

TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA NR 14

ISSN 2084-5669

# POTENCJAŁY ROZWOJOWE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W GMINACH MAZOWSZA

Raport z wyników badania IDI  
w samorządach gminnych  
województwa mazowieckiego





POTENCJAŁY ROZWOJOWE  
I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE  
W GMINACH MAZOWSZA



nr 14

POTENCJAŁY  
ROZWOJOWE  
I ZARZĄDZANIE  
STRATEGICZNE  
W GMINACH MAZOWSZA

Raport z wyników badania IDI  
w samorządach gminnych  
województwa mazowieckiego

## seria **TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA** nr 14/2014

finansowana z Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Poddziałanie 8.1.4. przez projekt



### **Rada Naukowa projektu „TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA”:**

Przewodniczący: prof. dr hab. Janusz Witkowski

Członkowie:

prof. dr hab. Bożenna Balcerzak-Paradowska, prof. dr hab. Wojciech Dominik, prof. dr hab. Kazimierz Kuciński,  
prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska, prof. dr hab. Małgorzata Sulmicka, prof. dr hab. Tomasz Szapiro, prof. dr hab. Roman Szul,  
prof. dr hab. Barbara Szulczewska, prof. dr hab. Józef Zegar

Sekretarz naukowy: dr Mirosław Grochowski

### **Redaktor naczelny:**

prof. dr hab. Zbigniew Strzelecki – dyrektor Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie

### **Opracowanie:**

Tomasz Sałański

### **Współpraca:**

Tomasz Zegar, Malwina Wysocka, Anna Waszczuk, Anna Kwil

### **Adres redakcji:**

Redakcja „**TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA**”

Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

ul. Solec 22, 00-410 Warszawa

tel. 22 518 49 52, fax 22 518 49 49

e-mail: [redakcja@trendyrozwojowemazowska.pl](mailto:redakcja@trendyrozwojowemazowska.pl); [www.trendyrozwojowemazowska.pl](http://www.trendyrozwojowemazowska.pl)

### **Wydawca:**

Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

ul. Solec 22, 00-410 Warszawa

tel. 22 518 49 00, fax. 22 518 49 49

e-mail: [biuro@mbpr.pl](mailto:biuro@mbpr.pl); [www.mbpr.pl](http://www.mbpr.pl)

### **Korekta językowa:**

Bogna Matuszewska-Munk

### **Skład:**

Elżbieta Giżyńska

### **Projekt okładki i układu graficznego serii:**

dr Kinga Stanek, Elżbieta Giżyńska

### **Druk:**

AKCYDENS Spółka Jawna

[www.akcydens-druk.pl](http://www.akcydens-druk.pl)

### **Nakład:**

1300 egz.

ISSN 2084-5669

Warszawa, lipiec 2014



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**Mazowsze.**  
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Spis treści

<b>1. Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Potencjały rozwojowe gmin</b> .....	<b>12</b>
2.1. Położenie .....	13
2.2. Rolnictwo .....	14
2.3. Środowisko przyrodnicze .....	15
2.4. Historia i dziedzictwo kulturowe .....	16
2.5. Mieszkańcy .....	17
2.6. Sprawność administracyjna samorządu lokalnego .....	18
2.7. Przedsiębiorstwa .....	19
2.8. Działania wzmacniające potencjały rozwojowe .....	20
<b>3. Potencjały gospodarcze gmin</b> .....	<b>24</b>
3.1. Produkcja roślinna .....	26
3.2. Produkcja zwierzęca .....	27
3.3. Handel detaliczny .....	27
3.4. Handel hurtowy .....	30
3.5. Logistyka: transport, magazynowanie, przeładunek .....	33
3.6. Budownictwo .....	35
3.7. Finanse i ubezpieczenia .....	38
3.8. Przemysł spożywczy .....	40
3.9. Produkcja dla mediów .....	44
3.10. Turystyka i gastronomia: zakwaterowanie, wyżywienie, hotele, pensjonaty, restauracje .....	46
3.11. Przemysł energetyczny i przetwarzanie odpadów .....	48
3.12. Przemysł chemiczny .....	50
3.13. Badania naukowe .....	53
3.14. Telekomunikacja .....	55
3.15. Przemysł elektromaszynowy i wysokich technologii .....	57
3.16. Przemysł metalurgiczny i metalowy .....	60
3.17. Usługi techniczne – naprawy, konserwacje oraz instalowanie maszyn i urządzeń .....	62
3.18. Przemysł drzewno-papierniczy .....	64
3.19. Przemysł lekki .....	66
3.20. Przemysł poligraficzny .....	68
3.21. Usługi wydawnicze .....	70
3.22. Przemysł mineralny .....	72

3.23. Przemysł środków transportu .....	74
3.24. Przemysł farmaceutyczny .....	76
3.25. Przemysł wydobywczy .....	78
<b>4. Stymulanty i bariery wpływające na rozwój gmin .....</b>	<b>80</b>
4.1. Stymulanty zewnętrzne .....	80
4.2. Stymulanty wewnętrzne .....	81
4.3. Bariery zewnętrzne .....	84
4.4. Bariery wewnętrzne .....	85
<b>5. Zarządzanie strategiczne w gminach oparte na wizji rozwoju .....</b>	<b>88</b>
5.1. Wizje rozwoju gmin .....	88
5.2. Planowanie średnio- i długookresowe w gminach .....	88
5.3. Monitorowanie rozwoju gminy .....	93
5.4. Niebezpieczeństwa mogące zagrozić rozwojowi gminy .....	94
5.5. Źródła finansowania działań gminy .....	95
<b>6. Dokumenty kluczowe dla rozwoju gmin .....</b>	<b>98</b>
6.1. Strategie rozwoju gmin .....	98
6.2. Inne dokumenty programowe .....	102
<b>7. Główne kierunki rozwoju gmin .....</b>	<b>104</b>
7.1. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury transportowej .....	105
7.2. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury ochrony środowiska .....	105
7.3. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury oświatowej .....	105
7.4. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozbudowę obiektów sportowych .....	111
7.5. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój budownictwa mieszkaniowego i usługowego .....	111
7.6. Kierunek inwestycyjny zorientowany na inne przedsięwzięcia .....	111
7.7. Subsydiarny kierunek rozwoju (utrzymujący stan obecny) .....	113
7.8. Kierunek rozwoju wspierający konkurencyjność gminy .....	113
<b>8. Podsumowanie .....</b>	<b>114</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>119</b>
Załącznik 1. Duże przedsiębiorstwa według branż gospodarczych i gmin województwa mazowieckiego .....	119
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu IDI .....	148

# 1. Wprowadzenie

Raport prezentuje wyniki badania przeprowadzonego w latach 2012 i 2013 metodą IDI, będącą jedną z dostępnych dróg znalezienia szerszych wyjaśnień problemów rozwojowych gmin. Wcześniejsze badanie ankietowe, które zrealizowano na przełomie lat 2010 i 2011, swoim zakresem obejmowało zadania przewidziane do realizacji przez samorządy na Mazowszu. Pozwoliło to na zidentyfikowanie potrzeb inwestycyjnych samorządów lokalnych w różnych dziedzinach<sup>1</sup>, wskazało hierarchię priorytetów inwestycyjnych oraz wstępną diagnozę problemów ekonomicznych i społecznych w samorządach. Zwróciło uwagę, iż istnieje konieczność przeprowadzenia pogłębionych analiz potencjałów rozwojowych, potrzeb społecznych, kierunków rozwoju lokalnego oraz systematycznego zbierania informacji na temat problemów gospodarczych i społecznych w układzie lokalnym.

Do badania, którego wyniki znajdują się w raporcie, użyto metody indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Sposób ten pozwala bardziej szczegółowo poznać opinię uczestników rozmowy. W badaniu wykorzystano więc doświadczenie i wiedzę samorządowców w gminach. Zapoznano się z ich zdaniem na temat warunków i kierunków rozwoju gmin oraz z podejmowanymi przez nich działaniami. Niekorzystną cechą tej metody jest to, że dane zebrane podczas wywiadów cechuje fragmentaryczność, która w pełni nie odzwierciedla wszystkich rzeczywistych problemów występujących na poziomie lokalnym. Niemniej jednak dzięki wywiadam indywidualnym jest możliwa głębsza analiza na podstawie szczegółowej obserwacji problemów rozwojowych.

Celem głównym badania było określenie warunków rozwoju gmin województwa mazowieckiego w ramach prowadzonej przez nich polityki rozwoju. Szczegółowymi celami badania zaś było:

- określenie potencjałów rozwojowych, w tym potencjałów gospodarczych gmin województwa mazowieckiego;
- zidentyfikowanie zgodności potencjałów gospodarczych wskazanych przez gminy w określonych

branżach gospodarki z aktywnością przedsiębiorstw na terenie gmin oraz z ich obecną kondycją gospodarczą;

- zidentyfikowanie przeszkód, które nie pozwalają na wykorzystanie istniejących potencjałów;
- wyłonienie najważniejszych dokumentów służących rozwojowi lokalnemu w opinii gmin;
- zidentyfikowanie kierunków rozwoju gmin województwa mazowieckiego.

W raporcie zawarto więc dane, które mogą być wykorzystane przy aktualizacji i opracowaniu dokumentów programowych na poziomie gmin, powiatów i województwa. Mogą one służyć do lepszego powiązania strategii rozwoju w gminach ze strategiami rozwoju i programami operacyjnymi tworzonymi przez samorządy powiatowe i samorząd województwa. Wyniki badania przyczyniają się bowiem do szczegółowego zidentyfikowania zarówno potencjałów, jak i problemów, z jakimi borykają się samorządy. Mogą one wpłynąć na bardziej trafne zdefiniowanie projektów oraz na ukierunkowanie interwencji pomocowej, jak również przyczynić się do uzasadnionej implementacji środków na projekty rozwojowe do 2020 roku.

Badanie zrealizowano w ramach projektu systemowego „Trendy rozwojowe Mazowsza” (Działanie 8.1.4. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013), którego koordynatorem jest Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.

Proces badawczy składał się z kilku etapów. Pierwsze dwa etapy dotyczyły przeprowadzenia wywiadów w gminach województwa mazowieckiego, przy czym w pierwszym etapie wywiady obejmowały inną grupę gmin niż w drugim. W obydwu etapach samorządowcy udzielali odpowiedzi na te same pytania. W pierwszym etapie wywiady przeprowadzono w 219 gminach województwa mazowieckiego w listopadzie i grudniu 2012 roku. W drugim zaś w 95 gminach zostały przeprowadzone wywiady w maju i czerwcu 2013 roku. Na mapie 1 przedstawiono gminy, które uczestniczyły w poszczególnych etapach badania. Indywidualne wywiady pogłębione zostały przeprowadzone zatem z samorządowcami, którzy reprezentowali wszystkie gminy województwa mazowieckiego (314 jednostek). Samorządowcy udzielający

<sup>1</sup> Sałański T.: *Zadania do realizacji przez samorządy na Mazowszu. Raport z wyników ankietyzacji jednostek samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego*, „Trendy Rozwojowe Mazowsza”, nr 1, Warszawa 2012.

Tabela 1. Stanowiska osób udzielających wywiadów w urzędach gmin

Stanowisko osób udzielających wywiadów	Liczba gmin	Odsetek gmin województwa mazowieckiego
Burmistrz, Wójt	56	18,0%
Zastępca Burmistrza, Zastępca Wójta	18	6,0%
Sekretarz	144	46,0%
Skarbnik, Zastępca Skarbnika	6	2,0%
Naczelnik Wydziału, Kierownik Referatu	40	13,0%
Inspektor, Podinspektor, Specjalista, Referent	49	16,0%
Osoba nie podała swojej funkcji	1	0,3%

Źródło: opracowanie własne.

wywiadów często pełnili funkcje w zarządzie gminy lub sprawowali stanowiska kierownicze w urzędzie gminy (tabela 1). Najczęściej, bo w 144 samorządach, wywiadów udzielili sekretarze gmin. W 56 przypadkach przeprowadzono je z burmistrzem lub wójtem, w 18 – z zastępcą burmistrza lub wójta, w 6 – ze skarbnikiem lub zastępcą skarbnika. W przypadku 89 gmin osoba, która udzielała wywiadu, była naczelnikiem wydziału, kierownikiem referatu, inspektorem, podinspektorem, specjalistą lub referentem.

Przy wywiadach korzystano z kwestionariusza (załącznik 2), którego pytania dotyczyły:

- najważniejszych potencjałów rozwojowych gminy;
- branż gospodarki kluczowych dla rozwoju gminy;
- najważniejszych dokumentów w opinii samorządowców, z których wynikają bieżące działania oraz zadania na kolejne lata;
- głównych kierunków rozwoju lokalnego;
- czynników stymulujących oraz będących barierami w rozwoju gminy;
- opinii samorządowców na temat planowania długookresowego, wizji rozwoju oraz budowy systemu monitorowania rozwoju;
- zainteresowania gmin innymi źródłami dochodów niż dochody własne.

Trzecim etapem procesu badawczego było badanie potencjałów gospodarczych w gminach na podstawie liczby podmiotów gospodarczych różnej wielkości. W tym celu wykorzystano ekspertyzę *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* wykonaną na zlecenie Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie przez Olsztyńską Szkołę Biznesu. Ekspertyza dostarczyła informacji na temat liczby podmiotów gospodarczych różnej wielkości zapisanych

w rejestrze REGON w gminach województwa mazowieckiego. Potencjał gospodarczy w gminach ustalono zatem na podstawie analizy tych przedsiębiorstw. W celu utworzenia branż gospodarczych dokonano grupowania rodzajów działalności gospodarczej z PKD 2007 (sekcji, działów, grup, podklas), wykorzystując dane GUS według stanu na dzień 31 grudnia 2010 roku. Nazwy rodzajów działalności wybranych do grupowania znajdują się w rozdziale 3, w przypisach przy każdym omawianym sektorze, branży gospodarczej<sup>2</sup>. Aby określić poziom potencjału gospodarczego gmin, stworzono wskaźnik liczby przedsiębiorstw  $Wp$ :

$$Wp = lpk + 5 lpm + 10 lps + 20 lpd,$$

gdzie  $lpk$ ,  $lpm$ ,  $lps$ ,  $lpd$  oznaczają odpowiednio liczbę przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych w sekcjach, działach, grupach lub podgrupach PKD 2007, w danej branży działalności gospodarczej. Wielkość potencjału gospodarczego gmin podzielono na następujące kategorie:

- bardzo wysoki potencjał gospodarczy występuje wówczas, gdy w danej branży wskaźnik  $Wp$  w gminie jest wyższy o półtora raza od średniej wartości  $Wp$  we wszystkich gminach województwa, a jednocześnie gdy w gminie działają co najmniej 4 przedsiębiorstwa średnie lub duże w danej branży;
- wysoki potencjał gospodarczy występuje wówczas, gdy w danej branży wskaźnik  $Wp$  w gminie jest wyższy o półtora raza od średniej wartości  $Wp$

<sup>2</sup> W badaniu stosuje się wymiennie oba te pojęcia. Sektor gospodarczy jest utożsamiany z branżą lub dziedziną gospodarczą i ma wąskie znaczenie. W badaniu oznacza zbiór działów, grup lub klas PKD 2007.





Etapy badania metodą IDI w gminach województwa mazowieckiego

- I etap: listopad, grudzień 2012 (219)
- II etap: maj, czerwiec 2013 (95)

### Mapa 1. Gminy województwa mazowieckiego, które uczestniczyły w pierwszym i drugim etapie badania metodą IDI

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

we wszystkich gminach województwa i równocześnie gdy w gminie działają mniej niż 4 przedsiębiorstwa średnie lub duże w danej branży;

- średni potencjał gospodarczy występuje wówczas, gdy dla danej branży wskaźnik *Wp* w gminie jest wyższy od średniej wartości *Wp* we wszystkich gminach województwa i jednocześnie niższy niż półtora raza wartości średniej we wszystkich gminach;
- niski potencjał gospodarczy – dla danej branży wskaźnik *Wp* w gminie jest niższy od średniej wartości *Wp* we wszystkich gminach województwa.

Na tej podstawie opracowano mapy obrazujące zróżnicowanie potencjałów gospodarczych w różnych branżach w układzie gmin województwa mazowieckiego. Aby ocenić zgodności opinii gmin z ich potencjałem gospodarczym w danej branży, sporządzono mapy, na których wyznaczony potencjał gospodarczy porównano z odpowiedziami udzielanymi przez gminy, wskazującymi branże kluczowe dla rozwoju lokalnego.

Czwartym etapem procesu badawczego było sporządzenie wykazu dużych przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 250 osób. Działalność takich przedsiębiorstw przyświecała wskazaniom samorządowców, udzielających odpowiedzi w wywiadzie, którzy wymieniali kluczowe branże gospodarcze w rozwoju lokalnym. Celem tego etapu badania było pogłębienie wiedzy uzyskanej w wywiadach w zakresie rodzajów przedsiębiorstw tworzących potencjał gospodarczy w danej branży w gminie. Aby sporządzić wykaz dużych przedsiębiorstw w różnych branżach gospodarczych, wykorzystano wspomnianą już ekspertyzę *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.*, bazę podmiotów gospodarczych w Krajowym Rejestrze Sądowym<sup>3</sup> oraz stronę internetową audytorów działalności gospodarczej w Polsce<sup>4</sup>.

Ostatnim etapem projektu badawczego było opracowanie raportu końcowego z wynikami analiz. Raport podzielono na kilka części. Pierwsza stanowi wprowadzenie do całego raportu i obejmuje krótką prezentację problemów zawartych w dalszych

częściach oraz zawiera informacje metodologiczne na temat całego badania. W części zasadniczej raportu omówiono wyniki przeprowadzonego badania, które zakończono podsumowaniem. W załączniku natomiast zamieszczono tabele z listą dużych przedsiębiorstw oraz kwestionariusz wywiadu wykorzystywany w badaniu IDI.

Część poświęcona omówieniu wyników badania składa się z 6 rozdziałów, ponumerowanych od 2 do 7. W formie opisowej i graficznej przedstawiono odpowiedzi udzielane przez samorządy gmin. Rozdział drugi został poświęcony najważniejszemu potencjałom rozwojowym w opinii samorządów gminnych oraz działaniom podejmowanym przez gminy, ukierunkowanym na wzmocnienie tych potencjałów. W rozdziale trzecim zawarto charakterystykę potencjałów gospodarczych gmin w różnych branżach. Na początku scharakteryzowano branże sektora rolnego, najczęściej wskazywane w badaniu IDI. Kolejne branże gospodarcze opisywane w podrozdziałach tego rozdziału zostały uporządkowane od największych do najmniejszych pod względem liczby pracujących. W rozdziale tym zawarto dwa rodzaje porównań. Pierwszy to zestawienie odpowiedzi z badania IDI na temat branż kluczowych dla gmin z wynikami badania tych branż na podstawie wcześniej opisanego wskaźnika *Wp*. Drugi to porównanie odpowiedzi z liczbą dużych przedsiębiorstw poszczególnych branż gospodarczych, przedstawione w układzie gmin województwa mazowieckiego. Poza tym omówiono kondycję gospodarczą charakteryzowanych branż, która miała wpływ lub go nie miała na opinię samorządowców w zależności od branży gospodarczej. W rozdziale czwartym z kolei scharakteryzowano stymulanty i bariery oddziałujące na rozwój gminy, w podziale na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Rozdział piąty zawiera opis zarządzania strategicznego w gminach na podstawie:

- wizji rozwoju gmin,
- opinii na temat potrzeby planowania średnio- i długookresowego,
- istnienia systemu monitorowania rozwoju społeczno-gospodarczego,
- zidentyfikowanego ryzyka zagrażającego rozwojowi gminy,
- zainteresowania gmin innymi źródłami finansowania, poza dochodami własnymi.

W rozdziale szóstym przedstawiono dokumenty programowe gmin, ich zdaniem kluczowe przy planowaniu rozwoju. Rozdział siódmy został poświęcony

<sup>3</sup> Krajowy Rejestr Sądowy, Lista miast z województwa: mazowieckie, <http://www.krs-online.com.pl/wojewodztwo-mazowieckie-3.html>.

<sup>4</sup> EMIS, Euromoney Institutional Investor Company, Poland Company Profiles, <http://www.securities.com/Public/company-profile/PL/page1.html>.

głównym kierunkom rozwoju gmin, w tym również priorytetowym inwestycjom w gminach, wynikającym z zapisów w dokumentach programowych. Tę część raportu zamyka podsumowanie, w którym zawarto główne konkluzje z badania oraz rekomendacje dla samorządów.

W załączniku zamieszczono kwestionariusz badania IDI, a także wykaz dużych przedsiębiorstw w podziale na branże gospodarcze oraz przyporządkowany do gmin województwa mazowieckiego. Zestawienie zawiera 23 tabele dla 23 branż gospodarczych i stanowi uzupełnienie rozdziału trzeciego dotyczącego potencjałów gospodarczych gmin Mazowsza<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa z zestawienia, które swoim zakresem działalności obejmują kilka branż gospodarczych, przyporządkowano do jednej tabeli, biorąc pod uwagę charakter działalności podstawowej. W każdej z tabel kolejność wymienianych gmin

wynika z wartości wskaźnika *Wp*. Zostały one wyszczególnione w kolejności od najwyższej do najniższej wartości tego wskaźnika<sup>6</sup>. Gminy, które w badaniu IDI zwróciły uwagę na znaczenie danej branży w rozwoju lokalnym, w zestawieniu tabelarycznym zostały oznaczone gwiazdką. W szczególny sposób zaś przedstawiono przedsiębiorstwa warszawskie, które ze względu na ich największą liczebność w tabelach występują zawsze na pierwszym miejscu. Zostały one przyporządkowane do dzielnic miasta na podstawie siedziby firmy, co jednocześnie pozwoliło na analizę zagęszczenia przedsiębiorstw różnych branż w dzielnicach stołecznych, zawartą w rozdziale trzecim. Natomiast duże mazowieckie podmioty gospodarcze, znajdujące się też w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce w 2014 roku<sup>7</sup>, w tabelach załącznika oznaczono pogrubioną czcionką.

<sup>5</sup> W zestawieniu tym nie znajdują się duże przedsiębiorstwa branż produkcji roślinnej i zwierzęcej, gdyż firmy te zostały opisane w rozdziale „Potencjały gospodarcze”, podrozdziałach dotyczących produkcji roślinnej i zwierzęcej.

<sup>6</sup> Zestawienie tabelaryczne nie zawiera wartości wskaźnika *Wp* w gminach.

<sup>7</sup> *Lista 500 największych firm Rzeczpospolitej*, „Rzeczpospolita” z 23 kwietnia 2014 r.

## 2. Potencjały rozwojowe gmin

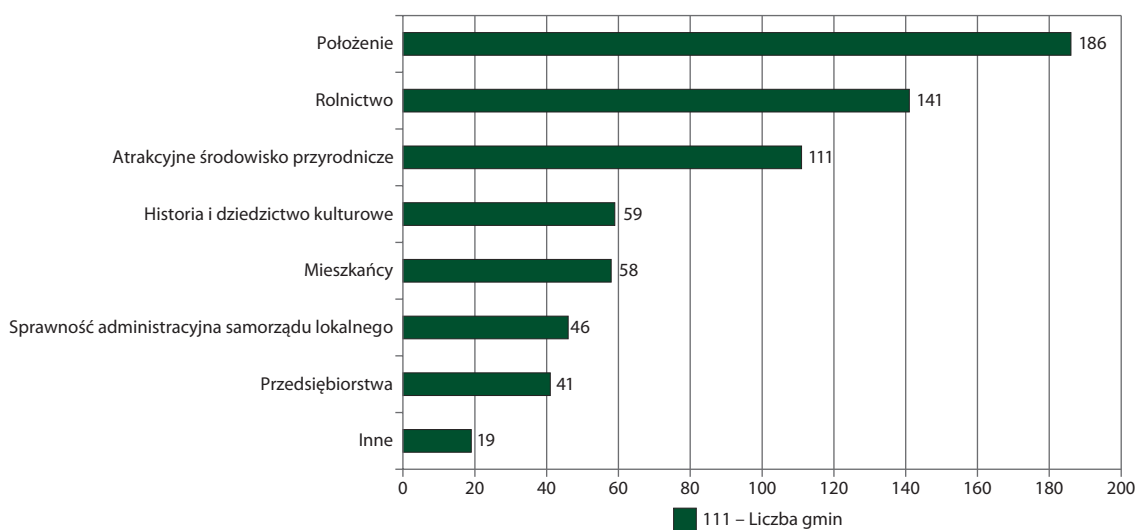
W rozdziale przedstawiono wyniki badania opinii przedstawicieli władz gmin województwa mazowieckiego w zakresie ich potencjałów rozwojowych oraz zadań przez nich realizowanych w celu wzmocnienia istniejących potencjałów. Samorządowcy reprezentujący gminy badanego województwa podczas rozmowy zostali poproszeni o wskazanie co najmniej dwóch najważniejszych potencjałów oraz istotnych, podejmowanych przez gminy działań, które mogą się przyczynić do wzmocnienia oraz rozwoju gminy. Przy definiowaniu swoich potencjałów rozwojowych samorządowcy mogli skorzystać z następującej listy:

- położenie,
- atrakcyjne środowisko przyrodnicze,
- mieszkańcy,
- przedsiębiorstwa,
- rolnictwo,
- historia i dziedzictwo kulturowe,
- sprawność administracyjna samorządu lokalnego.

Mogli również wymienić inny czynnik decydujący o rozwoju gminy. Większość respondentów, reprezentująca 312 z 314 badanych gmin skorzystała z zaproponowanej listy. Część z nich dodała również

inne czynniki niewymienione w zestawieniu, mogące oddziaływać na rozwój lokalny. Wśród tych cech reprezentanci gmin wskazali: infrastrukturę techniczną, oświatową, działalność kulturalną i turystyczną, lokalnie występujące uwarunkowania rozwoju gminy, jak na przykład: mikroklimat, lokalizacja uzdrowiska, obecność terenów inwestycyjnych w gminie i surowców zapewniających rozwój przemysłu wydobywczego, albo też cechę społeczną – dodatni przyrost naturalny. Tylko gminy Grodzisk Mazowiecki i Jasieniec nie wskazały żadnego czynnika wymienionego w powyższym zestawieniu. Grodzisk Mazowiecki twierdzi, iż o potencjale gminy decyduje realizacja projektu parku rozrywki, na który gmina zawarła kontrakt. Zdaniem tej gminy, zrealizowana inwestycja będzie mogła przyjąć do 2,5 mln gości rocznie i przyczyni się do popularyzacji gminy w kraju. Gmina Jasieniec zaś nie określiła żadnego potencjału rozwojowego.

Na wykresie 1 przedstawiono potencjały rozwojowe najczęściej wymieniane przez respondentów z gmin w badaniu IDI. W dalszej części rozdziału znajduje się szczegółowy opis 7 najważniejszych potencjałów.



**Wykres 1. Największe potencjały rozwojowe gmin w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

## 2.1. Położenie

Zgodnie z opinią większości respondentów, tj. 186 gmin województwa mazowieckiego (59%), potencjał rozwojowy gmin jest konsekwencją ich położenia w układzie przestrzennym regionu. Gminy, uzasadniając wybór „położenia”, często twierdzą, iż ich potencjał rozwojowy wynika przede wszystkim z lokalizacji przy głównej drodze, przeważnie o znaczeniu krajowym lub międzynarodowym. Tak uważają 103 gminy w regionie (wykres 2), a zwłaszcza te położone przy drogach dojazdowych do Warszawy i Radomia, przy następujących ich odcinkach:

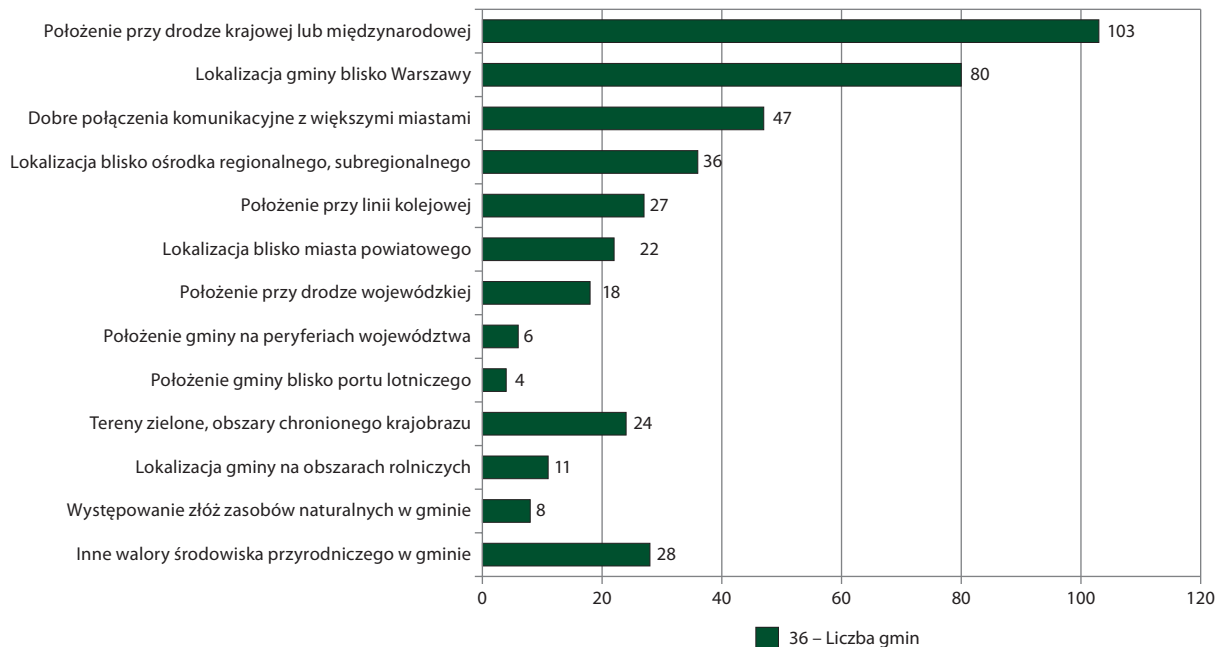
- nr 7 Warszawa–Mława, Warszawa–Tarczyn, Radom–Promna, Radom–Szydłowiec;
- nr 8 Warszawa–Mszczonów, Warszawa–Ostrów Mazowiecka;
- nr 2 Warszawa–Nowa Sucha, Warszawa–Kałuszyn;
- nr 61 Warszawa–Serock;
- nr 12 Radom–Gielniów, Radom–Zwoleń;
- nr 9 Radom–Iłża;
- nr 60 Raciąż–Ostrów Mazowiecka.

W opinii 80 gmin Mazowsza uzasadnieniem wyboru czynnika „położenie” jest ich lokalizacja

stosunkowo blisko Warszawy. Gminy te znajdują się głównie w obszarze metropolitalnym stolicy. Oprócz nich niektóre gminy będące poza obszarem metropolitalnym zwróciły także uwagę na atut położenia stosunkowo blisko Warszawy. Są wśród nich gminy znajdujące się na terenach atrakcyjnych pod względem turystycznym na Mazowszu (np. w dolinie Pilicy). Dla nich lokalizacja Warszawy w centralnej części regionu powoduje, że są one miejscem wypoczynku weekendowego mieszkańców metropolii. W opinii gmin z obszarów pozametropolitalnych lokalizacja Warszawy stanowi dla mazowieckich samorządów większą korzyść niż dla gmin położonych w innych województwach.

Jak wynika z opinii samorządów gminnych, zależą jest również położenie blisko miast regionalnych, subregionalnych i powiatowych. Dla 36 gmin spoza obszaru metropolitalnego ich atutem jest lokalizacja w pobliżu Radomia (18 gmin), Płocka (11 gmin), Siedlec lub Ostrołęki. Poza położeniem blisko ośrodków regionalnych i subregionalnych, jak wynika z opinii 22 gmin Mazowsza, istotne znaczenie ma położenie blisko miast powiatowych.

Jednak nie tylko położenie w pobliżu miast stanowi o potencjale rozwojowym samorządów lokalnych.



**Wykres 2. Uzasadnienia wyboru „położenia” jako największego potencjału rozwojowego gminy<sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Zaklasyfikowanie uzasadnień gmin dotyczących wyboru określonego potencjału do kilku różnych kategorii spowodowało, że suma gmin z poszczególnych kategorii uzasadnień jest wyższa od liczby gmin, które wskazały dany potencjał rozwojowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

Część gmin (47 jst), uzasadniając wybór „położenia”, wskazało na znaczenie w ich rozwoju dobrych połączeń komunikacyjnych z większymi miastami. Na ich terenie istotną rolę odgrywają korzystne połączenia komunikacyjne, dogodne dla mieszkańców. Gminy te są zlokalizowane przeważnie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy (OMW) z dużą gęstością linii obsługiwanych przez różne sieci komunikacyjne oraz powiązanych ze stolicą. Bardzo mała liczba gmin, które wskazały tę zaletę, znajduje się na obszarach pozametropolitalnych regionu. Na tych obszarach występuje mała gęstość linii komunikacyjnych z dobrymi, bezpośrednimi połączeniami z dużymi miastami Mazowsza.

Z badania wynika, że – według opinii mniejszej grupy gmin niż wcześniej wymieniane – o potencjale rozwojowym decyduje położenie przy innych liniach komunikacyjnych. Na przykład istotność lokalizacji linii kolejowej na terenie gminy podkreśliło 27 samorządów. Gminy te są położone przy odcinkach linii kolejowych: Warszawa–Siedlce, Warszawa–Skierniewice oraz Radom–Drzewica. Z kolei dla 18 gmin szczególne znaczenie ma położenie przy drodze wojewódzkiej. Ich lokalizacje znajdują się w różnych miejscach na Mazowszu i nie wskazują na żadną prawidłowość.

W uzasadnieniach wyboru czynnika „położenie” niektóre z badanych gmin podkreślały również rolę środowiska przyrodniczego w ich rozwoju. Ich zdaniem położenie stanowi największy potencjał rozwojowy ze względu na obecność terenów zielonych, obszarów chronionego krajobrazu, występowanie złóż zasobów naturalnych na terenie gminy lub obecność terenów o innych walorach środowiska przyrodniczego. Znaczenie położenia na obszarze o dobrej jakości środowiska przyrodniczego podkreślały zwłaszcza gminy znajdujące się na terenie Puszczy Kampinoskiej, Puszczy Kozienickiej i parków krajobrazowych, tj.: Mazowieckiego i Nadbużańskiego. Gminy, uzasadniając swój wybór, zwracały uwagę na położenie w sąsiedztwie dużych rzek, bliskość jezior, obecność terenów leśnych oraz lokalizację na obszarach podlegających specyficznym formom ochrony przyrody. Gminy, dla których szczególne znaczenie mają wymienione walory środowiska przyrodniczego, znajdują się przeważnie we wschodniej części województwa mazowieckiego. Ponadto gminy dostrzegają, iż potencjał rozwojowy jest skutkiem występowania złóż zasobów naturalnych na ich terenie. Zdaniem 8 gmin potencjał rozwojowy wynika lub może wynikać z obecności zasobów wód mineralnych<sup>8</sup>,

<sup>8</sup> Gmina Szelków.

gazu łupkowego<sup>9</sup>, rud żelaza<sup>10</sup>, gliny<sup>11</sup>, różnego typu kruszywa naturalnego, w tym żwiru<sup>12</sup>, które występują na terenie gminy.

Należy też zauważyć, że według opinii 6 badanych gmin zaletą jest lokalizacja na obszarach peryferyjnych regionu. Takie zdanie wyraziły miasto Sierpc oraz gminy: Korczew, Rzewnie, Sobolew, Stara Kornica i Tczów.

## 2.2. Rolnictwo

Rolnictwo stanowi czynnik decydujący o potencjale rozwojowym, zgodnie z opinią 141 gmin województwa mazowieckiego (45%). Gminy, wyjaśniając wybór „rolnictwa”, najczęściej podkreślały typowo rolnicze zagospodarowanie ich przestrzeni. Takiego zdania było 57 badanych gmin (wykres 3). Wraz z takim uzasadnieniem gminy wskazywały na różnego typu specjalizacje produkcji rolnej. Dla 30 gmin istotny potencjał sektora rolnego stanowią gospodarstwa produkujące mleko, a dla 29 gmin – gospodarstwa związane z hodowlą zwierząt, w tym bydła, trzody chlewnej i drobiu. W obszarze województwa mazowieckiego można zauważyć pewne prawidłowości, wynikające z położenia gmin wskazujących określone typy działalności rolniczej jako podstawowy potencjał. Produkcja mleka i hodowla bydła częściej była wymieniana jako potencjał w gminach położonych w północnej i wschodniej części województwa mazowieckiego lub w sąsiedztwie dużych rzek. Chów trzody chlewnej wskazywały gminy znajdujące się w północnej części Mazowsza oraz w okolicach Radomia, na hodowlę drobiu zaś stawiają gminy z okolic Żuromina i Mławy. Zatem potencjał rolnictwa o określonym typie produkcji zwierzęcej jest konsekwencją obecnie występującego wyższego pogłowia określonego typu zwierząt (tj. bydła, trzody chlewnej, drobiu) w porównaniu z sąsiednimi obszarami.

45 gmin Mazowsza, uzasadniając wybór „rolnictwa” jako potencjału rozwojowego, wymieniało w badaniu znaczenie upraw roślinnych, w tym: zbóż, roślin okopowych, warzyw, owoców oraz sadownictwa<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> Gmina Górzno.

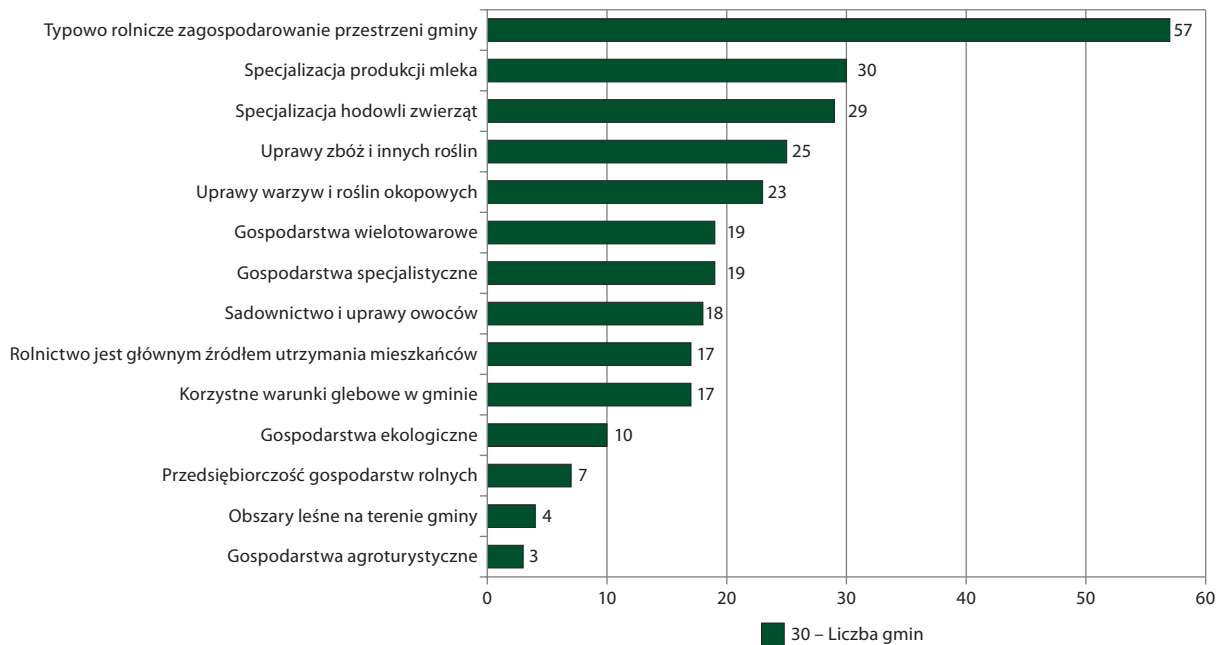
<sup>10</sup> Gmina Chlewiska.

<sup>11</sup> Gmina Dobrze.

<sup>12</sup> Gminy: Naruszewo, Kuczbork-Osada, Rzewnie, Wierzbno.

<sup>13</sup> 23 gminy wskazały uprawy warzyw i roślin okopowych, 18 – sadownictwo i uprawy owoców, a 25 – uprawy zbóż i innych roślin. Pośród nich część gmin jako potencjał rozwojowy wymieniała uprawy zaliczone do więcej niż jednej grupy.





**Wykres 3. Uzasadnienia wyboru „rolnictwa” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

W szczególności zwracano uwagę na obecnie występujące uprawy pszenicy, kukurydzy, żyta, papryki, pieczarek, mięty pieprzowej, truskawek, malin oraz kwiatów. Na podstawie produkcji roślinnej Mazowsze można podzielić na rejony o różnych typach uprawianych roślin, wymienianych również w badaniu. Potencjał rozwojowy opierający się na uprawie papryki wskazywały gminy z subregionu radomskiego, na hodowli pieczarek – gminy z subregionu siedleckiego, mięty pieprzowej – gminy z okolic Płońska. Z kolei istotność sadownictwa w rozwoju była podkreślana przez gminy nadwiślańskie spoza obszaru metropolitalnego oraz gminy położone nad Pilicą i w okolicach Różana. Z opinii samorządowców wynika zatem, iż obecne specjalizacje w produkcji roślinnej, występujące na określonych obszarach województwa mazowieckiego, zdeterminowały potencjał rozwojowy gmin, niezbędny w procesie planowania strategicznego.

Wielotowarowe gospodarstwa rolne i rolnictwo mieszane może oddziaływać na potencjał rozwojowy według 19 gmin województwa mazowieckiego. W obszarze regionu tworzą one skupiska w okolicach Łosic, Węgrowa, Garwolina i Błonia.

Inna grupa 19 mazowieckich gmin regionu wskazała w badaniu, iż o potencjale rozwojowym decydują gospodarstwa specjalistyczne. Gminy w uzasadnieniach wymieniały różne typy specjalizacji gospodarstw

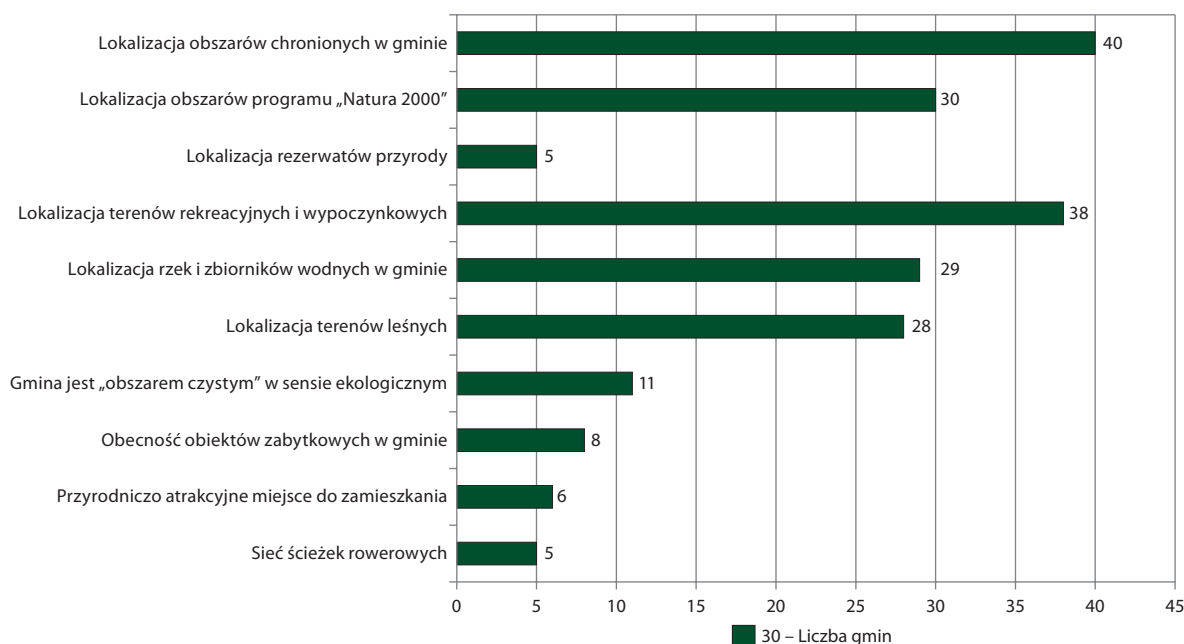
rolnych od sadownictwa, przez hodowlę bydła mlecznego, uprawy buraków cukrowych po gospodarstwa agroturystyczne i ekologiczne. Specjalizacja gospodarstw ekologicznych częściej była zauważana w opinii gmin położonych na Mazowszu północno-wschodnim, tj. na obszarze Zielonych Płuc Polski.

Zgodnie z opinią 17 gmin ważną zaletą są korzystne warunki glebowe występujące w gminie. Cecha ta ma szczególne znaczenie na obszarach rolniczych w okolicach Makowa Mazowieckiego, w paśmie położonym na zachód od Warszawy oraz w części gmin z terenu powiatów grójeckiego i otwockiego.

Inna grupa 17 gmin podkreśliła w badaniu, że rolnictwo stanowi główne źródło utrzymania mieszkańców. Takie uzasadnienie przedstawiały gminy znajdujące się na obszarach pozametropolitalnych regionu, z dala od dużych ośrodków miejskich.

### 2.3. Środowisko przyrodnicze

Zdaniem 111 gmin województwa (35%) potencjałem rozwojowym jest atrakcyjne środowisko przyrodnicze. Uzasadniając swój wybór, gminy najczęściej wymieniały obecność różnego typu obszarów chronionych na ich terenie. Zgodnie z opinią 57 gmin, ich potencjał rozwojowy wynika z położenia w systemie



**Wykres 4. Uzasadnienia wyboru „środowiska przyrodniczego” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

obszarów chronionych, m.in. na terenie parków krajobrazowych, tj.: kozienickiego, mazowieckiego, chojnickiego, bolimowskiego, nadbużańskiego, gostynińsko-włocławskiego, górznięsko-lidzbarskiego, na obszarach chronionego krajobrazu w dolinie Wisły, Pilicy, Skrzy lub w wybranych gminach Zielonych Płuc Polski (wykres 4). Spośród 57 gmin, 30 jednostek podkreśliło szczególną wagę obszarów programu „Natura 2000”, a 5 gmin wskazało na istotność rezerwatów przyrody na ich terenie.

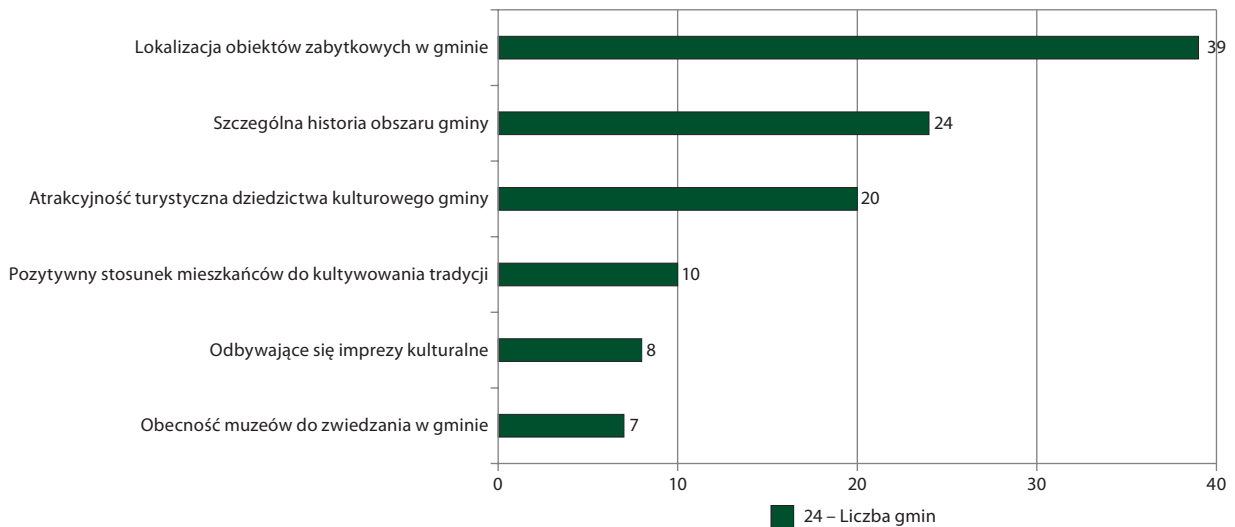
Niektóre z badanych gmin położone w systemie obszarów chronionych uważają za swój atut obecność terenów rekreacyjnych i wypoczynkowych (38 gmin) albo lokalizację rzek i zbiorników wodnych (29 gmin). Istnieje też grupa gmin (28 jst), dla których walorem świadczącym o atrakcyjności środowiska przyrodniczego jest już sama lokalizacja terenów leśnych lub położenie na obszarze „czystym” pod względem ekologicznym (11 jst). Opinię taką wyrażały zwłaszcza gminy, na terenie których nie znajduje się żadna specjalna forma ochrony przyrody. W uzasadnieniach wyboru atrakcyjności środowiska przyrodniczego jako waloru gminy też zwracały uwagę na usytuowanie obiektów zabytkowych w sąsiedztwie takich obszarów lub na specyfikę miejsca atrakcyjnego pod względem przyrodniczym do zamieszkania i uprawiania sportów rowerowych.

