego



iv. Powiatowa Rada Rozwoju

- 6.3.5 Powiatowa Rada Rozwoju obraduje w trakcie cyklicznych posiedzeń, zwoływanych w miarę potrzeby, nie rzadziej niż raz na kwartał.** Skuteczne odbycie posiedzenia Rady wymaga obecności bezwzględnej większości członków Rady liczonej z pełnego, powołanego uchwałą składu Rady.
- 6.3.6** Celem Posiedzeń Rady jest wymiana informacji na temat postępów w realizacji strategii, wymiana informacji nt. bieżących problemów i pojawiających się możliwości, zasięganie opinii interesariuszy gminnych i przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz tworzenie synergii dzięki nawiązywaniu współpracy ponadzespołowej.
- 6.3.7** Radę zwołuje i przewodniczy jej posiedzeniom Przedstawiciel **Zarządu Powiatu**. Przedstawia on również informacje nt. ogólnej sytuacji Powiatu i stopnia wypełnienia strategii, a jednostki odpowiedzialne za realizację celów strategicznych prezentują postępy w ich realizacji. Przedstawione informacje podlegają wzajemnemu opiniowaniu przez członków Rady. W przebiegu posiedzeń Rady zgłaszane są wnioski w sprawie możliwych usprawnień w zakresie realizacji Strategii Powiatu. Członkowie prowadzą dyskusję dotyczącą pojawiających się **zagrożeń i nowych możliwości** oraz zakresu w jakim możliwe jest osiągnięcie lepszych rezultatów wdrażania Strategii (wyrażonych przyjętymi miernikami sukcesu) dzięki bieżącej współpracy zespołów realizujących poszczególne zadania służące osiągnięciu przyjętych celów strategicznych.

Członkowie Rady mogą zgłaszać **społecznych ekspertów zewnętrznych**, którzy zostaną zaproszeni na kolejne Posiedzenie Rady w celu zreferowania zadanego zagadnienia. Eksperci zapraszani są po uzyskaniu **akceptacji co najmniej ½ obradującego składu Rady**.



7.1 Strategia rozwoju powiatu to wspólny plan dla wszystkich. Czy ma służyć tylko pracownikom administracji? Zdecydowanie nie! **Chcemy, aby był punktem odniesienia dla wszystkich członków wspólnoty samorządowej.** Niezależnie od roli społecznej, którą wykonujemy w powiecie, możemy zrobić coś, aby ambicje rozwojowe, wyrażone w tej strategii się ziściły.

7.2 Co mogę zrobić jako osoba dojeżdżająca do pracy poza powiatem, np. w Warszawie?

- Przeanalizuj swoje zwyczaje komunikacyjne, zastanów się, czy transport zbiorowy lub rower nie byłby tańszym lub szybszym sposobem na przemieszczanie się po Twoich zwyczajowych trasach.
- Jeśli uważasz, że transport zbiorowy jest niedostosowany do Twoich potrzeb, napisz do gminnego lub miejskiego operatora komunikacji zbiorowej o swoich spostrzeżeniach lub oczekiwaniach.
- Bierz udział w konsultacjach społecznych dotyczących transportu.

7.3 Co mogę zrobić jako uczeń gimnazjum lub szkoły podstawowej?

- Zapoznaj się ze strategią i poszukaj w niej takich spraw, które uważasz za ważne.
- Przemyśl dobrze, na ile technika, licea i szkoły zawodowe w powiecie mogą być lepszą alternatywą wobec szkół warszawskich – zaoszczędzony na dojazdach czas możesz wykorzystać na realizację swoich hobby, sport lub na zajęcia pozalekcyjne.
- Jeśli opinie starszego rodzeństwa lub znajomych o szkołach w powiecie nie są pochlebne, spróbuj dowiedzieć się, jakie są plany szkoły na czas, kiedy to Ty będziesz się kształcić. A może to właśnie szkoła blisko domu pomoże Ci w przyszłości znaleźć fajną pracę w okolicy?