## 2.4. Historia i dziedzictwo kulturowe

Historia i dziedzictwo kulturowe to najważniejszy potencjał rozwojowy gminy zdaniem 59 badanych gmin (19%). Taki wybór wynika przede wszystkim z obecności obiektów zabytkowych na ich terenie. Opinię taką przedstawiło 39 samorządów gminnych (wykres 5). Jednostki samorządowe wskazujące na znaczenie historii i dziedzictwa kulturowego to zarówno miasta o dużych walorach kulturowych, posiadające zabytkowe układy urbanistyczne, jak również miejscowości historyczne z cennymi zespołami ruralistycznymi lub z cennymi pojedynczymi obiektami architektonicznymi (tj. kościołami, dworami).

Mniejsza grupa (24 gminy) jest zdania, że ich potencjał rozwojowy determinuje szczególnie historia gminy. Częstokroć jest ona związana ze znanymi postaciami historycznymi w sztuce, literaturze, polityce lub z wydarzeniami historycznymi. W szczególności gminy wskazywały na ich związek z Fryderykiem Chopinem, Janem Kochanowskim, Cyprianem Kamilem Norwidem, Zygmuntem Krasińskim, Marią Kownacką, Józefem Piłsudskim, rodziną Czartoryskich, Andrzejem Małkowskim. Inne gminy, nawiązując do wydarzeń historycznych gminy, odwoływały się do bitew mających miejsce na ich terenie. Poza tym





**Wykres 5. Usadnienia wyboru „historii i dziedzictwa kulturowego” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

samorządy podkreśliły znaczenie bogatych tradycji oraz historii w zakresie wykonywania różnego typu rzemiosł, tj.: szewstwa, wikliniarstwa, garncarstwa oraz organizacji targów.

Na atrakcyjność turystyczną dziedzictwa kulturowego gminy jako potencjału rozwojowego wskazało w badaniu 20 gmin województwa mazowieckiego. Gminy, które podkreślały walor turystyczny dziedzictwa kulturowego, wymieniały zarazem najważniejsze zabytki gminy oraz przebieg szlaków turystycznych. Natomiast gminy położone na Kurpiach zwracały uwagę na unikalną kulturę kurpiowską.

Zdaniem 10 badanych gmin wśród mieszkańców zauważa się pozytywny stosunek do kultywowania tradycji lokalnych. Gminy, które przedstawiły takie uzasadnienie, są położone w peryferii północno-wschodniej i południowej regionu.

Wśród odpowiedzi samorządy podkreślały również istotną rolę w rozwoju corocznie odbywających się imprez kulturalnych (8 jst) oraz lokalizacji muzeów łatwo dostępnych dla zwiedzających, będących dodatkową atrakcją turystyczną (7 jst).

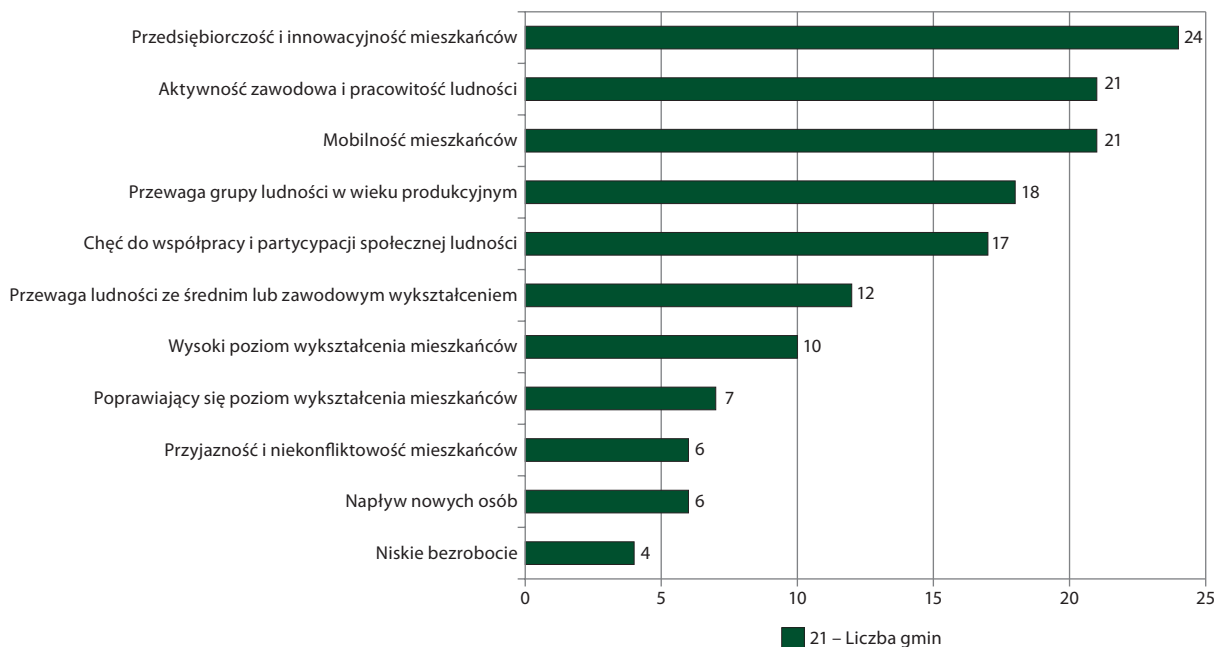
## 2.5. Mieszkańcy

Zdaniem 58 gmin województwa mazowieckiego (18%) najważniejszy potencjał rozwojowy stanowią mieszkańcy. Gminy, które tak twierdzą, zwracają

uwagę zwłaszcza na aktywność mieszkańców, rozumianą jako ich przedsiębiorczość i innowacyjność (24 jst), jak również jako pracowitość (21 jst) (wykres 6). Podobnie według opinii 21 samorządów potencjał rozwojowy gminy wynika z mobilności jej mieszkańców, którzy dojeżdżają do pracy poza granicami gminy. Należy zauważyć, że gminy, które w uzasadnieniach zwracały uwagę na przedsiębiorczość, innowacyjność, aktywność zawodową, pracowitość i mobilność, są położone głównie w OMW i w subregionie siedleckim.

Badane gminy, uzasadniając wybór „mieszkańców” jako ich potencjału rozwojowego, oceniali strukturę wiekową oraz strukturę pod względem wykształcenia. Zdaniem 18 gmin potencjał ich mieszkańców jest konsekwencją przewagi ludności w wieku produkcyjnym, zwłaszcza w grupie wiekowej 25–50 lat.

Dla samorządów gminnych istotny jest również poziom wykształcenia. Wysoki poziom wykształcenia ludności oraz podnoszenie kwalifikacji stanowią szczególną przesłankę rozwojową w opinii 17 gmin. Samorządy te znajdują się głównie w obszarze metropolitalnym stolicy lub są ośrodkami powiatowymi regionu. Zdaniem gmin poziom wykształcenia jest też skorelowany z wysokością dochodów i stopą bezrobocia. Wyższe dochody osiągają osoby z wyższym wykształceniem, są bowiem bardziej aktywne i kreatywne. Z tych powodów niektóre gminy w badaniu zwróciły uwagę na chęci mieszkańców do



**Wykres 6. Uzasadnienia wyboru „mieszkańców” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

podnoszenia swoich kwalifikacji. Z kolei przewaga ludności w gminie z wykształceniem średnim i zawodowym stanowi czynnik sprzyjający rozwojowi w opinii 12 gmin, zlokalizowanych głównie na wschodnich peryferiach regionu. Gminy, które wskazują na średnie i zawodowe wykształcenie swoich mieszkańców, odnoszą się zarazem do ich mobilności, przedsiębiorczości i chęci do współpracy.

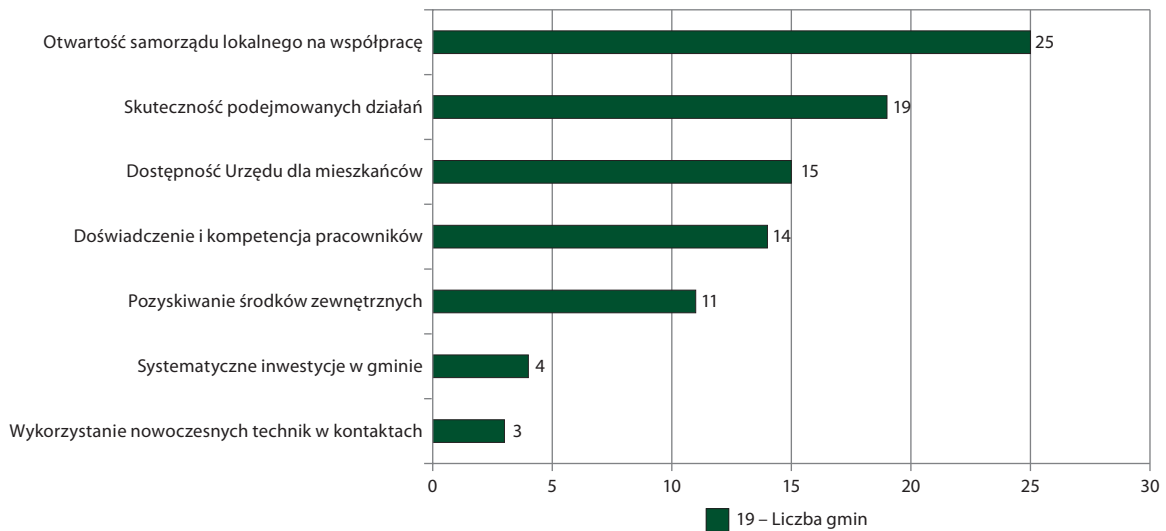
Otwartość mieszkańców na współpracę i partycypację społeczną została zauważona przez 17 gmin województwa mazowieckiego. Wśród nich tylko 5 jednostek znajduje się w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Samorządy te podkreślają zwłaszcza uczestnictwo społeczeństwa w działaniach organizacji pozarządowych oraz udział mieszkańców w wydarzeniach promujących miasto oraz w innych inicjatywach społecznych.

6 gmin z obszarów pozametropolitalnych (miasto Przasnysz oraz gminy Paprotnia, Przesmyki, Rzecznów, Szelków i Szulborze Wielkie) twierdzi, że o potencjale rozwojowym również decydują aspekty międzyludzkie, takie jak: przyjazność, gościnność i niekonfliktowość mieszkańców.

Inna grupa 6 gmin z obszaru metropolitalnego stolicy (Warszawa, Piastów, Izabelin, Ząbki, Zielonka, Dębe Wielkie) uważa, że rozwojowi potencjału gminy sprzyja napływ nowych mieszkańców.

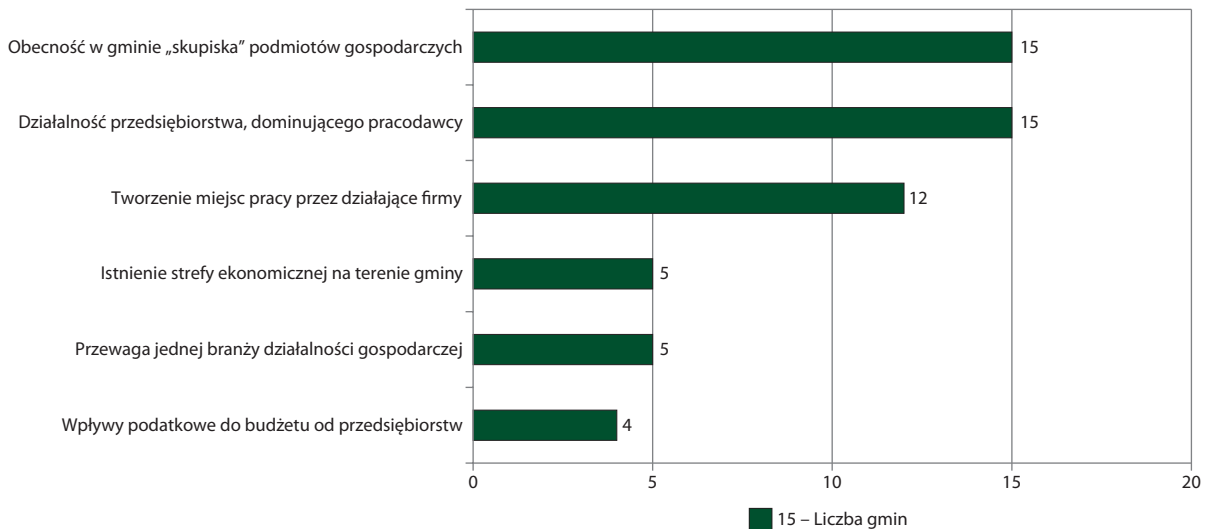
## 2.6. Sprawność administracyjna samorządu lokalnego

Sprawność administracyjna samorządu lokalnego to czynnik stanowiący potencjał rozwojowy w opinii 46 gmin (15%). Samorządy te są położone głównie w obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Badane samorządy w uzasadnieniu najczęściej wskazywały na otwartość samorządu lokalnego na współpracę (25 jst) oraz skuteczność podejmowanych działań przez gminy (19 jst) (wykres 7). Gminy, które przedstawiały takie uzasadnienie, znajdują się głównie na terenie powiatów: makowskiego, garwolińskiego oraz w okolicach miast: Gąbin i Mogielnica. Istotne znaczenie, zgodnie z opinią tych samorządów, ma jednocześnie otwarcie na współpracę ze strony mieszkańców i przedstawianie przez nich nowych pomysłów na rozwój lokalny. Samorządy zaznaczają zarazem, że podejmują działania na rzecz integrowania mieszkańców oraz sprzyjają realizacji inicjatywom społecznym. Ich zdaniem skuteczność podejmowania takich działań przekłada się na pozyskiwanie dotacji oraz sprawność Urzędu przy czynnościach administracyjnych. Wspomniane już pozyskiwanie środków zewnętrznych w opinii 11 gmin stanowi czynnik determinujący potencjał gmin, w tym gmin nie tylko podających wcześniejsze uzasadnienia sprawności



**Wykres 7. Uzasadnienia wyboru „sprawności administracyjnej samorządu lokalnego” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.



**Wykres 8. Uzasadnienia wyboru „przedsiębiorstw” jako największego potencjału rozwojowego gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

administracyjnej. Ponadto gminy, uzasadniając tę sprawność, wskazywały na korzyści dla mieszkańców, będące skutkiem lepszej dostępności Urzędu (15 jst) oraz rosnących kompetencji pracowników i ich doświadczenia (14 jst).

Nieco rzadziej gminy wymieniały jako czynnik rozwojowy systematycznie prowadzone inwestycje w gminach oraz wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjnych w kontaktach z mieszkańcami.

## 2.7. Przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa stanowią czynnik determinujący rozwój jedynie według 41 badanych gmin (13%). Gminy w uzasadnieniach wyboru odnosiły się głównie do koncentracji podmiotów gospodarczych w gminie (15 jst), obecności na jej terenie dużego, dominującego przedsiębiorstwa (15 jst) lub zaznaczały, że działalność firm tworzy miejsca pracy i sprzyja rozwojowi

mieszkańców (12 jst) (wykres 8). Samorządy, które w uzasadnieniach potencjału przedsiębiorstw wskazywały na znaczenie skupiska podmiotów gospodarczych w gminie, znajdują się głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Gminy zwracające uwagę na obecność jednego przedsiębiorstwa, dominującego pracodawcy na ich terenie są położone na obszarach pozametropolitalnych regionu. Samorządy zaś, które podkreślały obecność w gminie wielu firm tworzących miejsca pracy, są zlokalizowane głównie w OMW lub obszarach funkcjonalnych Płocka, Siedlec i Makoła Mazowieckiego.

Gminy, w których znajdują się skupiska firm, podkreślały występowanie u nich specjalizacji w określonym rodzaju produkcji przemysłowej lub w branży logistyki i transportu. Gminy, dla których istotne znaczenie ma największe przedsiębiorstwo, wyjaśniały, że zapewnia ono miejsca pracy mieszkańcom oraz korzyści ekonomiczne małym firmom kooperującym z tym przedsiębiorstwem. Zdaniem tych samorządów tworzenie miejsc pracy przez rozwój działalności gospodarczej sprzyja ograniczaniu bezrobocia oraz większym wpływom do budżetu gminy z tytułu udziałów w podatkach dochodowych.

Badanie wskazało, iż tylko 5 gmin wybrało „przedsiębiorstwa” jako potencjał przyszłościowy ze względu na znaczenie działalności specjalnej strefy ekonomicznej lub strefy gospodarczej na terenie gminy. Taka sama liczba gmin jest zdania, iż o potencjale gospodarczym decyduje jedna branża działalności gospodarczej. Wynika z tego, że działalność lub tworzenie się klastrów przedsiębiorstw, w opinii gmin, nie jest zauważalną przesłanką sprzyjającą rozwojowi.

## 2.8. Działania wzmacniające potencjały rozwojowe

Gminy, w celu lepszego wykorzystania ich potencjałów rozwojowych, wynikających m.in. z położenia, walorów środowiska przyrodniczego, zróżnicowanych rodzajów działalności gospodarczych oraz kapitału ludzkiego, podejmują wiele działań. W odpowiedzi na nowe wyzwania rozwojowe, m.in. związane z polityką spójności Unii Europejskiej, gminy określają różnorodne priorytety na rzecz rozwoju. Priorytety w jednej gminie częstokroć różnią się od priorytetów w innej gminie. Oprócz działań poprawiających jakość infrastruktury technicznej i społecznej, są wprowadzane nowe standardy zarządzania gminą

oraz działania doradcze wspierające przedsiębiorczość i poprawiające jakość sektora rolnego. W analizowanym badaniu tylko 20 gmin województwa mazowieckiego (6%) twierdzi, że nie prowadzi żadnych działań wzmacniających ich potencjały rozwojowe. Natomiast 294 gminy odpowiedziały twierdząco, gdy zostały zapytane o podejmowanie działań wzmacniających ich potencjały. Dotyczą one w szczególności następujących obszarów tematycznych:

- infrastruktura techniczna i społeczna,
- turystyka i kultura,
- pozyskiwanie inwestorów i rozwój przedsiębiorczości,
- kapitał ludzki gminy,
- promocja gminy,
- opracowanie dokumentów planistycznych i programowych,
- pozyskiwanie środków zewnętrznych,
- podnoszenie standardów zarządzania gminą,
- doskonalenie kadry administracyjnej.

### 2.8.1. Rozwój infrastruktury technicznej i społecznej

Jak wynika z badania, w opinii mazowieckich gmin najczęściej wskazywanym priorytetem podejmowanych działań rozwojowych jest poprawa jakości infrastruktury gminy<sup>14</sup>. Za tym priorytetem opowiadają się 143 gminy województwa mazowieckiego (46%). Część z nich (57 samorządów) podkreśla istotność działań, mających na celu rozbudowę infrastruktury gminy w szerokim rozumieniu. Jednocześnie samorządy wymieniają różnego rodzaju sieci i systemy infrastruktury technicznej i społecznej wymagające rozbudowy, albo też nie doprecyzowują, jakiego rodzaju infrastruktura jest priorytetem gminy. Pozostała część gmin podaje konkretny rodzaj lub rodzaje infrastruktury, których rozbudowa stanowi podstawowe działanie gminy. Najczęstszymi inicjatywami w tym zakresie, bo wskazywanymi przez 70 samorządów, są przedsięwzięcia infrastruktury ochrony środowiska. Dotyczą one inwestycji w rozbudowę sieci wodociągowych, kanalizacyjnych, budowę stacji uzdatniania wody, oczyszczalni ścieków lub przydomowych oczyszczalni ścieków, stworzenia punktów segregacji odpadów itp. Zgodnie z opinią 67 samorządów priorytetem są działania mające na celu poprawę

<sup>14</sup> W badaniu przez infrastrukturę gminy rozumie się infrastrukturę ochrony środowiska, drogową, oświatową, sportową oraz ochronę zdrowia.

infrastruktury drogowej. Samorządy wskazują, iż wzmocnienia wymagają działania mające na celu budowę, przebudowę i modernizację dróg, aby zapewnić szlaki komunikacyjne lepszej jakości. Przy tych inicjatywach samorządy równocześnie zwracają uwagę na rozbudowę infrastruktury towarzyszącej, tj. chodników, ścieżek rowerowych, zatok przystankowych, oświetlenia ulicznego itp. Inne rodzaje infrastruktury były wskazywane przez znacznie mniejszą liczbę gmin. Za rozbudowę infrastruktury oświatowej opowiada się 19 gmin województwa mazowieckiego. Gminy podejmują działania ukierunkowane na budowę lub rozbudowę szkół, przedszkoli i innych obiektów oświatowo-sportowych. Część gmin decyduje się prowadzić remonty i termomodernizacje placówek oświatowych. W ramach inwestycji infrastrukturalnych gminy dążą do poprawy jakości oddzielnych obiektów sportowych. Według opinii 13 samorządów konieczna jest rozbudowa bazy sportowej w gminie, tj. wielofunkcyjnych boisk, pływalni<sup>15</sup>, lub innych obiektów rekreacyjno-sportowych. Inne 3 jednostki samorządu terytorialnego uważają, że wzmocnienia wymagają działania w infrastrukturę ochrony zdrowia. Gminy te opowiadają się za stworzeniem nowych gabinetów lekarskich, poradni specjalistycznych, rozszerzeniem zakresu usług medycznych.

### 2.8.2. Rozwój turystyki i kultury

Zgodnie z opinią 68 samorządów gminnych ważne znaczenie ma wykorzystanie walorów turystycznych lub kulturowych województwa mazowieckiego. 47 badanych gmin opowiada się za wzmocnieniem branży turystycznej i agroturystycznej, a 23 gminy stawiają na ochronę dziedzictwa narodowego i promowania kultury na ich terenie. W zakresie rozwoju branży turystycznej gminy opowiadają się za polepszaniem jakości zagospodarowania turystycznego. Szczególne znaczenie ma przy tym poprawa zagospodarowania turystycznego terenów położonych nad zbiornikami wodnymi lub utworzenie zbiorników retencyjnych na rzekach Radomka, Wkra i Raciążnica, co sprzyjałoby rozwojowi turystyki weekendowej<sup>16</sup>. W zakresie działań poprawiających jakość wypoczynku nad wodą gminy opowiadają się za utworzeniem przystani, stworzeniem korzystnych warunków

organizacji spływów kajakowych, gmina Serock zaś planuje uruchomienie tramwaju wodnego w okresie wakacyjnym. Ponadto zdaniem gmin na lepszą jakość zagospodarowania turystycznego będą się składać przedsięwzięcia skierowane na rewitalizację parku krajobrazowego, rozbudowę szlaków turystycznych, ścieżek rowerowych, boisk sportowych w gminie oraz uzbrojenie terenów letniskowych. Niebagatelne znaczenie mają też działania animatorskie, takie jak: organizowanie turniejów rycerskich, festiwali, większa aktywność w Związku Gmin Turystycznych, współpraca z organizacjami pozarządowymi organizującymi imprezy turystyczne. Interesującą inicjatywę przedstawia gmina Grodzisk Mazowiecki, która promuje działalność parku rozrywki. Aby dotrzeć do jak najszerszej grupy odbiorców, gminy dążą do lepszego wykorzystania internetowych środków przekazu. Przykładowo miasto Żyrardów przewiduje uruchomienie portalu, który umożliwi wirtualny spacer po mieście. W zakresie agroturystyki 21 gmin województwa mazowieckiego prowadzi działania na rzecz jej promocji, w tym przez tworzenie gospodarstw agroturystycznych lub pozyskanie środków na działania związane z agroturystyką. Pośród gmin, które wskazywały w badaniu na działania związane z ochroną dziedzictwa narodowego oraz promowaniem kultury, dla połowy z nich istotnym zadaniem jest renowacja i rewitalizacja zabytków. Priorytetem gminy Podkowa Leśna jest ochrona zabytkowego charakteru miasta-ogrodu. Dla gminy Szydłowiec działania renowacyjne umożliwią stworzenie ścieżki dydaktycznej „Szydłowiec na kamieńcu”. Inne inwestycje wśród działań kulturowych dotyczą obiektów społeczno-kulturalnych, w tym modernizacji świetlic lub stworzenia instytucji kultury. Ważne dla gmin są też równocześnie prowadzone działania animatorskie związane z historią. Gmina Kowala systematycznie organizuje inscenizacje bitwy z okresu Powstania Styczniowego. Wszystkie te inicjatywy mają służyć zapewnieniu dobrej organizacji spotkań kulturowych, rozszerzeniu wiedzy o regionie, jego tradycji i kulturze.

### 2.8.3. Pozyskiwanie inwestorów i rozwój przedsiębiorczości

Gminy, aby wzmocnić swoje potencjały rozwojowe, prowadzą działania ukierunkowane na pozyskanie inwestorów i rozwój przedsiębiorczości. Tak twierdzi 57 gmin województwa mazowieckiego.

<sup>15</sup> Miasto Żąbki.

<sup>16</sup> Zbiorniki retencyjne na rzekach wskazywały następujące gminy: na Radomce gmina Jedlińsk, na Wkrze gmina Strzegowo, na Raciążnicy gmina Raciąż.



Częstokroć stosują one zwolnienia podatkowe dla inwestorów oraz ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw działających w gminach. Część samorządów prowadzi działania zorientowane na określony rodzaj inwestorów, np. w zakresie przetwórstwa produktów rolnych<sup>17</sup> lub odnawialnych źródeł energii<sup>18</sup>, albo też kultywujące długoletnie tradycje przemysłowe<sup>19</sup>. W celu zapewnienia dogodnych warunków sprzyjających inwestycjom gminy przygotowują specjalną ofertę dla inwestorów, rozbudowują infrastrukturę techniczną na terenach przeznaczonych pod inwestycje, uchwalają lub wprowadzają zmiany do miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, dokonują scaleń i zmieniają użytkowanie gruntów. Zdaniem gmin rozwojowi przedsiębiorczości służy też organizowanie parków przedsiębiorczości lub objęcie terenu specjalną strefą ekonomiczną. Interesującą inicjatywę przedstawia gmina Wyszogród, która prowadząc działania służące rozwojowi przedsiębiorczości, zamierza wnioskować o objęcie części terenu gminy warmińsko-mazurską specjalną strefą ekonomiczną, poza tym planuje nawiązać współpracę z Płockim Parkiem Przemysłowo-Technologicznym oraz z Izbą Gospodarczą Regionu Płockiego. Miasto Kobyłka zaś podejmuje inwestycje wspólnie z prywatnymi przedsiębiorstwami w zakresie zabudowy mieszkaniowej z pomieszczeniami przeznaczonymi pod usługi publiczne. Niektóre gminy w celu rozwoju mikroprzedsiębiorczości przewidują budowę targowisk z zapleczem. W opinii gmin wszystkie te działania powinny przyczynić się do większych wpływów z podatków stanowiących dochód gminy.

### 2.8.4. Poprawa jakości kapitału ludzkiego

Zgodnie z opinią 56 gmin wzmocnienie potencjałów rozwojowych gmin może odbywać się przez rozwój kapitału ludzkiego mieszkańców gminy. Część z tych gmin stawia na inicjatywy mieszkańców, bieżącą współpracę z ludnością, w tym zawieranie porozumień partnerskich z określonymi grupami mieszkańców. Gminy prowadzą też politykę ukierunkowaną na poprawę warunków życia ludności i poziomu bezpieczeństwa publicznego, jednocześnie oferując

<sup>17</sup> Gminy: Stara Błotnica, Raciąż (gmina), Płońsk (gmina), Gielniów.

<sup>18</sup> Gminy: Karniewo, Sochocin (elektrownia wodna), Liw.

<sup>19</sup> Przykładowo miasto Łaskarzew kultywuje tradycje związane z produkcją obuwia.

dogodniejsze warunki załatwiania spraw administracyjnych oraz pomoc doradcą, np. przy wypełnianiu wniosków aplikacyjnych. Doradztwo w przypadku innych gmin jest skierowane na działania informacyjne dla rolników i pomoc prawną przy podziale gruntów. Gmina Wołomin zaś zauważa, że pomoc doradcza sprzyjająca rozwojowi przedsiębiorczości może być jednym z działań Rady Przedsiębiorczości – organu doradczo-opiniującego gminy.

Grupa samorządów gminnych organizuje kursy, szkolenia dla mieszkańców i ścieżki dydaktyczne na terenie gminy. Tematyka szkoleń obejmuje zarówno rozwój przedsiębiorczości, zakładanie firm producenckich, jak też działalność rolną (tu: szkolenia we współpracy z Mazowieckim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego). Wszystkie te działania powinny wpłynąć na większy stopień identyfikacji mieszkańców z gminą oraz większe ich zaangażowanie na rzecz lokalnych społeczności. Dla gmin obszaru metropolitalnego Warszawy działania te mogą też stanowić zachętę dla mieszkańców do opłacenia podatków na ich terenie.

### 2.8.5. Promocja gminy

Według 28 gmin województwa mazowieckiego ważnym działaniem samorządu gminy jest promocja gminy oraz produktów wytwarzanych na jej terenie. Samorządy gmin prowadzą kampanie promocyjne, m.in. w mediach. Zamawiają sponsorowane audycje w radio, organizują festyny, wydają biuletyny informacyjne, promują gminę w folderach, na plakatach itp. Jednym z przykładów są gminy z subregionu radomskiego, które prowadzą działania promujące paprykę, tj. organizują targi lub coroczne święta papryki.

### 2.8.6. Opracowanie dokumentów planistycznych i programowych

Z kolei inna grupa 28 gmin województwa mazowieckiego jest zdania, iż do wzmocnienia potencjałów rozwojowych przyczynia się opracowanie dokumentów planistycznych i programowych. Wśród nich 22 gminy zwracają uwagę na potrzebę sporządzenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, w których zostaną wyznaczone tereny pod zabudowę, strefy ekonomiczne i działalność uciążliwą. Rządziej gminy jako konieczne dokumenty planistyczne i programowe wymieniają studium uwarunkowań

i kierunków zagospodarowania przestrzennego, strategii rozwoju gminy, programy rozwoju miejscowości. Miasto stołeczne Warszawa jest zdania, że wzmocnienie potencjałów wymaga wdrażania dokumentów programowych, takich jak „Społeczna strategia Warszawy na lata 2009–2020” i „Innowacyjna Warszawa 2020”. Gmina Serock zaś wskazuje, że do wzmocnienia jej potencjału rozwojowego przyczyni się opracowanie koncepcji zagospodarowania terenów nad Zalewem Zegrzyńskim.

### **2.8.7. Pozyskiwanie środków zewnętrznych, podnoszenie standardów zarządzania gminą, doskonalenie kadry administracyjnej**

Zdaniem 27 gmin województwa mazowieckiego niezbędnym działaniem wzmacniającym potencjały gmin jest pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych na określone cele. Gminy najczęściej wymieniają programy Unii Europejskiej, które wspierają inwestycje w infrastrukturę gmin. Inne gminy zwracają uwagę na udział w projektach partnerskich

lub projektach służących rozwojowi kapitału ludzkiego.

Zgodnie z opinią 18 gmin wzmocnienie potencjałów wymaga ciągłego podnoszenia standardów zarządzania gminą oraz obiektami istniejącymi na terenie gminy. Powinny one wynikać ze współpracy z instytucjami działającymi na terenie gminy, organizacjami pozarządowymi, sąsiednimi gminami i wyższymi poziomami samorządu terytorialnego. Lepsze standardy, zdaniem gmin, wynikają również z systematycznej konsultacji strategicznych przedsięwzięć z mieszkańcami oraz z obserwacji poczynań konkurencyjnych gmin. Zdaniem gmin działania te powinny sprzyjać tworzeniu prawa lokalnego wyższej jakości, które wykorzystuje lokalne inicjatywy, pozwala na realizację przedsięwzięć odpowiadających standardom konkurencyjnych gmin oraz zapewnia estetykę gminy.

Według 7 gmin regionu konieczne jest również realizowanie zadań dotyczących doskonalenie kadry administracyjnej przez ciągłe dokształcanie i szkolenie pracowników oraz spotkania integracyjne.

### 3. Potencjały gospodarcze gmin

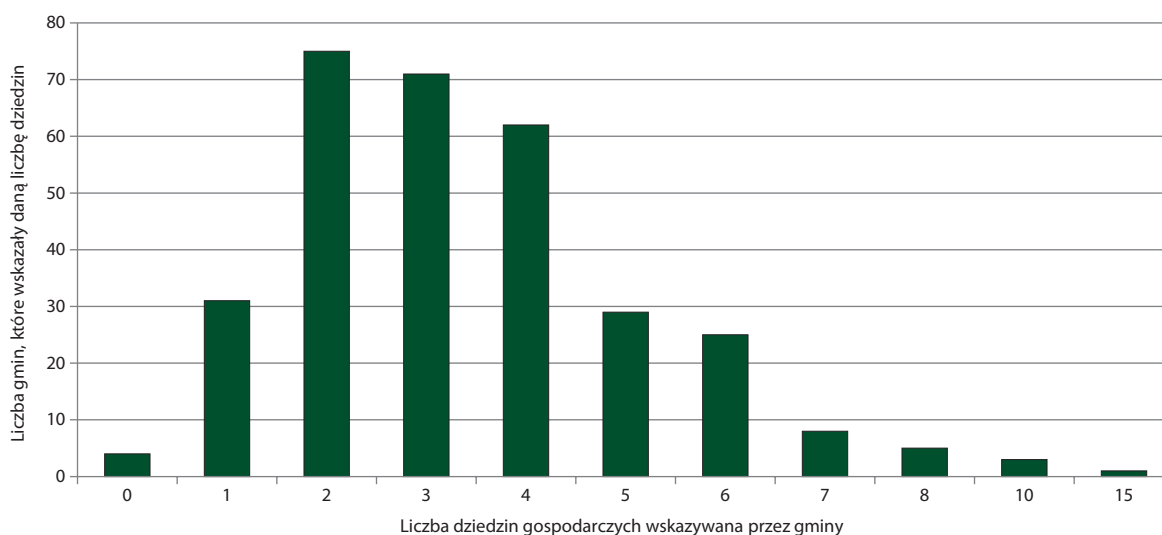
W rozdziale przedstawiono analizę branż kluczowych dla rozwoju gmin Mazowsza na podstawie:

- wyników badania IDI w samorządach gminnych;
- analizy porównawczej badania IDI z potencjałami gmin w branżach gospodarczych na podstawie wskaźników przedsiębiorstw *Wp*, którego szczegółowy opis znajduje się we wprowadzeniu;
- analizy porównawczej badania IDI z liczebności dużych przedsiębiorstw w gminach, w przypadku Warszawy również z ich rozmieszczeniem w poszczególnych dzielnicach;
- analizy liczebności i rozmieszczenia dużych mazowieckich przedsiębiorstw znajdujących się w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce.

W badaniu IDI samorządowcy zostali poproszeni o wskazanie branż gospodarczych, szczególnie istotnych dla rozwoju ich gminy, na podstawie następującego zestawienia:

- 1) produkcja roślinna,
- 2) produkcja zwierzęca,
- 3) artykuły spożywcze,
- 4) wyroby tytoniowe,
- 5) tekstylia,
- 6) produkcja z drewna, korka, papieru oraz mebli,

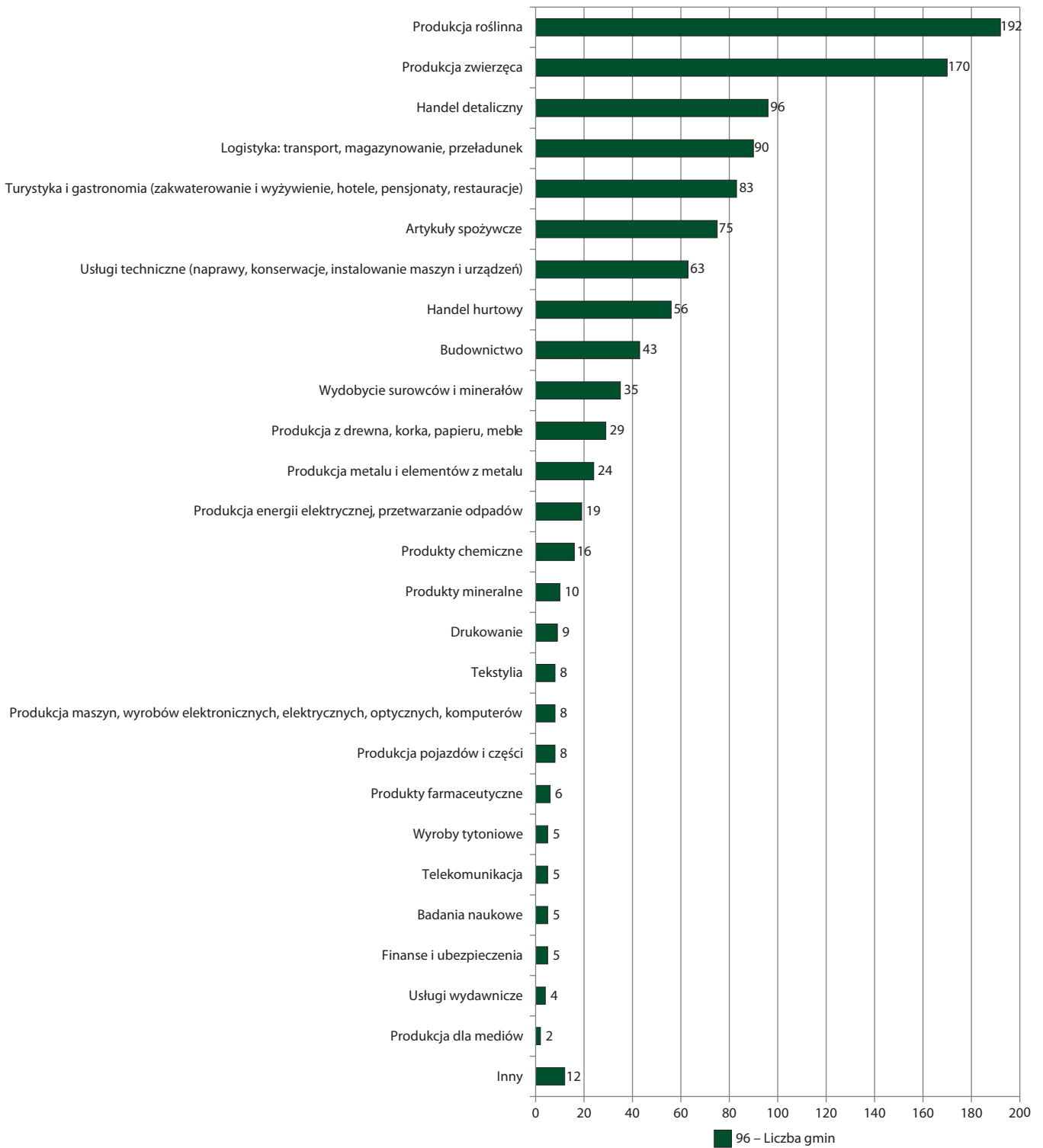
- 7) drukowanie,
- 8) produkty chemiczne,
- 9) produkty farmaceutyczne,
- 10) produkty mineralne,
- 11) produkcja metalu i elementów z metalu,
- 12) produkcja pojazdów i części,
- 13) produkcja maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych, komputerów,
- 14) produkcja energii elektrycznej i przetwarzanie odpadów,
- 15) budownictwo,
- 16) usługi techniczne (naprawy, konserwacje, instalowanie maszyn i urządzeń),
- 17) handel hurtowy,
- 18) handel detaliczny,
- 19) logistyka: transport, magazynowanie, przeładunek,
- 20) turystyka i gastronomia (zakwaterowanie i wyżywienie, hotele, pensjonaty, restauracje),
- 21) usługi wydawnicze,
- 22) produkcja dla mediów (telewizja, radio, Internet, prasa),
- 23) telekomunikacja,
- 24) badania naukowe,
- 25) finanse i ubezpieczenia,
- 26) inny.



**Wykres 9. Zależność między liczbą kluczowych branż gospodarczych w gminach a liczbą gmin, które wskazały w tym badaniu daną liczbę branż gospodarczych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.





**Wykres 10. Branże gospodarki kluczowe dla rozwoju gminy w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

W badaniu zdecydowana większość, bo 310 gmin województwa mazowieckiego, wskazała na co najmniej jedną z dziedzin z tej listy. Wśród tych gmin, 12 samorządów wymieniało inne branże gospodarcze związane m.in. z oświatą, działalnością uzdrowiskową, biotechnologią, nanotechnologią, sektorami kreatywnym oraz wytwórczym. Tylko gminy Leoncin, Milanówek, Podkowa Leśna i Żabia Wola nie zaznaczyły żadnej z zaproponowanych dziedzin. Siedlce (miasto) wymieniły najwięcej, bo 15 dziedzin, zaś gminy Kozienice, Góra Kalwaria i Płońsk (miasto) po 10 branż. Wykres 9 przedstawia rozkład współzależności między liczbą dziedzin gospodarczych kluczowych dla gmin wskazanych w badaniu oraz liczbą gmin, które wymieniły określoną liczbę dziedzin. Gminy najczęściej wskazywały na dwie, trzy lub cztery dziedziny (odpowiednio 75, 71 i 62 gminy), a zdecydowanie rzadziej na więcej niż 6 dziedzin.

Gminy Mazowsza, wymieniając dziedziny gospodarki kluczowe dla ich rozwoju, najczęściej wskazywały branże rolne, tj.: produkcję roślinną i produkcję zwierzęcą (wykres 10). Taka opinia wynika głównie z dużej liczby gmin z wysoką koncentracją gospodarstw rolnych na Mazowszu. Jednocześnie jest konsekwencją typowo rolniczego zagospodarowania przestrzeni większości gmin regionu. Produkcja roślinna jest podstawową branżą w opinii 61% gmin Mazowsza, produkcja zwierzęca zaś – 54%. Znaczenie pozostałych dziedzin gospodarczych zostało podkreślone w badaniu przez znacznie mniejszy odsetek gmin, tj. mniej niż 1/3 gmin województwa mazowieckiego. Jednakże branże rolne, najczęściej wymieniane w badaniu nie są dziedzinami, które osiągają wysoką wartość dodaną i koncentrują wysokie zatrudnienie. Dlatego też w dalszej części rozdziału przedstawiono również szczegółowe analizy rozmieszczenia w regionie pozostałych branż gospodarki, rzadziej wymienianych przez gminy w badaniu IDI. Z odpowiedziami gmin dotyczącymi tych branż porównano „skupiska” potencjałów gospodarczych w regionie. W charakterystykach poszczególnych dziedzin w pierwszej kolejności omówiono branże sektora rolnego najczęściej wskazywane przez gminy w badaniu IDI. Następnie zawarto charakterystykę branż w kolejności uporządkowanej pod względem liczby pracujących w województwie mazowieckim, od liczby największej do najmniejszej<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> W analizach szczegółowych pominięto produkcję wyrobów tytoniowych ze względu na niewielką liczbę firm prowadzących działalność gospodarczą w tym zakresie (10 podmiotów na Mazowszu). Podmioty te prowadzą działalność w gminach:

W analizach potencjałów gospodarczych wykorzystano załączone do raportu tabele (załącznik 1) zawierające wykaz dużych przedsiębiorstw, które zatrudniają co najmniej 250 osób. Przedstawiono go w układzie gmin dla każdej analizowanej branży gospodarczej. Szczegółowy opis sposobu opracowania załącznika tabelarycznego zamieszczono we wprowadzeniu. Samorządy gminne, które zwróciły uwagę na znaczenie określonej dziedziny gospodarczej w rozwoju lokalnym, w załączniku tabelarycznym zostały oznaczone gwiazdką. W tabelach załącznika przy każdym przedsiębiorstwie wskazano zakres podstawowej działalności, a w niektórych przypadkach również przedmiot dodatkowej działalności gospodarczej.

W pierwszej kolejności zostały omówione produkcja roślinna i produkcja zwierzęca najczęściej wskazywane przez gminy w badaniu IDI. Są one kluczowymi branżami gospodarki w opinii gmin położonych na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Jednakże w różnych częściach regionu inne rodzaje upraw roślinnych oraz hodowli zwierząt decydują o potencjale rolnym tych gmin. Szczegółową charakterystykę tego zagadnienia zawierają następane dwa podrozdziały.

### 3.1. Produkcja roślinna

Odmienne rodzaje upraw zbożowych przeważają i zajmują największą powierzchnię zasiewów w różnych częściach obszarów pozametropolitalnych Mazowsza. Na przykład uprawy pszenicy są skoncentrowane w subregionach ciechanowskim i płockim, uprawy żyta – na Mazowszu północnym i wschodnim. W wybranych miejscach regionu kluczowe znaczenie w produkcji roślinnej mają warzywa. Uprawy warzyw gruntowych przeważają w powierzchni zasiewów na terenie gmin w dolinie Wisły oraz położonych w paśmie na zachód od Warszawy<sup>21</sup>. Uprawy warzyw pod osłonami, a zwłaszcza uprawy papryki, stanowią ważną dziedzinę produkcji roślinnej w powiatach białobrzeskim i przysuskim. Z kolei wśród owoców uprawy truskawek i poziomek gruntowych skupiają się głównie w gminach: Czerwińsk nad Wisłą, Warka

Radom, Piaseczno, Warszawa, Belsk Duży i Wąsewo. Natomiast na znaczenie tej produkcji w rozwoju lokalnym wskazały gminy: Iłów, Teresin, Sobolew, Goworowo i Baranowo, co wynika z prowadzonych upraw tytoniu na ich terenie.

<sup>21</sup> Gminy: Karczew, Konstancin-Jeziorna, Leszno, Sobienie-Jeziory, Wilga i Zakroczym.

i Jasieniec. Uprawy sadownicze przeciętnie zajmujące powierzchnię większą niż 4 ha w gospodarstwie rolnym są zaś położone w powiecie grójeckim oraz w gminie Promna.

Gminy rolnicze, w których jest prowadzona intensywna produkcja roślinna, znajdują się przeważnie w obszarach funkcjonalnych dużych miast. Potencjał gospodarczy produkcji roślinnej jest stosunkowo wyższy w Obszarze Metropolitalnym Warszawy niż w obszarach pozametropolitalnych ze względu na bardziej intensywną produkcję rolniczą. Ponadto w województwie mazowieckim działają dwa duże przedsiębiorstwa, których przedmiotem działalności jest gospodarka leśna. W Warszawie, w dzielnicy Ochota znajduje się siedziba Państwowego Gospodarstwa Leśnego „Lasy Państwowe”. Jego zadaniem jest zarządzanie lasami należącymi do Skarbu Państwa, tj. gospodarowanie 1/3 powierzchni Polski. Natomiast zadaniem Biura Urządzania Lasu i Geodezji Leśnej, z siedzibą w gminie Raszyn, są usługi w zakresie leśnictwa i pozyskiwania drewna. W badaniu IDI obydwie gminy nie wskazały na znaczenie produkcji roślinnej w ich rozwoju.

Wyniki badania branży produkcji roślinnej, w tym wywiadów indywidualnych w gminach wskazują na następujące kwestie:

- uprawy roślin mają szczególne znaczenie w opinii samorządowców w obszarach pozametropolitalnych regionu;
- uprawy zbóż koncentrują się na Mazowszu północnym i wschodnim;
- uprawy warzyw i owoców tworzą największe skupiska na Mazowszu południowym oraz w dolinie Wisły;
- największym przedsiębiorstwem omawianej branży jest Państwowe Gospodarstwo Leśne „Lasy Państwowe”, zarządzające obszarami leśnymi na 1/3 powierzchni Polski.

### 3.2. Produkcja zwierzęca

Produkcja zwierzęca stanowi istotną dziedzinę gospodarki w opinii gmin Mazowsza zachodniego, północnego i wschodniego. W obszarach tych przeważa hodowla bydła, w mniejszym zakresie chów trzody chlewnej i drobiu. Na hodowlę bydła jest zorientowana

działalność rolna głównie na Mazowszu północnym i wschodnim. Gospodarstwa rolne z wysoką obsadą trzody chlewnej skupiają się w powiatach: ciechanowskim, przasnyskim, żuromińskim, sierpeckim, łosickim, sokołowskim, siedleckim, garwolińskim, kozienickim i zwoleniskim. Natomiast wysoka koncentracja hodowli drobiu występuje w powiatach: żuromińskim, mławskim, płockim, gostynińskim i siedleckim. Wszystkie te powiaty mają stosunkowo wysoki potencjał gospodarczy w zakresie produkcji zwierzęcej. Jednocześnie w województwie mazowieckim nie działa żadne duże przedsiębiorstwo związane z taką produkcją.