7.4 Co mogę zrobić jako uczeń szkoły średniej?

- Opracuj lub zweryfikuj swoją własną strategię edukacyjną, zawodową i osobistą w powiecie pruszkowskim!
- Zainterесuj się doradztwem zawodowym w szkole.
- Śledź lokalne media, aby wiedzieć o możliwości udziału w konsultacjach społecznych na tematy ważne dla młodzieży.
- Poszukaj, czy w okolicy nie ma stowarzyszenia lub innej organizacji, która zajmuje się sprawami lokalnymi i z którą mogłabyś/mógłbyś współpracować.
- Jeśli skończyłaś/skończyłeś już 18 lat, spotkaj się z członkami rady powiatu lub rady gminy, aby opowiedzieć im o swoich oczekiwaniach wobec miejsca, w którym żyjesz.

7.5 Co mogę zrobić jako rodzic dorastających dzieci?

- W koordynacji z innymi rodzicami komunikuj swoje potrzeby i oczekiwania samorządowi gminnemu i powiatowemu.
- Jeśli doświadczasz problemów w życiu rodzinnym, takich jak trudności w relacjach, problemy wychowawcze lub przemoc, jesteś zaniepokojony zachowaniem swoich bliskich, bez wahania kontaktuj się z instytucjami takimi jak Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie.

- Pamiętaj, że Ty również możesz pomóc w realizacji celów społecznych rozwoju powiatu: jeśli zaangażujesz się w sprawy samorządowe, korzyści odniosą dzieci Twoje i Twoich przyjaciół.
- Staraj się wpajać dzieciom pozytywny stosunek do spraw wspólnych, takich jak działalność społeczna, zaufanie do sąsiadów i samorządność.

7.6 Co mogę zrobić jako emeryt mieszkający w powiecie?

- Zaangażuj się w działania organizacji społecznych np. stowarzyszeń i rad seniorów w Twojej okolicy.
- Bierz udział w konsultacjach społecznych w sprawach związanych np. z transportem i zachęcaj do tego swoich bliskich.
- Zapoznaj się ze strategią rozwoju powiatu i oczekuj od samorządowców jej realizacji.
- Zараżaj innych pozytywnym stosunkiem do spraw wspólnych i przekazuj pamięć o przeszłości Twojej Małej Ojczyzny.

7.7 Co mogę zrobić jako pracodawca?

- Czytając strategię, uświadom sobie, jak strategicznie ważną rolę odgrywasz w rozwoju powiatu jako dostawca pracy, podatnik i lokalny lider.
- Przeanalizuj, na ile Twoje cele biznesowe mogą być zbieżne ze strategią rozwoju powiatu – dzięki temu możesz bezkosztowo zaangażować się w rozwój lokalny i zyskać uznanie lokalnej ludności lub przygotować na zmiany, które przyniesie przyszłość.
- Bądź w kontakcie z Powiatowym Urzędem Pracy, dyrektorami szkół ponadgimnazjalnych – pomogą Ci znaleźć i wyszkolić pracowników z okolicy, którzy dzięki krótszemu dojazdowi będą pracowali produktywniej niż dojeżdżający z daleka.
- Oczekuj od instytucji powiatowych działań zgodnych ze strategią.

7.8 Co mogę zrobić jako członek organizacji społecznej?

- Przyjmij współodpowiedzialność za realizację celów strategicznych powiatu pruszkowskiego i zgraj z nimi cele swojej organizacji.
- Wychodź z inicjatywą do instytucji samorządowych, aby wdrażać skuteczne działania, które pomogą w realizacji strategii.
- Pamiętaj, że możesz mieć wpływ na aktualizację i zmiany w strategii, jeśli będziesz się angażować w jej wdrażanie.
- Przekazuj współpracownikom i mieszkańcom wiedzę o ich roli w rozwoju wspólnoty powiatowej – pomagaj im wykorzystać silne strony powiatu i szanse w jego otoczeniu.