Głównym odbiorcą produktów roślinnych i zwierzęcych są zakłady przetwórcze działające w różnych częściach Mazowsza, zarówno w OMW, jak i na obszarach pozametropolitalnych. Ponadto z działalnością rolniczą są związane również agencje rządowe, mające siedziby w Warszawie, takie jak:

- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, która administruje programami ekonomicznymi, mającymi na celu regulowanie gospodarki rolnej i poprawę efektywności gospodarowania w rolnictwie;
- Agencja Nieruchomości Rolnych zajmująca się zagospodarowaniem gospodarstw rolnych;
- Agencja Rynku Rolnego, która bada rynek rolny, nadzoruje wytwarzanie produktów rolnych oraz prowadzi usługi związane z bankowością.

Z badania branży produkcji zwierzęcej i badania IDI wysnuwają się następujące wnioski:

- produkcja zwierzęca ma szczególne znaczenie w opinii gmin Mazowsza zachodniego, północnego i wschodniego;
- znaczenie produkcji zwierzęcej wynika z obsady bydła, trzody chlewnej i drobiu w regionie;
- omawiana branża kształtuje wysoki potencjał przemysłu spożywczego w regionie.

### 3.3. Handel detaliczny

W badaniu IDI co trzecia gmina regionu zwróciła uwagę, że istotną dziedziną rozwojową jest handel detaliczny. Na Mazowszu branża ta jest reprezentowana przez najliczniejszą grupę przedsiębiorstw – 106 tys. firm, głównie mikroprzedsiębiorstw (97,9% ogółu)

oraz małych firm (1,9%). Średnie przedsiębiorstwa stanowią tylko 0,2% ogółu, natomiast duże – 0,05%. Charakterystyczna dla tej branży jest sprzedaż towarów, przeważnie w niewielkich ilościach w punktach sprzedaży detalicznej. Wiąże się to z dużym rozdrobieniem handlu detalicznego w regionie, w każdej gminie istnieje bowiem przedsiębiorstwo prowadzące taką działalność. W branży tej pracuje najwięcej, bo przeszło 250 tys. ludzi. Handel detaliczny jest najważniejszym ogniwem obrotu towarowego, oddziałującym na wzorce konsumpcji oraz na wysokość cen towarów. Skutki działalności tej dziedziny można również obserwować w przemyśle przetwórczym, przez wzbogacanie i unowocześnianie przetwórstwa pod wpływem opinii konsumentów. W warunkach kryzysu gospodarczego handel detaliczny był branżą „odporną” na załamania. Potrzeby konsumpcyjne ludności sprawiły, iż mimo kryzysu gospodarczego sprzedaż detaliczna towarów w województwie mazowieckim rosła z każdym rokiem.

Z rozmieszczenia w województwie mazowieckim 96 gmin, które podkreślały znaczenie handlu detalicznego w badaniu IDI, nie wynika żadna prawidłowość. Pośród tych gmin tylko 15 jednostek wyróżnia się wysokim lub bardzo wysokim potencjałem gospodarczym handlu detalicznego (mapa 2)<sup>22</sup>. Są to zwłaszcza miasta z większą koncentracją punktów sprzedaży detalicznej. W szczególności ośrodki powiatowe: Płock, Siedlce (miasto), Wyszaków, Mława, Płońsk (miasto), Legionowo, Żyrardów, Mińsk Mazowiecki (miasto), Sochaczew (miasto), Piaseczno oraz gminy podwarszawskie: Góra Kalwaria, Łomianki, Brwinów, Ząbki i Raszyn.

Inne gminy z wysokim potencjałem handlu detalicznego w badaniu IDI nie wskazały na znaczenie handlu detalicznego ze względu na powszechny charakter. Wśród nich przeważają gminy położone w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. W grupie tych jednostek samorządowych są: Warszawa, Radom, Ostrołęka, Ciechanów (miasto), Ostrów Mazowiecka (miasto), Pruszków, Otwock, Wołomin, Grójec, Grodzisk Mazowiecki, Nowy Dwór Mazowiecki i Piastów.

Analizując działalność dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego w województwie mazowieckim,

<sup>22</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony na podstawie wartości wskaźnika *Wp* w sposób opisany we wprowadzeniu na podstawie liczby przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych w dziale 47 PKD 2007: „Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi”.

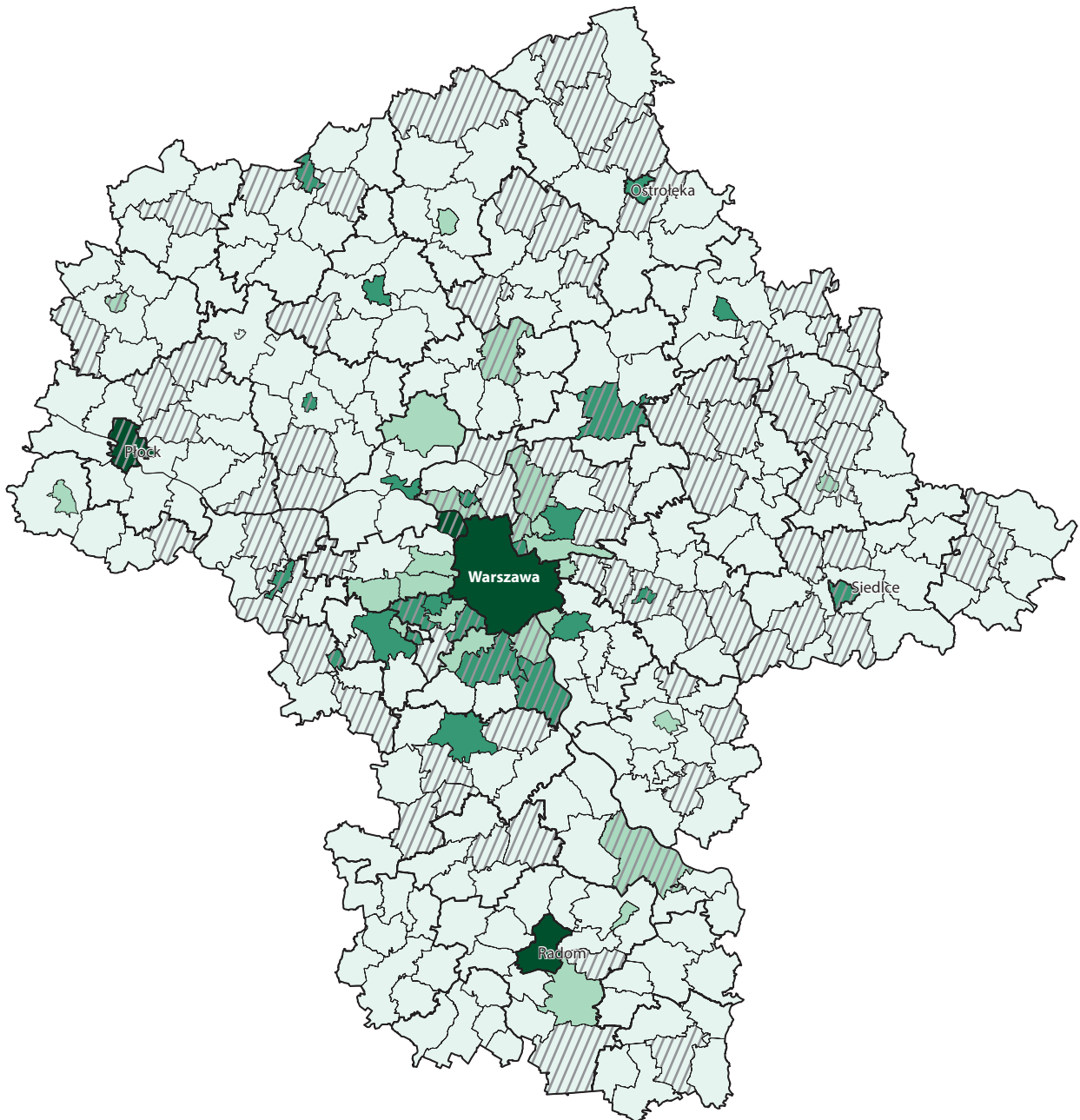
zauważa się ich wysoką koncentrację w Warszawie, gdzie swoje siedziby ma przeszło 50 takich firm (tabela 2). W stolicy działalność taką prowadzą spółdzielnie spożywców poszczególnych dzielnic. Ponadto znajdują się tu siedziby zarządów i placówki sieci handlowych sklepów detalicznych, sprzedających towary wielobranżowe lub określone rodzaje produktów (odzież, wyroby cukiernicze, kosmetyki, farmaceutyki). Warszawa jest atrakcyjnym miejscem do lokalizacji siedzib zarządów sieci punktów detalicznych, których zasięg działalności obejmuje cały kraj. Wspomniane siedziby koncentrują się głównie w dzielnicach centralnych miasta: Śródmieściu, Woli, jak również we Włochach. Zdecydowanie mniej występuje w dzielnicach peryferyjnych.

Spośród samorządów o wysokim potencjale handlu detalicznego, a zarazem podkreślających znaczenie tej branży w badaniu IDI, działalność dużych przedsiębiorstw oddziałuje na potencjał handlu detalicznego jedynie w Płocku, Siedlcach oraz w gminach: Piaseczno, Łomianki i Raszyn (tabela 2). Dużymi firmami handlu detalicznego w Płocku i Siedlcach są powszechne spółdzielnie spożywców sprzedające artykuły spożywcze. W Płocku znajduje się też siedziba przedsiębiorstwa Levi Strauss Poland Sp. z o.o. prowadzącego sprzedaż detaliczną odzieży w całym kraju. Podobnie też w gminach Piaseczno, Łomianki, Raszyn są zlokalizowane siedziby zarządów sieci detalicznych, prowadzących sprzedaż wielobranżową w punktach na terenie całego kraju. W gminie Łomianki znajduje się siedziba firmy Wittchen S.A. oferującej wyroby ze skóry, w gminie Raszyn zaś siedziby przedsiębiorstw sieci Ikea.

Ponadto duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego mają siedziby w Radomiu, Sokołowie Podlaskim (mieście) i gminie Michałowice, choć gminy te w badaniu IDI nie wskazały na jego znaczenie w swoim rozwoju.

Z badania wynika, że duże firmy omawianej branży zlokalizowały centra zarządcze w gminach obszaru metropolitalnego Warszawy, położonych przy głównych drogach krajowych (Warszawa, Piaseczno, Łomianki, Raszyn, Michałowice), jak również w ośrodkach powiatowych (Radom, Płock, Siedlce, Sokołów Podlaski). Taka lokalizacja wynika z gęstszej sieci placówek punktów sprzedaży detalicznej w dużych miastach i OMW w porównaniu z innymi obszarami w województwie.

Grupa dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego województwa mazowieckiego każdego roku



Opinie gmin w badaniu IDI

▨ handel detaliczny jest dziedziną kluczową dla rozwoju gminy (96)

Potencjał gmin w handlu detalicznym na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w dziale 47 PKD 2007

■ bardzo wysoki (Wp wynosi 561 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (4)

■ wysoki (Wp wynosi 561 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (23)

■ średni (Wp w przedziale 374–560) (24)

■ niski (Wp w przedziale 1–373) (263)

### Mapa 2. Handel detaliczny w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej dziedzinie

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.



widnieje w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Najwięcej takich firm ma swoje siedziby zarządów w warszawskiej dzielnicy Włochy, gdzie znajdują się centrum biznesowe w pobliżu lotniska na Okęciu. Firmy te są zlokalizowane również w centralnych dzielnicach stolicy: Śródmieście, Ochota, Praga Północ oraz w gminach podwarszawskich Piaseczno i Raszyn.

Wyniki badania handlu detalicznego i badania IDI pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- handel detaliczny jest dziedziną bardzo rozdrobnioną w regionie i zatrudniającą najwięcej osób;
- ze względu na obecność przedsiębiorstw tej branży w każdej gminie, co trzeci respondent podkreślił jej zaznaczenie w badaniu IDI;
- wysoki potencjał gospodarczy handlu detalicznego mają miasta powiatowe oraz gminy w Obszarze Metropolitalnym Warszawy;
- w tych samorządach koncentrują się też siedziby dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego;
- firmy te przeważnie prowadzą sieć punktów sprzedaży detalicznej w całym kraju;
- wśród wspomnianych dużych firm na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce znajdują się tylko firmy mające siedziby w centralnych dzielnicach stolicy, w pobliżu lotniska Warszawa–Okęcie oraz w podwarszawskich gminach Piaseczno i Raszyn.

### 3.4. Handel hurtowy

Do znaczących branż gospodarczych w województwie mazowieckim zalicza się handel hurtowy. Branża ta jest jedną z licznie reprezentowanych wśród przedsiębiorstw regionu, bo przez 71,8 tys. firm; w tym 94,3% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 4,9% – małe firmy, 0,7% – średnie przedsiębiorstwa, 0,1% – duże podmioty. Duża koncentracja ludności w województwie mazowieckim decyduje o znaczeniu tej branży w regionie, handel hurtowy specjalizujący się w zakupie dużych partii towarów oraz ich odsprzedaży do punktów sprzedaży detalicznej jest bowiem jedną z podstawowych branż działalności gospodarczej na

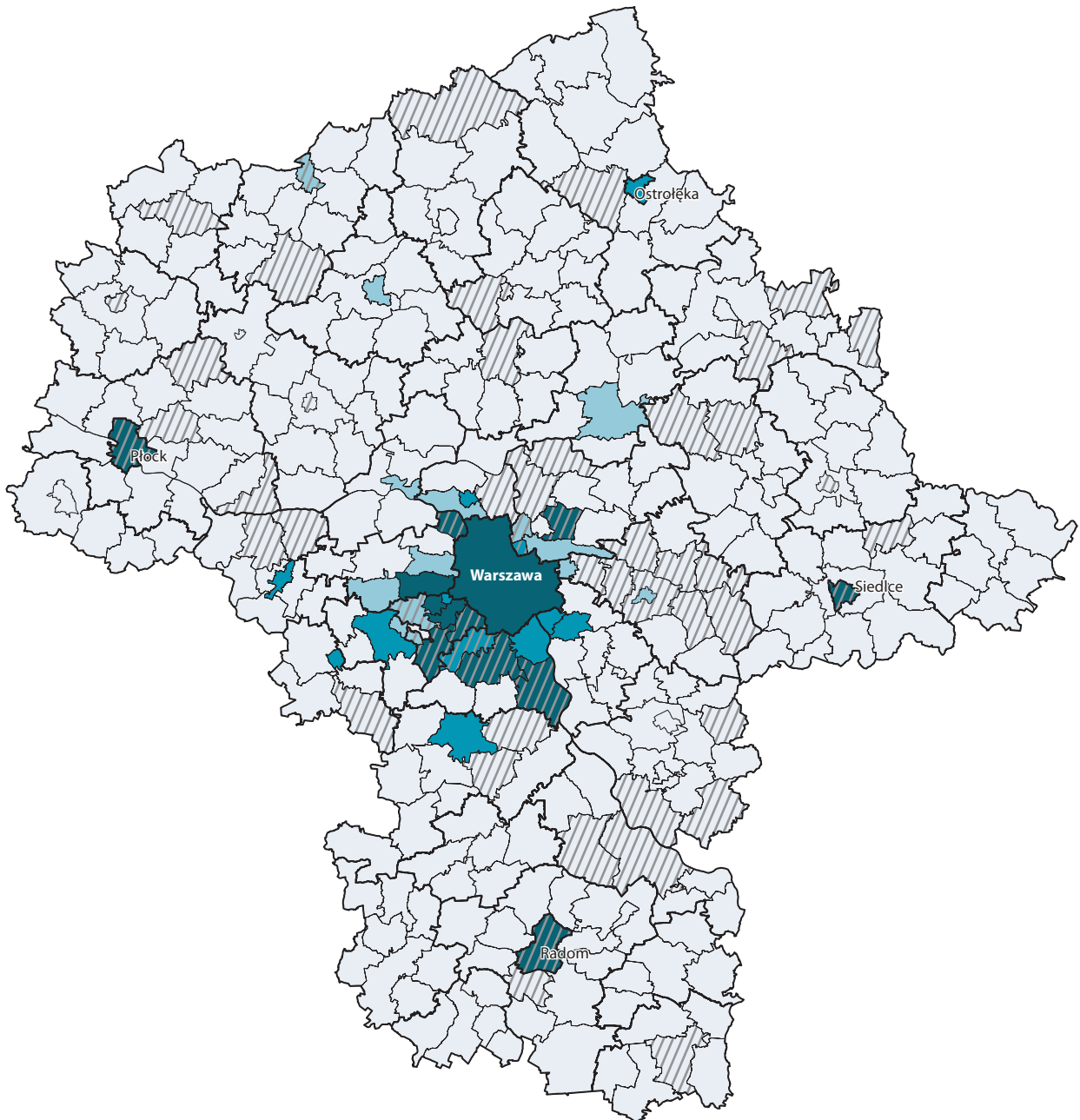
Mazowszu. Pracuje w nim około 200 tys. ludzi<sup>23</sup> i występuje on w każdej gminie regionu.

Z badania IDI wynika, iż handel hurtowy jest branżą decydującą o rozwoju w opinii 56 samorządów gminnych. Gminy, które wyrażały takie zdanie, są położone w różnych częściach województwa, przy czym nieco większa ich koncentracja występuje w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Jest to spowodowane dużym skupiskiem ludności w aglomeracji warszawskiej, chłonnym rynkiem zbytu oraz wynikającymi z tego większymi możliwościami rozwojowymi. We wspomnianej grupie gmin wysokim potencjałem handlu hurtowego wyróżnia się 11 jednostek<sup>24</sup>, w tym miasta regionalne: Radom, Płock, Siedlce oraz gminy aglomeracji warszawskiej: Piaseczno, Wołomin, Łomianki, Żąbki, Góra Kalwaria, Lesznowola, Raszyn i Nadarzyn (mapa 3). Największym potencjałem gospodarczym handlu hurtowego wyróżnia się Warszawa.


Najliczniejsza grupa dużych przedsiębiorstw handlu hurtowego prowadzi działalność w Warszawie. W stolicy znajdują się siedziby 73 firm, których głównym przedmiotem działalności jest handel hurtowy (tabela 3). W badaniu IDI Warszawa wprowadziła nie wskazała na znaczenie omawianej branży. Mimo to w stolicy występuje kilka miejsc z wysokim zagęszczeniem siedzib firm handlu hurtowego, zwłaszcza w dzielnicach Mokotów, Włochy i Wola. Jednak są też dzielnice, w których nie ma żadnej firmy omawianej branży (Ursus, Wilanów, Wawer i Włochy). Atrakcyjność lokalizacji siedzib przedsiębiorstw trzech poprzednio wymienionych dzielnic, położonych w zachodniej części miasta, jest spowodowana stosunkowo bliską ich lokalizacją względem centrum metropolii oraz dobrymi powiązaniem z siecią komunikacyjną kraju. Usytuowanie takie ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej, nie tylko w stolicy, ale też w innych dużych miastach w Polsce. Zakres sprzedaży hurtowej warszawskich dużych firm jest różnorodny. Przedsiębiorstwa te specjalizują się w handlu artykułami spożywczymi, wyrobami chemicznymi i farmaceutycznymi, wyrobami z metalu, sprzętu elektronicznego, pojazdów itd. Wysoka

<sup>23</sup> Więcej osób niż w branży handlu hurtowego pracuje w handlu detalicznym i szeroko rozumianym sektorze rolnym.


<sup>24</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla grup: 45.1, 45.3, 45.4, 46 PKD 2007: Handel hurtowy, sprzedaż hurtowa i detaliczna pojazdów samochodowych, części i akcesoria do pojazdów samochodowych, sprzedaż motocykli, ich naprawa i konserwacja, sprzedaż części i akcesoriów do nich.



Opinie gmin w badaniu IDI

 handel hurtowy jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (56)

Potencjał gmin w handlu hurtowym na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w grupach: 45.1, 45.3, 45.4 PKD 2007

 bardzo wysoki (Wp wynosi 439 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (13)

 wysoki (Wp wynosi 439 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (12)

 średni (Wp w przedziale 293–438) (13)

 niski (Wp w przedziale 1–292) (276)

**Mapa 3. Handel hurtowy w opinii samorządów gminnych oraz potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

różnorodność jest spowodowana dużym zapotrzebowaniem na zróżnicowaną gamę produktów w aglomeracji warszawskiej. Omawiane przedsiębiorstwa mają swoje oddziały w gminach województwa mazowieckiego, w ośrodkach regionalnych i subregionalnych Mazowsza, a część z nich zlokalizowała swoje oddziały w innych województwach w Polsce.

Oprócz Warszawy warto uważnie „przyrzeć się” ośrodkom z wysokim potencjałem omawianej branży i działającymi dużymi firmami, które też podkreśliły wagę handlu hurtowego w badaniu IDI. Dotyczy to Radomia i Płocka oraz gmin otaczających Warszawę od strony zachodniej: Piaseczna, Raszyna, Nadarzyn, Łomianek. W Radomiu znajdują się siedziby dużych przedsiębiorstw sprzedających wyroby tytoniowe oraz mrożone artykuły spożywcze. W Warszawie mają one oddziały lub spółki ściśle z nimi kooperujące. Lokalizacja w Radomiu siedzib przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż hurtową wyrobów tytoniowych wynika z umiejscowienia w tym mieście fabryki, opartej na surowcach pochodzącym z subregionu radomskiego oraz województw lubelskiego i świętokrzyskiego. W Płocku prowadzi działalność duża firma sprzedająca materiały budowlane. Firma ta ma swoje oddziały w pobliskich miastach powiatowych Gostyninie i Sierpcu. Natomiast w gminach z otoczenia Warszawy: Piasecznie, Raszynie, Nadarzynie i Łomiankach prowadzą działalność duże firmy sprzedające zarówno maszyny i urządzenia wykorzystywane w przemyśle i budownictwie, jak również kosmetyki, środki czystości i artykuły elektroniczne. Firmy te są „zorientowane” na warszawski rynek zbytu. Ponadto zauważa się powiązanie dużych firm sprzedających pojazdy z układem komunikacyjnym aglomeracji. Przy drodze krajowej nr 8 na terenie gmin Raszyn i Nadarzyn zlokalizowały działalność firmy prowadzące sprzedaż hurtową i detaliczną samochodów i akcesoriów samochodowych.

Gmina Nieporęt wprawdzie nie wyróżnia się wysokim potencjałem handlu hurtowego, jednak zwróciła uwagę na znaczenie omawianej branży oraz działa na jej terenie duże przedsiębiorstwo – Grodno S.A. prowadzące sprzedaż artykułów elektroinstalacyjnych i elektronicznych gospodarstwa domowego. Firma ta ma swoje centrum dystrybucji na terenie gminy Dąbrówka.

Duże przedsiębiorstwa handlu hurtowego prowadzą również działalność w innych ośrodkach z OMW, które w badaniu IDI wskazały omawianą branżę jako kluczową. W gminie Ożarów Mazowiecki są

zlokalizowane giełda sprzedająca owoce i warzywa oraz duża firma prowadząca sprzedaż wyrobów farmaceutycznych. W Nowym Dworze Mazowieckim znajduje się duże przedsiębiorstwo specjalizujące się w sprzedaży chemikaliów, kosmetyków i środków czystości. W Pułtusku zaś działa duża firma prowadząca sprzedaż hurtową materiałów budowlanych, której market budowlany znajduje się również w Makowie Mazowieckim.

Działalność tych przedsiębiorstw jest ukierunkowana na rynek zbytu w Warszawie i w innych częściach regionu.

W rankingu „Rzeczpospolitej” zawierającym 500 największych firm w Polsce znajdują się 32 duże firmy handlu hurtowego mające siedziby w województwie mazowieckim. Pośród nich 28 podmiotów ma siedziby w Warszawie, w tym 7 firm w dzielnicy Mokotów, 4 w dzielnicy Ochota, po 3 w dzielnicach Śródmieście i Włochy, po 2 w Białołęce, Rembertowie oraz na Targówku, Ursynowie, Woli, a 1 na Żoliborzu. Poza Warszawą na liście znalazły się 2 duże przedsiębiorstwa z Radomia, a po 1 z Płocka i gminy Nadarzyn.

Na podstawie analiz handlu hurtowego można sformułować następujące wnioski:

- handel hurtowy jest jedną z podstawowych dziedzin gospodarczych na Mazowszu, zatrudniającą 200 tys. ludności;
- największa koncentracja przedsiębiorstw handlu hurtowego występuje w Obszarze Metropolitalnym Warszawy oraz w Radomiu, Płocku i Siedlcach;
- ośrodki te są również atrakcyjnym miejscem lokalizacji dużych firm;
- usytuowanie działalności tej branży jest ściśle związane z rynkiem zbytu;
- wyższy potencjał gospodarczy handlu hurtowego mają ośrodki wyróżniające się wysoką chłonnością na zróżnicowane produkty;
- na potencjał gospodarczy pozwalający na rozwój handlu hurtowego wskazują samorządowcy zarówno z gmin Obszaru Metropolitalnego Warszawy, jak i z terenów pozametropolitalnych;
- na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce znajdują się tylko firmy mające siedziby w Warszawie, Radomiu, Płocku i gminie Nadarzyn.



### 3.5. Logistyka: transport, magazynowanie, przeładunek

Branża logistyczna w badaniu IDI była wskazywana jako znacząca przez nieco mniejszą liczbę gmin niż handel detaliczny. Na Mazowszu w logistyce działa jednak o wiele mniej przedsiębiorstw. Taką działalność prowadzi 48,4 tys. firm, tj. połowa przedsiębiorstw handlu detalicznego. Wśród nich *gros*, bo 97,9% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, a jedynie 1,7% małe firmy, 0,3% – średnie przedsiębiorstwa, 0,1% – duże podmioty gospodarcze. Podobnie jak handel detaliczny branża ta jest bardzo rozdrobniona w województwie mazowieckim. W każdej gminie działają przedsiębiorstwa tej branży. Wynika to z różnych rodzajów działalności logistycznej, które obejmują: zaopatrzenie, dystrybucję, transport oraz marketing surowców, materiałów, produktów i towarów. W procesie tym niezbędny jest przepływ odpowiednich informacji z punktów pochodzenia do punktów przeznaczenia oraz konsumpcji produktów, które znajdują się w każdej gminie.

Branża logistyczna na Mazowszu doświadczyła znaczącego załamania gospodarczego w latach 2008–2009. W późniejszym okresie wystąpił wzrost gospodarczy w tej branży, jednak począwszy od 2012 r. ponownie zaznaczył się spadek rentowności. Jednakże pogorszenie wyników finansowych branży logistycznej w ostatnich latach nie wpłynęło na opinię respondentów w badaniu IDI.

Zdaniem 90 gmin (29%) ważną branżą gospodarki jest właśnie działalność związana z logistyką, tj.: transportem, magazynowaniem oraz przeładunkiem. Na terenie województwa mazowieckiego częściej taką opinię wyrażały gminy położone w części centralnej regionu oraz w okolicach Radomia, Płocka, Siedlca i Ostrołęki. Pośród nich wysokim potencjałem gospodarczym firm branży logistycznej wyróżnia się 14 gmin<sup>25</sup>. Są to ośrodki powiatowe znajdujące się w obszarze pozametropolitalnym: Radom, Płock, Siedlce (miasto), Wyszaków, Ostrów Mazowiecka (miasto), jak również gminy zlokalizowane w otoczeniu Warszawy, tj.: Piaseczno, Legionowo, Otwock, Grodzisk Mazowiecki, Góra Kalwaria, Lesznowola, Ożarów Mazowiecki, Raszyn i Błonie (mapa 4).

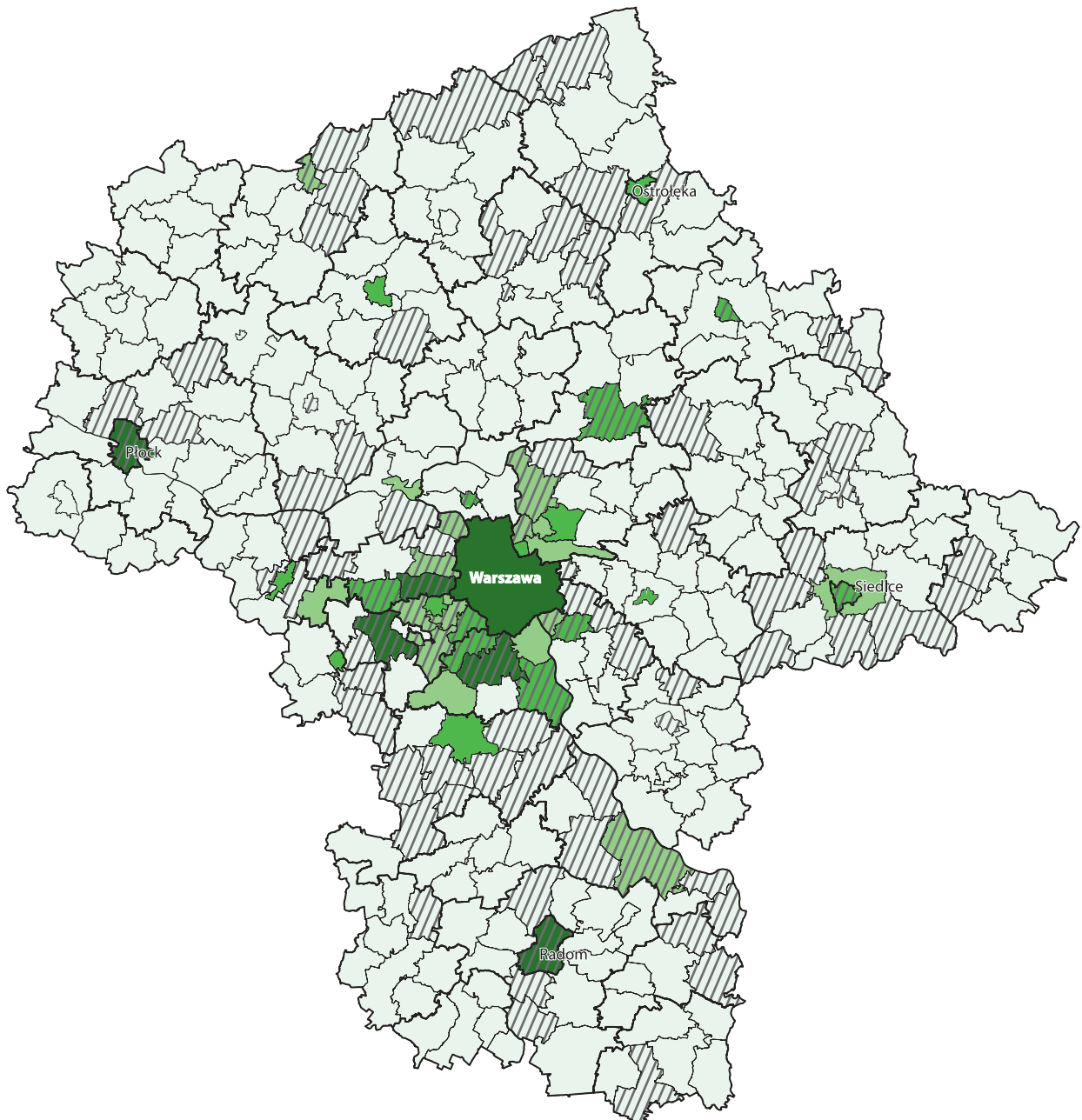
Wśród gmin, które nie zwróciły uwagi na znaczenie branży logistycznej, mimo że cechuje je wysoki

potencjał gospodarczy tej branży, są miasta: Warszawa, Ostrołęka, Ciechanów, Pruszków, Sochaczew, Grójec, Wołomin, Mińsk Mazowiecki, Żyrardów i Ząbki.

W stolicy koncentruje się najwięcej firm logistycznych, m.in. siedziby przeszło 30 dużych przedsiębiorstw. Najliczniejsza grupa takich firm występuje w dzielnicach: Włochy, Wola i Ochota (tabela 4). Ich zakres działalności obejmuje transport drogowy i kolejowy towarów, transport lotniczy, transport pasażerski koleją, autobusami, tramwajami i metrem. Są wśród nich również firmy zajmujące się obsługą logistyczną transportu oraz usługami kurierskimi i pocztowymi. Niektóre z omawianych firm mają oddziały zamiejscowe, m.in. w ośrodkach regionalnych i subregionalnych Mazowsza lub w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. W stolicy znajduje się też siedziba firmy przesyłowej – Operator Gazociągów Przesyłowych Paliw Płynnych Gaz-System SA, transportującej paliwa płynne rurociągami. Jej oddział zamiejscowy powstał w podwarszawskiej gminie Nieporęt.

Wśród samorządów, które w badaniu IDI wskazały na znaczenie branży logistycznej, duże firmy wpływają na wysoki potencjał gospodarczy w gminach: Radom, Płock, Piaseczno, Grodzisk Mazowiecki, Raszyn, Ożarów Mazowiecki i Błonie. Radom jest siedzibą firm prowadzących transport drogowy towarów i transport autobusowy pasażerów. Jedną z nich jest Internationale Transport Spedition Michalczewski Adam, której zakres działalności obejmuje przewóz pasażerów autobusami, także w stolicy. W Płocku są zlokalizowane zarządy firm przesyłających ropę naftową rurociągami, magazynujących paliwa płynne, a także prowadzących transport drogowy i kolejowy towarów oraz transport autobusowy pasażerów. Jedną z nich jest Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Płocku, posiadające placówkę terenową w Sierpcu. Jest ono odpowiedzialne za organizowanie transportu publicznego w powiatach płockim i sierpeckim. Podstawowy zakres działalności firm dużych branży logistycznej mających siedziby w podwarszawskich gminach: Piaseczno, Raszyn, Ożarów Mazowiecki i Błonie obejmuje transport drogowy oraz magazynowanie towarów. Przedsiębiorstwa te prowadzą oddziały i biura w Warszawie, co stanowi dowód na ich ścisły związek ze stolicą i z warszawskim węzłem transportowym. Podobne powiązania mają też przedsiębiorstwa, których centra zarządcze znajdują się w większej odległości od stolicy. Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. z o.o. z siedzibą w Grodzisku

<sup>25</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla sekcji H PKD 2007: „Transport i gospodarka magazynowa”.



Opinie gmin w badaniu IDI

/// logistyka: transport, magazynowanie, przeladunek jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (90)

Potencjał gmin w branży logistycznej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w sekcji H PKD 2007

bardzo wysoki (Wp wynosi 258 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (6)

wysoki (Wp wynosi 258 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (18)

średni (Wp w przedziale 172–257) (18)

niski (Wp w przedziale 1–171) (272)

**Mapa 4. Branża logistyczna (transport, magazynowanie, przeladunek) w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

Mazowieckim odpowiada za transport koleją WKD w paśmie pruszkowskim. Natomiast Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim organizuje transport pasażerski autobusami w powiecie grodziskim i poza jego granicami: w Warszawie, Pruszkowie, Żyrdardowie i Ząbkach.

Gminy Izabelin i Kampinos wprawdzie nie wyróżniają się wysokim potencjałem gospodarczym branży logistycznej, jednak na ich terenie zostały zlokalizowane siedziby dużych przedsiębiorstw. Respondenci z tych samorządów, mając to na uwadze, w badaniu IDI podkreślili znaczenie omawianej branży. W gminie Izabelin znajduje się siedziba grupy Mobilis Sp. z o.o., składającej się z przedsiębiorstw komunikacji samochodowej w ośrodkach powiatowych<sup>26</sup>. Natomiast w Kampinosie działalność firmy DSV Solutions Sp. z o.o. obejmuje magazynowanie towarów oraz usługi celne.

Duże przedsiębiorstwa logistyczne prowadzą działalność w gminach, które nie podkreśliły znaczenia tej branży w badaniu IDI. Innymi dużymi firmami w regionie są przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej w ośrodkach powiatowych innych niż wcześniej wymienione, tj.: w Ostrołęce, Ciechanowie, Mińsku Mazowieckim, Grójcu, Mławie, Sokołowie Podlaskim i Garwolinie. Przedsiębiorstwa te odpowiadają za transport publiczny w swoich oraz sąsiednich powiatach<sup>27</sup>. Ponadto w gminach Mszczonów i Żabia Wola prowadzą działalność duże firmy, których podstawowy zakres działalności obejmuje magazynowanie towarów. W przypadku tych firm ich lokalizacja jest ściśle związana z drogą krajową S8.

Omawiane duże podmioty gospodarcze zawierają grupę 17 firm, zamieszczonych w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Pośród nich 14 podmiotów gospodarczych ma siedzibę w Warszawie, a po jednym w Płocku, Piasecznie i Błoniu. W Warszawie po 3 siedziby znajdują się w dzielnicach Włochy i Ochota, po 2 – w dzielnicach Śródmieście, Wola, Praga Północ, a po 1 – w dzielnicach Żoliborz i Praga Południe. Wynika z tego, że atrakcyjnym miejscem lokalizacji siedzib takich firm logistycznych są zwłaszcza centralne dzielnice miasta.

<sup>26</sup> W skład grupy Mobilis Sp. z o.o. wchodzi PKS-y działające m.in. w: Płocku, Ostrołęce, Ciechanowie, Mławie, Przasnyszu i Mińsku Mazowieckim.

<sup>27</sup> PKS w Ostrołęce ma placówki terenowe w Ostrowi Mazowieckiej i Wyszakowie. PKS w Ciechanowie ma placówki terenowe w Płońsku i Pułtusku. PKS w Mławie ma placówkę w Żurominie. PKS w Grójcu ma placówkę w Białobrzegach. PKS w Sokołowie Podlaskim prowadzi działalność przewozową w Węgrowie.

Koncentracja dużych firm logistycznych w Warszawie oraz różnorodność gałęzi gospodarczych w aglomeracji warszawskiej są czynnikami oddziałującymi na wysoki potencjał omawianej branży w obszarze metropolitalnym stolicy, zwłaszcza w gminach znajdujących się przy głównych drogach oraz liniach kolejowych, „wychodzących” ze stolicy w kierunkach zachodnim i południowym.

Na podstawie badania branży logistycznej oraz badania IDI zasygnalizowano następujące problemy:

- znaczenie branży logistycznej w rozwoju lokalnym w badaniu IDI podkreśliły głównie gminy znajdujące się w części centralnej regionu oraz w okolicach Radomia, Płocka, Siedlec i Ostrołęki, ponieważ wysoki potencjał gospodarczy tej branży wynika z bliskiej lokalizacji dużych miast;
- obecnie wysoki potencjał mają głównie ośrodki regionalne, subregionalne, powiatowe oraz gminy aglomeracji warszawskiej, położone przy głównych drogach oraz na liniach kolejowych „wychodzących” z Warszawy;
- duże przedsiębiorstwa logistyczne, które kształtują potencjał gospodarczy, prowadzą transport pasażerski i towarowy różnymi środkami transportu, magazynowanie towarów oraz usługi kurierskie;
- zauważa się wysoką koncentrację przedsiębiorstw prowadzących transport pasażerski w Warszawie oraz w niektórych miastach powiatowych;
- przedsiębiorstwa zajmujące się transportem drogowym towarów i ich magazynowaniem koncentrują się w stolicy oraz w okolicznych gminach.

### 3.6. Budownictwo<sup>28</sup>

Budownictwo jest, podobnie jak handel hurtowy, licznie reprezentowane przez mazowieckie przedsiębiorstwa, tj. przez 71,8 tys. firm, w tym 95,7% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, a 3,7% – małe

<sup>28</sup> Branżę budowlaną tworzą prace budowlane związane ze wzniesieniem budynków, prace związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej oraz specjalistyczne prace budowlane.

firmy, 0,5% – średnie przedsiębiorstwa, 0,1% – duże podmioty gospodarcze. Przedsiębiorstwa branży budowlanej są bardzo rozdrobnione i znajdują się w każdej gminie w województwie mazowieckim. Branżę tę wyróżnia wysoki potencjał gospodarczy w OMW oraz w ośrodkach powiatowych regionu. Obecny potencjał gospodarczy budownictwa w gminach jest konsekwencją zmian na rynku budowlanym, bardzo wrażliwym na recesję w gospodarce. Załamanie rynku budowlanego związane z kryzysem gospodarczym spowodowało upadek wielu firm budowlanych. W ostatnich latach prace budowlane były zdeterminowane głównie przez inwestycje drogowe i kolejowe na podstawie zamówień publicznych, zmniejszało się też znaczenie budownictwa ogólnego, wynikającego z zamówień sektora prywatnego. Spadki w branży budowlanej wynikały m.in. z zatorów płatniczych, silnej konkurencji na rynku, wysokich kosztów pracy oraz rosnących trudności związanych popytem na roboty budowlane. W branży tej pracuje obecnie około 140 tys. osób i wciąż jest jedną z ważniejszych branż regionu.

Mimo trudności na rynku budowlanym, 43 gminy udzielając wywiadów, wskazały, iż budownictwo jest branżą znaczącą dla ich rozwoju. Pośród nich wysokim potencjałem gospodarczym budownictwa wyróżnia się 15 gmin<sup>29</sup>. Są wśród nich miasta pozametropolitalne: Radom, Płock, Siedlce i Koźnice oraz miasta i gminy z otoczenia Warszawy: Mińsk Mazowiecki (miasto), Żąbki, Wołomin, Kobyłka, Legionowo, Łomianki, Piaseczno, Góra Kalwaria, Pruszków, Raszyn i Brwinów (mapa 5).

Wysokim potencjałem gospodarczym branży budowlanej wyróżniają się miasta, które nie wskazały na znaczenie tej branży w ich rozwoju. Najwyższy potencjał gospodarczy budownictwa ma Warszawa. Wysoki potencjał mają również: Ostrołęka, Wyszaków, Ciechanów, Pułtusk, Ostrów Mazowiecka (miasto), Sochaczew (miasto), Piastów, Grodzisk Mazowiecki, Żyrardów, Raszyn, Otwock, Konstancin-Jeziorna, Grójec.

W stolicy są zlokalizowane siedziby 26 dużych przedsiębiorstw, skoncentrowanych głównie w dzielnicach: Mokotów i Śródmieście (tabela 5). Większość siedzib dużych firm znajduje się w lewobrzeżnej Warszawie. Taka lokalizacja jest spowodowana również

dostępem do jednostek administracji publicznej, skąd pochodzi większość zamówień publicznych dotyczących prac budowlanych. Duże firmy warszawskie przeważnie specjalizują się w budownictwie ogólnym, budowie obiektów infrastruktury drogowej, wodno-kanalizacyjnej, energetycznej, telekomunikacyjnej oraz budowie obiektów gospodarki odpadami. Firmy te rzadziej zajmują się budową obiektów hydrotechnicznych, infrastruktury kolejowej oraz wykonywaniem konstrukcji stalowych. Część z tych firm prowadzi oddziały w Płocku, Siedlcach, Pruszkowie i Ożarowie Mazowieckim, natomiast większość z nich zarządza placówkami w innych województwach w Polsce.

Poza Warszawą duże firmy budowlane prowadzą działalność w miastach: Płock, Pruszków, Mińsk Mazowiecki, Żąbki i Brwinów. Cechuje je wysoki potencjał gospodarczy budownictwa, co też zauważyli samorządowcy podczas badania IDI. W Płocku zakres działalności Mostostalu Płock S.A. skupia budownictwo przemysłowe oraz budowę obiektów infrastruktury drogowej. Zakres działalności dużych firm budowlanych położonych wokół Warszawy jest bardziej zróżnicowany: od budownictwa drogowego i mieszkaniowego, przez wznoszenie konstrukcji stalowych oraz budowę rurociągów naftowych i gazowych, aż po usługi inżynierskie i techniczne. Pośród nich jedynie firma ULMA Construcción Polska S.A. w Brwinowie posiada oddziały w innych województwach.

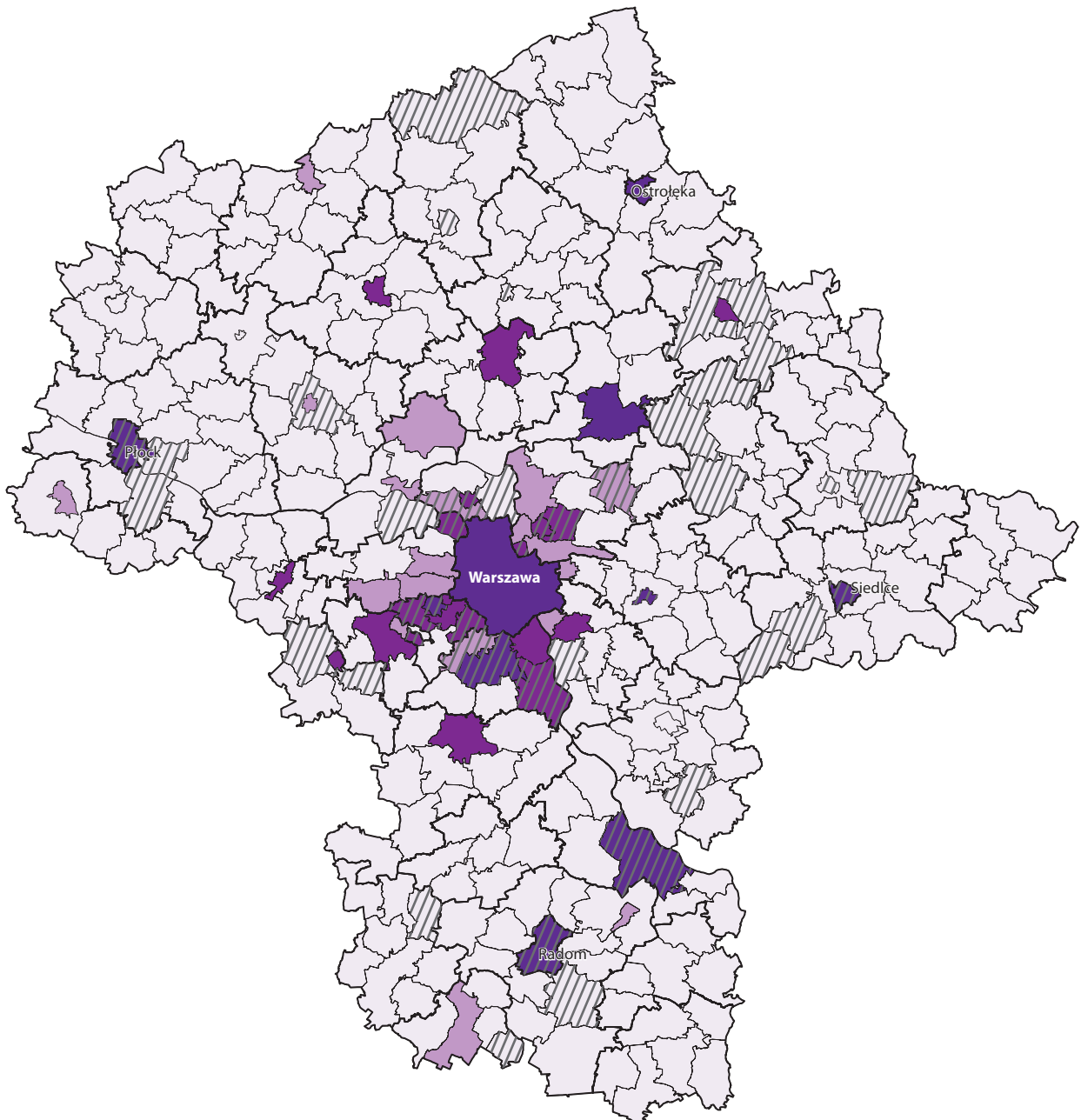
Duże firmy budowlane prowadzą także działalność w gminach Ożarów Mazowiecki i Siedlce (gmina wiejska). Wspomniane jednostki samorządowe mają niższy potencjał gospodarczy budownictwa niż wcześniej wymieniane samorządy oraz nie wskazały na znaczenie branży budowlanej podczas wywiadów. Istniejące w nich duże firmy prowadzą prace z zakresu budownictwa ogólnego, budowy obiektów infrastruktury drogowej, energetycznej, telekomunikacyjnej, wykonywania konstrukcji stalowych.

Duże firmy branży budowlanej Mazowsza znajdują się także na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Pośród nich 8 firm ma siedzibę w Warszawie, a 1 w Pruszkowie.


Z analiz wynika, iż *gros* dużych firm budowlanych ma siedziby przede wszystkim w OMW oraz w dużych miastach regionu, głównie ze względu na większą liczbę zamówień publicznych w tej części regionu.

<sup>29</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla sekcji F PKD 2007 „Budownictwo”.