7.9 Co mogę zrobić jako pracownik samorządowy?

- Pamiętaj, że powodzenie realizacji strategii zależy w dużej mierze od Ciebie i wielu osobom zależy na Twojej pomocy w osiągnięciu celów.
- Wykorzystaj strategię rozwoju powiatu jako narzędzie pracy – projekty racjonalizacyjne w Twojej instytucji i nowe przedsięwzięcia zgodne z celami strategicznymi mają większe szanse na szybką realizację.

- Dbaj o spójność planów operacyjnych i pojedynczych projektów z celami strategicznymi.
- Inicjuj projekty między wydziałami, urzędami i na różnych poziomach samorządu – koordynacja działań przyniesie szybszą i głębszą realizację celów rozwojowych.

7.10 Co mogę zrobić jako wybieralny samorządowiec: wójt, radny, sołtys?

- Znaj strategię i komunikuj jej cele swoim wyborcom i współpracownikom.
- Bierz udział w aktualizacjach i monitoringu – cele będą ewoluowały w czasie, a Twoja znajomość spraw lokalnych jest bezcenna.
- Dbaj o spójność swoich inicjatyw z celami strategicznymi – w ten sposób zapewnisz ich szybką realizację.
- W kontaktach z mieszkańcami i przedsiębiorcami wskazuj na strategię jako źródło priorytetów.



a. Wymagania prawne względem programu rozwoju powiatu

- 8.1.1** Zobowiązanie do prowadzenia polityki rozwoju przez powiat sformułowane jest w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (uzppr). Kompetencje do uchwalania w tym celu programu rozwoju wynikają z art. 4 ust. 1 tejże ustawy. Niniejszy dokument wyznacza te kierunki w perspektywie do 2025 r.

b. Spójność strategii z innymi obowiązującymi dokumentami

- 8.2.1** Ważną zasadą w procesie opracowania strategii było zachowanie spójności z innymi dokumentami regulującymi politykę rozwoju i obowiązującymi w regionie. Poniżej zamieszczono listę najważniejszych dokumentów, do których odnosiliśmy się w toku prac nad strategią. W toku przygotowywania aktualizacji strategii (w 2017 roku) zweryfikowano spójność ze Strategią na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

8.2.2 Dokumenty miejskie i gminne:

- Strategia Rozwoju Gminy Nadarzyn do 2025 roku
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Michałowice do 2020 roku
- Strategia rozwoju Miasta Piastowa do 2020 roku
- Strategia Rozwoju Gminy Raszyn do 2020 roku
- Strategia Rozwoju Pruszkowa do roku 2020

8.2.3 Dokumenty regionalne, narodowe i ponadnarodowe:

- Polska 2030: Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie
- Strategia Rozwoju Polski Centralnej do roku 2020 z perspektywą 2030
- Strategia rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku „Innowacyjne Mazowsze”
- Strategia Polityki Społecznej Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020
- Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020
- Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030
- Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030
- Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014–2020+
- Wspólne Kierunki Rozwoju Gmin Obszaru Funkcjonalnego Podwarszawskiego Trójmiasta Ogrodów
- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

8.2.4 Programy Operacyjne:

- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014–2020
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020
- Polska cyfrowa 2014–2020
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020

C. Etapy powstawania strategii

8.3.1 • Audyt obecnie istniejących planów i dokumentów strategicznych

Celem tego etapu była analiza obecnej strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego. Przeprowadzono przegląd istniejących wytycznych i dokumentów strategicznych, które uznawane są przez międzynarodowe ośrodki za dobre praktyki, oraz sformułowano wnioski podsumowujące jakość dotychczas obowiązującej strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego oraz sposób jej wdrażania. Na podstawie rekomendacji formułowanych przez renomowane ośrodki oraz analizy wzorcowo opracowanych strategii rozwoju lokalnego na całym świecie zidentyfikowano mocne i słabe strony obecnej strategii powiatu pruszkowskiego oraz przeanalizowano aktualność obranych celów strategicznych wraz ze wskaźnikami służącymi monitorowaniu ich realizacji.