Opinie gmin w badaniu IDI

 budownictwo jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (43)

Potencjał gmin w branży budowlanej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w sekcji F PKD 2007

 bardzo wysoki (Wp wynosi 276 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (10)

 wysoki (Wp wynosi 276 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (19)

 średni (Wp w przedziale 414–275) (19)

 niski (Wp w przedziale 1–413) (266)

### Mapa 5. Budownictwo w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej dziedzinie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

Wyniki analiz branży budowlanej, w tym na podstawie wywiadów indywidualnych pozwoliły zauważyć następujące problemy:

- budownictwo jest branżą wrażliwą na recesję gospodarczą, gdyż w tym okresie upadło dużo firm budowlanych w województwie mazowieckim;
- w ostatnich latach działalność firm budowlanych była ukierunkowana na inwestycje infrastrukturalne, wynikające z zamówień publicznych administracji, stosunkowo zaś rzadziej wynikały one z zamówień sektora prywatnego;
- największej dużej firm budowlanych koncentruje się w OMW, skąd pochodzi największej zamówień na prace budowlane.

### 3.7. Finanse i ubezpieczenia<sup>30</sup>

Finanse i ubezpieczenia były rzadko wskazywane jako branża kluczowa przez badane gminy, mimo że w województwie mazowieckim jest ona licznie reprezentowana w działalności gospodarczej. W szczególności w omawianej branży w województwie mazowieckim prowadzi działalność 23,5 tys. przedsiębiorstw, w tym bardzo wysoki, bo 97,2% udział mają mikroprzedsiębiorstwa, a 1,9% – małe firmy, 0,6% – średnie przedsiębiorstwa, 0,3% – duże firmy.

Ostatnie lata zaowocowały głębokimi zmianami w usługach finansowych. Sytuacja na rynku finansowym stała się bardziej przejrzysta dzięki regulacjom lepszej jakości. Częściowo są one skutkiem większego udziału podmiotów zagranicznych w branży finansowo-ubezpieczeniowej w kraju.

Natomiast rola branży ubezpieczeniowej w znacznym stopniu jest skorelowana ze strukturą demograficzną społeczeństwa w regionie. Rosnący w ostatnich latach popyt na produkty ubezpieczeniowe wynika z wyższego udziału osób w wieku produkcyjnym. Przemiany gospodarcze spowodowały szersze wykorzystanie ubezpieczeń prywatnych w systemie

zabezpieczenia społecznego oraz w finansowaniu świadczeń medycznych.

Wyniki badania IDI podkreśliły, iż istnieje niskie zainteresowanie branżą finansowo-ubezpieczeniową jako dziedziną rozwojową, chociaż niemalże w każdej gminie znajdują się podmioty gospodarcze omawianej branży. Negatywne odczucia z nią związane są skutkiem ostatniego kryzysu gospodarczego. Podczas wywiadów znaczenie branży finansowo-ubezpieczeniowej zostało zauważone tylko przez 5 gmin województwa mazowieckiego, tj.: Płock, Siedlce (miasto), Piaseczno, Żyrardów i Płońsk (miasto). Samorządy te z wyjątkiem Płońska cechuje wysoki potencjał gospodarczy omawianej branży<sup>31</sup> (mapa 6).

Największy potencjał gospodarczy w tej dziedzinie ma Warszawa. Poza stolicą wysoki potencjał wyróżnia: Radom, Ostrołęka, Ciechanów, Legionowo, Wołomin, Pruszków, Otwock, Sochaczew (miasto) i Piastów.

W stolicy znajdują się siedziby przeszło 60 dużych przedsiębiorstw. Koncentrują się w centralnych dzielnicach miasta (tabela 6), a w największym stopniu w Śródmieściu, na Mokotowie i Woli. Poza tymi dzielnicami siedziby przedsiębiorstw i instytucji finansowo-ubezpieczeniowych znajdują się w dzielnicach: Ochota, Włochy, Ursynów i Praga Południe. Poza stolicą znajduje się tylko jedna siedziba przedsiębiorstwa omawianej branży – w Wołominie.

Pośród dużych podmiotów gospodarczych finansowo-ubezpieczeniowych najczęściej jednostek specjalizuje się w działalności ubezpieczeniowej oraz w bankowości komercyjnej. Część takich firm świadczy usługi w zakresie pośrednictwa finansowego, działalności rachunkowo-księgowej, doradztwa księgowego, podatkowego i gospodarczego lub są biurami maklerskimi. Zakres działalności niektórych z tych podmiotów gospodarczych obejmuje również badanie rynku oraz opinii publicznej.

Pośród wszystkich dużych podmiotów gospodarczych mających siedziby w Warszawie połowa z nich znalazła się w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Siedziby tych przedsiębiorstw koncentrują się w centralnych dzielnicach miasta: Śródmieście, Wola, Mokotów, a część z nich jest zlokalizowana w dzielnicach: Ochota, Ursynów i Włochy.

<sup>30</sup> Zakres tej branży zawiera działalność prowadzoną na rynku finansowym, składającą się z walorów finansowych w postaci zmaterializowanej i zdematerializowanej. Podmiotami tego rynku są banki, instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne, terenowe organy władzy i przedsiębiorstwa finansowe.

<sup>31</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla sekcji K PKD 2007: „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa”.



Badanie wskazało, iż działalność branży finansowo-ubezpieczeniowej w województwie mazowieckim koncentruje się w Warszawie. Większe znaczenie w rozwoju tej branży mają też ośrodki regionalne i subregionalne oraz miasta powiatowe, natomiast rzeczywiste możliwości rozwoju podmiotów finansowo-ubezpieczeniowych są zdeterminowane liczbą ludności miasta, co kreuje popyt na usługi tych podmiotów.

Z przeprowadzonych analiz branży finansowo-ubezpieczeniowej wynika, iż:

- w opinii samorządowców branża ta była rzadko wskazywana jako istotna dla rozwoju lokalnego;
- największy potencjał gospodarczy finansów i ubezpieczeń ma Warszawa, gdzie są zlokalizowane siedziby przeszło 60 dużych przedsiębiorstw tej branży;
- połowa tych firm znajduje się w rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce;
- firmy te specjalizują się w działalności ubezpieczeniowej i bankowości komercyjnej;
- możliwości rozwoju działalności finansowo-ubezpieczeniowej w gminach zależą od liczby ludności w tych samorządach.

### 3.8. Przemysł spożywczy<sup>32</sup>

Na kolejnej pozycji wśród wskazywanych branż kluczowych dla rozwoju mazowieckich gmin znajduje się najważniejszy w opinii samorządów sektor przemysłowy – branża spożywcza. Przemysł spożywczy jest reprezentowany w województwie mazowieckim przez stosunkowo niewielką liczbę firm – 5,1 tys., w tym 77,0% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 17,8% – małe przedsiębiorstwa, 3,9% – średnie firmy, 1,3% – duże firmy. Porównując liczebność firm branży spożywczej z innymi branżami przemysłowymi, zauważa się, że nie jest ona najliczniej reprezentowaną

<sup>32</sup> Przemysł spożywczy to dział przemysłu zajmujący się wytwarzaniem produktów i półproduktów przeznaczonych do spożycia, tj. artykułów mięsnych, mlecznych, cukierniczych, pieczywa itd. W przemyśle tym prowadzą działalność zakłady przetwórstwa mięsnego, rybnego, piekarnie, mleczarnie, cukrownie, zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego, wytwórnie soków i napojów, zakłady cukiernicze, młyny, gorzelnie, browary itp.

branżą, gdyż więcej podmiotów gospodarczych prowadzi działalność na przykład w przemyśle: lekkim, drzewno-papierniczym, metalurgicznym i metalowym oraz poligraficznym. Jednakże w porównaniu z innymi województwami Mazowsze wyróżnia się znacznie większą liczbą firm branży spożywczej.

Według samorządowców waga przemysłu spożywczego wynika przede wszystkim z koncentracji sektora rolnego w regionie (produkcji roślinnej i zwierzęcej). Opinie te są konsekwencją obecności aglomeracji warszawskiej, w której występuje wysoki popyt na produkty branży rolno-spożywczej. Przemysł spożywczy to zarazem jedna z najważniejszych branż proeksportowych w regionie. Eksport artykułów spożywczych stanowi 21% ogólnego eksportu towarów w województwie mazowieckim<sup>33</sup>.

Rolniczy charakter większości gmin sprawia, że podmioty gospodarcze przemysłu spożywczego występują niemalże w każdej gminie regionu. Czynnikiem prorozwojowym omawianej branży może być też jej słaba wrażliwość na recesję gospodarczą. W okresie kryzysu gospodarczego tylko w 2008 r. wystąpił niewielki spadek produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego. W kolejnych latach odnotowuje się jej tendencje wzrostowe.

Produkcja ta stanowi dziedzinę znaczącą dla rozwoju lokalnego według 75 gmin województwa mazowieckiego (24%). Gminy, które wskazywały na istotność tej produkcji, są położone w różnych częściach regionu. Pośród nich tylko w 13 gminach występuje jej wysoki potencjał gospodarczy<sup>34</sup>. Dotyczy to dużych miast z obszarów pozametropolitalnych, tj.: Siedlec, Ciechanowa, Mławy, Sierpca, Ostrowi Mazowieckiej, Lipska, oraz miast i gmin położonych wokół Warszawy: Otwocka, Sochaczewa (miasto), Błonia, Góry Kalwarii, Karczewa, Marek, Starych Babic (mapa 7).

Należy zauważyć, że wysoki potencjał gospodarczy w produkcji artykułów spożywczych występuje w wielu gminach, które nie wskazały na jej znaczenie w badaniu IDI, w tym: Warszawa, Radom, Płock, Sierpc (miasto), Ożarów Mazowiecki, Grodzisk Mazowiecki, Nowy Dwór Mazowiecki i Wołomin.

Najwyższy potencjał gospodarczy ma Warszawa, co wynika m.in. z działalności dużych firm. W stolicy znajdują się siedziby przeszło 30 dużych przedsiębiorstw branży spożywczej (tabela 7). Najwięcej takich firm

<sup>33</sup> Na podstawie danych Izby Celnej.

<sup>34</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów 10 i 11 PKD 2007: „Produkcja artykułów spożywczych” i „Produkcja napojów”.



ma swoje centra nadzorcze w dzielnicy Mokotów. Poza nią znajdują się one w większości pozostałych dzielnic. Zakłady produkcyjne wspomnianych przedsiębiorstw funkcjonują głównie poza Warszawą, tj. w gminach województwa mazowieckiego lub w innych województwach. Przedsiębiorstwami z centrami zarządczymi w Warszawie, których produkcja odbywa się w innych gminach województwa mazowieckiego są na przykład:

- Polskie Młyny S.A. i Bakoma Sp. z o.o. (zakłady produkcyjne wyrobów zbożowych i mlecznych mają w gminie Teresin, natomiast działy eksportu w gminie Ożarów Mazowiecki);
- Polmlek S.A. (zarządza mleczarniami w Pułtusk, Mławie, Lipsku i Raciążu);
- Nestle Polska S.A. (fabryka wody znajduje się w gminie Grójec);
- Cargill Poland Sp. z o.o. (zakłady produkcyjne żywności dla zwierząt znajdują się w Siedlcach i Sierpcu);
- LU Polska S.A. (zakład produkcyjny wyrobów cukierniczych jest w Płońsku);
- Milkiland EU Sp. z o.o. z mleczarnią w Ostrowi Mazowieckiej;
- Binder International Warszawa (zarządza zakładami przetwórczymi owoców i warzyw w Tarczynie i Nasielsku);
- Hortex Holding S.A. (zakład przetwórczy owoców i warzyw istnieje w Przysusze);
- Bruggen Polska Sp. z o.o. z zakładem produkcji żywności dietetycznej i zakąsek w gminie Wilga;
- Ferrero Polska Sp. z o.o. posiada zakład produkcyjny wyrobów cukierniczych w gminie Belsk Duży;
- Carlsberg Polska S.A., w którego skład wchodzi browar Kasztelan w Sierpcu;
- Pepsi-Cola General Bottlers Poland Sp. z o.o. z zakładem produkcyjnym napoi w gminie Pniewy;
- Tchibo Warszawa Sp. z o.o. posiadająca palarnię kawy w Markach.

W Warszawie funkcjonują też zakłady produkcyjne kilku przedsiębiorstw cukierniczych, piekarniczych i mleczarskich. Działalność przedsiębiorstw z siedzibami w Warszawie obejmuje bardzo zróżnicowane zakresy działalności branży spożywczej, począwszy od przetwórstwa owoców i warzyw, przez produkcję przetworów mlecznych, wyrobów cukierniczych, napoi, produktów zbożowych, po produkcję mięsa i żywności dietetycznej.

Duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego budują potencjał gospodarczy poza Warszawą

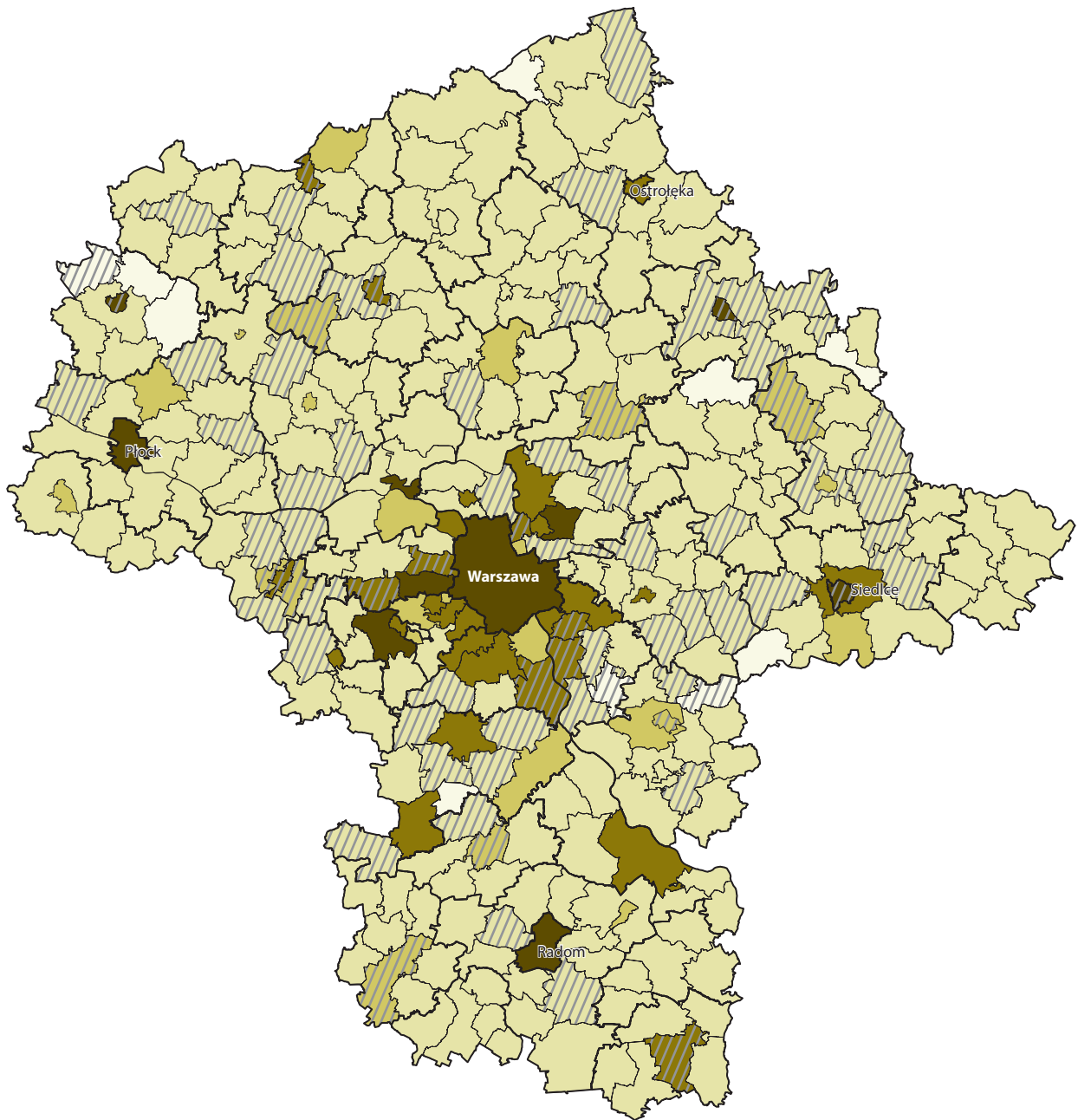
zarówno w miastach, jak i na obszarach wiejskich, w obszarze metropolitalnym oraz pozametropolitalnym w podobnym stopniu.

Poza Warszawą duże przedsiębiorstwa są zlokalizowane w miastach o wysokim potencjale gospodarczym branży spożywczej, które zwróciły uwagę na znaczenie tej branży w badaniu IDI, tj. w: Siedlcach, Sierpcu, Ciechanowie, Karczewie i Markach. Wśród tych ośrodków firmy przetwórstwa mięsnego znajdują się w Siedlcach, Ciechanowie, Sierpcu i Karczewie, przedsiębiorstwa produkcji wyrobów mlecznych – w Sierpcu, przetwórstwa owoców i warzyw – w Siedlcach, natomiast produkcji pieczywa i wyrobów cukierniczych – w Markach. Zakres działalności tych przedsiębiorstw jest powiązany z oddziałami, działającymi w pobliskich gminach. W szczególności:


- Real S.A. w Siedlcach ma zakład produkujący koncentraty owocowe w gminie wiejskiej Sokołów Podlaski oraz chłodnie na terenie gminy Jabłonna Lacka;
- Zakłady Przetwórstwa Mięsa „Olewnik” w Sierpcu dysponują zakładami produkcyjnymi w gminach Drobin i Bielsk;
- Cedrob S.A. w Ciechanowie ma swoje zakłady również w Mławie i Raciążu oraz gminach wiejskich Ciechanów i Ojrzeń.

Duże przedsiębiorstwa branży spożywczej działają również w gminach, które mają nieco niższy potencjał gospodarczy, niż wcześniej wymienione ośrodki, tj. Sokołów Podlaski (miasto), Sochaczew (gmina wiejska), Kosów Lacki, Łyse i Celestynów. Gminy te wskazały na znaczenie przemysłu spożywczego podczas wywiadów indywidualnych. Podobnie jak wcześniej wymieniane miasta, ich potencjał wynika z lokalizacji zakładów przetwórstwa mięsnego (miasto Sokołów Podlaski, Kosów Lacki, Łyse), produkcji wyrobów cukierniczych i żywności dla zwierząt (gmina wiejska Sochaczew) oraz z produkcji pieczywa i wyrobów cukierniczych (Celestynów). Celestynowska firma Oskorba dysponuje też zakładem produkcyjnym w gminie Kołbiel.


Duże przedsiębiorstwa specjalizujące się w omawianych produkcjach kształtują potencjał gospodarczy również w innych ośrodkach, niewskazujących na znaczenie branży spożywczej w badaniu IDI. Zakłady produkujące wyroby z mięsa działają w Wołominie oraz gminach Wiśniew i Bielsk. Zakłady wytwarzające przetwory mleczne istnieją w gminach: Kozienice, Garwolin (gm. wiejskiej) i Chorzele. Zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego i produkcji przypraw działają w gminach Lesznówola i Siedlce (gm. wiejskiej). Zakłady




Opinie gmin w badaniu IDI

 produkcja artykułów spożywczych jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (75)

Potencjał gmin w branży produkcji artykułów spożywczych na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach 10 i 11 PKD 2007

 bardzo wysoki (*Wp* wynosi 57 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (10)

 wysoki (*Wp* wynosi 57 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (29)

 średni (*Wp* w przedziale 38–56) (23)

 niski (*Wp* w przedziale 1–37) (242)

 brak firm w branży (10)

**Mapa 7. Przemysł artykułów spożywczych w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

produkujące wyroby cukiernicze, pieczywo, zakąski ziemniaczane oraz desery mrożone działają w gminach Obszaru Metropolitalnego Warszawy, tj.: Piaseczno, Grodzisk Mazowiecki, Nowy Dwór Mazowiecki, Grójec i Wiązowna. Z kolei w Ożarowie Mazowieckim znajduje się duży zakład produkujący drożdże piekarnicze.

Województwo mazowieckie jest również miejscem lokalizacji dużych zakładów produkcyjnych firm branży spożywczej, których siedziby zarządów są zlokalizowane poza regionem. Na przykład w Lipsku i Warce funkcjonują zakłady produkcyjne przedsiębiorstwa Gomar Pińczów. W Gliniojcku prowadzi działalność cukrownia Pfeifer & Langen Gliniojeck S.A., której siedziba zarządu mieści się w Poznaniu.

11 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z województwa mazowieckiego znajduje się na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Siedziby zarządów 9 z nich są w Warszawie (w dzielnicach: Mokotów, Śródmieście, Bemowo, Białołęka, Ochota, Praga Południe, Ursynów i Wilanów). Pozostałe dwa przedsiębiorstwa prowadzą działalność w Siedlcach i Sokołowie Podlaskim.

Z badania zakresu działalności dużych firm spożywczych wynika, iż w województwie mazowieckim występuje wysoka koncentracja zakładów w kilku specjalizacjach: produkcji wyrobów cukierniczych i piekarniczych, mlecznych, przetwórstwa mięsnego i owocowo-warzywnego. Podmioty gospodarcze produkujące wyroby cukiernicze i piekarnicze występują głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Lokalizacja tych przedsiębiorstw jest ściśle powiązana z dużym rynkiem zbytu w Warszawie, a zarazem z ośrodkiem, skąd odbywa się eksport tych wyrobów. Dane izby celnej wskazują, iż artykuły cukiernicze i wyroby będące przetworami z kakao są w grupie podstawowych eksportowanych towarów spożywczych.

Na Mazowszu istnieją też zakłady, o lokalizacji których zdecydowały zasoby surowców. Na przykład cukrownia w Gliniojcku powstała na podstawie zasobów buraków cukrowych w subregionach ciechanowskim i płockim. Podobnie położenie zakładów przetwórstwa mięsnego na Mazowszu opiera się na dostępności surowców. Znajdują się one przeważnie w obszarach pozametropolitalnych Mazowsza, w których skupia się hodowla bydła i trzody chlewnej. Ścisły związek lokalizacji zakładów z zasobem surowcowym zauważa się, badając przedsiębiorstwa przetwórstwa mięsa drobiowego. W gminach położonych wokół tych zakładów koncentrują się gospodarstwa rolne z dużymi hodowlami drobiu. Na znaczenie

przetwórstwa mięsnego wskazuje też to, że jego wyroby są w grupie podstawowych eksportowanych grup towarów przemysłu spożywczego na Mazowszu.

W przypadku przetwórstwa owoców, warzyw i zbóż, duże zakłady produkcyjne są powiązane głównie z bazą surowcową w subregionach siedleckim, radomskim i warszawskim-zachodnim. Siedziby zarządów tych firm często są zlokalizowane w innych miejscach niż same fabryki i są bardziej uzależnione od rynku zbytu produkowanych wyrobów, przede wszystkim na terenie aglomeracji warszawskiej.

Z kolei lokalizacja zakładów produkcyjnych przemysłu mleczarskiego jest bardziej powiązana z zapleczem surowcowym. Większość z nich znajduje się na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza z wysokim pogłowiem bydła mlecznego i produkcją mleka. Część dużych firm branży mleczarskiej zlokalizowały siedziby zarządów w Warszawie. Taka lokalizacja sprzyja eksportowi, wyroby mleczne są bowiem zaliczane do podstawowych eksportowanych grup towarów branży spożywczej.

Duże przedsiębiorstwa produkujące napoje w województwie mazowieckim koncentrują się w obszarze metropolitalnym stolicy, gdzie istnieje większy popyt na te produkty.

Wyniki badania, w tym wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych, wskazują, że:

- na Mazowszu występuje wysoka koncentracja firm branży spożywczej, specjalizujących się w produkcji cukierniczej, piekarniczej, mleczarskiej, mięsnej i owocowo-warzywniej;
- lokalizacja dużych firm spożywczych wynika z dostępności surowców oraz rynków zbytu;
- przemysł spożywczy w regionie nie doświadczył znaczących spadków produkcji w okresie kryzysu gospodarczego;
- wysokim potencjałem gospodarczym przemysłu spożywczego wyróżnia się 39 gmin położonych w różnych częściach regionu, a 1/3 tych gmin wskazała na znaczenie branży spożywczej w rozwoju lokalnym;
- firmy branży spożywczej mają zakłady produkcyjne często położone w sąsiednich gminach;
- duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego prowadzą działalność w 25 gminach Mazowsza (w zdecydowanej większości w większej liczbie gmin niż inne branże).

### 3.9. Produkcja dla mediów

W badaniu IDI produkcja dla mediów była najrzadziej wskazywaną dziedziną wśród branż kluczowych dla rozwoju lokalnego, mimo że branża ta w regionie jest reprezentowana przez 22,6 tys. firm. Wśród nich 96,5% to mikroprzedsiębiorstwa, 2,9% – małe firmy, 0,4% – średnie przedsiębiorstwa, 0,2% – duże podmioty gospodarcze.

Zarówno rynek prasowy, jak i rynek mediów elektronicznych od początku okresu transformacji gospodarczej przeszły bardzo istotną ewolucję. Po 1989 r. rynek mediów „zalała masa” czasopism o różnorodnej tematyce. Część z nich wycofała się z rynku po tym, jak nie znalazła popytu. W późniejszym czasie w polskie firmy branży medialnej zaczął inwestować kapitał zagraniczny. Towarzyszyło temu dołączanie do rynku w Polsce poważnych wydawców zachodnich. Czasopisma zachodniej marki napłynęły na rynek w polskiej wersji językowej. W następnych latach pojawiła się prasa w języku angielskim. Zmiany w ostatnich latach spowodowały, iż zagraniczne wydawnictwa zaczęły wyznaczać zakres tematyki, sposób przekazywania informacji oraz dołączania grafiki.

Zmiany w mediach elektronicznych zmodyfikowały tematykę prezentowanych programów. Jeszcze w końcu ubiegłego stulecia media nie dawały widzowi możliwości wpływu na tematykę oglądanych programów, gdyż ustalał je nadawca, tworząc plany ramówek stacji telewizyjnych. Obecnie widzowie sami odnajdują programy istotne i warte oglądania przez nich. Różnorodność kanałów tematycznych wzbogaca repertuar, przeznaczony dla określonych grup odbiorców.

Modyfikacje na rynku medialnym są konsekwencją upowszechnienia się Internetu, który staje się osobnym medium, oferującym wydania prasowe i programy telewizyjne. Poza tym jest narzędziem przesyłania treści audiowizualnej i stanowi konkurencję do przekazywania sygnału telewizyjnego w formie naziemnej telewizji cyfrowej. Internet staje się bardziej uniwersalnym, tańszym i łatwiejszym środkiem przekazu informacji niż prasa i telewizja. Z tego może wynikać małe zainteresowanie tą branżą w gminach Mazowsza.

W badaniu IDI na znaczenie produkcji dla mediów zwróciły uwagę jedynie dwa miasta: Siedlce i Płońsk. Pośród nich wysoki potencjał gospodarczy

w produkcji dla mediów<sup>35</sup> mają tylko Siedlce (mapa 8), chociaż w tym mieście nie prowadzi działalności żadne duże przedsiębiorstwo tej branży.

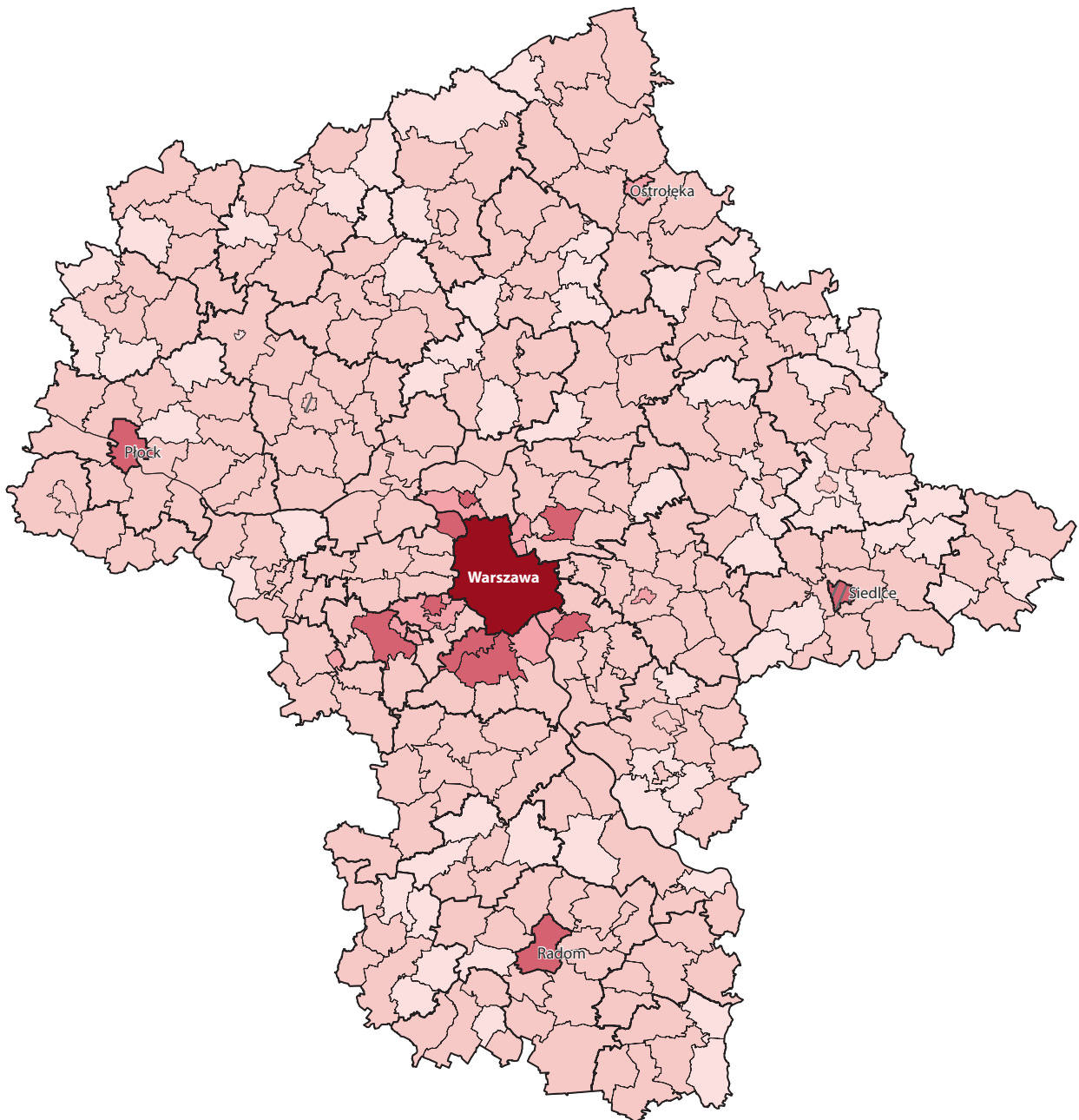
Największy potencjał gospodarczy wynikający z koncentracji dużych firm produkcji dla mediów ma Warszawa. W stolicy znajdują się siedziby 26 dużych firm tej branży (tabela 8). Najwięcej z nich jest w centralnych dzielnicach miasta. W szczególności na Mokotowie – 10 podmiotów, w Śródmieściu – 4, na Woli i we Włochach – po 3, na Pradze Południe – 2, natomiast w dzielnicach: Ochota, Praga Północ, Targówek i Wilanów – po 1. Przedsiębiorstwa te specjalizują się głównie w działalności telewizyjnej, produkcji i dystrybucji filmów, nagrań wideo oraz działalności radiowej. Mniejsza liczba wydaje gazety i czasopisma, pełni funkcję agencji informacyjnych lub projektuje systemy komputerowe oraz oprogramowanie. Wybrane przedsiębiorstwa tej branży prowadzą oddziały w innych województwach, albo w innych miastach województwa mazowieckiego. Na przykład Polska Agencja Prasowa S.A. prowadzi placówki w Radomiu i Płocku, Multikino S.A. ma filię w Radomiu, Media Regionalne Sp. z o.o. prowadzi zaś oddział w Ostrołęce.

W rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w kraju znajduje się 7 dużych warszawskich firm branży medialnej. Mają siedziby w różnych dzielnicach miasta. 2 z nich w dzielnicy Mokotów, a po 1 przedsiębiorstwo w dzielnicach Śródmieście, Praga Południe, Targówek, Włochy i Wilanów.

Koncentracja firm branży medialnej w Warszawie jest konsekwencją korzyści aglomeracji, długich tradycji działalności tej branży, dostępności zasobów kadrowych, m.in. absolwentów kierunku dziennikarstwa na stołecznych uczelniach. Wynika to również z obecności organów władzy państwowej w stolicy. Przedsiębiorstwa medialne prowadzące serwisy informacyjne mają łatwiejszy dostęp do decyzji administracyjnych oraz polityki, których skutki dotyczą całego kraju. W stolicy skupiają się agencje informacyjne, sieci telewizyjne oraz przedsiębiorstwa ukierunkowane na działalność prasową.

<sup>35</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działań PKD 2007: 59. „Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych”, 60. „Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych”, 62. „Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana”, 63. „Działalność usługowa w zakresie informacji”, oraz klas PKD 2007: 58.13. „Wydawanie gazet”, 58.14. „Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków”.





Opinie gmin w badaniu IDI

////// produkcja dla mediów jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (2)

Potencjał gmin w branży medialnej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach 59, 60, 62, 63 i klasach 58.13 i 58.14 PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 128 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (1)

wysoki (*Wp* wynosi 128 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (11)

średni (*Wp* w przedziale 86–127) (12)

niski (*Wp* w przedziale 1–85) (228)

brak firm w branży (62)

### Mapa 8. Produkcja dla mediów w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej dziedzinie

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

Z analiz produkcji dla mediów wynikają następujące kwestie:

- modyfikacje działalności branży medialnej są konsekwencją upowszechniania się Internetu, będącym łatwiejszym środkiem przesyłania informacji niż prasa i telewizja;
- przedsiębiorstwa medialne są skoncentrowane w Warszawie i specjalizują się w działalności telewizyjnej i radiowej, produkcji i dystrybucji filmów, nagrań wideo;
- mniejszy potencjał mają ośrodki regionalne, subregionalne i gminy sąsiadujące ze stolicą;
- duże przedsiębiorstwa branży medialnej prowadzą działalność jedynie w Warszawie.

### 3.10. Turystyka i gastronomia: zakwaterowanie, wyżywienie, hotele, pensjonaty, restauracje

W opinii gmin duże znaczenie ma też branża turystyczno-gastronomiczna. W porównaniu z poprzednio omawianymi, branża ta w regionie jest reprezentowana przez stosunkowo niewielką liczbę firm, tj. 16,4 tys. Wśród nich mniejszy udział mają mikroprzedsiębiorstwa (94,1%), większy zaś przedsiębiorstwa małe (5,4%). Przedsiębiorstwa średnie stanowią 0,4% ogółu, a duże – 0,1%.

Podmioty gospodarcze branży turystycznej prowadzą działalność niemalże w każdej gminie województwa mazowieckiego, a pracuje w nich około 190 tys. osób. Z analiz wynika, że omawiana dziedzina jest bardzo wrażliwa na zmiany gospodarcze, a przy spowolnieniu gospodarczym znacząco zmniejszają się jej obroty. Załamanie gospodarcze wpłynęło na słabą jej rentowność w latach 2008–2010. W kolejnych latach obroty branży turystycznej i gastronomicznej wzrosły.

Branża ta potrzebuje stałego udoskonalania działalności, aby w pełni odpowiadać potrzebom turystów i klientów. Mimo to według 83 gmin województwa mazowieckiego istotną dziedziną jest właśnie działalność związana z turystyką i gastronomią. Gminy, które podkreśliły jej znaczenie, są zlokalizowane przeważnie na terenach atrakcyjnych pod względem krajobrazowym. Pośród nich tylko 8 gmin

cechuje wysoki potencjał gospodarczy<sup>36</sup>. Są to miasta: Siedlce, Otwock, Żyrardów, Sochaczew, Ostrów Mazowiecka oraz gminy: Grodzisk Mazowiecki, Ożarów Mazowiecki i Nieporęt (mapa 9). Potencjał tej branży w wymienionych jednostkach wynika głównie z działalności przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób.

Wśród innych gmin, które wyróżnia wysoki potencjał gospodarczy turystyki i gastronomii, chociaż nie został on zauważony w badaniu IDI, są: Warszawa, Radom, Płock, Ostrołęka, Piaseczno, Pruszków, Legionowo, Wołomin, Wyszaków, Mińsk Mazowiecki (miasto), Grójec, Konstancin-Jeziorna, Lesznowola, Raszyn, Stare Babice, Łomianki, Ząbki.

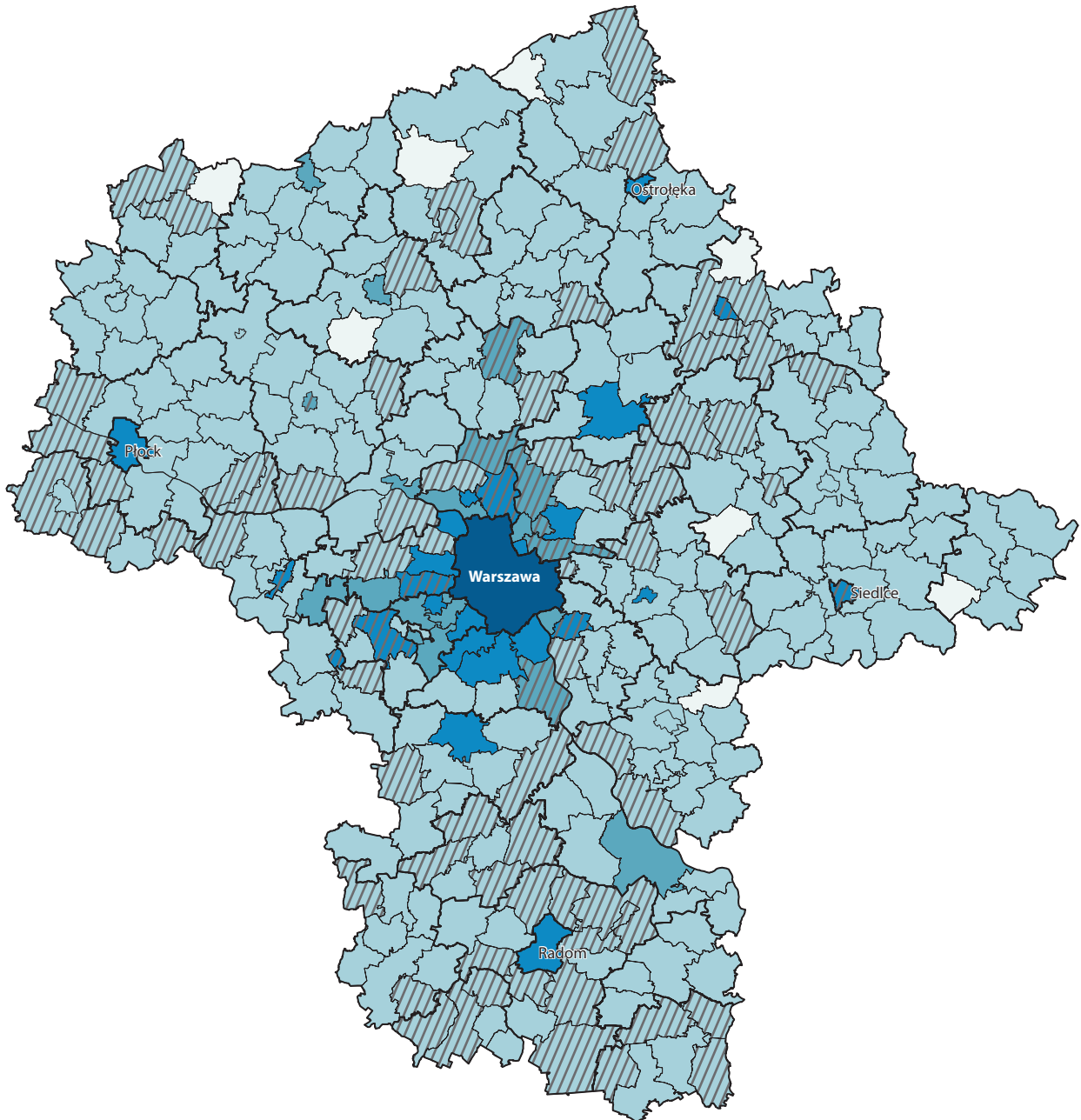
Najwyższy potencjał gospodarczy w turystyce i gastronomii występuje w Warszawie. W stolicy działa 20 dużych firm. Znajdują się w niej siedziby sieci hotelarskich, sieci gastronomicznych oraz firm organizujących gry hazardowe (tabela 9). Działalność dużych firm branży turystycznej i gastronomicznej najbardziej koncentruje się w dzielnicy Śródmieście oraz w dzielnicach z nią sąsiadujących. Wysoka atrakcyjność centrum miasta dla firm branży turystycznej i gastronomicznej wynika z dużej liczby gości odwiedzających centralne dzielnice oraz lokalizacji centrum biznesowego miasta w tej dzielnicy.

Poza Warszawą w województwie mazowieckim nie znajduje się żadne duże przedsiębiorstwo branży turystycznej i gastronomicznej.

Z badania branży turystyki i gastronomii, w tym również na podstawie wywiadów indywidualnych, wynikają następujące wnioski:

- wyniki finansowe w turystyce i gastronomii istotnie zmniejszyły się w okresie załamania gospodarczego 2008–2010;
- mimo to w opinii co czwartej gminy województwa mazowieckiego turystyka i gastronomia jest znaczącą dziedziną gospodarki;
- duże firmy tej branży występują tylko w Warszawie, a najwięcej z nich znajduje się w Śródmieściu, co wynika z wysokiej atrakcyjności turystycznej tej dzielnicy.

<sup>36</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak dla sekcji I PKD 2007: „Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi”.



Opinie gmin w badaniu IDI

////// turystyka i gastronomia jest dziedziną kluczową dla rozwoju gminy (83)

Potencjał gmin w branży zakwaterowanie i wyżywienie na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w sekcji I PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 100 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (1)

wysoki (*Wp* wynosi 100 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (24)

średni (*Wp* w przedziale 67–99) (20)

niski (*Wp* w przedziale 1–66) (261)

brak firm w branży (8)

### Mapa 9. Branża turystyki i gastronomii w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

### 3.1.1. Przemysł energetyczny i przetwarzanie odpadów<sup>37</sup>

Branża produkcji energii elektrycznej oraz przetwarzania odpadów uplasowała się w badaniu IDI na 13. miejscu wśród istotnych branż dla rozwoju gmin. Na Mazowszu działalność w tej branży prowadzi 2,6 tys. przedsiębiorstw, w tym *gros* – 86,5% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, przy czym stosunkowo wysoki udział mają też firmy małe (9,3%) i średnie (3,4%). Duże firmy stanowią 0,8% ogółu przedsiębiorstw. Branża ta jest mniej rozproszona w województwie mazowieckim w porównaniu z wcześniej omawianymi. Brak podmiotów tej branży w 17% gmin jest zjawiskiem niepokojącym (mapa 10), obejmuje ona bowiem także przedsiębiorstwa zajmujące się uzdatnianiem wody, oczyszczaniem ścieków i przetwarzaniem odpadów. Brak takich obiektów ma negatywne konsekwencje dla jakości środowiska przyrodniczego. Problem ten dotyczy zwłaszcza obszarów wiejskich, w tym miejsc atrakcyjnych pod względem przyrodniczym i turystycznym. W gminach, w których takie podmioty gospodarcze nie funkcjonują, są konieczne działania samorządów, sprzyjające ich powstaniu.

Z badania IDI wynika, iż przemysł energetyczny i przetwarzanie odpadów to branża o znaczeniu dla rozwoju lokalnego w opinii 19 gmin. Samorządy te są miastami dużymi, średnimi lub gminami położonymi w ich otoczeniu (mapa 10). Pośród tych gmin wysoki potencjał gospodarczy branży energetycznej oraz przetwarzania odpadów mają jedynie miasta: Warszawa, Siedlce, Mława, Kozienice, Nowy Dwór Mazowiecki i Sochaczew<sup>38</sup>.

Poza tym wysokim potencjałem branży energetycznej wyróżniają się gminy obszaru metropolitalnego Warszawy oraz miasta powiatowe Mazowsza.

<sup>37</sup> Profil ten obejmuje, z jednej strony, działalność związaną z wytwarzaniem energii elektrycznej (w elektrowniach), gazu, pary wodnej, gorącej wody i powietrza do układów klimatyzacyjnych, ich przesyłem i rozdziałem (przez sieci przesyłowe i rozdzielcze) do odbiorców. Z drugiej zaś działalność dotyczącą poboru i uzdatniania wody, odprowadzania i oczyszczania ścieków, działalność usługową związaną z przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów, odzyskiem surowców, jak również działalność rekultywacyjną.

<sup>38</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla sekcji D i E PKD 2007: „Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych” i „Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją”.

Szczególny wpływ na potencjał gospodarczy omawianej branży w Warszawie i Kozienicach mają duże firmy (tabela 12). W Warszawie znajduje się 14 takich podmiotów gospodarczych. Są wśród nich przedsiębiorstwa energetyczne (np. PGNiG Termika S.A., RWE Polska S.A., PKP Energetyka S.A., Dalkia Warszawa S.A., PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., Vattenfall Energy Trading Sp. z o.o.), gazociągowe (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A., Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.), wodno-kanalizacyjne oraz prowadzące działalność w zakresie gospodarki odpadami. Siedziby tych firm znajdują się głównie w centralnych dzielnicach miasta, w tym największej w Śródmieściu. Zasięg działalności wielu dużych podmiotów gospodarczych obejmuje obszar całego kraju. Z tego powodu może wynikać ich usytuowanie w centralnych dzielnicach stolicy, łatwiej dostępnych z innych województw w Polsce.

W gminie Kozienice prowadzi działalność przedsiębiorstwo Enea Wytwarzanie S.A., zarządzające elektrownią Kozienice o mocy 2880 MW (drugą pod względem wielkości elektrownią w kraju), jak również istnieje przedsiębiorstwo zagospodarowujące odpady komunalne. Należy zauważyć, iż spółki grupy Enea prowadzą działalność także w Warszawie oraz w innych województwach w Polsce.

Duże przedsiębiorstwa przemysłu energetycznego i przetwarzania odpadów prowadzą działalność również w miastach, które nie wskazały na znaczenie tej branży w badaniu IDI, tj. w Radomiu, Ostrołęce i Konstancinie-Jeziornej. Ośrodki te cechuje wysoki potencjał gospodarczy przemysłu energetycznego i przetwarzania odpadów. W Ostrołęce prowadzi działalność firma Energa Elektrownie Ostrołęka S.A. posiadająca elektrownię o mocy 647 MW. W Radomiu istnieją firmy: Radomskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej „Radpec” S.A. oraz Wodociągi Miejskie w Radomiu Sp. z o.o., jak również oddział spółki Sita Wschód Sp. z o.o., z siedzibą w Lublinie, odpowiadający za gospodarkę odpadami i ściekami w mieście.

W Konstancinie-Jeziornej znajduje się siedziba Polskich Sieci Elektroenergetyczne „Operator” S.A., odpowiadających za dystrybucję energii elektrycznej w Polsce. Firma ta ma oddziały m.in. w Warszawie i Radomiu.

Koncentracja działalności dużych przedsiębiorstw przemysłu energetycznego i przetwarzania odpadów w aglomeracjach miejskich Warszawy i Radomia jest spowodowana większym zapotrzebowaniem na





produkty i usługi firm prowadzących działalność w tym zakresie. Dodatkowo działalność dużych firm energetycznych koncentrują się w samorządach gminnych, w których od dawna działają elektrownie, tj.: Kozienice i Ostrołęka<sup>39</sup>. Miejsce lokalizacji elektrowni w tych gminach jest „wypadkową” kilku cech:

- dobrej dostępności do surowca – węgla kamiennego transportowanego linią kolejową;
- wielkości popytu na energię elektryczną w regionach otaczających elektrownie;
- dogodnych warunków do zaopatrzenia w wodę, zużywaną w znacznych ilościach do celów chłodniczych.

Z tych powodów elektrownie w województwie mazowieckim powstały w miejscach dostępnych do sieci kolejowych, nad dużymi rzekami (Wisłą w Kozienicach i Warszawie oraz Narwią w Ostrołęce), a zarazem w miejscach o podobnej odległości od dużych aglomeracji miejskich, dokąd przesyłana jest wytwarzana energia elektryczna.

W rankingu „Rzeczpospolitej” znajduje się 8 firm branży energetycznej z siedzibami w województwie mazowieckim. Wśród nich 6 podmiotów prowadzi działalność w Warszawie, a po jednym w gminach: Konstancin-Jeziorna i Grodzisk Mazowiecki. Firmy warszawskie, które znalazły się na tej liście, mają siedziby: 4 w dzielnicy Śródmieście, 1 w dzielnicy Wola (przedsiębiorstwo gazownicze), 1 w dzielnicy Ochota (przedsiębiorstwo wodociągowe). Na liście znajdują się też przedsiębiorstwa przesyłające i dystrybuujące energię elektryczną z Konstancina-Jeziornej oraz zarządzające spółkami z zakresu recyklingu i obrotu surowcami wtórnymi w Grodzisku Mazowieckim.

Na podstawie badania branży energetycznej można sformułować następujące wnioski:

- firmy przemysłu energetycznego oraz przetwarzające odpady znajdują się większości gmin regionu;
- Warszawa ma największy potencjał gospodarczy branży energetycznej, m.in. ze względu na lokalizację przedsiębiorstw energetycznych i gazociągowych o ogólnokrajowym zasięgu działalności, jak też wodno-kanalizacyjnych i w zakresie gospodarki odpadami;

<sup>39</sup> Duże zakłady elektryczne na Mazowszu (Kozienice, Warszawa, Ostrołęka) to elektrownie spalające węgiel kamienny. Podobnie z węgla kamiennego korzysta mniejsza elektrownia w Płocku.

- na znaczenie branży energetycznej w rozwoju lokalnym wskazuje opinia warszawskiego samorządu;
- w regionie działają też dwie elektrownie zapewniające energię elektryczną w układzie ponadregionalnym.

### 3.12. Przemysł chemiczny<sup>40</sup>

Na 14. miejscu wśród branż istotnych dla rozwoju lokalnego w opinii samorządowców znalazł się przemysł chemiczny. Na przemysł ten składa się produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych, produktów z gumy i tworzyw sztucznych. Działalność tej branży przemysłowej opiera się m.in. na dużych zakładach przemysłowych i kombinatach chemicznych. Produkcja prowadzona w tych zakładach pozwala obniżyć koszty produkcji jednostkowej. Odbiorcami produktów chemicznych są z jednej strony inne podmioty gospodarcze tej branży albo przedsiębiorstwa innych branż, dla których wyroby chemiczne są używane jako surowiec w procesie technologicznym. Z drugiej zaś klienci indywidualni, kupujący w sprzedaży detalicznej produkty przemysłu chemicznego, które następnie są wykorzystywane w gospodarstwach domowych. W województwie mazowieckim prowadzi działalność 3,9 tys. przedsiębiorstw branży chemicznej, w tym 83,8% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 12,6% – małe firmy, 2,9% – średnie przedsiębiorstwa, a 0,7% – duże podmioty gospodarcze.

W warunkach kryzysu gospodarczego poszczególne działy przemysłu chemicznego w odmienny sposób reagowały na zmiany. Na przykład przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją chemikaliów oraz wyrobów chemicznych odnotowały spadki produkcji w latach 2008 i 2009, w następnym roku wystąpił jej wzrost, a w kolejnych latach utrzymywała się ona na stałym poziomie. W firmach produkujących wyroby z gumy i tworzyw sztucznych występował wzrost produkcji sprzedanej przemysłu do 2011 r., w późniejszym okresie zaś jej spadek.

<sup>40</sup> W ramach przemysłu chemicznego można wyróżnić 3 działy. Pierwszy – produkuje wyroby na wielką skalę i tanie półprodukty, tj. paliwa, tworzywa sztuczne, gazy przemysłowe, nawozy sztuczne. Drugi – produkuje wyroby w małej skali, kosztowne chemikalia – przemysł kosmetyków, środków pomocniczych (np. higieny). Trzeci – przetwórstwo chemiczne w celu uzyskania produktów końcowych.

Zmiany w wielkości produkcji sprzedanej przemysłu chemicznego nie miały istotnego wpływu na zmiany w eksporcie. Obecnie produkty przemysłu chemicznego stanowią znaczący udział – 21% ogólnej wartości eksportu województwa mazowieckiego. Pośród eksportowanych towarów główne miejsce zajmują kosmetyki, środki czystości, wyroby z tworzyw sztucznych oraz przemysłu petrochemicznego i rafineryjnego.

Branża chemiczna jest istotną dziedziną w rozwoju lokalnym w opinii 16 gmin. Większość tych jednostek jest położona w OMW, a niewielką część stanowią miasta w obszarach pozametropolitalnych. Połowę tych gmin wyróżnia wysoki potencjał gospodarczy branży chemicznej<sup>41</sup>. Są to: Płock, Siedlce, Piaseczno, Mińsk Mazowiecki (miasto), Wołomin, Zielonka, Góra Kalwaria i Pionki (miasto) (mapa 11). Wśród wymienionych samorządów potencjał gospodarczy jedynie w Płocku i Piasecznie wynika z działalności dużych podmiotów gospodarczych (tabela 11). Oprócz wymienionych gmin wysoki potencjał gospodarczy przemysłu chemicznego ma przeszło 30 gmin Mazowsza, znajdujących się głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy.

Największy jest oparty na działalności dużych firm ma Warszawa, chociaż stolica nie wskazała na znaczenie przemysłu chemicznego w badaniu IDI. W stolicy znajdują się siedziby 11 dużych firm branży chemicznej. Połowa wspomnianych podmiotów ma tu jedynie centrum zarządcze, a działalność produkcyjną ulokowano poza Warszawą, część z nich poza województwem mazowieckim. Druga połowa ma zakłady produkcyjne w Warszawie, ale są one położone na peryferiach miasta. Firmy te specjalizują się w produkcji kosmetyków, środków czystości, farb, lakierów oraz gazów sprężonych. Warszawskie przedsiębiorstwa branży chemicznej, które prowadzą działalność na terenie województwa mazowieckiego, mają oddziały w następujących gminach:

- Góra Kalwaria i Izabelin – firma Inco Veritas S.A. produkująca środki czystości, kosmetyki i artykuły ściernicze;
- Michałowice – firma Pruszyński Sp. z o.o. produkująca pokrycia dachowe z tworzyw sztucznych i metalu;
- Piława – firma Akzo Nobel Decorative Paints Sp. z o.o. wytwarzająca farby i lakiery;

<sup>41</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów 20 i 22 PKD 2007: „Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych” i „Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych”.

- Wiskitki, gdzie znajduje się dział handlowy Zakładów Chemicznych Anser Sp. z o.o., wytwarzających farby, lakiery i kleje.

W opinii samorządowców w Płocku i Piasecznie branża chemiczna jest istotną dziedziną w rozwoju lokalnym. Miasta te cechuje wysoki potencjał gospodarczy, oparty na działalności dużych przedsiębiorstw. Szczególne znaczenie dla Płocka ma Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., w którym podstawowy zakres działalności dotyczy przerobu ropy naftowej na paliwa, oleje, tworzywa sztuczne oraz wyroby petrochemiczne. Koncern ten stale utrzymuje wysoką pozycję konkurencyjną na rynku europejskim wśród czołowych przedsiębiorstw branży chemicznej. Ponadto potencjał tej branży kształtują w Płocku inne duże firmy tej branży: petrochemiczna Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o. specjalizująca się w produkcji tworzyw sztucznych celulozowych oraz Orlen Gaz Sp. z o.o. Obie wchodzą w skład koncernu PKN Orlen S.A. W Piasecznie zaś prowadzą działalność firmy, których działalność obejmuje wytwarzanie płyt kompaktowych z tworzyw sztucznych oraz produkcję kosmetyków.

Mniejszy potencjał gospodarczy tej branży ma Garwolin (miasto). W badaniu IDI podkreślił znaczenie przemysłu chemicznego w jego rozwoju. Wynika to z tego, że w mieście istnieje duże przedsiębiorstwo Avon Operations Polska Sp. z o.o. produkujące kosmetyki i środki czystości.

Duże firmy branży chemicznej prowadzą działalność również w innych miastach Mazowsza, które nie wskazały na znaczenie przemysłu chemicznego w badaniu IDI. Są to: Sulejówkę, Brwinów, Sochaczew (miasto), Nowy Dwór Mazowiecki, Lesznowola, Kołbiel, Teresin, Mszczonów. Firmy istniejące w tych ośrodkach specjalizują się w produkcji wyrobów z tworzyw sztucznych, kosmetyków oraz środków czystości. W Nowym Dworze Mazowieckim i Sochaczewie znajdują się duże przedsiębiorstwa produkujące chemikalia lub komponenty chemiczne, przeznaczone dla branży motoryzacyjnej. Z kolei przedsiębiorstwa z siedzibami oraz fabrykami w gminach: Mszczonów i Teresin mają również zakłady produkcyjne w innych miastach aglomeracji warszawskiej: Grodzisku Mazowieckim i Żyrardowie.

Na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w kraju znalazło się 10 podmiotów branży chemicznej prowadzących działalność na Mazowszu. Pośród nich 5 firm znajduje się w Warszawie, w tym 2 mają tu jedynie siedziby zarządów,



a działalność produkcyjną prowadzą w innych województwach. Pozostałe 5 podmiotów gospodarczych występujących na tej liście to firmy prowadzące działalność w Płocku, Sochaczewie i Garwolinie.

Mazowieckie duże firmy chemiczne są zlokalizowane w Warszawie i jej otoczeniu (do 60 km od miasta) oraz w Płocku. Lokalizacja fabryk w OMW jest spowodowana kilkoma względami. Po pierwsze, osiągają korzyści aglomeracyjne, m.in. dzięki ściślejszej współpracy różnych przedsiębiorstw branży chemicznej. Po drugie, aglomeracja warszawska zapewnia duży rynek zbytu na produkty chemiczne przeznaczone do użytku w gospodarstwach domowych. Po trzecie, Warszawa jest miejscem atrakcyjnym dla lokalizacji siedzib zarządów „firm – córek” międzynarodowych koncernów chemicznych. Odbiorcy produktów wspomnianych firm znajdują się na terenie całego kraju, zaś lokalizacja w stolicy wynika ze stosunkowo dobrych powiązań komunikacyjnych z obszarem całego kraju.

Inne powody zadecydowały o lokalizacji zakładów petrochemicznych i rafineryjnych w Płocku. Ich usytuowanie wynika z przebiegu w okolicy miasta rurociągu naftowego „Przyjaźń”, mającego początek w Rosji (w miejscu wydobycia tego surowca). Poza tym w okolicach Płocka znajduje się „nitka” naftociągu z Gdańska, skąd przesyłana jest ropa naftowa importowana tankowcami. Zapotrzebowanie na znaczną ilość wody w procesie produkcyjnym wpłynęło na lokalizację kombinatu naftowego w pobliżu Wisły.

**Analizy branży chemicznej dały podstawy do sformułowania następujących wniosków:**

- podczas wywiadów indywidualnych znaczenie branży chemicznej w rozwoju lokalnym zostało podkreślone głównie przez gminy Obszaru Metropolitalnego Warszawy;
- w OMW koncentruje się najwyższy potencjał gospodarczy branży chemicznej;
- firmy tego przemysłu z siedzibami w Warszawie zlokalizowały swoje zakłady produkcyjne w OMW lub w innych województwach;
- ważnym ośrodkiem przemysłu petrochemicznego i rafineryjnego jest Płock, z którym jest związana działalność największego polskiego przedsiębiorstwa – PKN Orlen.

### 3.1.3. Badania naukowe

Dziedzina badań naukowych była stosunkowo rzadko wskazywana przez mazowieckie gminy podczas wywiadów indywidualnych. Na Mazowszu działalność w tej branży prowadzi 2,1 tys. instytucji i podmiotów gospodarczych, w tym 84,5% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 7,3% – małe podmioty gospodarcze, 5,4% – średnie, a 2,9% – duże jednostki.

W dziedzinie badań naukowych szczególnym problemem jest niskie zainteresowanie działaniami innowacyjnymi oraz brak potrzeby komercjalizacji badań naukowych. Polskie firmy mają niewielkie doświadczenia w relacjach współpracy ze sferą gospodarczą. Nie istnieje system zachęt, służących finansowaniu innowacji. Brakuje też skutecznego mechanizmu wsparcia ze strony polityki regulacji rynku. Na bardzo niskim poziomie są wydatki prywatne na badania i rozwój w relacji do PKB. W Polsce istnieje słaby rynek badań naukowych.

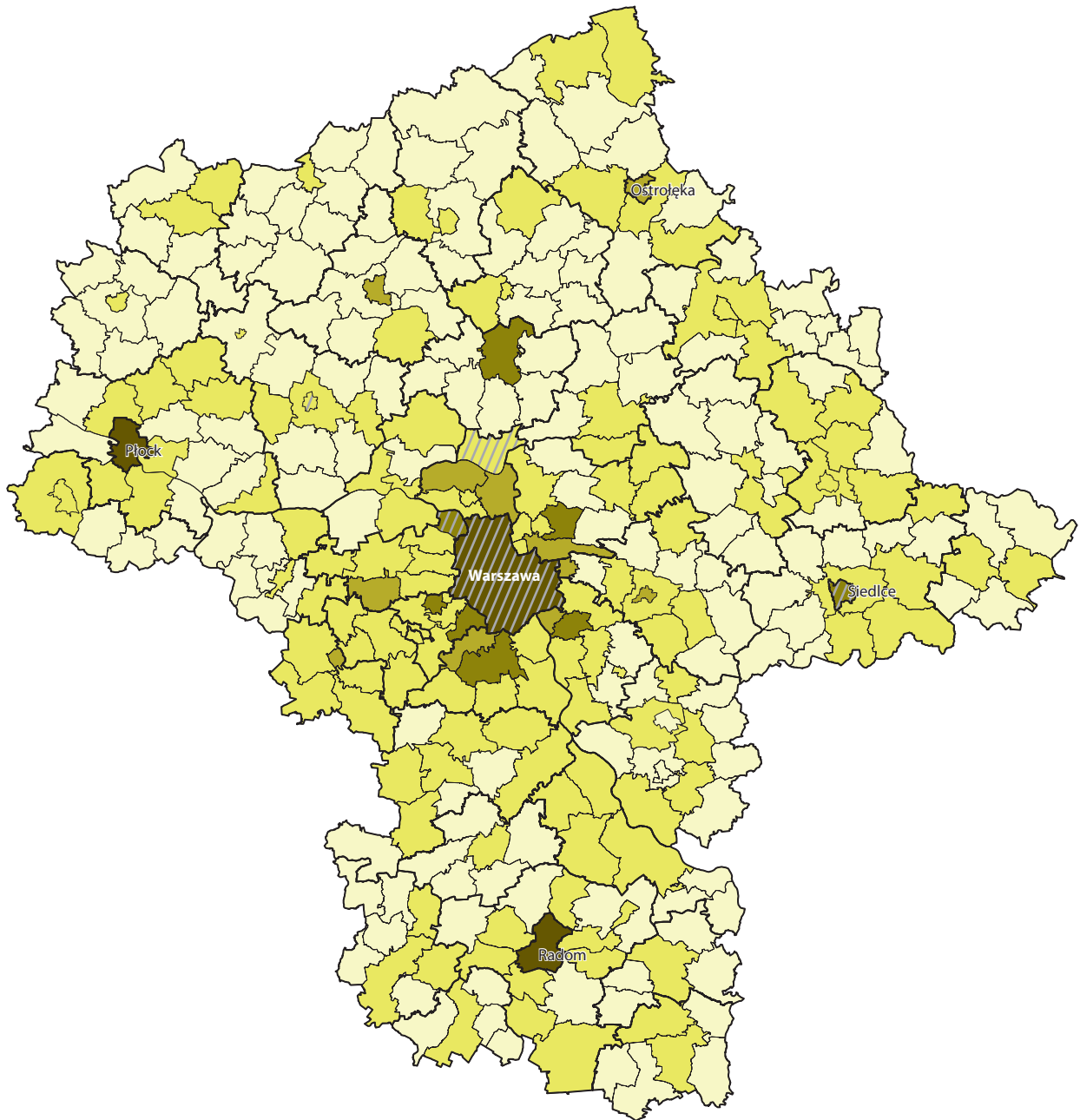
W warunkach kryzysu gospodarczego finansse branży działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej w województwie mazowieckim bardzo zmniejszyły się poczynszy od 2008 r. Wymienione powody wpływają na małą liczbę wskazań dziedziny badań naukowych podczas wywiadów indywidualnych. Znaczenie tej branży w rozwoju lokalnym zostało zauważone jedynie przez 5 miast: Warszawę, Siedlce, Płońsk, Łomianki i Serock. Wśród nich wysokim potencjałem gospodarczym<sup>42</sup> charakteryzują się Warszawa i Siedlce (mapa 12).

Oprócz nich wysoki potencjał gospodarczy dziedziny badań naukowych występuje także w gminach: Radom, Płock, Pułtusk, Piaseczno, Otwock, Wołomin, Pruszków, Łomianki i Raszyn.


Wysoki potencjał dziedziny badań naukowych w Warszawie opiera się na działalności dużych podmiotów gospodarczych oraz instytucji badawczo-rozwojowych. W stolicy koncentruje się przeszło 50 takich jednostek. Podmioty te prowadzą działalność w większości dzielnic w Warszawie (tabela 12). Ich zdecydowana większość koncentruje się w lewo-brzeżnych dzielnicach miasta, tj.: Mokotów, Ochota, Śródmieście i Bielany. Działalność tych jednostek jest związana ze szkolnictwem wyższym oraz z pracami

<sup>42</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działu 72 PKD 2007: „Badania naukowe i prace rozwojowe”, grupy 71.2. „Badania i analizy techniczne” i podklasy 85.42.B „Szkolny wyższe”.







Opinie gmin w badaniu IDI

 sektor badań naukowych jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (5)

Potencjał gmin w branży badań naukowych na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w grupie 71.2, dziale 72 i podklasie 85.42.B PKD 2007

 bardzo wysoki (*Wp* wynosi 24 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (3)

 wysoki (*Wp* wynosi 24 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (8)

 średni (*Wp* w przedziale 16–23) (11)

 niski (*Wp* w przedziale 1–15) (130)

 brak firm w branży (162)

### Mapa 12. Badania naukowe w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej dziedzinie

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

badawczo-rozwojowymi w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych i medycznych.

Siedlce, które podobnie jak Warszawa wskazały na znaczenie badań naukowych w wywiadach, są siedzibą 1 dużej jednostki naukowej – Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.

Duże jednostki naukowo-badawcze prowadzą działalność również w gminach, które podczas wywiadów nie zwróciły uwagi na znaczenie omawianej dziedziny. W szczególności w ośrodkach regionalnych: Radomiu i Płocku, oraz w gminach Obszaru Metropolitalnego Warszawy: Otwocku, Raszynie, Pułtusku i Błoniu.

W Radomiu i Pułtusku potencjał ten opiera się na działalności szkół wyższych. Natomiast w podwarszawskich gminach Raszyn i Błonie wynika z działalności instytutów badawczo-rozwojowych, prowadzących badania w zakresie nauk przyrodniczych. W Płocku i Otwocku zaś w zakresie analiz technicznych.

Sektor badań naukowych jest najbardziej skoncentrowany w Warszawie, gdzie działalność taką prowadzi najwięcej dużych podmiotów. Poza Warszawą istotną rolę odgrywają ośrodki regionalne oraz gminy obszaru metropolitalnego stolicy. Podmioty działające w otoczeniu Warszawy są ściśle związane z jednostkami stołecznymi. Z kolei działalność jednostek badawczych w ośrodkach regionalnych wynika z obecności szkół wyższych oraz dużych przedsiębiorstw przemysłowych w tych miastach.

Z analiz sektora badań naukowych wynika, że:

- problemem tego sektora jest niski stopień komercjalizacji badań naukowych oraz niskie zainteresowanie innowacjami;
- w gminach Mazowsza badania naukowe są rzadko wskazywane jako branża znacząca dla rozwoju lokalnego;
- duże podmioty sektora badań naukowych koncentrują się głównie w Warszawie;
- mniejsze znaczenie w zakresie działalności tego sektora mają na Mazowszu: Radom, Płock, Siedlce, Otwock, Pułtusk i gmina Raszyn.

### 3.1.4. Telekomunikacja

Branża telekomunikacyjna była rzadko wskazywana w badaniu IDI jako dziedzina istotna dla rozwoju lokalnego. W branży telekomunikacyjnej na Mazowszu prowadzi działalność 1,8 tys. firm, a w tym 93,1% to mikroprzedsiębiorstwa, 5,4% – małe firmy, 1,0% – średnie przedsiębiorstwa, a 0,5% – duże podmioty gospodarcze.

Firmy tej branży koncentrują się w Obszarze Metropolitalnym Warszawy, ośrodkach regionalnych i subregionalnych Mazowsza oraz niektórych miastach powiatowych. Telekomunikacja jest stosunkowo młodą branżą. Początki jej rozwoju datuje się na lata 80. ubiegłego wieku. Kolejne lata przyniosły zaś konwergencję cyfrową produktów telekomunikacyjnych i informatycznych oraz formowanie się branży teleinformatycznej. Większe zapotrzebowanie na jej produkty wynika z procesów globalizacyjnych oraz z rosnących wymagań w zakresie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Przewagę konkurencyjną osiągają te firmy, które zaoferują technologie pozwalające na lepsze rozwiązanie problemów klientów.

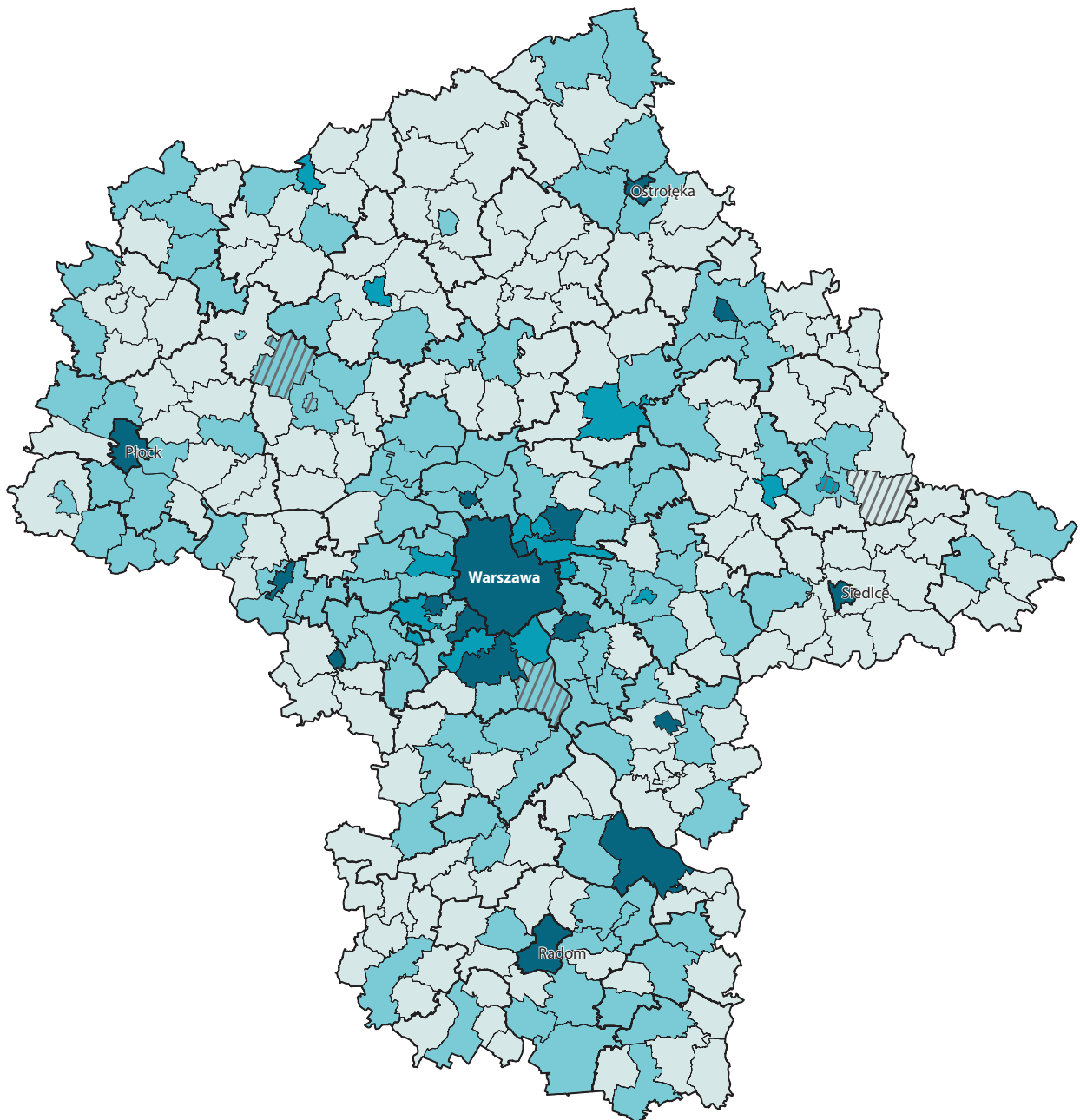
Częstokroć działalność mazowieckich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych jest ściśle powiązana z koncernami międzynarodowymi. Polska jest jednym z krajów, w którym realizuje się najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych w branży informacyjno-komunikacyjnej. Prowadzone inwestycje mają wpływ na przyszłą sytuację gospodarczą regionu, który swoje przewagi konkurencyjne buduje dzięki wykorzystaniu nowych produktów z tym związanych.

W okresie ostatniego załamania gospodarczego nie odnotowano znaczących spadków w odniesieniu do wyniku finansowego firm branży informacji i komunikacji. W pierwszych latach kryzysu zauważono nawet tendencje wzrostowe, a niewielki jego spadek wystąpił dopiero w następnych latach.

Chociaż branża informacyjno-komunikacyjna pozostaje branżą prorozwojową w regionie, w badaniu IDI jedynie 5 gmin zwróciło uwagę na jej znaczenie w rozwoju lokalnym, a żadna z nich nie wyróżnia się wysokim potencjałem gospodarczym telekomunikacji (mapa 13)<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działu 61 PKD 2007 „Telekomunikacja”.





Opinie gmin w badaniu IDI

▨ telekomunikacja jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (5)

Potencjał gmin w branży telekomunikacyjnej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w dziale 61 PKD 2007

■ wysoki (17)

■ średni (14)

■ niski (118)

□ brak firm w branży (165)

**Mapa 13. Telekomunikacja w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej dziedzinie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

Na Mazowszu wysoki potencjał gospodarczy w omawianej branży mają duże miasta oraz niektóre miasta powiatowe.

W województwie mazowieckim znajdują się siedziby 14 dużych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, przy czym 13 z nich to firmy warszawskie, 1 znajduje się w gminie Nieporęt (tabela 13). Żadna z tych gmin nie wskazała na znaczenie telekomunikacji w badaniu IDI. Firmy z siedzibami w Warszawie koncentrują się głównie w centralnych dzielnicach miasta (Mokotów, Śródmieście i Wola). Duże firmy warszawskie są operatorami sieci telefonicznych oraz specjalizują się w budowie i konserwacji linii telekomunikacyjnych, świadczą usługi komunikacji kablowej, radiowej i internetowej, a także projektują systemy komputerowe. Część tych firm zlokalizowała swoje centra obsługi i centra danych w dużych miastach województwa mazowieckiego lub poza nimi.

W gminie Nieporęt znajdują się Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 S.A., których zakres działalności obejmuje budowę linii telekomunikacyjnych oraz produkcję urządzeń łączności telekomunikacyjnej.

Pośród dużych przedsiębiorstw tej branży 6 firm znalazło się na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych firm w Polsce. Wszystkie one mają siedziby w Warszawie, głównie w centralnych dzielnicach miasta (Mokotów, Śródmieście, Ochota, Ursynów).

Lokalizacja siedzib dużych przedsiębiorstw branży telekomunikacyjnej w centralnych dzielnicach Warszawy wynika z łatwiejszych powiązań centrum stolicy z międzynarodowymi podmiotami gospodarczymi, w tym również przez sieci komunikacji bezprzewodowej. Podobnie też większe zagęszczenie przedsiębiorstw branży telekomunikacyjnej w OMW oraz w obszarach funkcjonalnych dużych miast wynika z lepszej dostępności do sieci telefonicznych, w tym sieci telefonii bezprzewodowej. Dalszy rozwój sieciowej infrastruktury telekomunikacyjnej i przedsiębiorstw prowadzących działalność w tym zakresie będzie następował w miejscach większych skupisk ludności.

Badanie branży telekomunikacyjnej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- działalność mazowieckich przedsiębiorstw branży telekomunikacji jest ściśle powiązana z koncernami międzynarodowymi;
- mimo tendencji prorozwojowych tej branży była ona wskazywana jako znacząca

tylko w opinii 5 gmin województwa mazowieckiego;

- siedziby dużych firm telekomunikacyjnych koncentrują się w centralnych dzielnicach Warszawy, m.in. ze względu na najlepsze wyposażenie w infrastrukturę informacyjno-komunikacyjną.

### 3.15. Przemysł elektromaszynowy i wysokich technologii<sup>44</sup>

Przemysł elektromaszynowy oraz wysokich technologii był rzadko wskazywany jako ważny w rozwoju lokalnym przez gminy województwa mazowieckiego podczas wywiadów indywidualnych, mimo że jest jedną z proeksportowych branż regionu. Obecnie w produkcji maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych i komputerów w województwie mazowieckim prowadzi działalność 4,0 tys. przedsiębiorstw, w tym 87,6% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9,2% – małe firmy, 2,5% – średnie przedsiębiorstwa, a 0,7% – duże podmioty gospodarcze.

Przemysł ten zapewnia szeroką gamę wyrobów, tj. maszyny i urządzenia wykorzystywane w innych branżach przemysłu i działach gospodarki. Od jego poziomu rozwoju i osiągnięć technologicznych zależy poziom produkcji i jakość wytwarzanych wyrobów w innych dziedzinach gospodarki. W ostatnim ćwierćwieczu nastąpiły znaczące zmiany w przemyśle elektromaszynowym. Pierwsze lata transformacji gospodarczej były okresem, w którym duże przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego znalazły się w strefie zainteresowań koncernów międzynarodowych. Wiele przedsiębiorstw tej branży zostało sprywatyzowanych i przekształconych w podmioty gospodarcze z udziałem kapitału zagranicznego. Na rynek polski weszły marki międzynarodowe, a wiele polskich marek tego przemysłu zniknęło bezpowrotnie. Mazowieckie przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego przez współpracę z koncernami międzynarodowymi znalazły swoją ścieżkę rozwojową oraz stały się bardziej nowoczesne i obecnie mogą one konkurować z podmiotami gospodarczymi z Europy Zachodniej. Produkty

<sup>44</sup> Przemysł ten składa się z następujących gałęzi: przemysłów maszynowego, precyzyjnego, elektrotechnicznego, elektronicznego oraz przemysłu wysokich technologii.



przemysłu elektromaszynowego stanowią największą wartość eksportu województwa mazowieckiego i zajmują 30% całego eksportu w regionie. Eksportowane są głównie: maszyny i urządzenia mechaniczne, sprzęt elektryczny, urządzenia do rejestracji i odtwarzania dźwięku, urządzenia telewizyjne do rejestracji i odtwarzania obrazu, dźwięku oraz części do tych urządzeń.

Z analiz wynika, iż w warunkach kryzysu gospodarczego na rynkach światowych w województwie mazowieckim poszczególne gałęzie przemysłu elektromaszynowego w odmienny sposób reagowały na zmiany gospodarcze. Produkcja urządzeń elektrycznych wyszła z kryzysu „bez znacznej szkody”. Dynamika tej produkcji utrzymywała się na stałym poziomie, a w latach 2010 i 2012 wykazywała nawet tendencje wzrostowe. W produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych znaczny spadek wystąpił tylko w 2011 roku, w pozostałych latach zaś produkcja ta utrzymywała się na stałym poziomie.

W badaniu IDI tylko 8 gmin zwróciło uwagę na znaczenie produkcji maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych i komputerów w rozwoju lokalnym (mapa 14). Spośród tych gmin jedynie Grodzisk Mazowiecki charakteryzuje się wysokim potencjałem gospodarczym tej branży<sup>45</sup>.

W regionie najwyższy potencjał gospodarczy przemysłu elektromaszynowego mają Warszawa, Radom i Mława. W każdym z tych miast prowadzą działalność duże przedsiębiorstwa. W stolicy znajdują się siedziby 8 firm (tabela 14). Część firm warszawskich ma zakłady produkcyjne w Warszawie i innych miastach województwa mazowieckiego (w Kobyłce – Bumar Elektronika S.A., a w Przasnyszu – ABB Sp. z o.o.). Jednak większość tych przedsiębiorstw zarządza fabrykami poza województwem mazowieckim. Warszawskie przedsiębiorstwa omawianej branży są zlokalizowane głównie w centralnych dzielnicach miasta i specjalizują się w produkcji urządzeń do telefonii i telegrafii, urządzeń grzewczych oraz sprzętu elektrycznego i elektronicznego gospodarstwa domowego.

W Radomiu prowadzi działalność przedsiębiorstwo produkujące maszyny wykorzystywane

w przemyśle tytoniowym. W Mławie natomiast jest usytuowała siedziba firmy LG Electronics Mława Sp. z o.o. produkującej sprzęt radiowo-telewizyjny. Firma ta prowadzi również oddział w Warszawie.

Grodzisk Mazowiecki w badaniu IDI wskazał na znaczenie przemysłu elektromaszynowego m.in. ze względu na lokalizację siedziby dużej firmy Danfoss Poland Sp. z o.o., produkującej wymienniki ciepła i urządzenia ogrzewające ciepłym powietrzem.

Poza tym duże firmy przemysłu elektromaszynowego i wysokich technologii prowadzą działalność w: Płocku, Mińsku Mazowieckim, Żyrardowie, Pułtusku i Łosicach. W Płocku zlokalizowało działalność przedsiębiorstwo CNH Polska Sp. z o.o. produkujące sprzęt rolniczy. W Mińsku Mazowieckim – fabryka dźwigów i konstrukcji metalowych. W Żyrardowie – przedsiębiorstwo produkujące sprzęt radiowo-telewizyjny. W Pułtusku firma produkująca aparaturę energii elektrycznej oraz elektrycznych urządzeń kontrolnych. W Łosicach prowadzi działalność firma produkująca silniki elektryczne, generatory i transformatory.

Wśród przedsiębiorstw znajdujących się w rankingu „Rzeczpospolitej” jest 5 dużych firm przemysłu elektromaszynowego z Mazowsza. 3 firmy spośród nich mają siedziby w Warszawie, w dzielnicach: Ochota, Śródmieście, Wola. Natomiast po jednym takim przedsiębiorstwie występuje w Płocku i Grodzisku Mazowieckim.

Podstawowym czynnikiem lokalizacji przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego jest dostęp do wykwalifikowanej kadry, specjalizującej się w wytwarzaniu takich wyrobów, a zwłaszcza: inżynierów, techników oraz pracowników wykonujących czynności w procesie produkcyjnym. Większość takich osób mieszka w dużych miastach. Częste zmiany, które dokonują się w procesie automatyzacji produkcji w tej branży, wymuszają konieczność dostosowania kwalifikacji pracowników do nowych procesów technologicznych oraz nowych trendów w gospodarce. Zatem kadra przemysłu elektromaszynowego musi reagować elastycznie na nowe trendy w produkcji. Ponadto ważnym czynnikiem lokalizacji jest również dostęp do rynków zbytu wytwarzanych wyrobów. Wymienione względy spowodowały, iż przemysł elektromaszynowy w województwie mazowieckim rozwinął się w okręgach przemysłowych oraz wybranych miastach powiatowych regionu.

<sup>45</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów PKD 2007: 26. „Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych”, 27. „Produkcja urządzeń elektrycznych”, 28. „Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana”.

Na podstawie wyników badania przemysłu elektromaszynowego i wysokich technologii można wyciągnąć następujące wnioski:

- produkty przemysłu elektromaszynowego i wysokich technologii stanowią największą wartość w eksporcie województwa mazowieckiego;
- mimo to omawiana branża była rzadko wskazywana jako znacząca dziedzina w badaniu IDI;
- największy potencjał gospodarczy przemysłu elektromaszynowego mają: Warszawa, Radom i Mława;
- przemysł elektromaszynowy jest ściśle związany z okręgami przemysłowymi, w których prowadzą działalność kontrahenci przedsiębiorstw i w których istnieje dostęp do wykwalifikowanych kadr, a produkty tego przemysłu znajdują szerokie grono nabywców.

### 3.16. Przemysł metalurgiczny i metalowy<sup>46</sup>

W zakresie produkcji metali i elementów z metalu na Mazowszu prowadzi działalność 7,4 tys. przedsiębiorstw, w tym 91,5% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, ale stosunkowo wysoki udział w porównaniu z innymi branżami mają firmy małe – 6,8%, i średnie – 1,5%. Duże firmy stanowią 0,2% ogółu podmiotów. Kondycja finansowa oraz warunki rozwoju tej branży są ściśle związane z innymi gałęziami produkcji. Wyroby wytwarzane przez zakłady tego przemysłu stanowią surowiec produkcyjny w przemyśle metalowym, maszynowym, elektrotechnicznym oraz w przemyśle środków transportu.

Duże zapotrzebowanie na takie wyroby spowodowało, że omawiana branża nie doświadczyła głębokiej recesji na skutek ostatniego kryzysu gospodarczego. Niewielki spadek produkcji sprzedanej odnotowano pod koniec 2008 r. oraz w latach 2009 i 2012. Kondycja finansowa zależy od cen energii elektrycznej,

<sup>46</sup> Przemysł ten jest procesem wytwórczym, który zajmuje się produkcją stali (hutnictwo), dystrybucją stali i wyrobów stalowych (branża stalowa), obróbką metalu (cięcie, gięcie, frezowanie, toczenie, konstrukcje stalowe) oraz produkcją metalowych wyrobów gotowych. Wśród przedsiębiorstw prowadzących taką działalność są m.in.: huty żelaza i metali nieżelaznych, stalownie, walcownie, odlewnie żelaza, stali i stopów nieżelaznych, fabryki blach, narzędzi i wyrobów metalowych.

bowiem proces produkcyjny w hutnictwie żelaza i metali nieżelaznych jest bardzo energochłonny. Koszty energii zajmują do 1/3 ogólnych kosztów produkcji, natomiast rosnące ceny gazu i energii elektrycznej w Polsce w ostatnich latach wpłynęły na spadek konkurencyjności tej branży, w porównaniu z rynkami europejskimi. Obecnie za granicę jest sprzedawana głównie stal i żeliwo oraz artykuły pochodzące z tych surowców, co stanowi 6% ogólnego eksportu w województwie mazowieckim.

W opinii 24 gmin przemysł metalurgiczny i metalowy jest jedną z istotnych branż, wpływających na rozwój lokalny. Tak uważają respondenci z dużych i średnich miast oraz z gmin położonych w ich otoczeniu. Znajdują się one głównie we wschodniej części województwa mazowieckiego i subregionie radomskim. Pośród wymienionych ośrodków wysoki potencjał gospodarczy tej branży ma jedynie 8 miast<sup>47</sup>: Radom, Siedlce, Ostrołęka, Ciechanów, Ostrów Mazowiecka, Otwock, Szydłowiec i Pionki (mapa 15).

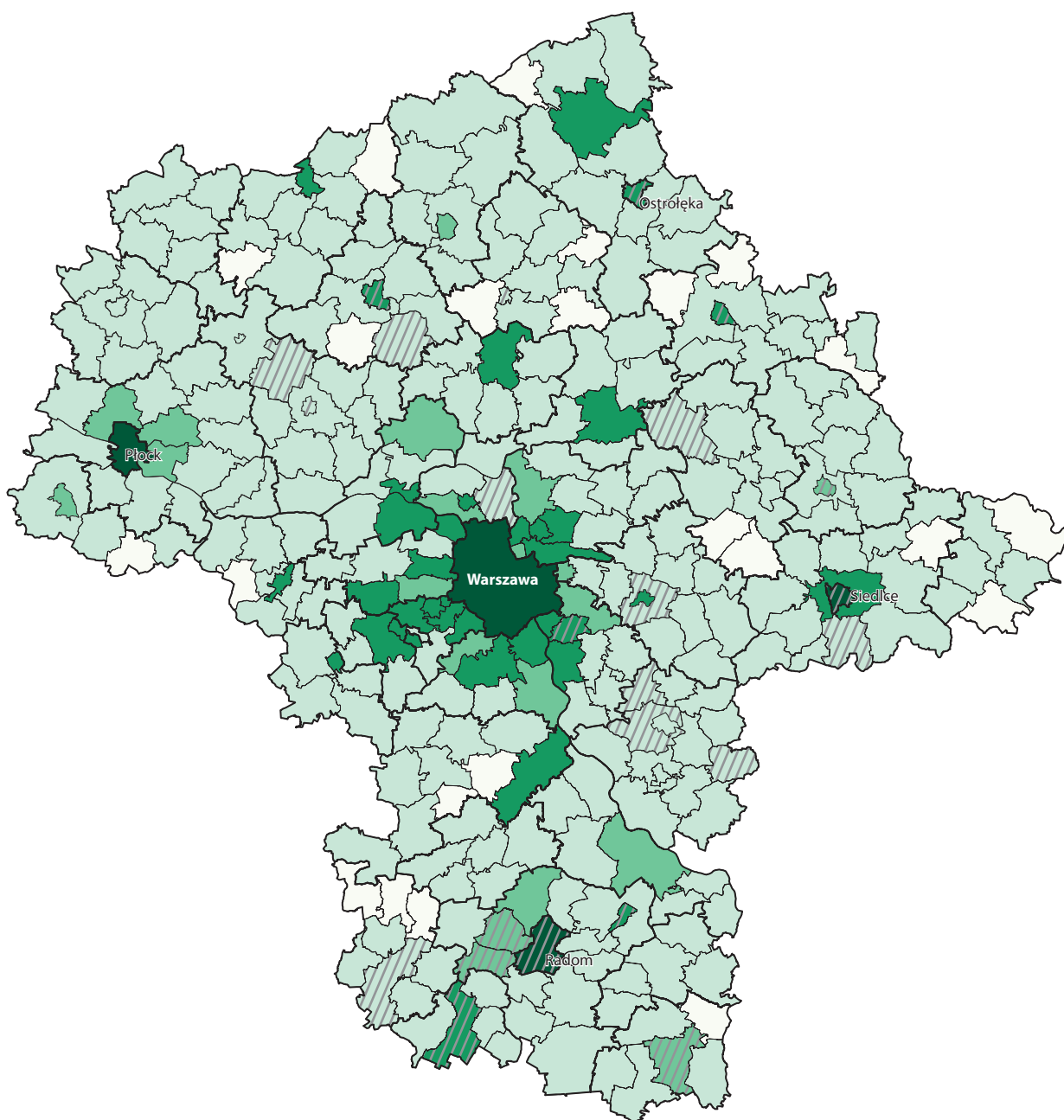
Największy potencjał gospodarczy przemysłu metalurgicznego i metalowego jest w Warszawie, Radomiu, Płocku i Siedlcach.

W stolicy znajdują się siedziby 7 dużych firm. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w dzielnicach centralnych miasta: Śródmieście i Wola (tabela 15) mają zakłady produkcyjne w innych gminach województwa mazowieckiego: Gostynin (miasto), Radzanowo, Ożarów Mazowiecki lub poza jego granicami. Firmy te specjalizują się w produkcji wyrobów ze stali, miedzi oraz odlewnictwie aluminium. Wyjątek stanowi Mennica Polska S.A., której zakład produkcyjny położony na warszawskiej Woli istnieje od 70 lat (przedsiębiorstwo ma zaś 250-letnią tradycję istnienia). Podmioty gospodarcze zlokalizowane w dzielnicach peryferyjnych: Białołęka, Bielany i Włochy mają w nich również swoje fabryki. Zajmują się one produkcją pomp i sprzęzarek, odlewnictwem staliwa oraz produkcją wyrobów konstrukcyjnych i stalowych.

W Radomiu i Siedlcach wskazujących na znaczenie omawianej branży w badaniu IDI, wysoki potencjał gospodarczy wynika m.in. z działalności dużych firm. W Radomiu istnieje fabryka broni i amunicji. W Siedlcach zaś funkcjonują zakłady produkujące rusztowania, szalunki metalowe, sprężyny oraz artykuły metalowe wykorzystywane w przemyśle i gospodarstwach domowych.

<sup>47</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów 24 i 25 PKD 2007: „Produkcja metali” i „Produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń”.





Opinie gmin w badaniu IDI

////// produkcja metalu i elementów z metalu jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (24)

Potencjał gmin w branży metalowej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach 24 i 25 PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 52 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (4)

wysoki (*Wp* wynosi 52 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (36)

średni (*Wp* w przedziale 35–51) (20)

niski (*Wp* w przedziale 1–34) (231)

brak firm w branży (23)

### Mapa 15. Przemysł metalurgiczny i metalowy w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.



Gminy Lipsko i Sokołów Podlaski (miasto) podkreśliły znaczenie przemysłu metalurgicznego i metalowego w badaniu IDI. Ich potencjał gospodarczy nie jest tak wysoki, jak w przypadku wcześniej wymienianych samorządów, mimo że prowadzą w nich działalność duże przedsiębiorstwa. W Lipsku istnieje firma produkująca arkusze blachy, przedmioty metalowe i architektoniczne. Ma ona również oddziały poza województwem mazowieckim. Przedsiębiorstwo w Sokołowie Podlaskim specjalizuje się w produkcji konstrukcji metalowych dla przemysłu, w dużej mierze wykorzystywanych przez inne fabryki tego subregionu.

Z kolei gminy Sochaczew (miasto), Żyrardów, Gostynin (miasto) i Czosnów nie wskazały na znaczenie przemysłu metalurgicznego i metalowego w ich rozwoju, mimo że są w nich zlokalizowane duże przedsiębiorstwa. Firma w Sochaczewie zajmuje się produkcją rurociągów i montowaniem konstrukcji stalowych. W Żyrardowie – siedziba przedsiębiorstwa Ruukki Polska Sp. z o.o. produkującego wyroby walcowane (z oddziałami działającymi poza województwem mazowieckim). W gminie Czosnów istnieje firma produkująca konstrukcje stalowe i wykonująca instalacje budowlane. W Gostyninie zaś przedsiębiorstwo produkujące cysterny i zbiorniki metalowe, którego głównym odbiorcą są zakłady koncernu PKN Orlen S.A.

W rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce znalazły się tylko 3 firmy tej branży. Mają one siedziby w Warszawie, tj.: Mennica Polska S.A., Hutmen S.A. prowadzący produkcję we Wrocławiu oraz Implexmetal S.A., którego odlewnia aluminium funkcjonuje w hucie w Koninie.

Wyniki badania przemysłu metalurgicznego i metalowego wskazują na następujące wnioski:

- największy potencjał gospodarczy przemysłu metalurgicznego i metalowego mają największe miasta na Mazowszu;
- fabryki tej branży często są ściśle związane z pobliskimi przedsiębiorstwami – odbiorcami ich wyrobów, tj. firmami produkcji przemysłowej oraz budownictwa;
- duże przedsiębiorstwa oraz zakłady produkcyjne przemysłu metalurgicznego i metalowego są rozproszone w całym regionie.