8.3.2 • Badanie aktualnych dyrektyw w zakresie planowania rozwoju na poziomie powiatu oraz osadzenie pozytywnie zweryfikowanych elementów poprzedniej strategii w kontekście (desk research)

Dla zobrazowania zależności pomiędzy zadaniami realizowanymi przez powiat pruszkowski a dokumentami strategicznymi z poziomu gmin, województwa i kraju opracowano tabelę, która porównuje zakres zadań ustawowych powiatu z zakresami przedmiotowymi obowiązujących na jego terytorium dokumentów strategicznych. Uwzględniono również powiązania z programami operacyjnymi zatwierdzonymi przez Komisję Europejską.

8.3.3 • Cykl 6 sesji strategicznych (fot. Starostwo Powiatowe w Pruszkowie)



Sesje strategiczne zrealizowano na przełomie czerwca i lipca 2015 r. miały formę warsztatowych spotkań, na które zaproszeni byli kluczowi aktorzy lokalni, tacy jak: radni powiatu, przedstawiciele instytucji publicznych, przedsiębiorcy, pracownicy jednostek samorządu terytorialnego, w tym starostwa powiatowego i organizacji pozarządowych. Dobór uczestników odzwierciedlał dążenie do zapewnienia bogatego, szerokiego oglądu i oceny bieżącej sytuacji powiatu pruszkowskiego oraz przyszłych wizji jego rozwoju. W ciągu niecałego miesiąca odbyło się sześć takich spotkań, w których łącznie uczestniczyło ok. 100 osób. Tematyka poszczególnych sesji strategicznych została ustalona metodą analityczną, z uwzględnieniem ustawy o zadaniach powiatu; zweryfikowali ją przedstawiciele starostwa powiatowego. Przedstawiamy listę tematów sesji strategicznych:

- Sesja otwierająca: ogólne spojrzenie na powiat.
- Praca i Edukacja (zadania powiatu w zakresie: pomoc społeczna, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizacja lokalnego rynku pracy, współpraca z organizacjami pozarządowymi, edukacja publiczna).
- Środowisko Życia (zadania powiatu w zakresie: geodezja, kartografia i kataster, gospodarka nieruchomościami, administracja architektoniczno-budowlana, gospodarka wodna, ochrona środowiska i przyroda, porządek publiczny i bezpieczeństwo, ochrona przeciwpowodziowa, przeciwpożarowa i nadzwyczajne zagrożenia, obronność, utrzymanie, rolnictwo, leśnictwo, rybactwo, promocja powiatu, kultura i ochrona dóbr kultury, ochrona praw konsumenta).
- Ochrona i Promocja Zdrowia (zadania powiatu w zakresie: promocja zdrowia, ochrona zdrowia, kultura fizyczna i turystyka, polityka prorodzinna).
- Komunikacja (zadania powiatu w zakresie: transport zbiorowy i drogi publiczne, gospodarka nieruchomościami).
- Sesja zamykająca: diagnoza stanu obecnego i formułowanie wizji.