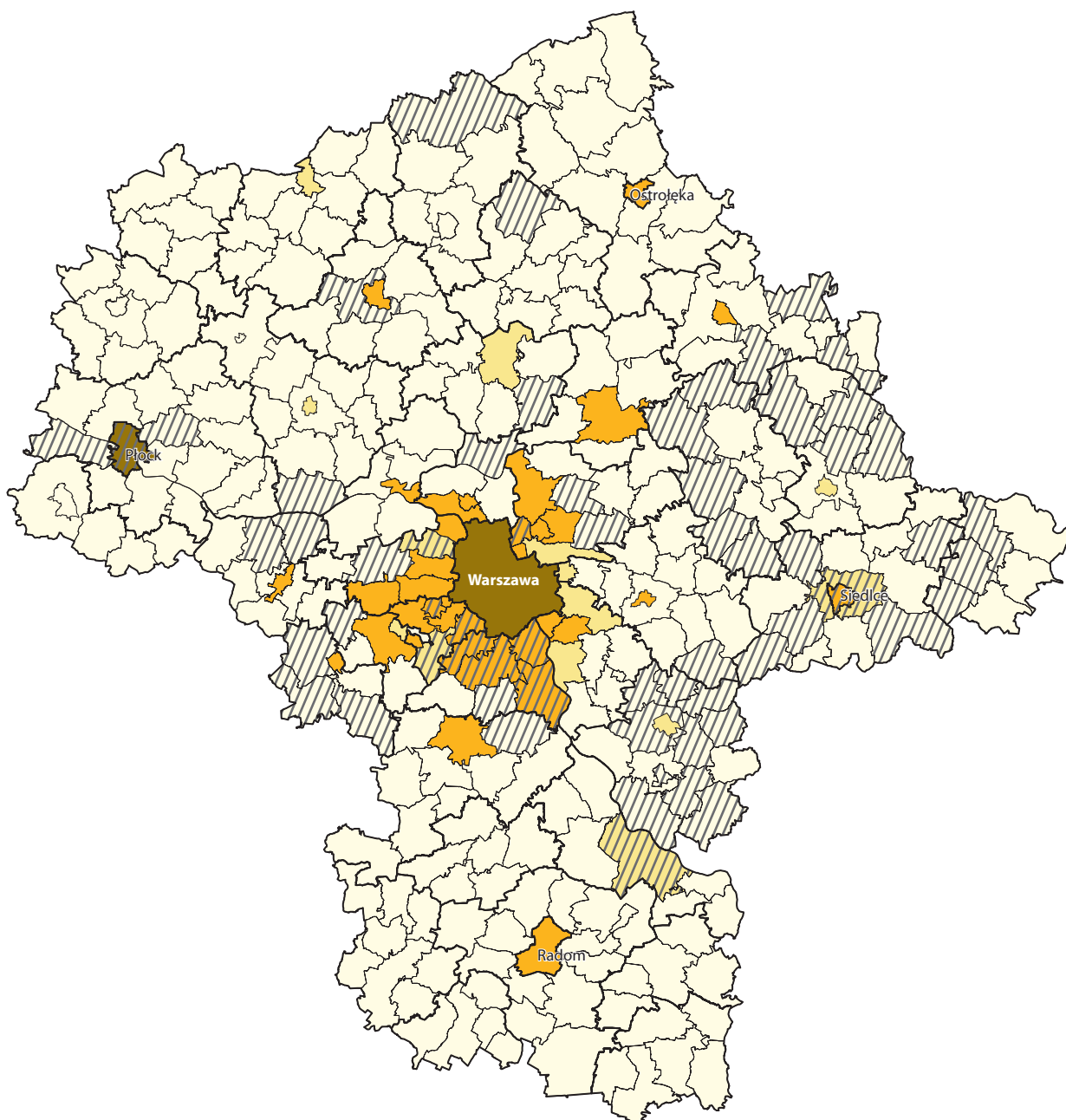
### 3.17. Usługi techniczne – naprawy, konserwacje oraz instalowanie maszyn i urządzeń

Usługi techniczne, które w szczególności obejmują naprawy, konserwacje oraz instalowanie maszyn i urządzeń, naprawy pojazdów samochodowych, naprawy i konserwacje komputerów, artykułów użytku osobistego i domowego. W tej branży na Mazowszu prowadzi działalność 24,6 tys. przedsiębiorstw, a wśród nich 97,8% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 1,9% – małe przedsiębiorstwa, a tylko 0,2% – średnie firmy i 0,1% – duże podmioty gospodarcze. Usługi techniczne są dziedziną bardzo rozdrobnioną w województwie mazowieckim. W każdej gminie działają przedsiębiorstwa tej branży, przy czym większość z nich to przedsiębiorstwa jednoosobowe. Usługi techniczne są skoncentrowane w OMW oraz w miastach powiatowych regionu. Możliwość rozwoju tej branży w większych miastach regionu wynika m.in. z oferty szkół przygotowujących młodzież do pracy w tych usługach. Jednakże zależy to od rozmiaru rynku i popytu na usługi techniczne.

Usługi techniczne są istotną dziedziną decydującą o rozwoju w opinii co piątej gminy województwa mazowieckiego (63 jednostek). Gminy, które zwracały uwagę na znaczenie tej branży, są położone głównie w części centralnej i wschodniej regionu. Pośród nich tylko 9 gmin ma wysoki potencjał gospodarczy<sup>48</sup>. Są to ośrodki subregionalne: Płock, Siedlce oraz gminy położone wokół Warszawy: Piaseczno, Pruszków, Marki, Góra Kalwaria, Konstancin-Jeziorna, Lesznowola, Raszyn (mapa 16).

Warszawę i Płock wyróżnia największy potencjał gospodarczy w branży usług technicznych (tabela 16). Stolica wprawdzie nie wskazała na znaczenie w tej dziedzinie. Jednak działa w niej 9 dużych firm usług technicznych zlokalizowanych głównie w dzielnicach peryferyjnych miasta. Taka ich lokalizacja wynika z niższych kosztów wynajmu nieruchomości oraz z utrzymania poza centrum Warszawy. Firmy te specjalizują się w usługach monterskich i technicznych telekomunikacji, lotnictwa, przemysłu oraz w naprawie pojazdów. W przypadku tego

<sup>48</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów 33 i 95 PKD 2007: „Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń” i „Naprawa i konserwacja komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego” oraz w grupie 45.2 PKD 2007 „Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli”.



Opinie gmin w badaniu IDI

//// usługi techniczne są dziedziną kluczową w rozwoju gminy (63)

Potencjał gmin w branży napraw i konserwacji na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach 33, 95 i grupie 45.2 PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 130 i więcej, są co najmniej 4 gminy średnie lub duże) (2)

wysoki (*Wp* wynosi 130 i więcej, są mniej niż 4 gminy średnie lub duże) (34)

średni (*Wp* w przedziale 87–129) (14)

niski (*Wp* w przedziale 1–86) (264)

### Mapa 16. Branża usług technicznych w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tej branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

rodzaju usług nie jest istotne położenie w centrum metropolii.

Płock zwrócił w badaniu IDI uwagę na znaczenie tej branży. Działają tam 4 duże firmy, zajmujące się usługami monterskimi, technicznymi i inżynierskimi w przemyśle, m.in. w zakładach rafineryjnych i petrochemicznych.

Miasta Mińsk Mazowiecki, Sokołów Podlaski i gmina Słupno nie zwróciły uwagi na znaczenie usług technicznych w badaniu IDI, chociaż istnieją w nich duże przedsiębiorstwa tej branży. W szczególności w Mińsku Mazowieckim znajdują się Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego, w Sokołowie Podlaskim – Sokołów Service Sp. z o.o. zajmująca się usługami monterskimi i technicznymi w przemyśle oraz wytwarzające urządzenia do przetwórstwa mięsa. Natomiast w gminie Słupno istnieje firma Revico S.A. specjalizująca się w usługach monterskich i technicznych urządzeń elektrycznych.

Pośród dużych firm usług technicznych województwa mazowieckiego dwa przedsiębiorstwa znalazły się na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Ich siedziby są położone w stołecznych dzielnicach Włochy i Wola. Firmy te specjalizują się w usługach technicznych dotyczących środków transportu.

**Badanie branży usług technicznych zwróciło uwagę na następujące problemy:**

- usługi techniczne są bardzo rozdrobnioną branżą w województwie mazowieckim, firmy tej branży działają w każdej gminie, a większość z nich stanowią przedsiębiorstwa jednoosobowe;
- największy potencjał gospodarczy tej branży mają Warszawa i Płock, natomiast wysoki potencjał występuje w miastach powiatowych i gminach obszaru metropolitalnego;
- usługi techniczne są branżą decydującą o rozwoju lokalnym w opinii co piątej gminy województwa mazowieckiego;
- pośród dużych przedsiębiorstw wysokie obroty osiągają firmy prowadzące usługi techniczne środków transportu.

### 3.18. Przemysł drzewno-papierniczy<sup>49</sup>

Produkcja związana z wytwarzaniem wyrobów z drewna, korka, słomy, papieru oraz produkcja mebli dotyczy 7,8 tys. mazowieckich przedsiębiorstw, w tym 93,2% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 5,6% – małe firmy, 1,0% – średnie, a 0,2% – duże przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa branży drzewno-papierniczej znajdują się w większości gmin województwa mazowieckiego. Ich sytuacja gospodarcza jest uzależniona od koniunktury występującej na rynkach światowych<sup>50</sup>. Na Mazowszu udział przemysłu drzewno-papierniczego stanowi 5% ogólnej wartości eksportu towarów w regionie<sup>51</sup>, podstawowymi produktami eksportowymi zaś są wyroby papiernicze i tekturowe. Duży wpływ na wyniki ekonomiczne tego przemysłu ma kurs euro w stosunku do złotego, jak również lokalne czynniki branżowe – cena i dostępność drewna na rynku oraz warunki jego rozdziału stosowane przez Lasy Państwowe – głównego dostawcy drewna w Polsce.

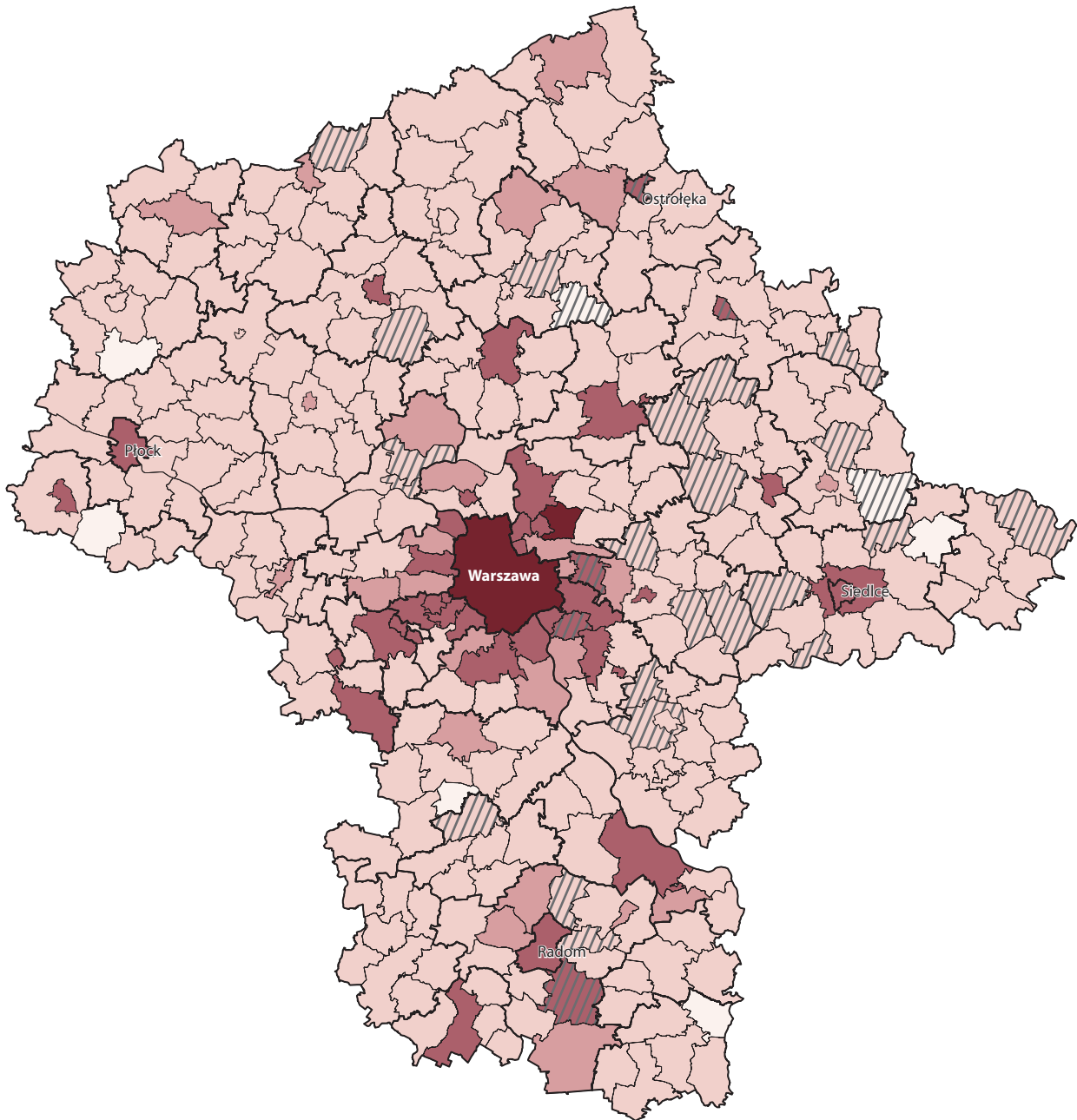
Gałęzie produkcji związane z przemysłem drzewno-papierniczym na Mazowszu w odmienny sposób reagowały na kryzys gospodarczy po 2008 roku. Przedsiębiorstwa produkujące meble doświadczyły załamania gospodarczego w latach 2009–2010, następnie zaś poprawiły się ich wyniki finansowe. W firmach produkujących wyroby z drewna, korka i słomy po recesji w 2008 r. nieznaczna poprawa wystąpiła tylko w 2010 roku, później natomiast wciąż miały one słabsze wyniki finansowe. W podmiotach gospodarczych wytwarzających wyroby z papieru gorsze wyniki finansowe odnotowano tylko w 2008 roku, a w kolejnych latach firmy te „weszły” na ścieżkę wzrostu.

Mimo „zawirowań” wyników finansowych tego przemysłu, w opinii 29 gmin branża drzewno-papiernicza została uznana jako znacząca dla ich rozwoju. Samorządy te są położone w obszarze o stosunkowo wysokiej lesistości, skąd wynika większe zainteresowanie przemysłem drzewnym. Lokalizacja tych gmin nie jest ściśle związana z obszarem o wysokim

<sup>49</sup> Przemysł drzewno-papierniczy w procesie produkcyjnym zajmuje się obróbką określonych gatunków drewna. Z tą branżą przemysłową jest związana działalność tartaków, fabryk płyt pilśniowych, sklejek, oklein, fabryki mebli, zapalek, jak również fabryki papieru, celulozy i tektury.

<sup>50</sup> W skali kraju branża ta eksportuje 70% wytwarzanych produktów.

<sup>51</sup> Na podstawie danych Izby Celnej.



Opinie gmin w badaniu IDI

////// produkcja z drewna, korka, papieru i mebli jest dziedziną kluczową w rozwoju (29)

Potencjał gmin w branży drzewnej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach: 16, 17, 31 PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 51 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (2)

wysoki (*Wp* wynosi 51 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (38)

średni (*Wp* w przedziale 34–50) (25)

niski (*Wp* w przedziale 1–33) (242)

brak firm w branży (7)

### Mapa 17. Przemysł drzewno-papierniczy w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

potencjale gospodarczym omawianego przemysłu<sup>52</sup>. Miasta: Ostrołęka, Ostrów Mazowiecka, Otwock oraz gminy Halinów i Skaryszew cechuje wysoki potencjał gospodarczy i podkreśliły one znaczenie produkcji z drewna, korka, papieru i mebli w badaniu IDI (mapa 17).

Najwyższy potencjał gospodarczy przemysłu drzewno-papierniczego jest w Warszawie, mimo że stolica nie zaznaczyła jego znaczenia w badaniu IDI. Zlokalizowane są w niej siedziby 3 dużych przedsiębiorstw tego przemysłu (tabela 17), specjalizujące się w produkcji wyrobów z papieru i tektury. Siedziby te znajdują się w dzielnicach: Śródmieście, Białołęka i Ursus. Wśród nich jest również firma Smurfit Kappa Polska Sp. z o.o., prowadząca działalność produkcyjną również w oddziałach poza Warszawą, tj. w Pruszkowie i innych województwach.

Ostrołękę i Ostrów Mazowiecką charakteryzuje wysoki potencjał gospodarczy branży drzewno-papierniczej. Miasta te w wywiadach indywidualnych wskazały na istotność wspomnianego przemysłu. W Ostrołęce prowadzi działalność Stora Enso Poland S.A. produkująca wyroby z papieru i tektury, natomiast w Ostrowi Mazowieckiej jest zlokalizowana fabryka mebli Forte S.A.

Ponadto duże firmy branży drzewno-papierniczej prowadzą działalność w Ciechanowie, Konstancinie-Jeziornej i Kozienicach. W miastach tych przemysł drzewno-papierniczy ma wysoki potencjał gospodarczy, chociaż nie podkreśliły one znaczenia tego przemysłu w wywiadach indywidualnych. W każdym z tych miast znajdują się fabryki produkujące wyroby z papieru i tektury.

Spośród firm omawianej branży z województwa mazowieckiego na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce, opublikowanej przez „Rzeczpospolitą”, znalazło się tylko jedno duże przedsiębiorstwo – Fabryka Mebli Forte S.A. w Ostrowi Mazowieckiej.

Lokalizacja dużych przedsiębiorstw branży drzewno-papierniczej z jednej strony zależy od chłonności rynków zbytu na jej wyroby w aglomeracjach miejskich, z drugiej zaś od dostępności surowca zaopatrującego zakłady produkcyjne. Obecność surowca spowodowała, że 2 duże firmy działają w subregionie ostrołęckim. Zaś 3 duże firmy mające siedziby

w Warszawie posiadają fabryki blisko terenów zasobnych w surowiec drzewny.

Przeprowadzone analizy branży drzewno-papierniczej skłaniają do następujących wniosków:

- przemysł drzewno-papierniczy na tle innych branż przemysłowych jest stosunkowo często wskazywany w badaniu IDI jako dziedzina kluczowa dla rozwoju lokalnego, a szczególnie w gminach z wysoką lesistością terenu;
- wśród ośrodków z wysokim potencjałem gospodarczym istotne znaczenie mają: Warszawa, Ostrołęka, Ciechanów, Ostrów Mazowiecka (miasto), Kozienice i Konstancin-Jeziorna, gdzie są zlokalizowane duże przedsiębiorstwa tego przemysłu.

### 3.19. Przemysł lekki<sup>53</sup>

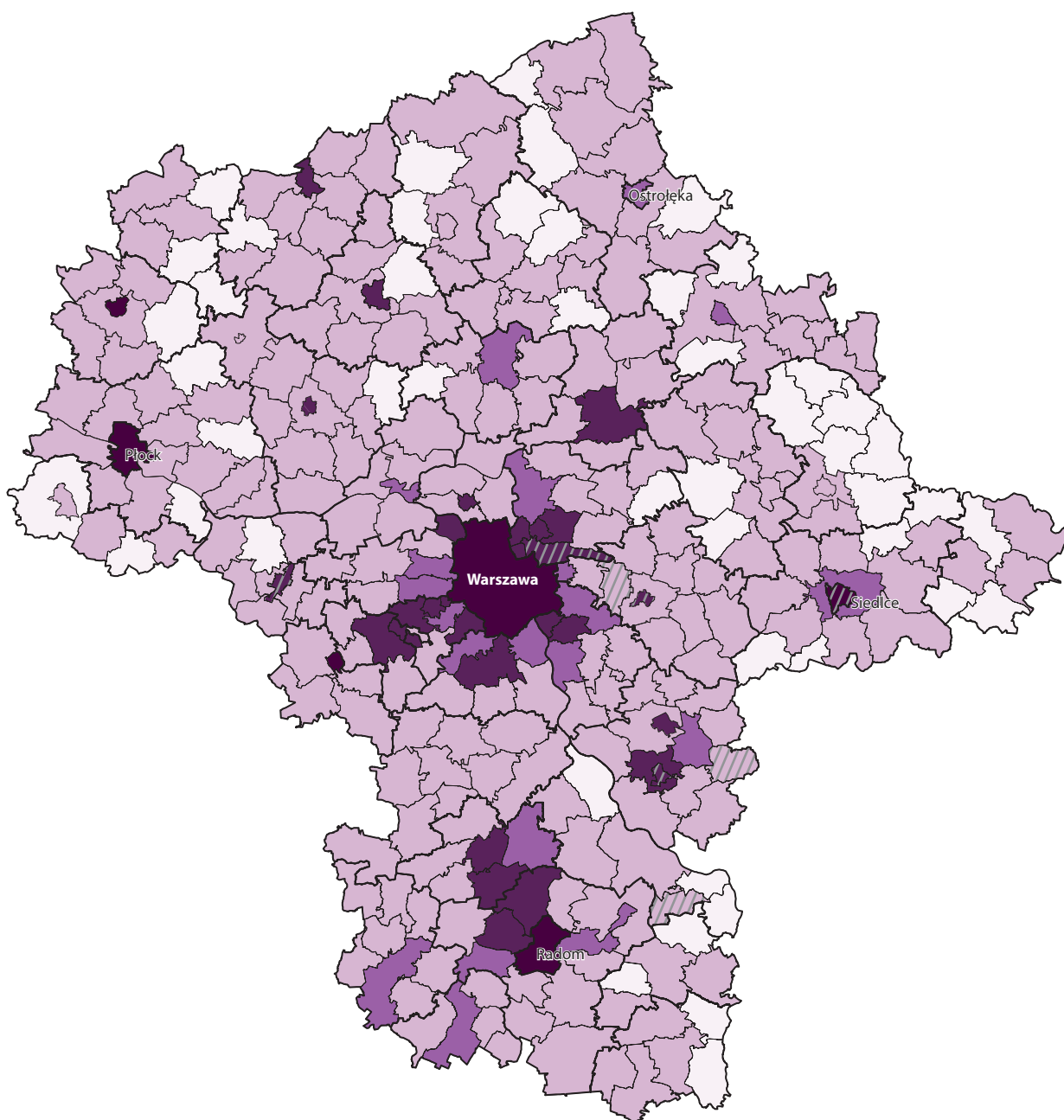
Przemysł tekstylny, czyli podstawowa dziedzina przemysłu lekkiego, był stosunkowo rzadko wskazywany jako ważna branża przez gminy województwa mazowieckiego. W badaniu IDI przemysł tekstylny ma znaczenie dla rozwoju lokalnego jedynie w opinii 8 gmin. Z tą dziedziną w województwie mazowieckim jest związana działalność 8,4 tys. firm, w tym 90,7% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 7,9% – firmy małe, 1,3% – przedsiębiorstwa średnie, a 0,1% – duże podmioty.

Przemysł lekki jest branżą, w której od kilkunastu lat w skali ogólnokrajowej występuje regres gospodarczy. Pogłębił się on wraz z kryzysem gospodarczym, z końcem 2008 roku. Znaczny spadek sprzedaży produkowanych wyrobów stał się przyczyną likwidacji wielu przedsiębiorstw tej branży. Polskie firmy przemysłu lekkiego przegrywają konkurencję z podmiotami gospodarczymi w Azji, skąd pochodzi *gros* importowanej odzieży oraz obuwia. Produkty pochodzące z Dalekiego Wschodu są bardziej konkurencyjne od polskich pod względem cenowym oraz kosztów jednostkowych produkcji. W Azji są one o połowę niższe niż w Polsce, gdyż niższe koszty w dużych przedsiębiorstwach, zatrudniających po kilkuset pracowników, są skutkiem

<sup>52</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów 16, 17 i 31 PKD 2007: „Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania”, „Produkcja papieru i wyrobów z papieru”, „Produkcja mebli”.

<sup>53</sup> Przemysł lekki tworzą przemysł tekstylny (przedzalnictwo, fabryki wyrobów dzianych i włókien) i przemysł odzieżowy i skórzany (garbarnie, fabryki butów, galanterii skórzanej).







Opinie gmin w badaniu IDI


 przemysł tekstylny jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (8)

Potencjał gmin w branży tekstylnej na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach: 13, 14, 15 PKD 2007

 bardzo wysoki (*Wp* wynosi 59 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (6)

 wysoki (*Wp* wynosi 59 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (29)

 średni (*Wp* w przedziale 39–58) (21)

 niski (*Wp* w przedziale 1–38) (210)

 brak firm w branży (48)

### Mapa 18. Przemysł lekki w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.



regularnego otrzymywania dużych zamówień na wyroby tego przemysłu. Polskie zakłady przemysłu lekkiego przeważnie nie są tak duże, jak np. chińskie przedsiębiorstwa.

Analizując produkcję sprzedaną w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego w województwie mazowieckim, zauważa się, iż branża tego przemysłu w odmienny sposób wychodziła z kryzysu w 2008 i 2009 roku. Przedsiębiorstwa produkujące odzież niewielki wzrost produkcji sprzedanej zanotowały w 2010 roku, w następnych latach zaś utrzymywała się ona na stałym poziomie. W firmach produkujących wyroby tekstylne przeważają spadki produkcji sprzedanej. W przedsiębiorstwach produkujących skóry i wyroby ze skóry wzrost produkcji sprzedanej wystąpił w 2010 roku, w kolejnych latach utrzymywał się zaś trend spadkowy.

Korzystne tendencje w firmach produkujących odzież wynikają z tego, że firmy takie ściśle współpracują z najlepszymi światowymi markami. Produkują dla przedsiębiorstw zagranicznych, zamieszczając na metkach napis „Made in EU”. Tym sposobem prowadzą opłacalną działalność gospodarczą.

Przedsiębiorstwa przemysłu tekstylnego pozostały branżą bardzo rozdrobnioną w województwie mazowieckim i prowadziły działalność w 85% gmin regionu. Wśród nich tylko 8 gmin zwróciło uwagę na znaczenie tego przemysłu w ich rozwoju. 5 z nich charakteryzuje wysoki potencjał gospodarczy omawianej branży (miasta: Siedlce, Mińsk Mazowiecki, Zielonka, Sochaczew i Łaskarzew) (mapa 18)<sup>54</sup>. Wynika to głównie z działalności mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich firm.

Przedsiębiorstwa duże prowadzą działalność tylko w Warszawie, Radomiu i Zielonce. Warszawa i Radom nie wskazały na znaczenie tego przemysłu w badaniu IDI (tabela 18). W stolicy działalność prowadzi tylko jedno duże przedsiębiorstwo tej branży. W dzielnicy Mokotów znajduje się siedziba firmy Harper Hygienics S.A. produkującej opatrunki, a fabryka i biuro handlowe są w Mińsku Mazowieckim. W Radomiu w zakresie produkcji odzieży męskiej, damskiej i roboczej specjalizuje się firma B&M Clothing Company Sp. z o.o. W Zielonce zaś na produkcję bielizny zorientowała działalność firma Italian Fashion By Guazzone Sp. z o.o.

<sup>54</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działów PKD 2007: 13. „Produkcja wyrobów tekstylnych”, 14. „Produkcja odzieży” i 15. „Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych”.

Lokalizacja dużych przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego w największych aglomeracjach miejskich na Mazowszu jest podyktowana dużym zapotrzebowaniem na znaczną ilość fachowców w tym przemyśle, co mogą jedynie zaoferować aglomeracje. Ulokowanie zakładów produkcyjnych poza granicami Warszawy, ale w aglomeracji miejskiej pozwala z jednej strony na uzyskiwanie korzyści aglomeracyjnych przez tę działalność, z drugiej zaś na zmniejszenie kosztów produkcji (utrzymanie nieruchomości).

Na podstawie analizy branży przemysłu lekkiego można sformułować następujące wnioski:

- w opinii samorządów gminnych omawiana branża była bardzo rzadko wskazywana jako znacząca w rozwoju lokalnym;
- wysoki potencjał gospodarczy przemysłu lekkiego występuje w aglomeracjach dużych miast w województwie mazowieckim;
- duże przedsiębiorstwa tego przemysłu prowadzą działalność tylko w Warszawie, Radomiu i Zielonce.

### 3.20. Przemysł poligraficzny<sup>55</sup>

Przemysł poligraficzny jest branżą rzadko wskazywaną przez samorządy gminne jako ważna w rozwoju lokalnym. W badaniu IDI znaczenie tej branży wskazało jedynie 9 gmin.

Mała popularność branży poligraficznej w opinii samorządowców wynika m.in. z tego, że zdecydowana większość firm poligraficznych to przedsiębiorstwa bardzo niewielkie. W województwie mazowieckim prowadzi działalność 5,9 tys. firm, w tym 95,7% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 3,5% – małe firmy, 0,7% – średnie, a 0,1% – duże przedsiębiorstwa. Tempo zmian w firmach poligraficznych zależy od stosowanej przez nie specjalizacji w technice drukarskiej. W lepszej sytuacji znajdują się drukarnie fleksograficzne, które częściej realizują zamówienia zagraniczne na wydruk, niż sitodrukowe. Kondycja przedsiębiorstw poligraficznych na Mazowszu zależy od ich obecności na rynkach zagranicznych, eksport w tej branży stał się bowiem ostatnio „kołem napędowym”

<sup>55</sup> Dziedzina techniki zajmująca się wytwarzaniem druków.



przedsiębiorstw. Wysoki udział w działalności poligraficznej mają koszty materiałowe, zwłaszcza koszty papieru. W okresie załamania gospodarczego niski poziom marż w tych przedsiębiorstwach był spowodowany właśnie znaczną wysokością kosztów materiałowych. Często ponoszone straty w działalności poligraficznej spowodowały konsolidację przedsiębiorstw tej branży. Poprawia ona kondycję finansową firm.

Z analiz wynika, iż dynamika produkcji sprzedanej w poligrafii oraz reprodukcji zapisanych nośników informacji po załamaniu gospodarczym w latach 2008 i 2009 odnotowuje systematyczny wzrost.

W województwie mazowieckim wśród 9 samorządów gminnych, które zwróciły uwagę na znaczenie branży drukarskiej w ich rozwoju, wysoki potencjał gospodarczy ma jedynie Ostrołęka<sup>56</sup> (mapa 19). Opiera się on na działalności firm średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw.

Duże przedsiębiorstwa, które oddziałują na wysoki potencjał gospodarczy omawianej branży, są zlokalizowane tylko w Warszawie i Piasecznie (tabela 19). W badaniu IDI żadne z tych miast nie podkreśliło znaczenia działalności związanej z drukowaniem w ich rozwoju.

W Warszawie istnieją tylko 4 duże podmioty gospodarcze omawianej branży i znajdują się w centralnych dzielnicach miasta, tj.: Śródmieściu, Pradze Południe i Mokotowie. Duże warszawskie firmy specjalizują się głównie w druku książek, natomiast jedna z nich – Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. produkuje banknoty i papiery wartościowe. Wśród wspomnianych 4 przedsiębiorstw, jedno zarządza oddziałem poza Warszawą – Bauer Media Sp. z o.o. Spółka Komandytowa ma drukarnię w Ciechanowie. W Piasecznie, gdzie potencjał gospodarczy opiera się na działalności dużej firmy Altmaster Sp. z o.o., która wykonuje się wydruki na papierze, tkaninach, szkłe i metalach.

W rankingu „Rzeczpospolitej” na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce uplasowały się 2 duże warszawskie firmy poligraficzne.

W województwie mazowieckim przedsiębiorstwa branży poligraficznej prowadzą działalność głównie w Warszawie oraz w sąsiadujących z nią powiatach. Poza tym stosunkowo więcej firm branży poligraficznej znajduje się w Radomiu, Płocku, Siedlcach

i Ostrołęce. Taka lokalizacja z jednej strony wynika z większej liczby zamówień na wyroby przemysłu poligraficznego, zwłaszcza w dużych miastach, a z drugiej zaś z łatwiejszego dostępu do rynków zagranicznych przez węzły komunikacyjne dużych miast.

Badanie branży poligraficznej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- działalność drukarska była rzadko wskazywana przez samorządy gminne w badaniu IDI jako branża kluczowa, m.in. ze względu na często ponoszone straty w wielu firmach poligraficznych;
- bardzo wysoki potencjał gospodarczy branży poligraficznej ma Warszawa;
- na Mazowszu duże firmy poligraficzne prowadzą działalność jedynie w Warszawie i Piasecznie.

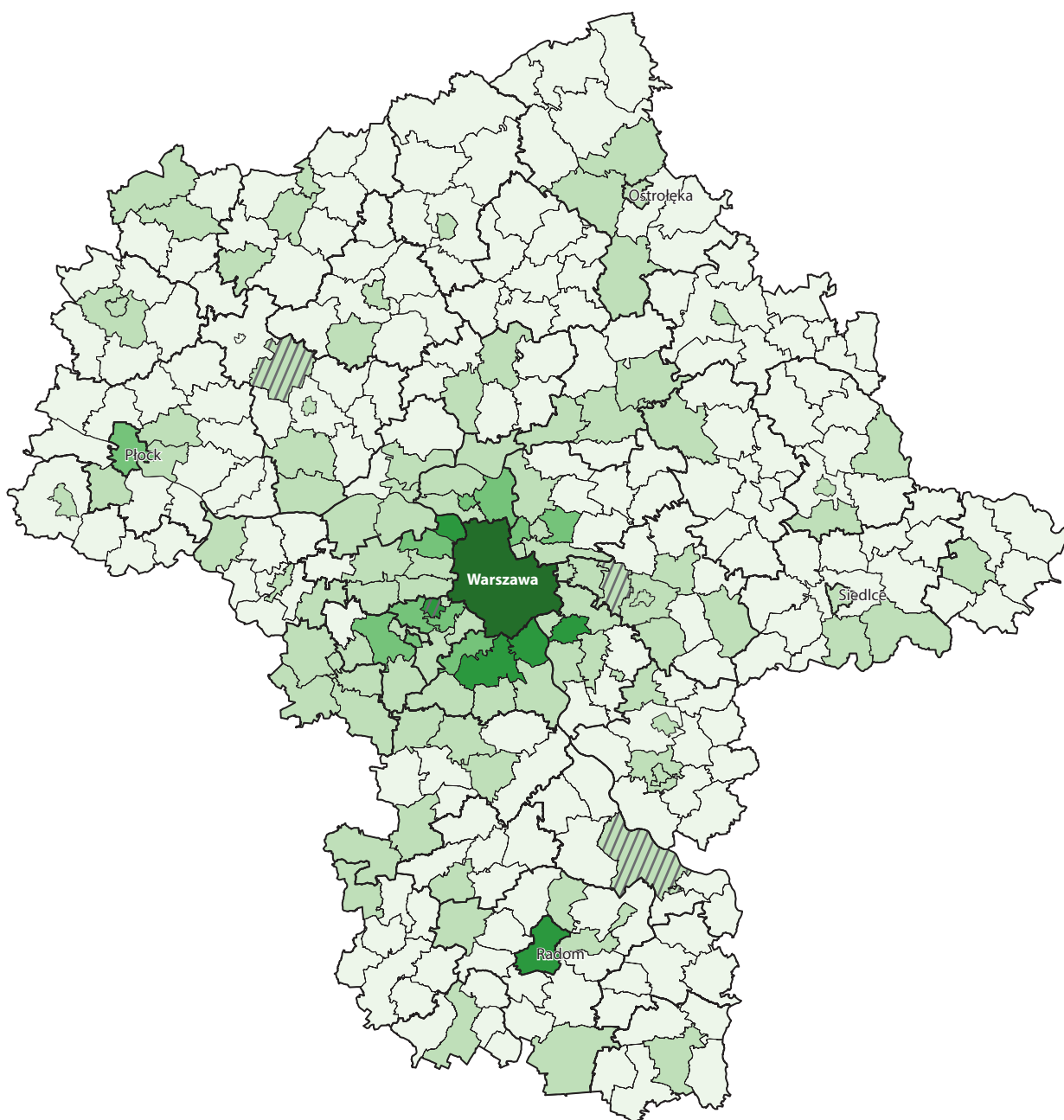
### 3.21. Usługi wydawnicze

Działalność usług wydawniczych była bardzo rzadko wskazywana w badaniu IDI jako branża istotna w rozwoju lokalnym, mimo że na Mazowszu prowadzi działalność 4,2 tys. przedsiębiorstw tej branży (w tym 94,5% to mikroprzedsiębiorstwa, 4,6% – małe firmy, 0,8% – średnie, a 0,1% – duże przedsiębiorstwa).

Usługi wydawnicze z każdym rokiem tracą na znaczeniu. Zmniejsza się wielkość produkcji. Należy zauważyć, że na rynku książek 1/3 przychodów generują podręczniki, pomoce naukowe i inne książki szkolne. W ostatnich latach malejące przychody wynikają z niżu demograficznego wśród osób w wieku szkolnym oraz dokonującego się postępu technologicznego. Niekorzyścią dla tej branży jest również lepsza dostępność darmowych formatów cyfrowych oraz publikowania utworów w domenie publicznej. Ponadto problemem jest szybko rozwijający rynek pirackich utworów i opracowań w Internecie.

Słabnąca kondycja branży wydawniczej przyczyniła się do małego jej zainteresowania w gminach Mazowsza. Usługi wydawnicze były wskazywane jako rozwojowe jedynie w gminach: Pruszków, Kozielnice, Dębe Wielkie i Baboszewo. Żadna z nich nie wyróżnia

<sup>56</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla grupy 18.1 PKD 2007: „Drukowanie i działalność usługowa związana z poligrafia”.



Opinie gmin w badaniu IDI

//// usługi wydawnicze są dziedziną kluczową w rozwoju gminy (4)

Potencjał gmin w branży usług wydawniczych na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w klasach 58.11, 58.12, 58.19 i grupy 58,2 PKD 2007

bardzo wysoki (*Wp* wynosi 26 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże) (1)

wysoki (*Wp* wynosi 26 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże) (6)

średni (*Wp* w przedziale 18–25) (10)

niski (*Wp* w przedziale 1–17) (100)

brak firm w branży (197)

### Mapa 20. Usługi wydawnicze w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tych usługach

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

się wysokim potencjałem gospodarczym usług wydawniczych (mapa 20)<sup>57</sup>.

W regionie największy potencjał gospodarczy usług wydawniczych ma Warszawa, co wynika m.in. z działalności dużych firm wydawniczych. W stolicy koncentruje 5 takich przedsiębiorstw, wśród których 3 znajdują się w dzielnicy Ochota, a po jednej w dzielnicach Wola i Praga Północ (tabela 20). Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność ukierunkowaną na wydawanie książek, podręczników, czasopism, wydawnictw periodycznych, broszur oraz wydawnictw muzycznych.

Poza stolicą nie prowadzą działalności takie duże przedsiębiorstwa. Podmioty gospodarcze średnie, małe oraz mikroprzedsiębiorstwa koncentrują się tylko w Obszarze Metropolitalnym Warszawy, w Radomiu oraz w Płocku. W pozostałej części regionu występują jedynie bardzo małe firmy, których zakres działalności jest skoncentrowany na drobnych wydawnictwach. Koncentracja firm branży wydawniczej w wyżej wymienionych obszarach wynika z większego zapotrzebowania na publikacje książkowe w dużych aglomeracjach miejskich. Poza tym w aglomeracjach dużych miast województwa mazowieckiego tak wyraźnie nie zarysowują się niekorzystne tendencje demograficzne, jak w pozostałej części regionu.

Na podstawie wyników badań branży usług wydawniczych można sformułować następujące wnioski:

- wysoki potencjał usług wydawniczych na Mazowszu występuje tylko w Warszawie;
- w stolicy prowadzi działalność jedynie 5 dużych firm wydawniczych;
- słabsza kondycja gospodarcza usług wydawniczych w dużej mierze wynika z mniejszej liczby osób w wieku szkolnym oraz dokonującego się postępu technologicznego w zakresie wydawnictw, z wykorzystaniem technologii ICT.

<sup>57</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla grupy 58.2. PKD 2007: „Działalność wydawnicza w zakresie oprogramowania” oraz klas PKD 2007: 58.11. „Wydawanie książek”, 58.12. „Wydawanie wykazów oraz list”, 58.19: „Pozostała działalność wydawnicza”.

### 3.22. Przemysł mineralny<sup>58</sup>

Przemysł mineralny jest reprezentowany na Mazowszu przez stosunkowo niewiele, bo 3 tys. przedsiębiorstw, w tym 89,4% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 8,7% – firmy małe, 1,5% – przedsiębiorstwa średnie, 0,4% – duże podmioty gospodarcze. Ze względu na występowanie surowców mineralnych przemysł mineralny ma naturalne warunki do rozwoju w Polsce. Eksploatacja złóż niektórych surowców na Mazowszu i w sąsiednich województwach przyczyniła się do ulokowania w województwie mazowieckim działalności kilku dużych przedsiębiorstw przemysłu mineralnego.

Występowanie złóż piasków szklarskich na Mazowszu wpłynęło na lokalizację zakładów produkujących wyroby ze szkła. Obecność łąk ceramicznych spowodowała powstanie przedsiębiorstw ceramiki budowlanej. Z kolei na podstawie dobrze rozwiniętego przemysłu cementowego w Polsce oraz jego wysokiej jakości technologicznej na Mazowszu stworzono wiele zakładów produkujących wyroby z betonu. Wymienione przesłanki sprzyjają stałemu rozwojowi przemysłu mineralnego w regionie.

Produkcja sprzedana wyrobów mineralnych utrzymywała się na stałym poziomie do 2011 roku, a niewielkie jej załamanie odnotowano dopiero w 2012 roku.

W badaniu IDI tylko 10 samorządów gminnych podkreśliło rolę przemysłu mineralnego w rozwoju lokalnym. Pośród nich jedynie miasto Ostrów Mazowiecka oraz gminę Grodzisk Mazowiecki cechuje wysoki potencjał gospodarczy tej branży<sup>59</sup> (mapa 21), oparty głównie na działalności firm małych oraz mikroprzedsiębiorstw.

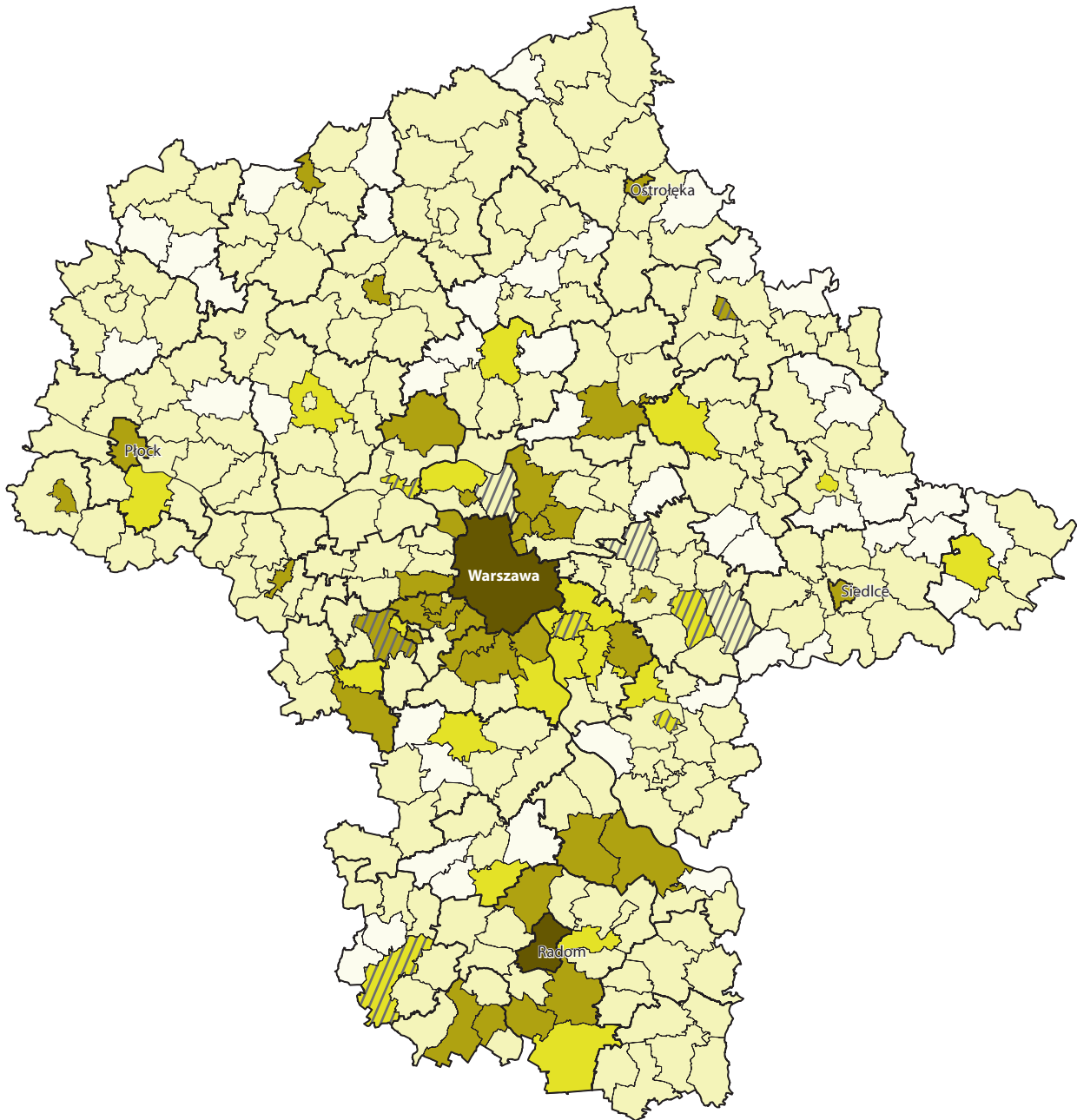
Duże przedsiębiorstwa branży mineralnej prowadzą działalność w gminach, które nie wskazały w badaniu IDI na znaczenie przemysłu mineralnego (tabela 21). W szczególności w Warszawie, Radomiu oraz w gminach: Kozienice, Kołbiel i Pilawa.

Największy potencjał gospodarczy przemysłu mineralnego ma Warszawa. Znajdują się w niej przedsiębiorstwa, które mają zakłady produkcyjne

<sup>58</sup> Na przemysł mineralny składają się następujące gałęzie przemysłu: przemysł materiałów budowlanych (w cementowniach, cegielniach, fabrykach ceramiki budowlanej, fabrykach domów), przemysł szklarski (w hutach szkła), przemysł ceramiki szlachetnej (w fabrykach porcelany i fajansów).

<sup>59</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działu 23 PKD 2007: „Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych”.





Opinie gmin w badaniu IDI

//// produkty mineralne to dziedzina kluczowa w rozwoju gminy (10)

Poziom potencjału gospodarczego gmin w branży produktów mineralnych na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w dziale 23 PKD 2007

	bardzo wysoki ( <i>Wp</i> wynosi 23 i więcej, są co najmniej 4 firmy średnie lub duże)	(2)
	wysoki ( <i>Wp</i> wynosi 23 i więcej, są mniej niż 4 firmy średnie lub duże)	(37)
	średni ( <i>Wp</i> wynosi 16–22)	(24)
	niski ( <i>Wp</i> wynosi 1–15)	(207)
	brak firm w branży	(44)

### Mapa 21. Przemysł mineralny w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.



głównie w innych województwach. Firmy przemysłu mineralnego, mające zakłady produkcyjne w stolicy, są zlokalizowane tylko w dzielnicy Białołęka. Inne przedsiębiorstwa z siedzibami w Warszawie posiadają zakłady produkcyjne i oddziały m.in. w innych miastach w województwie mazowieckim:

- w Płocku, Pruszkowie i Wyszku znajdują się oddziały Przedsiębiorstwa Produkcji Mas Betonowych Bosta-Beton Sp. z o.o. produkującego wyroby z betonu;
- w Zielonce i gminie Dobre istnieją zakłady firmy Wienerberger Ceramika Budowlana Sp. z o.o. produkującej cegły, dachówki oraz ceramiczne materiały budowlane;
- w gminie Olszewo Borki prowadzi działalność zakład produkcyjny Cemex Polska S.A. wytwarzający wyroby z betonu – jedyne przedsiębiorstwo z omawianej branży, które znalazło się na liście „Rzeczpospolitej” 500 największych firm w Polsce.

W gminach Radom, Kołbiel i Kozienice są zlokalizowane duże przedsiębiorstwa produkujące wyroby z betonu i kamienia. Firma Techmatik S.A. w Radomiu korzysta z terenów Radomskiej Podstrefy Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Z kolei przedsiębiorstwa w gminach Kozienice i Kołbiel mają zakłady produkcyjne zlokalizowane również w innych województwach w Polsce. W gminie Pilawa prowadzi działalność Huta Szkła „Czechy” S.A. produkująca szkło i wyroby ze szkła.

#### Z badania przemysłu mineralnego płyną następujące wnioski:

- znaczenie przemysłu mineralnego w regionie wynika z występowania surowców mineralnych nie tylko w regionie, ale w całej Polsce;
- wysoki potencjał gospodarczy przemysłu mineralnego ma aglomeracja warszawska, radomska oraz część miast powiatowych na Mazowszu;
- siedziby dużych przedsiębiorstw są głównie skoncentrowane w Warszawie, natomiast poza stolicą firmy takie prowadzą działalność w gminach: Radom, Kołbiel, Kozienice i Pilawa.

### 3.23. Przemysł środków transportu<sup>60</sup>

Branża produkcji środków transportu był rzadko wskazywana w badaniu IDI. W tej dziedzinie prowadzi działalność niewiele podmiotów gospodarczych, bo około 500 przedsiębiorstw, w tym 81% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 13% – małe firmy, 5% – średnie firmy, a 1% – duże przedsiębiorstwa.