Zaproszeni uczestnicy pracowali w liczących od 4 do 10 osób podgrupach pod opieką facylitatorów, realizując założenia metodologiczne Futures Literacy UNESCO Knowledge Laboratory (FL UNESCO KnowLab), która opracowana została z udziałem specjalistów z 4CF przez międzynarodową grupę ekspertów w 2013 r. Każda z pierwszych pięciu sesji miała podobną formułę, a sesja podsumowująca prowadzona była w formule zmodyfikowanej. W trakcie moderowanego przez facylitatora spotkania uczestnicy opracowywali trzy wizje rozwoju powiatu na lata 2015–2025. W części pierwszej spotkania uczestnicy odpowiadali na pytanie: „co może pójść źle” i tworzyli wizję rozwoju powiatu na 2025 r. z perspektywy pesymistycznej. Następnie przy pomocy facylitatora uczestnicy zmieniali spojrzenie i tworzyli wizje optymistyczne, skupiając się na pożądanym kierunkach rozwoju. Każdy z uczestników zapisywał swoje pomysły na kartce, by później przedstawić je na forum. Na koniec odbywała się wspólna dyskusja nad zaproponowanymi wizjami.

Owocem sesji były:

- Interaktywna tabela postulatów
- Mapa wizji i zadań – całościowa
- Mapa wizji – całościowa
- Mapa zadań powiatu z czasochłonnością zadań
- Przykładowa mapa scenariusza

8.3.4 • Przygotowanie przez zespół 4CF w konsultacji z członkami zarządu powiatu analiz obszarowych i SWOT

Osią etapu było opracowanie w porozumieniu z członkami zarządu powiatu i ekspertami starostwa diagnozy strategicznej, opartej m.in. na analizie SWOT z wykorzystaniem analizy PEST. Uzupełnienie wartościowej wiedzy o perspektywę lokalnych społeczności, samorządowców, urzędników i pracowników instytucji publicznych pozwoliło uzyskać pełniejszy obraz obecnego wizerunku powiatu pruszkowskiego. Dane zaprezentowano w formie interaktywnej tabeli, która stanowiła punkt wyjścia do dalszych etapów formułowania strategii i była następnie modyfikowana przez osoby zaangażowane w proces jej tworzenia. Tabela składała się z dwóch powiązanych wizualizacji:

- Macierzy zależności silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami
- Tabeli z przetworzonymi danymi źródłowymi

Dodatkowo przygotowana została mapa silnych i słabych stron.

8.3.5 • Konsultacje społeczne podczas spotkań i online

Aby umożliwić jak najszerszy udział mieszkańców i przedstawicieli lokalnych interesariuszy, konsultacje społeczne prowadzono równolegle w internecie oraz w formule otwartego spotkania. Spotkanie wyznaczono na godziny wieczorne, dogodne dla pracujących mieszkańców, w sali starostwa dostosowanej do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo. O spotkaniu informowały media lokalne oraz starostwo na stronie internetowej i profilach w mediach społecznościowych.

Konsultacje online zarysowanych celów strategicznych i działań przeprowadzono przy użyciu narzędzia ankietowego.

8.3.6 • Wyłonienie przez zespół 4CF szeregu KPI (*key performance indicators*) do monitorowania realizacji celów

Na tym etapie przedmiotem prac było opisanie celów strategicznych przy pomocy miar – określenie zestawu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI), np. stopa bezrobocia, liczba nowozakładanych firm, liczba uczestników różnych wydarzeń. Wyłonienie tych wskaźników oceny i przypisanie ich do wybranych celów pozwala realnie monitorować postępy realizacji strategii. Zaproponowano roboczy zestaw wskaźników wpisujących się w zidentyfikowane wcześniej silne i słabe strony powiatu, a także wizję przyszłości powiatu („Silne 2025”). Na kolejnych etapach opracowywania strategii zestaw ten był modyfikowany i rozbudowywany, a także wzbogacony o dane statystyczne informujące o historycznych poziomach wybranych wskaźników. Wyłoniony zestaw wskaźników wraz z docelowymi poziomami stanowi kluczowy element regularnego monitorowania realizacji strategii.

8.3.7 • Ocena rozwiązań w wewnętrznym badaniu delfickim, przygotowanym i przeprowadzonym online przez 4CF, a obejmującym kierownictwo starostwa.

Badanie przeprowadzone zostało w dwóch fazach: pierwsza obejmowała ocenę istotności ok. 600 postulatów zgłoszonych (i wstępnie przetworzonych) podczas sesji strategicznych; druga, iteracyjna, opracowana w oparciu o wyniki fazy pierwszej, polegała na ocenie bardziej szczegółowych rozwiązań powiązanych z celami i obszarami rozwojowymi powiatu.

W badaniu czynny udział wzięły 22 osoby – naczelnicy wydziałów starostwa, radni, członkowie zarządu starostwa. Każdy uczestnik otrzymał dostęp do indywidualnego skoroszytu badania.

W toku badania delfickiego udało się przetworzyć zbiór ok. 600 postulatów na znacznie mniejszy i lepiej sprecyzowany zestaw obszarów, celów i kierunków działania. Zestaw ten,

po dodatkowych uzupełnieniach i uwzględnieniu wyników badania delfickiego, stanowi „kręgosłup” nowej strategii powiatu.

Ostatecznie, w oparciu o sesje strategiczne, analizę SWOT oraz wnioski z pierwszej części badania delfickiego, wyzwania powiatu zostały pogrupowane w 5 obszarów strategicznych. Każdy z Obszarów podzielony został na kilka roboczo ujętych celów strategicznych, które stanowią esencję strategii i do których dobrane zostały robocze mierniki realizacji i docelowe poziomy. Każdemu z celów strategicznych przypisano zestaw kierunków działania, które powinny zbliżać powiat do osiągnięcia założonych celów.

8.3.8 • Wybór kierunków działania i opis działań strategicznych oraz identyfikacja na podstawie kroków 6. i 8. właściwych kryteriów do monitoringu realizacji

Obszary, cele strategiczne i kierunki działania powiatu zostały wypracowane w oparciu o wcześniejsze etapy przygotowania strategii, w szczególności badanie delfickie, podczas którego uczestnicy zgłosili wiele cennych uwag. Uwagi te przyczyniły się z jednej strony do trafniejszego sformułowania istniejących zapisów, z drugiej zaś strony do uzupełnienia celów strategicznych o dodatkowe kierunki działania, których realizacja może przyczynić się do realizacji celów.

Na opis działań strategicznych składało się na koniec tego etapu ostatecznie 5 obszarów, 19 celów strategicznych i ponad sto proponowanych kierunków działania, które zostały przedstawione w tabeli, a później jeszcze dopracowane w dialogu z przedstawicielami starostwa. Po wyborze finalnego zestawu obszarów, celów i kierunków działania, cele zostały uzupełnione o kryteria służące do monitoringu ich realizacji, wyłonione w oparciu o szereg kryteriów opisanych w oddzielnym dokumencie.

8.3.9 • Opracowanie dokumentu strategii oraz ulotki dla mieszkańców

d. Wykaz stosowanych oznaczeń źródeł i skrótów

8.4.1 Barometr: Barometr Pruszkowski - Cykliczne badanie ankietowe wśród mieszkańców powiatu pruszkowskiego, realizowane na zlecenie Starostwa powiatowego

BDL: Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego,
http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks

Wielkość i struktura rynków pracy w miastach powiatowych na Mazowszu, GUS 2014: Mazowiecki Ośrodek Badań Regionalnych (2014), Wielkość i struktura rynków pracy w miastach powiatowych na Mazowszu, Urząd Statystyczny w Warszawie, Warszawa

Becker: Rokicka, Magdalena (red.), Badanie ekonomicznych uwarunkowań celów i kierunków alokacji nakładów na edukację realizowanych przez podmioty publiczne i prywatne w Polsce (BECKER). Raport dla powiatu pruszkowskiego, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014