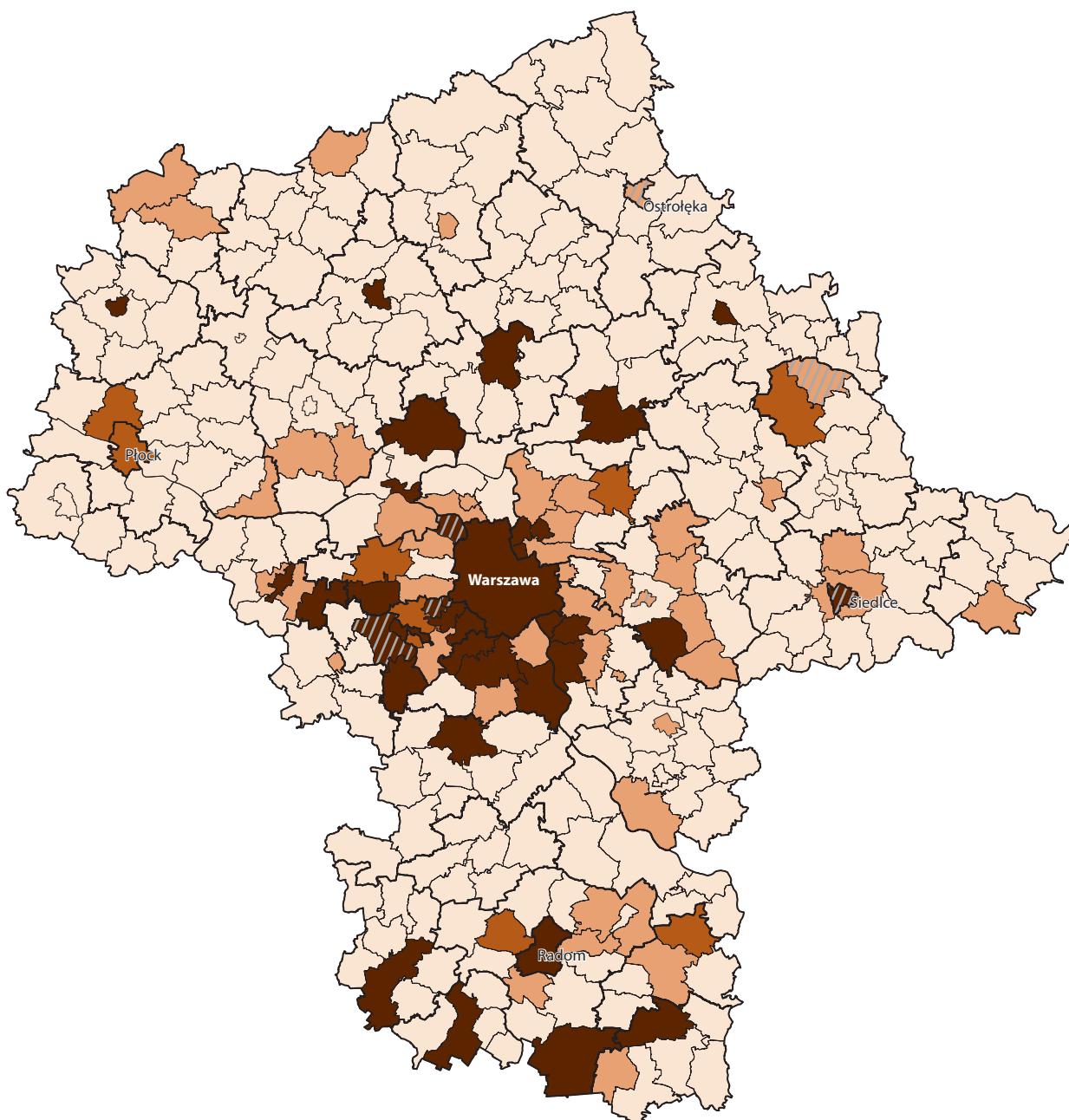
W województwie mazowieckim w zakresie przemysłu środków transportu prowadzą działalność firmy, które są głównie związane z przemysłem samochodowym, lotniczym oraz z produkcją taboru kolejowego. Niewielkie znaczenie w regionie ma produkcja łodzi oraz konstrukcji pływających. Konkurencyjność produkcji środków transportu na Mazowszu wynika z długich tradycji tej branży, gęstych powiązań w sieci kooperacyjnej oraz z obecności poddostawców, a także z dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry w tym zakresie, jednocześnie relatywnie tańszej w porównaniu z krajami zachodnioeuropejskimi. Nie bez znaczenia pozostaje dostępność do rynków zbytu w Polsce i za granicą. W województwie mazowieckim eksport środków transportu i części stanowi 5% ogólnej wartości eksportu regionu, a za granicę są głównie sprzedawane pojazdy nieszynowe oraz części i akcesoria do tych pojazdów.

W okresie ostatniego kryzysu gospodarczego przemysł środków transportu w regionie stał się branżą bardzo wrażliwą na nagłe zmiany gospodarcze. Regres przeżywała zwłaszcza produkcja pojazdów samochodowych, mimo iż nieznaczny wzrost zanotowała w 2011 roku. W produkcji pozostałych środków transportu wzrost wystąpił w latach 2011 i 2012.

Wahania koniunktury gospodarczej oraz stosunkowo niewielka liczba firm omawianej branży na Mazowszu stały się przyczyną jej małego zainteresowania w mazowieckich samorządach. Podczas badania IDI jedynie 8 gmin wskazało na znaczenie produkcji pojazdów i części w rozwoju lokalnym (mapa 22). Samorządy te są miastami lub gminami miejsko-wiejskimi położonymi w aglomeracji warszawskiej lub we wschodniej części regionu. Pośród nich wysokim potencjałem gospodarczym<sup>61</sup> produkcji pojazdów

<sup>60</sup> Na przemysł środków transportu składa się produkcja samochodów, samolotów, statków, taboru kolejowego, a także części i akcesoriów do tych pojazdów.

<sup>61</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działu 29 PKD 2007: „Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i nacze, z wyłączeniem motocykli” oraz podklasy 30.91.Z PKD 2007: „Produkcja motocykli”.



Opinie gmin w badaniu IDI

////// produkcja pojazdów i części jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (8)

Potencjał gmin w branży produkcji pojazdów i części na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (Wp) w dziale 29 i podklasie 30.91.Z PKD 2007

■ wysoki (37)

■ średni (8)

■ niski (43)

■ brak firm w branży (226)

### Mapa 22. Przemysł środków transportu w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

i części charakteryzują się: Siedlce, Grodzisk Mazowiecki, Pruszków, Piastów i Łomianki.

Najwyższy potencjał gospodarczy w tej branży ma Warszawa, mimo iż nie wskazała na to w badaniu IDI. Dwie duże stołeczne firmy prowadzą działalność w dzielnicach: Mokotów i Włochy (tabela 22). Pierwsza z nich produkuje silniki spalinowe. Druga zaś zajmuje się produkcją samolotów oraz obróbką metali. Działalność tych przedsiębiorstw jest ściśle związana z portem lotniczym Warszawa – Okęcie.

Na znaczenie produkcji środków transportu w badaniu IDI wskazały Siedlce, gdzie prowadzi działalność duże przedsiębiorstwo Stadler Polska Sp. z o.o., produkujące pociągi oraz montujące części i akcesoria w pociągach. Siedlecka firma wchodzi w skład międzynarodowego koncernu, której fabryki istnieją również w innych krajach Europy.

Gmina Grójec wprawdzie nie wskazał na produkcję pojazdów i części w badaniu IDI, ale w mieście tym zlokalizowała swoją siedzibę duża firma Faurecia Automotive Polska S.A., produkująca siedzenia do pojazdów oraz części i akcesoria samochodowe. Przedsiębiorstwo to ma zakłady produkcyjne także poza województwem mazowieckim. W rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych firm w Polsce znajduje się tylko ta firma, wśród prowadzące działalność w omawianej branży na Mazowszu.

Działalność związana z produkcją pojazdów i części w województwie mazowieckim jest głównie zlokalizowana w OMW, ośrodkach regionalnych i subregionalnych oraz w niektórych miastach powiatowych regionu. Nie występuje natomiast na terenach wiejskich obszarów pozametropolitalnych. Rozmieszczenie przedsiębiorstw omawianej branży na Mazowszu wynika z chłonności rynku zbytu, korzyści aglomeracyjnych oraz bliskiego usytuowania wielu firm o cechach komplementarnych, jak również z obecności zaplecza naukowo-technicznego.

Wyniki badania przemysłu środków transportu pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- przemysł środków transportu jest branżą bardzo wrażliwą na kryzys gospodarczy, w okresie którego nastąpił spadek produkcji sprzedanej tego przemysłu;
- największy potencjał gospodarczy tego przemysłu występuje w aglomeracji warszawskiej;

- duże przedsiębiorstwa omawianego przemysłu występują tylko w Warszawie, Siedlcach i Grójcu.

### 3.24. Przemysł farmaceutyczny

Przemysł farmaceutyczny w badaniu IDI był stosunkowo rzadko wybierany jako branża kluczowa dla rozwoju lokalnego. Jednocześnie w przemyśle tym w województwie mazowieckim prowadzi działalność stosunkowo mało, bo około 200 przedsiębiorstw, w tym 78% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% – małe firmy, 7% – średnie, a 6% to duże przedsiębiorstwa.

Omawiany przemysł jest zaliczany do branż najbardziej innowacyjnych, ponoszących wysokie nakłady na badania i rozwój. W Polsce co siódma firma przemysłu farmaceutycznego jest przedsiębiorstwem innowacyjnym. W tym względzie nie bez znaczenia pozostaje lokalizacja firm tej branży. W Polsce są one najbardziej skoncentrowane w województwie mazowieckim, gdzie znajduje się siedziba co trzeciej firmy. Skupiają się one zwłaszcza w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Atutem tego miejsca, który zapewnia możliwość rozwoju firmom farmaceutycznym jest dostępność do wykwalifikowanych kadr – absolwentów kierunków farmacji i biotechnologii stołecznych uczelni wyższych. Innowacyjność firm wynika również z tego, że w okresie transformacji gospodarczej z podmiotami tej branży było związanych wiele bezpośrednich inwestycji zagranicznych, mimo że przedsiębiorstwa te swoje wyroby przeznaczają w dużej mierze na rynek w Polsce. W szczególności w województwie mazowieckim produkty farmaceutyczne stanowią tylko 2% ogólnego eksportu. Do rozwoju tej branży w ostatnich latach przyczyniła się również możliwość sprzedaży farmaceutyków bez recepty.

Analizy wskazują, iż branża ta była bardziej „odporna” na załamanie gospodarcze niż inne dziedziny, w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego nie wystąpiło w niej bowiem znaczące załamanie produkcji. Spadek produkcji sprzedanej przemysłu farmaceutycznego na Mazowszu odnotowano tylko w 2010 r.

Mimo dobrych perspektyw rozwojowych, w badaniu IDI znaczenie przemysłu farmaceutycznego jako dziedziny ważnej w rozwoju lokalnym podkreśliło jedynie 6 gmin (mapa 23). Pośród nich wysokim



potencjałem gospodarczym<sup>62</sup> tej branży wyróżniają się jedynie gminy Grodzisk Mazowiecki i Chynów.

Największy potencjał gospodarczy przemysłu farmaceutycznego ma Warszawa. W stolicy znajdują się siedziby 8 dużych przedsiębiorstw tej branży, przy czym najwięcej z nich ma siedziby w dzielnicy Mokotów (tabela 23). Warszawskie firmy farmaceutyczne mają zakłady produkcyjne w Warszawie, w gminie Ożarów Mazowiecki oraz poza województwem mazowieckim. Część tych przedsiębiorstw oprócz produkcji preparatów farmaceutycznych, dodatkowo prowadzi sprzedaż hurtową wytwarzanych wyrobów farmaceutycznych.

W Grodzisku Mazowieckim, który wskazał na znaczenie przemysłu farmaceutycznego w badaniu IDI, znajduje się siedziba dużego przedsiębiorstwa Gedeon Richter Polska Sp. z o.o. Inne duże firmy farmaceutyczne prowadzą działalność w gminach z obszaru metropolitalnego Warszawy, tj.: Pruszków, Czosnów i Zakroczym.

W rankingu „Rzeczpospolitej” 500 największych przedsiębiorstw w Polsce znalazła się tylko jedna duża firma farmaceutyczna z województwa mazowieckiego – Sanofi Aventis Sp. z o.o., której zakład produkcyjny znajduje się poza województwem mazowieckim.

Jak wcześniej wspomniano, działalność zarówno małych firm, jak i dużych podmiotów gospodarczych przemysłu farmaceutycznego dotyczy głównie obszaru metropolitalnego Warszawy. Wynika to z tego, iż w stolicy kształci się najwięcej specjalistów tej branży. Nie bez znaczenia jest też chłonność rynku zbytu aglomeracji warszawskiej, ponieważ firmy farmaceutyczne obok działalności produkcyjnej często prowadzą sprzedaż hurtową preparatów farmaceutycznych.

Wyniki badania przemysłu farmaceutycznego pozwalają na wskazanie następujących wniosków:

- przemysł farmaceutyczny mimo korzystnych tendencji rozwojowych w województwie mazowieckim był rzadko wskazywany jako istotna branża w gminach województwa mazowieckiego;
- przemysł farmaceutyczny na Mazowszu koncentruje się głównie w Warszawie i sąsiednich gminach;

- poza Warszawą duże przedsiębiorstwa przemysłu farmaceutycznego prowadzą działalność w gminach: Pruszków, Czosnów, Grodzisk Mazowiecki i Zakroczym.

### 3.25. Przemysł wydobywczy

35 gmin województwa mazowieckiego zaznaczyło w badaniu, iż dziedziną gospodarki, znaczącą dla rozwoju gminy jest wydobywanie surowców i minerałów. Gminy te są zlokalizowane głównie w obszarach pozametropolitalnych regionu (mapa 24). Przemysł wydobywczy nie jest branżą licznie reprezentowaną przez firmy mazowieckie, gdyż działalność w tym zakresie prowadzi około 600 przedsiębiorstw. Firmy średnie lub duże tej dziedziny mają swoje siedziby jedynie w 3 miastach regionu, tj. w Warszawie, Radomiu i Łosicach, ale żadne z tych miast nie podkreśliło w badaniu znaczenia przemysłu wydobywczego. W Łosicach istnieje siedziba jednego dużego przedsiębiorstwa regionu, zajmującego się wydobywaniem torfu. Surowiec ten jest głównie przeznaczony pod uprawy pieczarek w gospodarstwach położonych w okolicy miasta (tabela 24). Gminy, które w badaniu IDI wskazywały na znaczenie przemysłu wydobywczego, wyrażały taką opinię na podstawie lokalnie występujących złóż kruszców (piasku, żwiru, kamieni), surowców ilastych, gliny, margli oraz kredy<sup>63</sup>. Na ich terenie istnieje potencjał rozwoju tej branży, a w niektórych obecnie nawet nie ma przedsiębiorstw prowadzących działalność w tym zakresie.

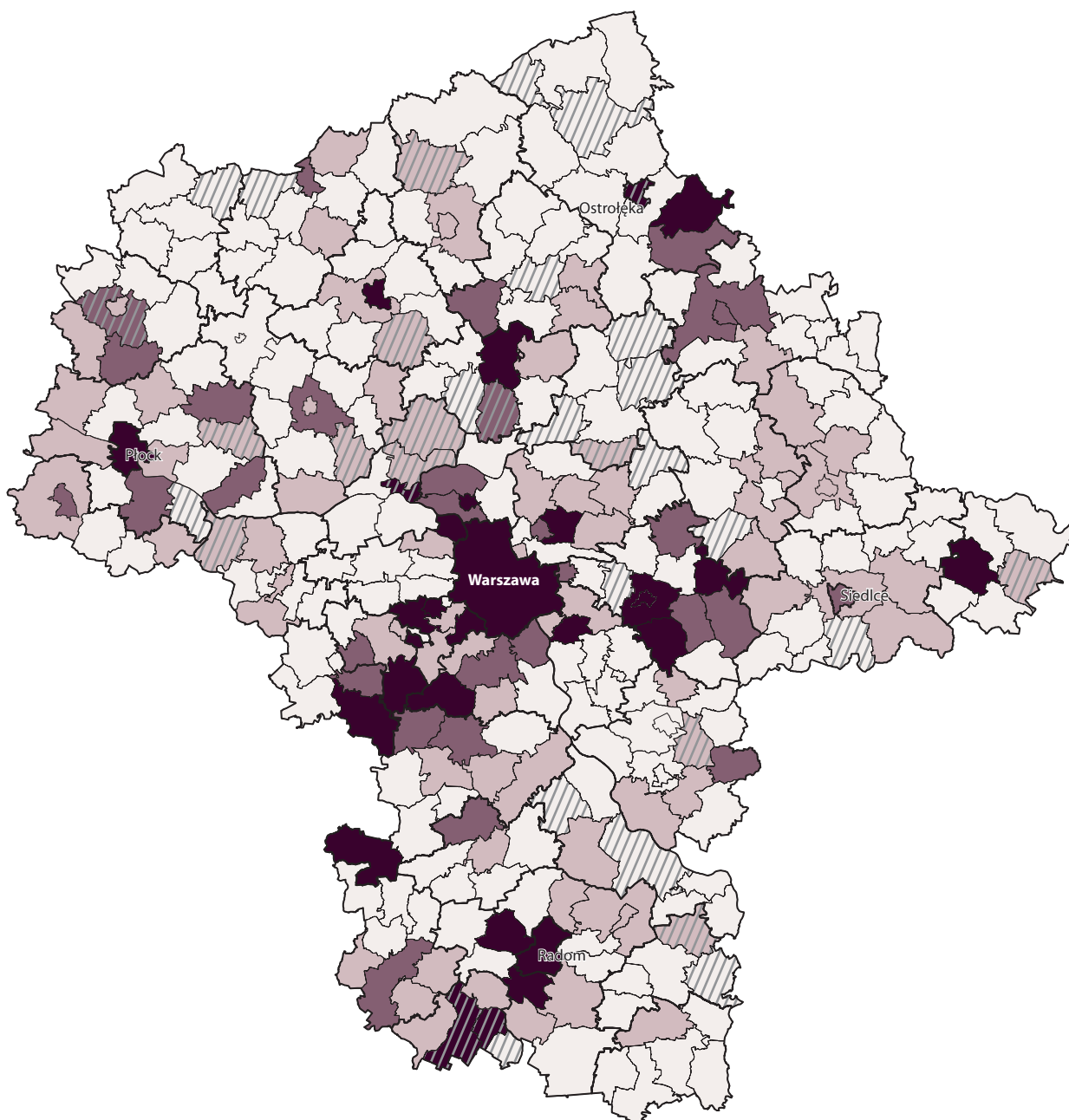
Z badania przemysłu wydobywczego wynikają następujące wnioski:

- przemysł wydobywczy był stosunkowo często wskazywany przez gminy jako istotna branża w rozwoju, głównie ze względu na lokalnie występujące złoża surowców mineralnych;
- w województwie mazowieckim niewiele przedsiębiorstw jest związanych z tym przemysłem, a jedyne duże przedsiębiorstwo zajmuje się wydobywaniem torfu.

<sup>62</sup> Potencjał gospodarczy wyznaczony jak wyżej dla działu 21 PKD 2007: „Produkcja pozostałych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych”.

<sup>63</sup> Złoża kredy na Mazowszu występują w powiecie łosickim.





Opinie gmin w badaniu IDI

▨ przemysł wydobywczy jest dziedziną kluczową w rozwoju gminy (35)

Potencjał gmin w przemyśle wydobywczym na podstawie wskaźnika przedsiębiorstw (*Wp*) w działach 5, 6, 7, 8 i grupach 9.1 i 9.9 PKD 2007

■ wysoki (*Wp* wynosi 5 i więcej) (27)

■ średni (*Wp* w przedziale 3–4) (30)

■ niski (*Wp* w przedziale 1–2) (78)

□ brak firm w branży (178)

### Mapa 24. Przemysł wydobywczy w opinii samorządów gminnych i potencjał gospodarczy gmin województwa mazowieckiego w tym przemyśle

Źródło: opracowanie własne na podstawie ekspertyzy *Wielkość potencjałów gospodarczych gmin a rozwój województwa mazowieckiego w 2010 r.* oraz badania IDI.

## 4. Stymulanty i bariery wpływające na rozwój gmin

Podczas badania IDI samorządowcy zostali poproszeni o wymienienie cech, które oddziałują na rozwój gminy jako stymulanty zewnętrzne, stymulanty wewnętrzne, bariery zewnętrzne i bariery wewnętrzne. Odpowiadając, gminy najczęściej wskazywały stymulanty zewnętrzne i wymieniły je niemalże wszystkie gminy Mazowsza – 309 jednostek. Bariery zewnętrzne zostały przywołane przez 289 samorządów. Nieco mniej samorządów w badaniu wskazywało czynniki wewnętrzne wpływające na rozwój gminy. Istnienie stymulant wewnętrznych zostało zauważone w opinii 289 samorządów, a barier wewnętrznych – 250 gmin.

### 4.1. Stymulanty zewnętrzne

Według samorządów gminnych czynnikiem zewnętrznym o największym znaczeniu dla rozwoju gminy jest pozyskanie dofinansowania zewnętrznego, usprawniającego i poprawiającego skuteczność realizacji zadań własnych gmin. Zwłaszcza możliwość aplikowania o środki finansowe pochodzące z funduszu Unii Europejskiej, krajowych i regionalnych programów operacyjnych. Zdaniem samorządów takie szanse bardziej poprawiają poziom inwestycji na terenie gmin niż gdyby ich nie było. Większe zainwestowanie na poziomie lokalnym zachęca potencjalnych nowych mieszkańców do osiedlania się w gminie, przyciąga inwestorów oraz poprawia wizerunek osiedli i miejscowości.

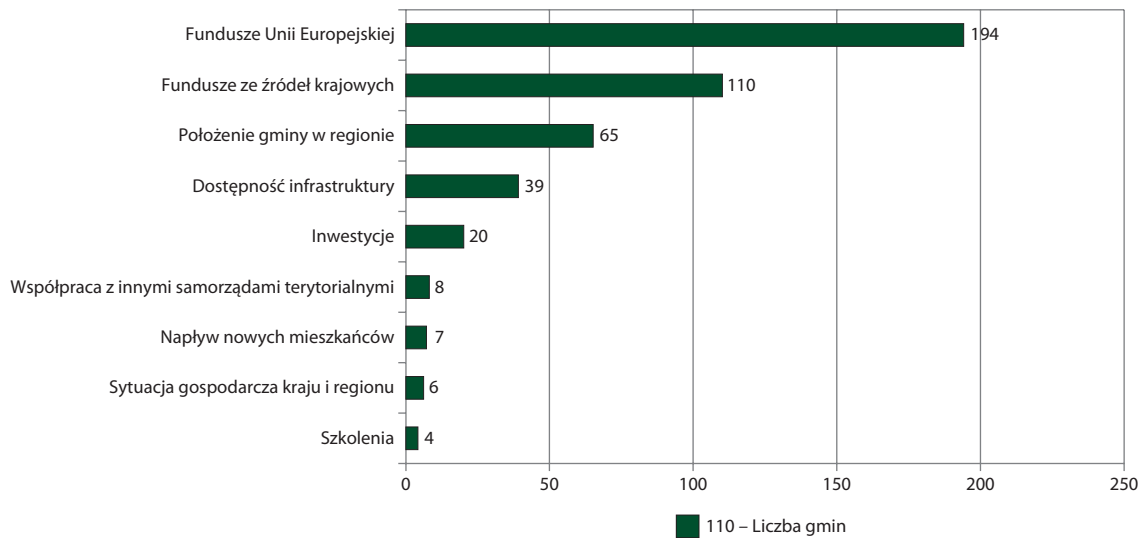
W badaniu gminy najczęściej wymieniały fundusze Unii Europejskiej jako podstawową stymulantę rozwojową (wykres 11). Takiego zdania jest większość gmin Mazowsza (62%). Z analiz wynika, iż zachęta ta nie odnosi się tylko do wybranych grup gmin. Środki finansowe Unii Europejskiej mają szczególne znaczenie zarówno w miastach, jak i na terenach wiejskich, położonych w obszarze metropolitalnym stolicy i na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Fundusze unijne stanowią jedną z istotnych stymulant rozwojowych również w opinii miasta stołecznego Warszawy.

Gminy wskazując w badaniu na dofinansowanie ze źródeł zewnętrznych, częstokroć odnosiły się wprost do środków pieniężnych przekazywanych na zadania własne wynikające z programów operacyjnych zarządzanych na poziomie krajowym i regionalnym. Ponadto gminy podkreślały znaczenie wkładów finansowych otrzymywanych z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, dzięki którym mogą realizować zadania z zakresu gospodarki wodnej, ochrony wód, oczyszczania ścieków komunalnych, modernizacji oświetlenia ulicznego i racjonalizacji zużycia energii elektrycznej. Gminy nawiązywały też do dotacji celowych przekazywanych przez wojewodę na konkretne zadania gminy.

Pozafinansowe czynniki oddziałujące na rozwój gminy mają mniejsze znaczenie niż stymulanty finansowe i były w badaniu zdecydowanie rzadziej wymieniane przez samorządy. Według 21% gmin Mazowsza zaletą jest ich położenie w województwie mazowieckim. Gminy, które zwróciły uwagę na położenie jako stymulantę zewnętrzną, wcześniej wskazywały tę cechę, wymieniając największy potencjał rozwojowy gminy. Podobnie jak poprzednio gminy te stwierdziły, iż czynnikiem stymulującym są dobre powiązania komunikacyjne gminy z Warszawą i dużymi miastami w regionie, m.in. przez sieć drogową oraz skomunikowanie liniami autobusowymi i kolejowymi. Zaletę dostępności infrastruktury drogowej i kolejowej oraz dobrych połączeń komunikacyjnych jako stymulanty rozwojowej podkreśliło w badaniu 12% gmin. Ich zdaniem szczególne znaczenie ma zwłaszcza położenie:

- przy drogach – autostradzie A2, drogach krajowych nr 7, 10, 50, drodze wojewódzkiej nr 719;
- w mieście z drogowym układem obwodnic;
- przy linii kolejowej skomunikowanej z Warszawą.

Zdaniem gmin odpowiednie skomunikowanie wszystkich miejscowości z ich terenu z ośrodkami położonymi poza gminą ułatwia dostęp ludności do usług spoza gminy, takich jak szkoły i przedszkola. Niewielka grupa gmin zwróciła uwagę na korzyść wynikającą z dostępność portów lotniczych, które



**Wykres 11. Stymulanty zewnętrzne wpływające na rozwój gminy w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

oferują lepsze powiązania komunikacyjne gminy z układem międzynarodowym. Zdaniem badanych samorządów, atrakcyjne położenie gminy w przestrzeni województwa i dobre połączenia komunikacyjnymi z Warszawą i dużymi miastami regionu wpływają na większe zainteresowanie ludności napływowej osiedleniem się na terenie gminy (gminy, które zwróciły uwagę na takie zjawisko, znajdują się w OMW). Przyciąga to też przedsiębiorców – potencjalnych inwestorów oferujących miejsca pracy, którzy są zainteresowani inwestycjami dzięki dostępności do rynków zbytu.

W opinii 6% badanych gmin czynnikiem zewnętrznym oddziałującym na rozwój lokalny są inwestycje prowadzone przez podmioty gospodarcze i instytucje spoza gminy. Dotyczy to nadzorowanych przez jednostki administracji publicznej wyższego poziomu inwestycji w infrastrukturę istniejącą na terenie gminy oraz inwestycji prowadzonych przez podmioty prywatne, w tym przedsiębiorców i deweloperów rozwijających budownictwo mieszkaniowe.

Według 3% gmin Mazowsza na ich rozwój lokalny oddziałuje współpraca z innymi samorządami, tj. z samorządem województwa, powiatami oraz innymi gminami w ramach współpracy międzygminnej.

Zdaniem 2% gmin istotnym uwarunkowaniem zewnętrznym przyczyniającym się do ich rozwoju jest korzystna koniunktura gospodarcza w kraju i za granicą. Okres prosperity w gospodarce wpływa na rozwój gminy przez większe niż w okresie

dekoniunktury dochody własne w budżecie, zainteresowanie rynkiem nieruchomości na terenie gminy, a także przez korzystną sytuację budżetową samorządów wyższych poziomów, bardziej skłonnych do prowadzenia inwestycji w obszarze gminy.

Oprócz wskazanych czynników, których źródła znajdują się poza gminą, samorzady w swojej opinii odnosiły się również do:

- szkoleń organizowanych przez podmioty i instytucje zewnętrzne;
- działalności na terenie gminy podstref w ramach specjalnych stref ekonomicznych;
- ustawodawstwa sprzyjającego rozwojowi odnawialnych źródeł energii oraz większej niezależności gminy od dostawców energii elektrycznej;
- lokalizacji zakładów przetwórstwa produktów rolnych w bliskiej odległości od gminy;
- wsparcia produkcji rolnej i wysokiej kultury rolnej w regionie.

#### 4.2. Stymulanty wewnętrzne

Z opinii gmin, wymieniających różnego typu stymulanty wewnętrzne, nie wyłania się jeden czynnik wyraźnie dominujący na tle pozostałych, jak w przypadku stymulant zewnętrznych. Występuje duża różnorodność cech pobudzających rozwój gmin. Po ich uporządkowaniu można wskazać taką, która nieznacznie wyłania się z ogółu. Zdaniem większości

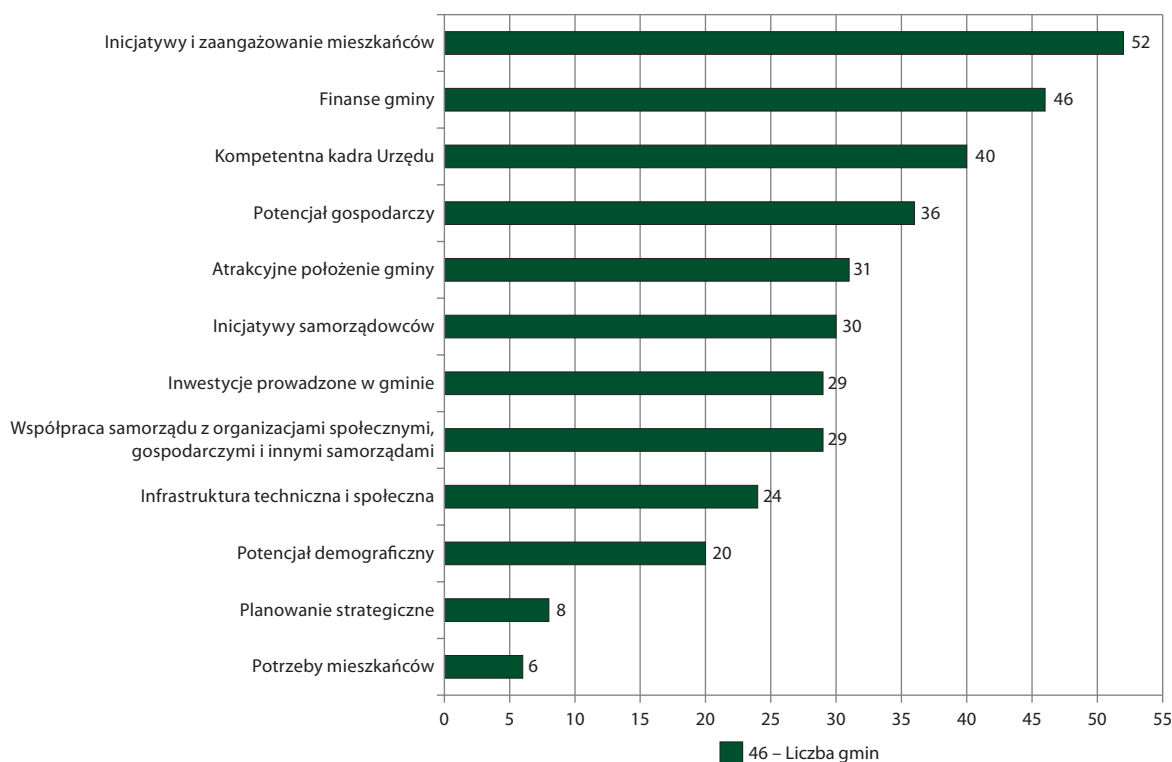
badanych samorządów za tempo zmian w gminie odpowiadają inicjatywy i zaangażowanie jej mieszkańców.

Według 17% gmin Mazowsza inicjatywy ludności oraz jej zaangażowanie w rozwój gminy stanowi zachętę do większej aktywności samorządów lokalnych (wykres 12). Gminy, które tak uważają, znajdują się głównie na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Samorzady te w swojej opinii wskazywały zwłaszcza na kreatywność mieszkańców i ich nowe pomysły na rozwój gminy, jak również na zaangażowanie organizacji pozarządowych z gminy w pracę samorządów. Gminy podkreślały, iż mieszkańcy angażują się w tematy stymulujące rozwój przedsiębiorczości, będące odpowiedzią na problemy społeczne, a poza tym mieszkańcy angażują się w inicjatywy kulturalne, jak na przykład rekonstrukcje wydarzeń historycznych.

Według 15% badanych gmin istotnym bodźcem rozwojowym jest dostępność środków finansowych w budżecie gminy oraz przestrzeganie dyscypliny finansowej przez samorząd gminny, czyli zasad określonych przez ustawodawcę w zakresie prawidłowej gospodarki finansami lokalnymi.

Innym czynnikiem związanym z finansami gmin, które wzmacniają rozwój, są rosnące przychody budżetu gmin. Są one skutkiem większych wpływów podatkowych wynikających z napływu nowych mieszkańców do gminy oraz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Cechą pobudzającą są zwłaszcza większe wpływy finansowe z tytułu udziałów w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych oraz w podatku od nieruchomości. Zdaniem samorządowców stymulantą rozwojową jest stabilny budżet gminy z wysokim udziałem dochodów własnych oraz niski poziom zadłużenia gminy. Rozwój dynamizuje też sponsoring mieszkańców przy organizowaniu przedsięwzięć istotnych dla gminy.

Jak wynika z opinii 40 badanych samorządowców, lepsze postrzeganie gminy może wynikać z zalet pracowników Urzędu Gminy. Ich zdaniem kompetencje i doświadczenie kadry zatrudnionej w Urzędzie przyczynia się do usprawnienia prac administracyjnych oraz do zapewnienia wysokiej wartości merytorycznej. Kadra kształtuje dobre stosunki między administracją lokalną i Radą Gminy oraz z mieszkańcami. Tworzy atmosferę współpracy z lokalnym biznesem. Pracownicy Urzędu Gminy budują relacje



**Wykres 12. Stymulanty wewnętrzne wpływające na rozwój gminy w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

wzajemnego zaufania oraz otwartości przy podejmowaniu trudnych spraw, sprzyjając dobrej organizacji pracy. Takie cechy kadry oddziałują na sprawniejsze zarządzanie gminą, co przyczyniają się do większej kreatywności władz gminy. Niebagatelne znaczenie ma też stabilność kadry urzędniczej o wysokim poziomie wykształcenia, która także chętniej podwyższa kwalifikacje.

Według 36 badanych gmin potencjał gospodarczy gminy zalicza się do determinant wewnętrznych sprzyjających zmianom. Potencjał gospodarczy buduje rozwijająca się przedsiębiorczość w gminie m.in. przez powstawanie nowych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w usługach oraz inwestycje firm z udziałem kapitału zagranicznego. Duże rezerwy produktów rolnych sprzyjają powstaniu zakładów przemysłu spożywczego. Przyczyną stymulującą rozwój mogą być znaczące zasoby bogactw naturalnych. Zasoby kruszywa naturalnego wpływają na rozwój przemysłu mineralnego oraz branży budowlanej, natomiast bogactwo wód geotermalnych jest czynnikiem sprzyjającym wykorzystaniu energii geotermalnej. Istnienie dużej i zwartej powierzchni terenu przeznaczonego pod inwestycje gospodarcze może oddziaływać na rozwój przedsięwzięć zajmujących znaczny obszar. Nowe inwestycje budowlane w gminie są też efektem systematycznego napływu nowych mieszkańców. W opinii samorządowców większe możliwości ożywienia nowych gałęzi przemysłu oraz branży usług transportowych daje rozwinięta infrastruktura drogowa, powiązana z krajowym układem komunikacyjnym, a także sieć szkół w gminie, przygotowująca do pracy w przemyśle. Gminy ponadto zauważyły, że lokalizacja dużych zbiorników wodnych może intensyfikować rozwój turystyki, powstanie ośrodków konferencyjnych i innych usług w ich pobliżu.

Korzyści wynikające z położenia są bodźcem wewnętrznym pobudzającym rozwój lokalny w opinii 31 gmin. Samorządowcy, którzy wymienili ten czynnik, zwracali uwagę przede wszystkim na lokalizację gminy na terenach atrakcyjnych pod względem przyrodniczym, na przykład w otoczeniu Zalewu Zegrzyńskiego lub na obszarze z naturalnym bogactwem wód podziemnych. Zdaniem gmin położenie może przyspieszać rozwój, jeśli gmina znajduje się w otoczeniu dużych miast, z którymi ma dobre połączenia komunikacyjne.

Inicjatywy Zarządu Gminy oraz Rady Gminy zostały wymienione jako stymulanty wewnętrzne

przez 30 gmin województwa mazowieckiego. Mogą one przyczyniać się również do budowania dobrych relacji współpracy Zarządu Gminy z Radą Gminy oraz do powstawania relacji współpracy wewnątrz Rady Gminy. Dzięki takim stosunkom będzie możliwa wspólna polityka władz gminy.

Inwestycje prowadzone na terenie gminy wpływają na rozwój, według 29 badanych gmin. Część gmin wskazało w badaniu na znaczenie jednej dużej inwestycji, której realizacja może pobudzić rozwój gminy. Na przykład budowa zalewu, budowa centrum kultury i sztuki, parku rozrywki lub regionalnego zakładu gospodarki odpadami. Inne gminy wskazywały wiele uzupełniających inwestycji, których kompleksowość może być przyczyną dalszego rozwoju gminy. Wśród nich gminy wymieniały m.in. przygotowanie terenów pod strefę gospodarczą oraz ważne przedsięwzięcia przedsiębiorców.

Inna grupa 29 gmin zauważyła, iż bodziec wewnętrzny może wynikać ze współpracy władz samorządowych z organizacjami społecznymi, gospodarczymi, działającymi na terenie gminy oraz z innymi samorządami. Gminy podkreślają zwłaszcza nawiązaną współpracę z lokalnym środowiskiem przedsiębiorców i lokalnie działającymi organizacjami pozarządowymi. Samorządowcy uważają również, że impulsem rozwojowym mogą być dobre relacje z sąsiednimi gminami, dzięki czemu będzie możliwe wdrażanie wspólnych przedsięwzięć, np. „zielonego mostu energii” lub działań ukierunkowanych na promocję zdrowej żywności.

Na wzmocnienie rozwoju lokalnego może oddziaływać także infrastruktura społeczna i techniczna gminy (opinia 24 gmin). Samorządowcy zwracali szczególną uwagę na bazę edukacyjną i dobrze rozwinięty system szkolnictwa w gminie, który zwiększa zasoby lepiej wykształconych mieszkańców w gminie. Wskazywali również na dostępność infrastruktury technicznej wysokiej jakości na terenach inwestycyjnych. Bodźce te są istotne dla inwestorów, planujących zatrudnienie wykwalifikowanej kadry.

Zgodnie z opinią 20 gmin ważnym elementem oddziałującym na rozwój jest potencjał demograficzny gmin. Samorządowcy wskazywali głównie na zasoby osób w wieku produkcyjnym, kapitał ludzki osób młodych w gminie, dobrze wykształconych i chętnych do podnoszenia kwalifikacji. Inne gminy są zdania, że zaletą gminy jest różnorodność wykształcenia mieszkańców. Okolicznością poprawiającą potencjał demograficzny, zdaniem części gmin, są stały napływ



mieszkańców oraz stale dodatni przyrost naturalny ludności.

W badaniu IDI jedynie 8 gmin stwierdziło, iż do rozwoju lokalnego przyczynia się planowanie strategiczne. Gminy te uważają, że szczególne znaczenie ma określenie długookresowej wizji rozwoju, opracowanie strategii rozwoju lokalnego oraz planów zagospodarowania przestrzennego.

### 4.3. Bariery zewnętrzne

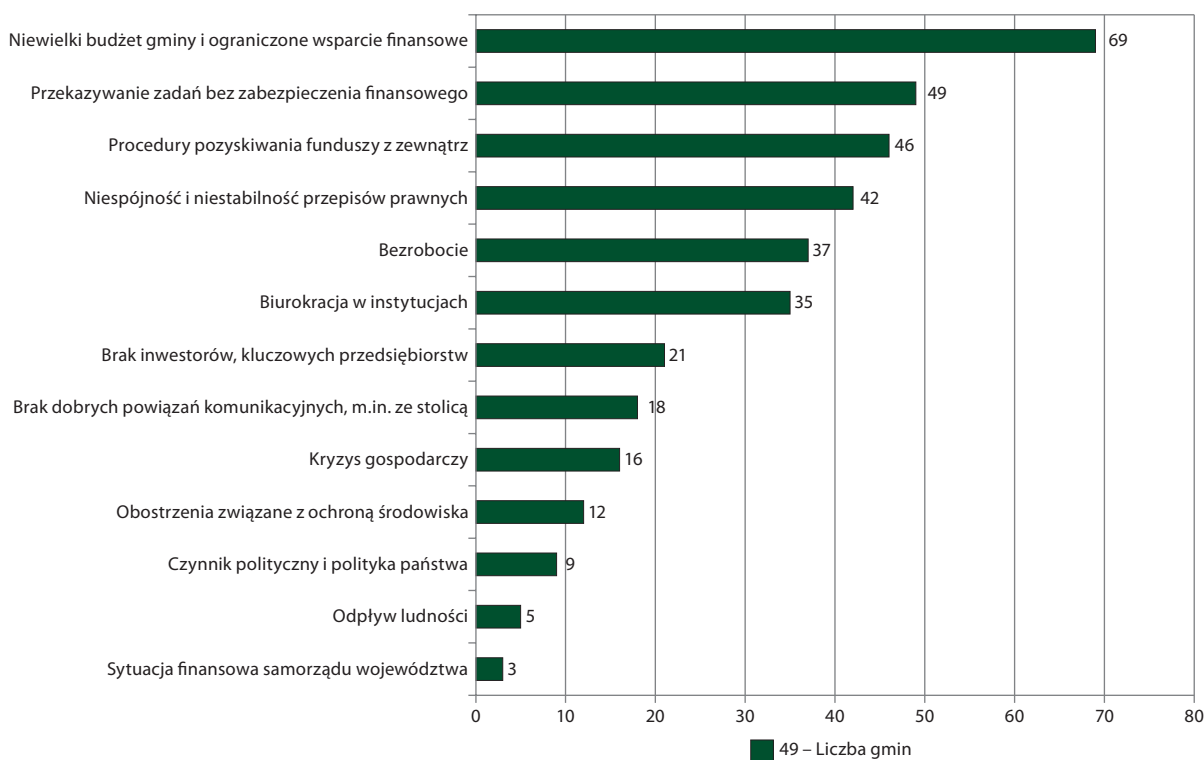
Zdaniem gmin podstawową barierą zewnętrzną jest ograniczone wsparcie finansowe przy niewielkich dochodach własnych. Tak uważa 69 gmin województwa mazowieckiego (22% badanych samorządów) (wykres 13). Gminy, które chcą realizować duże przedsięwzięcia inwestycyjne ze środków unijnych, stwierdziły, że przeszkodą jest dla nich brak środków w odpowiedniej wysokości w budżecie gminy, aby zabezpieczyć wkład własny.

W opinii 49 gmin (16% badanych jst) trudności powoduje ustawowe przekazywanie zadań na rzecz

samorządów gminnych bez odpowiedniego zabezpieczenia finansowego. Samorządowcy wskazywali na ograniczoną wysokość subwencji oświatowej i dodawanie nowych zadań oświatowych na rzecz gmin bez wsparcia finansowego.

Zdaniem 46 gmin (15% badanych jst) „wąskim gardłem” są skomplikowane procedury pozyskiwania funduszy z zewnątrz, zwłaszcza funduszy Unii Europejskiej. Według nich są one bardzo zbiurokratyzowane i obciążone wysokimi wymogami formalnymi na wstępie. Trudności powoduje m.in. skomplikowanie procedur opracowania wniosków aplikacyjnych o fundusze oraz długi czas ich rozpatrywania. Zdaniem gmin długi jest też okres oczekiwania na rozliczenie projektów. Wynika to również z zawitych i niejasnych przepisów prawnych dotycząca dofinansowania ze środków unijnych.

W opinii 42 gmin trudności powoduje też niespójność i niestabilność przepisów prawa. Zdaniem gmin podstawy formalnoprawne, które ich dotyczą, są nadmiernie skomplikowane, sprzeczne i powodują wiele możliwości interpretacji. Wydłużające się procedury formalnoprawne nie pozwalają na wykonanie planu



Wykres 13. Bariery zewnętrzne wpływające na rozwój gminy w opinii samorządów gminnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

inwestycyjnego we właściwym terminie. Ograniczeniem są również obostrzenia prawne dotyczące programu Natura 2000, konserwacji zabytków i ochrony przyrody.

37 gmin stwierdziło w badaniu, iż okolicznością utrudniającą rozwój jest wysokie bezrobocie w gminie. Zjawisko takie wynika ze słabej dynamiki przyrostu nowych miejsc pracy, braku zainteresowania gminą przez inwestorów strategicznych, którzy mogliby zaoferować nowe miejsca pracy w gminie. Istotny wpływ na taką sytuację ma również struktura gospodarcza gminy, w której wysoki udział zajmuje rozdrobnione rolnictwo, przy niskim udziale przemysłu i usług.

Zdaniem 35 gmin ważnym ograniczeniem w rozwoju gminy jest biurokratyzowanie instytucji. Wynika to z niewłaściwego podziału zadań administracyjnych, skomplikowanych procedur, zwłaszcza związanych z pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, oraz z niespójnych przepisów prawnych.

W badaniu 21 gmin stwierdziło, że czynnikiem hamującym rozwój gminy jest brak inwestycji zewnętrznych przedsiębiorstw. Gminy zwróciły uwagę, iż nie są miejscem atrakcyjnym do rozwoju działalności przemysłowej.

Według 18 gmin trudności w rozwoju lokalnym są również konsekwencją braku dobrych powiązań komunikacyjnych. Wynikają one ze słabej jakości dróg, braku dostępu do linii kolejowej, słabej komunikacji z Warszawą. Czynniki te powodują, iż odległość „mierzona w czasie dostępu” z gmin od Warszawy jest zbyt duża, aby zapewnić rozwój lokalny.

W opinii 16 gmin województwa mazowieckiego przeszkodą w rozwoju gminy jest kryzys gospodarczy występujący w Polsce i za granicą. Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w kraju skutkuje słabnącymi warunkami rozwoju na poziomie lokalnym. Powoduje on zmniejszenie rynków zbytu dla produktów wytwarzanych w gminie, a konsekwencją tego są malejące oraz niepewne w przyszłości dochody w budżecie gminy.

Wymieniając bariery zewnętrzne oddziałujące na rozwój gminy, 12 gmin wskazało na obostrzenia związane z ochroną środowiska. Gminy te zaznaczyły, iż w ich obrębie występują tereny znajdujące się w systemie obszarów chronionych, które mają ograniczenia inwestycyjne. W szczególności przeszkody takie wynikają z zapisów ustawy o ochronie środowiska. Problem ten szczególnie dotyczy gminy, na których terenie znajduje się Puszcza Kampinoska, parki krajobrazowe oraz obszary Natura 2000.

W opinii 9 gmin niepokojąca jest również polityka państwa, zwłaszcza w kwestiach finansowych. Polityka skutkująca niewłaściwym podziałem środków finansowych na zadania gmin oraz upolitycznieniem prawa.

Zdaniem 3 gmin niekorzystny wpływ na rozwój może powodować sytuacja finansowa samorządu województwa mazowieckiego oraz brak inwestycji z poziomu regionalnego.