DK: Droga Krajowa

DW: Droga Wojewódzka

EWD: Wskaźnik Edukacyjnej Wartości Dodanej

IT: Technologie Informacyjne

KM: Koleje Mazowieckie

KPI: Kluczowy Wskaźnik Efektywności od ang. Key Performance Indicator

NGO: Podmioty trzeciego sektora od ang. Non-Governmental Organization

OMW: Obszar Metropolitalny Warszawy

Pozytek.gov.pl: Strona internetowa departamentu pożytku publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

RPO: Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020
Diagnoza Obszaru Metropolitalnego Warszawa – Raport zbiorczy, Warszawa 2014

SKM: Szybka Kolej Miejska w Warszawie

SRM: Śleszyński, Przemysław (2012); Zmiany demograficzne województwa mazowieckiego w latach 1990-2030 i ich skutki, Mazowsze. Studia regionalne 10, s. 11-32

SRWM: Strategia rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze

Usp: Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578

WKD: Warszawska Kolej Dojazdowa

Uzppr: Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o Zasadach Prowadzenia Polityki Rozwoju, Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658

ZUK Know How: Program Naprawczy Szpitala Powiatowego SPZ ZOZ w Pruszkowie; Zakład Usług Konsultingowych KNOW HOW Sp. z o. o.; Szczecin 2012

e. Zasady agregacji mierników

8.5.1 Mierniki agregowane są do postaci procentu realizacji celu strategicznego.

Rodzaje wartości docelowych dla mierników:

1. Wartości bezwzględne
2. Wartości względne względem bieżącej sytuacji powiatu (zmiana o x%)
3. Wartości względne względem podmiotów zewnętrznych (x% wartości dla innego podmiotu)
4. Wartości bieżące (wskaźniki utrzymania)

8.5.2 Zasady kalkulacji procentów realizacji wskaźników jednostkowych w celach agregacji:

1. Wartości bezwzględne
 C = wartość docelowa – wartość wyjściowa
 A = wartość aktualna – wartość wyjściowa

WI = $A/C * 100\%$, gdzie wartość ujemna oznaczać będzie pogorszenie względem sytuacji wyjściowej

2. Wartości względne (powiat)
Wartość docelowa = wartość wyjściowa * (1 + oczekiwany procent zmiany)

dalej **jak w punkcie 1.**

3. Wartości względne (podmioty zewnętrzne)
Wartość docelowa = oczekiwany procent wartości podmiotu zewnętrznego
Wartość wyjściowa = wyjściowy procent wartości podmiotu zewnętrznego
Wartość aktualna = aktualny procent wartości podmiotu zewnętrznego

dalej **jak w punkcie 1.**

4. Wartości bieżące
Wartość docelowa = wartość wyjściowa

WIB = (+/-) * |(wartość docelowa – wartość aktualna)/wartość docelowa|
+ - dla zmiany korzystnej, przewyższającej oczekiwania
-- dla zmiany niekorzystnej

8.5.3 Zasady agregacji:

Miary indywidualne co do zasady agregowane są do miary zbiorczej procentu realizacji celu strategicznego jako średnia nieważona, przy czym wartości WI ponad 100% dodawane są osobno i uzyskują mniejszą wagę (0,25). Wskaźniki dla wartości bieżących nie zwiększają wartości mianownika w równaniu kalkulacji.

8.5.4 Przykłady:

Dla danego celu strategicznego istnieją 4 rodzaje wskaźników, gdzie jeden ma charakter wartości bieżącej: (1), (3), (4), (5), dokonano kalkulacji ich mierników:

WI (1)
WI (3)
WIB (4)
WI (5)

- Jeżeli żaden WI nie przekracza 100% kalkulacja wygląda następująco:

$N = \text{liczba miar indywidualnych typu WI} = 3$

$AWI = [WI(1) + WI(3) + WIB(4) + WI(5)] / 3$

- Jeżeli WI (3) > 100%, co oznacza przekroczenie zakładanego celu, to:

$N = \text{liczba miar indywidualnych typu WI} = 3$

$AWI = [WI(1) + 100\% - 0,25 * (100\% - WI(3)) + WIB(4) + WI(5)] / 3$

co odpowiada $AWI = [WI(1) + 75\% + 0,25 * WI(3) + WIB(4) + WI(5)] / 3$

8.5.5 Dalsza analiza:

Miara agregatowa (AWI) pozwala określić stopień realizacji celu strategicznego. Zakładając równomierną realizację celów w okresie obowiązywania strategii (10 lat), należy się spodziewać, że dla każdego roku jej obowiązywania (t), procent realizacji będzie równy $t \cdot 10\%$. AWI(t) znacznie mniejsze od $t \cdot 10\%$ wskazuje na problem z realizacją danego celu AWI(t) znacznie przewyższające $t \cdot 10\%$ wskazuje na to, że przyjęty cel strategiczny i/lub jego wskaźniki były za mało ambitne i mogą wymagać korekty.

Jeden i drugi przypadek wymaga uwagi ogólnej komórki nadzoru nad realizacją strategii, czyli zarządu powiatu.

Przy tym należy każdorazowo poddać uwadze to, w jaki sposób poszczególne miary indywidualne wpływają na miarę agregatową. W tym w szczególności:

- Czy ew. problem z realizacją celu strategicznego nie jest pochodną wartości jednej, szczególnie problemowej miary indywidualnej?
- Czy nie występują duże, coroczne wahania wartości wskaźników indywidualnych, co wskazywałoby na konieczność ich modyfikacji?
- Czy pomimo subiektywnie uznawanej poprawy w danym celu strategicznym, wskaźnik agregatowy nie pokazuje pogorszenia (lub vice versa), co wskazywałoby na pominięcie jakiegoś istotnego wskaźnika indywidualnego?

Ponadto poszczególne AWI mogą być agregowane do KAWI (miary kompleksowej dla oceny stopnia realizacji celu głównego, jakim jest realizacja wizji) w sposób:

$KAWI = \text{suma } (AWI_x) / \text{liczba celów strategicznych}$

8.5.6 Oprócz kalkulacji i agregacji mierników ilościowych, stopień realizacji celów strategicznych monitorowany jest za pomocą okresowo sporządzanych raportów jakościowych, które opisują postęp w obszarach, które nie podlegają prostemu owskaźnikowaniu.

Strona	Źródło
okładka - przód	Solidphotouploader - Praca własna, CC BY-SA 3.0 pl
okładka - przód	Krzysztof Dudzik - Praca własna, GFDL
7	Andrzej Gondek - Praca własna, GFDL
15	fot. z zasobów U.G. Michałowice
21	I, Hiuppo, CC BY 2.5
24	Adrian Grycuk - Praca własna, CC BY-SA 3.0
27	U.G.Michałowice - Praca własna, CC BY-SA 3.0
46	Studioma~commonswiki, Praca własna, Public Domain
50	fot. z zasobów U.G. Nadarzyn
62	U.G.Michałowice - Praca własna, CC BY-SA 3.0
64	fot. z zasobów Starostwa Powiatowego Pruszków
65	fot. z zasobów Starostwa Powiatowego Pruszków
67	fot. z zasobów Starostwa Powiatowego Pruszków
73	Robert Prochowicz - Praca własna, Public Domain
76	fot. z zasobów U.G. Nadarzyn
80	fot. z zasobów U.G. Nadarzyn
84	Grzegorz Gołębiowski - Praca własna CC BY-SA 3.0
85	Andrzej Błaszczak - Praca własna, CC BY-SA 4.0
88	Krzysztof Dudzik - Praca własna, CC BY-SA 3.0
90	fot. z zasobów Starostwa Powiatowego Pruszków
okładka - tył	Krzysztof Dudzik - Praca własna, CC BY-SA 3.0
okładka - tył	Andrzej Gondek - Praca własna, GFDL or CC BY-SA 4.0-3.0-2.5-2.0-1.0