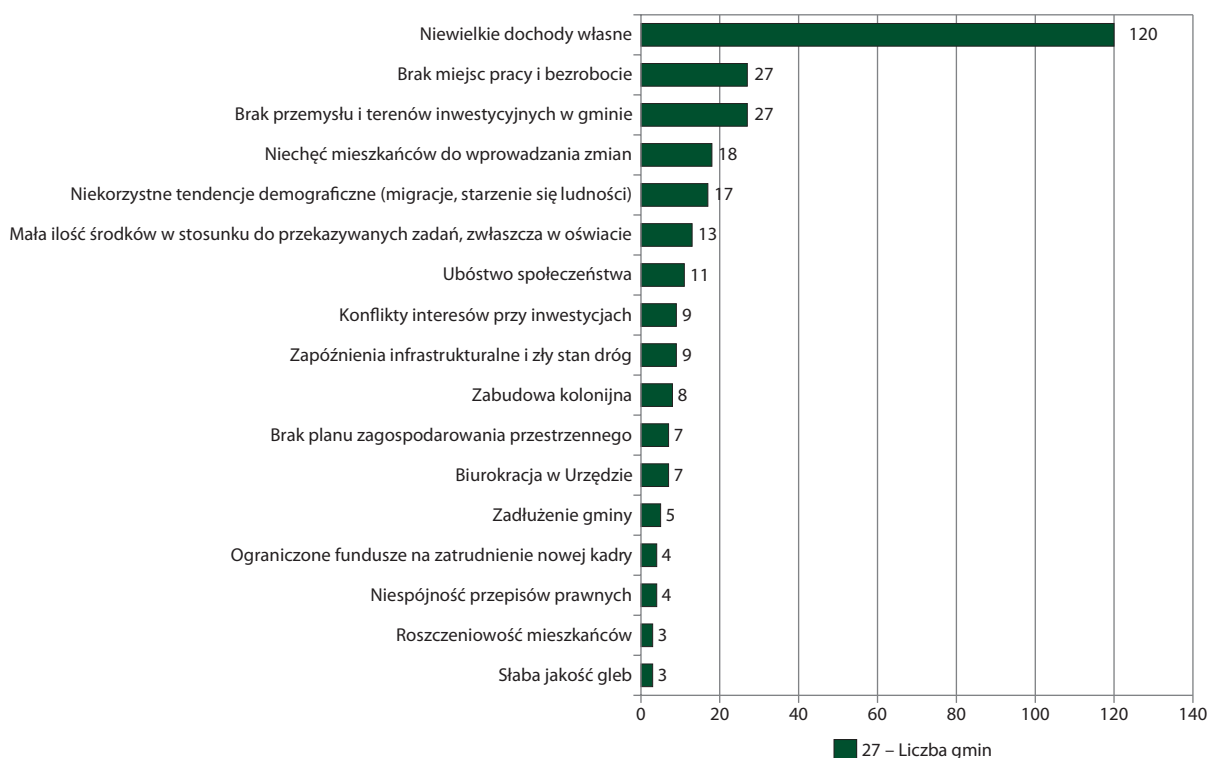
### 4.4. Bariery wewnętrzne

W badaniu IDI gminy najczęściej wskazywały na ograniczenie wynikające z niewielkich dochodów własnych w budżecie gminy. Bariery taką wymieniło 120 gmin województwa mazowieckiego (38%) (wykres 14). Ich zdaniem dochody te nie pozwalają na zapewnienie wkładu własnego w inwestycjach realizowanych z dofinansowaniem Unii Europejskiej. W przypadku takich projektów przeszkodą jest konieczność zapewnienia wkładu własnego na początku realizacji inwestycji. W ten sposób ubogie gminy nie mogą skorzystać ze środków finansowych, które są głównie do nich adresowane, w celu realizacji dużych inwestycji.

Niewielkie dochody nie sprzyjają realizacji wszystkich zaplanowanych inwestycji. Gminy wskazywały, że ich trudności powodują niskie wpływy podatkowe do budżetu gminy. Bariery wynikające z niewielkich dochodów własnych były wymieniane zarówno przez gminy z Obszaru Metropolitalnego Warszawy, jak również przez te z obszarów pozametropolitalnych Mazowsza.

Pozostałe bariery wewnętrzne w rozwoju lokalnym były wymieniane w badaniu przez mniej niż 10% gmin województwa mazowieckiego.

Zdaniem 27 gmin ograniczeniem rozwojowym jest brak ważnego przemysłu oraz terenów inwestycyjnych, przeznaczonych dla przedsiębiorców, w tym dla dużych inwestorów w gminie. Gminy, które w badaniu wyraziły taką opinię, uważają, iż takie braki są przyczyną innych trudności. Wpływają na wysokie bezrobocie w gminie oraz odpowiadają za niewielkie dochody budżetowe gmin. Miasta Mińsk Mazowiecki, Żyrardów i Żabki zauważyły, iż brak terenów o dużej powierzchni, przeznaczonych dla inwestorów strategicznych, wynika z „ciasnych” granic ich miast oraz ograniczonej ich powierzchni. Gminy, w opinii których znaczącym utrudnieniem jest brak



**Wykres 14. Bariery wewnętrzne wpływające na rozwój gminy w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

przemysłu, znajdują się przeważnie na obszarach pozametropolitalnych regionu. Część z nich zwróciła uwagę, iż przemysł istniejący w gminie jest słabo rozwinięty i nie zapewnia miejsca pracy mieszkańcom gminy.

Również 27 gmin wskazało, iż przeszkodą w rozwoju gminy jest wysokie bezrobocie, wynikające z małej liczby miejsc pracy w gminie. Gminy, które zwróciły uwagę na ten problem, znajdują się głównie na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Wśród tych samorządów są też miasta powiatowe: Radom, Ciechanów, Płońsk, Pułtusk i Szydłowiec.

Zgodnie z opinią 18 gmin województwa istotną przeszkodą w rozwoju lokalnym jest niechęć mieszkańców do wprowadzania zmian. Część z tych gmin wskazała w badaniu, iż w lokalnych społecznościach można zauważyć niezadowolenie mieszkańców z przeprowadzonych inwestycji. Ich zdaniem w społecznościach lokalnych jest niska świadomość społeczna korzyści będących skutkiem dokonanych zmian. Opór mieszkańców odnosi się do nowych przepisów związanych z gospodarką odpadami, wprowadzania większej odpowiedzialności za jakość

środowiska przyrodniczego (niska świadomość ekologiczna) oraz do zmian będących skutkiem wprowadzania nowoczesnych technologii informacyjnych.

W opinii 17 gmin ważnym ograniczeniem wewnętrznym są niekorzystne tendencje demograficzne w gminie, takie jak: migracje ludności poza gminę, starzenie się społeczeństwa oraz niski przyrost naturalny i ubytek ludności. Większość z tych gmin jest zlokalizowana na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Samorzady te zaznaczyły, iż poza gminę migrują głównie osoby młode i z wysokimi kwalifikacjami. Takie zjawisko powoduje starzenie się społeczności lokalnych w gminie oraz niską jakość kapitału ludzkiego. Zdaniem innej grupy istotnym problemem jest ubytek ludności spowodowany niskim współczynnikiem urodzeń.

13 gmin jako jedną z wewnętrznych barier w rozwoju zaznaczyło niewielką ilość środków finansowych w stosunku do powierzonych zadań przez administrację centralną. Problem ten dotyczy zwłaszcza zadań oświatowych. W opinii gmin wydatki na takie zadania stanowi istotne obciążenie w budżecie gminy.

W opinii 11 gmin główną przyczyną trudności rozwojowych jest ubóstwo społeczeństwa gminy, będące konsekwencją niskiego poziomu dochodów mieszkańców oraz niskiego poziomu płac w gminie.

9 gmin wskazało w badaniu na występowanie konfliktów interesów mieszkańców przy planowaniu inwestycji. Konflikty te powodują opór ze strony społeczeństwa, które przeciwstawia się pozyskiwaniu gruntów pod inwestycje i wywołuje protesty na etapie przygotowania inwestycji. Samorządowcy zwrócili uwagę również na pretensjonalną mentalność ludności przy inwestycjach, tj. „wszędzie, ale nie u mnie”. Gminy, które w badaniu zwróciły uwagę na takie utrudnienia, są położone głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy.

Zdaniem innych 9 samorządów przeszkodą w rozwoju są zapóźnienia infrastrukturalne w gminie oraz

zła jakość dróg. Gminy te wskazały na braki w sieciach wodno-kanalizacyjnych oraz na niską jakość dróg lokalnych w gminie.

Jak wynika z opinii 8 gmin, przeszkodą w rozwoju jest również zabudowa kolonijna na terenie gminy oraz duże rozproszenie osiedleńcze ludności. Sytuacja ta stanowi utrudnienie zwłaszcza przy rozbudowie sieci infrastrukturalnych.

Ponadto samorządowcy w swojej opinii zwracali uwagę na inne czynniki, tj.: braki w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego, ograniczone fundusze nie pozwalające na zatrudnienie nowej kadry w urzędzie, niespójność przepisów prawnych, roszczeniową postawę mieszkańców oraz słabą jakość gleb.

# 5. Zarządzanie strategiczne w gminach oparte na wizji rozwoju

## 5.1. Wizje rozwoju gmin

W badaniu IDI samorządowcy zostali poproszeni o przedstawienie wizji rozwoju gminy. Respondenci, którzy opisali taką wizję, podawali również jej horyzont czasowy.

Zdecydowana większość, bo 85% samorządów gminnych ma wizję rozwoju gminy, z czego 5% gmin jej nie zdefiniowało. Jednocześnie 15% gmin stwierdziło, iż nie ma wizji rozwoju gminy. Samorządy, które nie przedstawiły wizji rozwoju lub stwierdziły, iż jej nie mają, znajdują się na obszarach pozametropolitalnych regionu. Często są one położone w pobliżu granicy województwa mazowieckiego z innymi województwami.

W przypadku najliczniejszej grupy gmin samorządowcy najczęściej przedstawiali wizję rozwoju gminy do roku 2020. Wskazało tak 23% gmin Mazowsza. Taki horyzont czasowy wizji rozwoju jest zbieźny z zakończeniem obecnej perspektywy finansowej programowania Unii Europejskiej. Ponadto należy zauważyć, iż wizję, która przekracza horyzont 2020 roku, w badaniu przedstawił podobny odsetek gmin, jak wizję w 2020 roku. Tylko 2 gminy wskazały na wizję rozwoju dłuższą niż do 2030 roku.

Co piąta badana gmina wskazała na wizję rozwoju gminy, której horyzont czasowy dotyczy 2014 roku, tj. końca kadencji samorządów. Dla 14% gmin wizja rozwoju dotyczy też okresu następnej kadencji wyborczej w samorządach, której koniec przypada na 2018 rok. Wynika z tego, iż w opinii co trzeciej gminy wizja rozwoju dotyczy wyłącznie przewidywanego okresu sprawowania władzy przez prezydenta, burmistrza lub wójta.

Najwięcej samorządów, przedstawiając swoją wizję rozwoju, opisuje gminę, która rozwija sieci infrastrukturalne na swoim terenie, tj. rozbudowuje infrastrukturę techniczną i społeczną. Takiego zdania jest 69 gmin (mapa 25). Są one położone głównie we wschodniej części województwa mazowieckiego. Mniej, bo 52 samorządowców charakteryzując swoją gminę w przyszłości, zauważa, że będzie samorządem

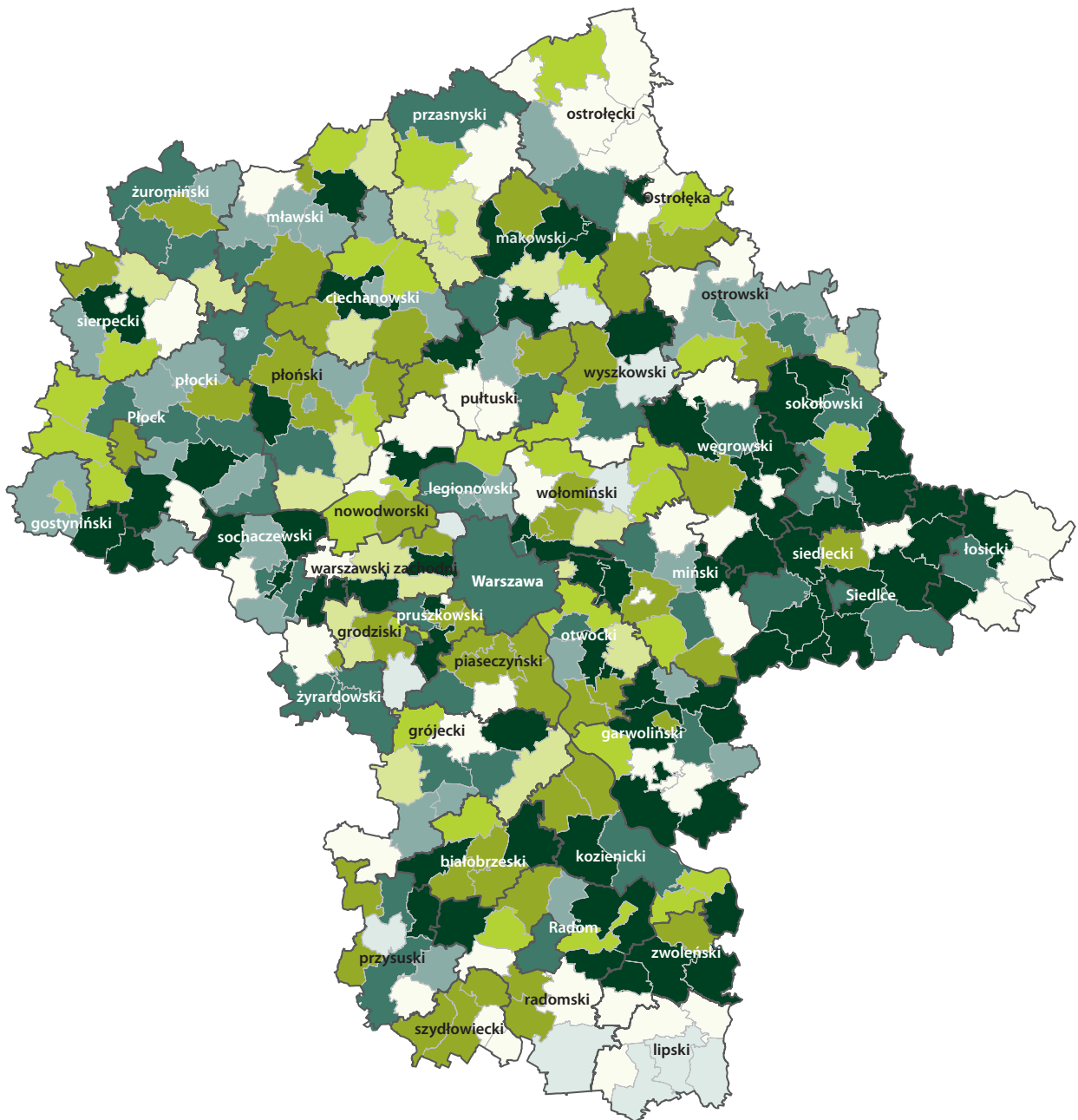
poprawiającym jakość życia. W opinii 44 samorządowców wyobrażenie ich gminy w perspektywie kilku lat zarysowuje się jako miejsce atrakcyjne dla inwestorów i przedsiębiorców. W tej grupie są m.in. duże miasta Mazowsza: Warszawa, Radom, Siedlce, niektóre miasta powiatowe: Otwock, Wyszaków, Ostrów Mazowiecka, Kozienice, Łosice, Przysucha, oraz mniejsze miasta: Żąbki, Brwinów, Mszczonów, Tarczyn, Chorzele, Wyszogród.

Z kolei według 36 samorządów wizja rozwoju kreuje ich gminy jako miejsce atrakcyjne dla turystów, posiadające bogate walory krajobrazowe oraz będące przestrzenią otwartą na gości odwiedzających gminę. Gminy te są położone głównie nad dużymi rzekami Mazowsza lub wcześniej rozwijały się jako miasta ogrody albo też są gminami lotniskowymi. Wizję rozwoju gminy jako miejsca szczególnie przyjaznego mieszkańcom przedstawiają 34 samorządy gminne. Są one położone przeważnie na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Z kolei 20 samorządów opisuje obraz gminy w przyszłości jako miejsca zapewniającego wysoką jakość usług.

## 5.2. Planowanie średnio- i długookresowe w gminach

W badaniu gminy zostały poproszone o ustosunkowanie się do kwestii planowania średnio- i długookresowego w polityce rozwoju lokalnego oraz działań podejmowanych przez gminy, dotyczących takiego planowania. Gminy odpowiadały na pytanie, czy ich zdaniem istnieje potrzeba planowania na okres dłuższy niż dwa lata, czy posiadają system monitorowania bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej, konieczny do takiego planowania, oraz czy określiły ryzyko wystąpienia niebezpieczeństw, mogących zagrozić rozwojowi w przyszłości. Wyniki badania pokazały, że tylko 45 gmin województwa mazowieckiego odpowiedziało twierdząco na wszystkie trzy pytania. Zarazem mniejsza liczba gmin, bo tylko 25 jednostek na te same trzy pytania udzieliło odpowiedzi

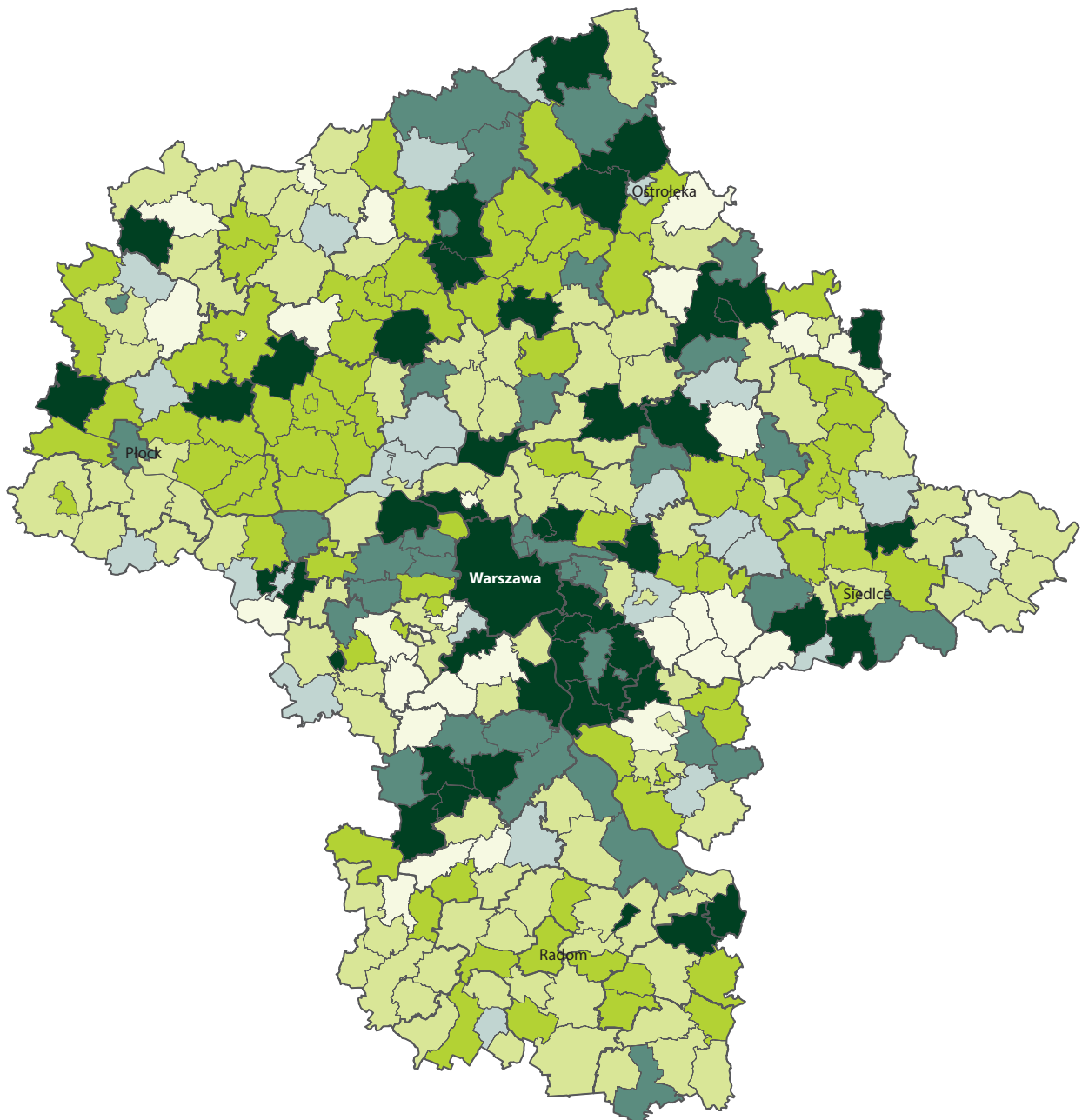










	Gmina rozbudowująca infrastrukturę	(69)
	Gmina poprawiająca jakość życia	(52)
	Gmina atrakcyjna dla inwestorów i przedsiębiorców	(44)
	Gmina otwarta na turystów	(36)
	Gmina przyjazna mieszkańcom	(34)
	Gmina oferująca wysoką jakość usług	(20)
	Gminy, które nie przedstawiły wizji rozwoju w badaniu	(13)
	Gminy, które nie mają wizji rozwoju	(46)

**Mapa 25. Wizje rozwoju gmin**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



1. Czy planowanie jest potrzebne?
2. Czy istnieje w gminie system monitorowania rozwoju?
3. Czy gmina określiła ryzyko wystąpienia niebezpieczeństw zagrażających rozwojowi?

	1. Tak 2. Tak 3. Tak	(45)
	1. Tak 2. Nie 3. Tak	(81)
	1. Tak 2. Tak 3. Nie	(36)
	1. Tak 2. Nie 3. Nie	(96)
	1. Nie 2. Nie 3. Nie	(25)
	Gminy, które udzieliły innych odpowiedzi	

**Mapa 26. Planowanie i monitorowanie rozwoju w gminie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

„Nie” (mapa 26). W opinii większości samorządów planowanie średnio- i długookresowe jest potrzebne. Jednocześnie większość gmin zaznacza, iż nie ma systemu monitorowania rozwoju społeczno-gospodarczego oraz nie określiła ryzyka wystąpienia niebezpieczeństw zagrażających rozwojowi gminy.

Na wspomniane 3 pytania gminy położone w OMW przeważnie udzielały innych odpowiedzi niż gminy z obszarów pozametropolitalnych. Gminy, które dostrzegają potrzebę planowania średnio- i długookresowego oraz mają opracowany system monitorowania, a także zdefiniowane ryzyko wystąpienia zagrożeń rozwoju w przyszłości, częściej występują w obszarze metropolitalnym stolicy. Ponadto na tym terenie znajdują się gminy, która zauważają potrzebę planowania średnio- i długookresowego, mają opracowany system monitorowania rozwoju, ale nie określiły ryzyka wystąpienia przeszkód zagrażających rozwojowi w przyszłości.

Z analiz odpowiedzi na wspomniane 3 pytania wynika, iż gminy z obszarów pozametropolitalnych Mazowsza można podzielić na dwie podstawowe grupy. Pierwszą grupę stanowią samorządy, które zauważają potrzebę planowania, jednak nie opracowały systemu monitoringu oraz nie określiły ryzyka wystąpienia niebezpieczeństw zagrażających rozwojowi. Takich gmin jest najwięcej, bo co trzecia gmina regionu udzieliła tych odpowiedzi. Drugą grupę stanowią gminy, które uważają, iż planowanie jest potrzebne, oraz zdefiniowały ryzyko wystąpienia niebezpieczeństw zagrażających rozwojowi w przyszłości, jednak nie mają opracowanego systemu monitorowania sytuacji społeczno-gospodarczej. Taką

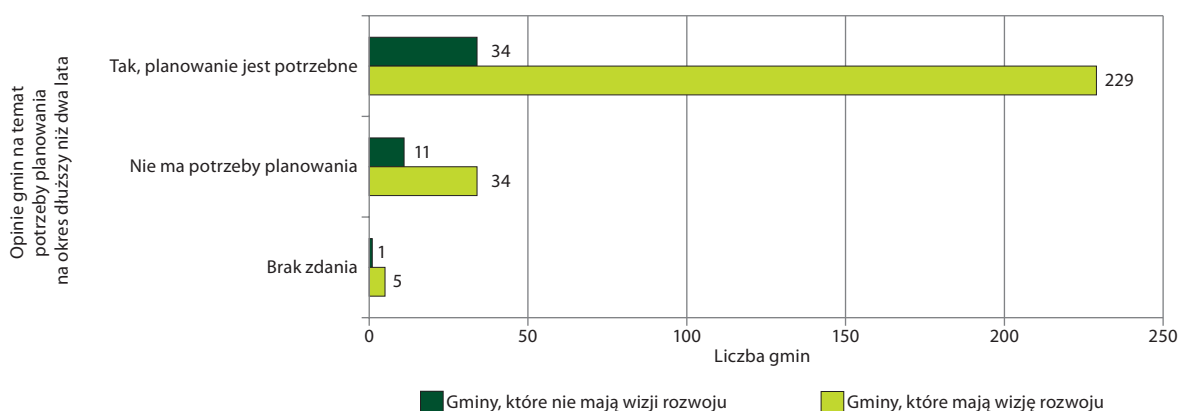
opinię podziela co czwarta gmina województwa mazowieckiego. Gminy te znajdują się głównie w części północnej regionu.

Gminy, według których istnieje potrzeba planowania na okres dłuższy niż 2 lata, ale nie funkcjonuje w nich system monitorowania bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz nie ma zdefiniowanego ryzyka wystąpienia niebezpieczeństw mogących zagrazić rozwojowi, są położone w różnych miejscach w województwie mazowieckim i nie wykazują koncentracji w przestrzeni.

Analizy wykazały, iż gminy, które zauważają potrzebę planowania średnio- i długookresowego, przedstawiają zarazem wizję rozwoju gminy w perspektywie kilku lub kilkunastu lat (wykres 15). Potrzebę takiego planowania wskazują również gminy, które nie mają wizji rozwoju.

W opinii 263 gmin Mazowsza istnieje potrzeba planowania na okres dłuższy niż dwa lata. Samorządy gminne uzasadniając taką odpowiedź, wymieniały następujące powody:

- długi okres projektowania i rozliczania zadań;
- skuteczność realizacji zadań;
- programowanie inwestycji;
- zabezpieczenie środków finansowych przeznaczonych na inwestycje w dłuższej perspektywie czasowej;
- racjonalne gospodarowanie finansami samorządu gminnego;
- potrzeba posiadania celów oraz wizji długookresowego, zrównoważonego rozwoju;
- kadencyjność władz gminy i konieczność zaplanowania zadań w czasie trwania kadencji;



**Wykres 15. Zależność między opinią gmin na temat potrzeby planowania na okres dłuższy niż dwa lata i posiadaniem wizji rozwoju gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

- oczekiwania społeczności lokalnych, aby istniało długookresowe planowanie.

Uzasadniając odpowiedzi w badaniu IDI, gminy najczęściej zwracały uwagę na długofalowość projektowania i rozliczania zadań, potrzebę zabezpieczenia środków, przeznaczonych na inwestycje w długim horyzoncie czasowym, a także podkreślały konieczność wyznaczenia celów i wizji rozwoju gminy.

Zdaniem gmin dwa lata to zbyt krótki okres na zaplanowanie i realizację zadań kluczowych dla ich rozwoju. Specyfika niektórych przedsięwzięć powoduje, iż stanowią one inwestycje wieloletnie. Gminy uważają, że sam proces przygotowawczy do przeprowadzenia inwestycji zajmuje niekiedy dwa lata. Na proces ten składają się m.in.: analiza rynku, przygotowanie dokumentacji projektowej, ocena oddziaływania na środowisko, uzyskanie pozwoleń inwestycyjnych oraz zabezpieczenie środków. Długotrwałość inwestycji wynika też z długich procedur administracyjnych. W przypadku przedsięwzięć, dla których gmina ubiega się o dofinansowanie zewnętrzne, proces inwestycyjny wydłużają procedury rozpatrywania i oceny wniosków, a w dalszym etapie rozliczania wydatkowanych środków.

Samorządy w badaniu zwracały uwagę, iż istnieje konieczność zabezpieczenia środków w dłuższej perspektywie. Długookresowość jest niezbędna, aby wyznaczyć priorytety inwestycyjne, przewidzieć prace przygotowawcze do inwestycji oraz racjonalnie zaplanować środki na wszystkich etapach realizacji inwestycji. Właściwe rozplanowanie dochodów i wydatków w perspektywie wieloletniej pomaga łatwiej zgromadzić środki finansowe na inwestycje, co ogranicza ich marnotrawstwo i wydatkowanie na niepotrzebne działania. W przypadku przedsięwzięć z dofinansowaniem zewnętrznym niezbędne jest przygotowanie planu wydatkowania środków dla każdego roku realizacji inwestycji. Takie działania pomagają racjonalnie gospodarować zasobami finansowymi gminy.

Według gmin planowanie długookresowe zapewni ciągłość realizacji zadań w perspektywie wieloletniej. Daje możliwość opracowania dobrych projektów oraz większe szanse na zorganizowanie i sukcesywne wdrażanie wszystkich zadań objętych projektem. Dzięki takim działaniom można przewidzieć przeszkody zagrażające wdrożeniu projektu, a w przypadku ich wystąpienia – zareagować we właściwy sposób i w odpowiednim czasie. Planowanie umożliwia przygotowanie bardziej trafnych projektów,

nawiązujących do potrzeb samorządów. Dzięki temu istnieje szansa na skuteczne i efektywne realizowanie zadań.

Zdaniem gmin planowanie średnio- i długookresowe jest potrzebne również ze względu na potrzebę posiadania wizji rozwoju gminy oraz celów w takiej perspektywie czasowej. Plany i programy długofalowe mogą skutkować osiągnięciem celów strategicznych rozwoju gminy. Planowanie długookresowe jest niezbędne, aby zapewnić zrównoważony rozwój gminy. Dzięki niemu jest możliwe właściwe zdefiniowanie celów operacyjnych i celów cząstkowych oraz sposobów ich realizacji w danym czasie, przy określonych zasobach finansowych. Planowanie takie pomaga zobrazować wizję rozwoju gminy w perspektywie kilku oraz kilkunastu lat oraz daje możliwość właściwego zaplanowania inwestycji w tej perspektywie czasowej. Daje to kompleksowość podejmowanych działań oraz szansę uniknięcia nietrafionych inwestycji.

Gminy uzasadniając potrzebę planowania średniookresowego, w badaniu zwracały uwagę na kadencyjność władz samorządowych. W niektórych samorządach Zarząd i Rada Gminy wyznaczają plan realizacji działań podczas swojej kadencji, a następnie systematycznie je wdrażają. Dzięki temu można wyznaczyć zakres odpowiedzialności władz gminy. W trakcie trwania kampanii wyborczej pomaga to rozliczyć się przed wyborcami z dokonań w czasie ostatniego urzędowania.

Gminy uzasadniając potrzebę planowania długookresowego, wskazywały również na konieczność sprostania potrzebom mieszkańców, zapewnieniu im gwarancji wdrożenia przedsięwzięć w najbliższym czasie, zamierzeń inwestycyjnych w dalszej przyszłości oraz uzyskania poparcia społeczeństwa w zakresie wyznaczonego planu inwestycyjnego.

\* \* \*

Brak potrzeby planowania w perspektywie dwóch lat wskazało tylko 45 samorządów Mazowsza (14% wszystkich gmin regionu). Gminy uzasadniając taką odpowiedź, wymieniały:

- niepewną przyszłość w okresie załamania gospodarczego;
- nieprzewidywalną dostępność środków finansowych;
- niespodziewanie dokonujące się zmiany;
- szybką dezaktualizację planów.

Zdaniem gmin ze względu na zmieniającą się sytuację gospodarczą trudno jest określić pozycję gminy

za dwa lata. Niepewność związana z przyszłością wynika też z utrudnień będących skutkiem zmieniających się przepisów prawnych oraz innych uwarunkowań zewnętrznych wpływających na sytuację gminy. Wśród nich mogą też być przypadkowe zdarzenia losowe. Niepewna przyszłość będąca konsekwencją dynamicznej sytuacji gospodarczej kształtuje wrogi stosunek władz gminy do szybko dokonujących się zmian, w tym dotyczących źródeł finansowania inwestycji gminnych.

Według gmin istnieje duże ryzyko braku dostępności zewnętrznych środków finansowych. W przypadku gdy gmina zamierza realizować kluczowe inwestycje, bardziej dotkliwe są obawy braku zewnętrznego dofinansowania lub niewielkiej jego kwoty. Nie można zatem precyzyjnie określić budżetu oraz przewidzieć wielkości środków finansowych będących do dyspozycji gminy w perspektywie średnio- i długookresowej.

Uzasadniając brak potrzeby planowania w długim horyzoncie czasowym, gminy wskazywały ponadto na niewielki budżet gminy ogółem. Nie pozwala on na budowanie perspektywicznych planów oraz realizacje dużych inwestycji.

Gminy uważają też, że opracowanie takich planów jest niepotrzebne ze względu na ich szybką dezaktualizację oraz zachodzącą konieczność wykonywania korekt. Wynika z tego małe prawdopodobieństwo ich realizacji w długim horyzoncie czasowym.

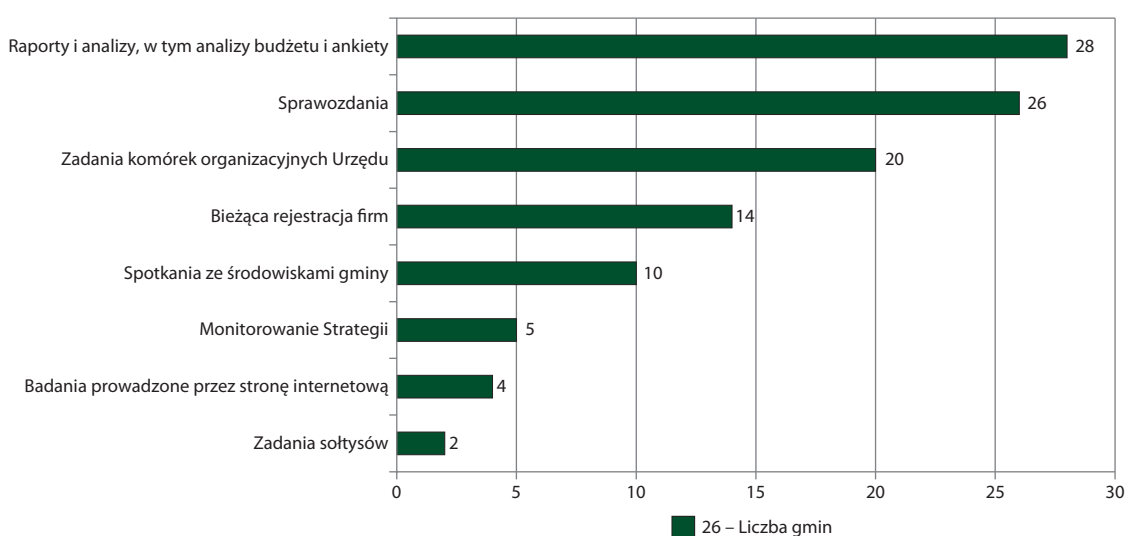
Opracowanie takich planów nie ma racji bytu, gdyż jest obciążone dużym błędem. Zdaniem tych gmin bardziej zasadne jest bieżące reagowanie w sytuacji dynamicznie zmieniających się uwarunkowań i potrzeb.

W opinii gmin planowanie na krótki czas, bez perspektywy długoterminowej, jest podyktowane sytuacją polityczną w gminie – często zmieniającymi się władzami gminy.

### 5.3. Monitorowanie rozwoju gminy

System monitorowania bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej prowadzi tylko 30% gmin województwa mazowieckiego. Samorządy, które prowadzą taki monitoring, najczęściej opracowują raporty i analizy. Takich odpowiedzi udzieliło 28 badanych gmin. W ramach tych opracowań przygotowywane są coroczne raporty o stanie gminy, raporty gminnego ośrodka pomocy społecznej, analizy budżetowe, badania ankietowe związane z posiadaniem międzynarodowych norm ISO i ukierunkowane na przygotowanie strategii rozwoju gminy, jak również analizy sondaży internetowych.

Nieco mniej, bo 26 gmin województwa mazowieckiego na bieżąco przygotowuje sprawozdania krótkookresowe. Są wśród nich sprawozdania budżetowe oraz dotyczące rozliczeń bieżących inwestycji.



**Wykres 16. Formy systemu monitorowania bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej w gminie w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.



Według 20 badanych samorządów monitorowanie bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej w gminie należy do podstawowych zadań komórek organizacyjnych urzędu. Gminy te wskazywały, iż monitorowanie jest jednym z zadań Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, komórek organizacyjnych w urzędzie odpowiedzialnych za finanse gminy, komórek prowadzących rejestry zameldowania mieszkańców oraz zajmujących się sprawami kultury i edukacji w gminie.

Gminy uważają też, iż monitorowanie sytuacji społeczno-gospodarczej w gminie odbywa się przez bieżącą analizę rejestru firm, na podstawie wniosków wynikających ze spotkań władz gminy z przedsiębiorcami i mieszkańcami oraz przez stałe kontakty z sołtysami.

Wyniki badania wskazują, iż: Warszawa, Żyrardów, Podkowa Leśna oraz gminy Pilawa i Lutocin prowadzą monitorowanie sytuacji społecznej i gospodarczej, realizacji celów szczegółowych i zadań strategii. Zwłaszcza w zakresie ich zgodności z tym dokumentem lub w kontekście jego aktualizacji.

Natomiast gminy Grodzisk Mazowiecki, Żyrardów, Serock i Skórzec, prowadząc system monitorowania rozwoju, wykorzystują techniki informatyczne i badania opinii zamieszczone na stronie internetowej gminy.

### 5.4. Niebezpieczeństwa mogące zagrozić rozwojowi gminy

Ryzyko wystąpienia niebezpieczeństw mogących zagrozić rozwojowi w przyszłości podkreśliło w badaniu 45% gmin województwa mazowieckiego. Według nich kluczowym niebezpieczeństwem zagrażającym rozwojowi są niewystarczające środki finansowe, które nie zapewniają możliwości przeprowadzenia istotnych inwestycji, a jednocześnie stanowią ograniczenie oraz powodują trudności w pozyskaniu środków zewnętrznych (wykres 17). Gminy obawiają się też nadmiernego zadłużenia, niższych wpływów budżetowych z tytułu udziałów w podatku dochodowym od osób fizycznych, wystąpienia problemu nadmiernej składki „janosikowego”, konieczności cięć budżetowych, utraty płynności finansowej, nie zachowania wstępnie wyznaczonych terminów realizacji inwestycji.

Aby zmniejszyć ryzyko wystąpienia takich przeszkód, gminy systematycznie wnioskują o dofinansowanie ze środków zewnętrznych, prowadzą bieżącą

analizę sytuacji budżetowej pod kątem realizacji zamierzonych inwestycji, ograniczają wydatki, korzystają z preferencyjnych kredytów, emitują obligacje gminne i wprowadzają w gminie ułatwienia w prowadzeniu działalności gospodarczej przedsiębiorców. Ponadto samorządy gminne prowadzą bieżący audyt finansów gminy i opracowują dokumenty z zakresu kontroli zarządczej.

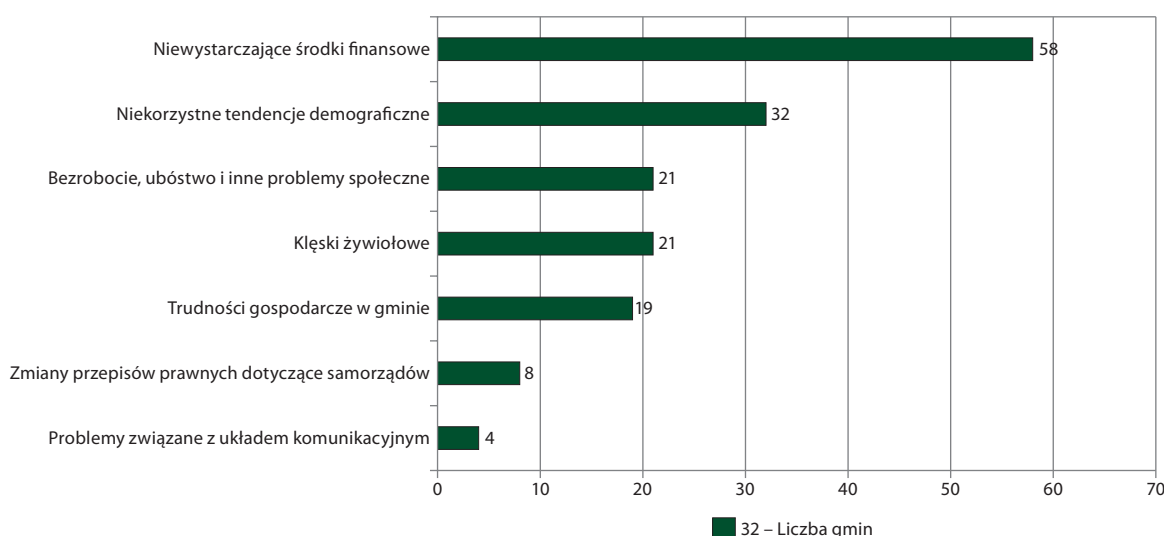
W badaniu gminy zwróciły uwagę na zagrożenia wynikające z niekorzystnych tendencji demograficznych. Powoduje je niż demograficzny, niski przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa, emigracja ludności do innych gmin, zwłaszcza młodych osób z wyższym wykształceniem. Aby zminimalizować ryzyko wystąpienia takich zagrożeń, gminy inwestują w infrastrukturę społeczną na swoim terenie, poprawiając warunki życia mieszkańców. W szczególności inwestują w obiekty oświatowe i sportowe, punkty przedszkolne oraz w świetlice. Ponadto realizują projekty zapobiegające wykluczeniu informacyjnemu, poprawiające umiejętności informatyczne oraz zwiększające dostępność Internetu. Samorządy gminne budują również mieszkania komunalne.

Zdaniem gmin istotnym zagrożeniem jest brak ofert pracy, wysokie bezrobocie i wynikające z tego ubóstwo społeczeństwa. Gminy zwracały uwagę na problem wysokiego udziału ludności utrzymującej się z rolnictwa, w którym „ukryte” są osoby bezrobotne. Problemem zagrażającym rozwojowi w przyszłości jest też brak społecznego poparcia dla lokalnych inicjatyw oraz patologie społeczne.

Aby sprostać tym niebezpieczeństwom, gminy oferują zachęty dla priorytetowych przedsiębiorców do inwestowania i tworzenia nowych miejsc pracy w gminie, w tym uzbrajają tereny inwestycyjne w infrastrukturę. Realizują też wspólnie z urzędami pracy programy, mające na celu walkę z bezrobociem oraz szkolenie mieszkańców do podjęcia własnych inicjatyw. Ponadto prowadzą działania promocyjne gminy.

Według gmin zagrożeniem w przyszłości mogą być klęski żywiołowe, na przykład: powodzie, susze, gradobicia, zatrucia chemiczne i zanieczyszczenia wód gruntowych.

Aby zapobiec niektórym z nich, gminy podejmują działania poprawiające stan wałów przeciwpowodziowych, prowadzą bieżący monitoring stanu tych wałów, projektują poldery zalewowe, dokonują regulacji biegu małych rzek, na bieżąco pogłębiają i oczyszczają rowy odpływowe, współpracują z powiatowym centrum zagrożenia powodziowego, dbają



**Wykres 17. Niebezpieczeństwa zagrażające rozwojowi gminy w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

o dobre wyposażenie straży pożarnej, jak również przygotowują służby ratownicze na wypadek wystąpienia zagrożenia zatruciem chemicznym.

Zdaniem gmin istotnym zagrożeniem są trudności wynikające z sytuacji gospodarczej w gminie. Mogą one być konsekwencją kryzysu gospodarczego, nieopłacalności produkcji, zwłaszcza sektora rolnego oraz braku efektywnego systemu pożyczkowo-kredytowego. Trudności gospodarcze są ponadto skutkiem niekorzystnych kursów walut. W opinii niektórych gmin na złą sytuację gospodarczą w gminie składają się też: brak gminnego centrum przechowywania produktów rolnych, brak zakładów przetwórczych tych produktów, ale również niekorzystne zmiany w prawie, hamujące napływ inwestorów. Zagrożeniem dla rozwoju jest ciągle konkurowanie z innymi gminami o pozyskanie inwestorów. Gminy wskazywały również, iż występowanie w przeważającej części gminy głębokiej dobrej jakości stanowi ograniczenie przeciwdziałające napływowi inwestorów wykorzystujących duże powierzchnie terenu.

Zdaniem gmin czynnikami zapobiegającymi tym zagrożeniom są inwestycje w infrastrukturę poprawiającą atrakcyjność inwestycyjną gmin, zrzeszanie się w związki międzygminne, w których są podejmowane wspólne działania, oraz tworzenie specjalnych stref ekonomicznych na swoim terenie i promowanie agroturystyki.

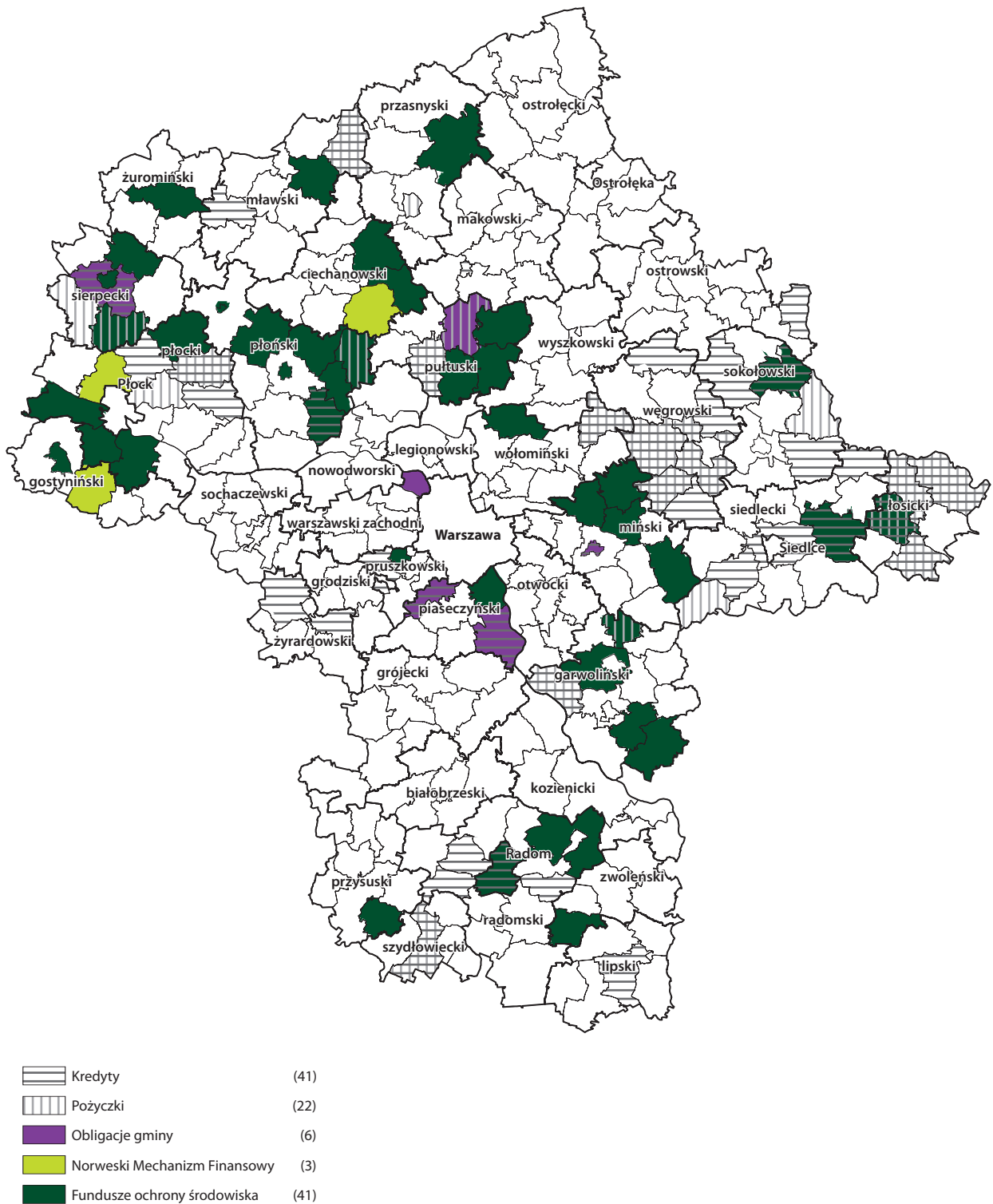
Gminy zwróciły ponadto uwagę, iż ryzykowne konsekwencje mogą wynikać ze zmian przepisów

prawnych, których skutki są zauważalne w samorządach gminnych. Takie zmiany mogą ograniczać rozwój przedsiębiorstw. Jedną ze zmian jest nowelizacja ustawy o zachowaniu czystości i porządku w gminie, skutkująca nadmiernym obciążeniem samorządów gminnych. Inne jednostki obawiają się zmiany przepisów prawnych o finansach publicznych w zakresie długu publicznego oraz przepisów prawnych w zakresie gospodarki nieruchomościami i budownictwa. Ich zdaniem zmiany te mogą utrwalić nieład architektoniczny oraz utrzymywać brak równowagi w urbanizacji gmin.

Godne uwagi jest to, że gminy położone w aglomeracji warszawskiej wskazały na mogące wystąpić zagrożenia wynikające z problemów komunikacyjnych, nadmiernego obciążenia ruchem i hałasem, braku stałych połączeń komunikacyjnych ze stolicą spowodowane złą jakością dróg oraz z większego zanieczyszczenia powietrza.

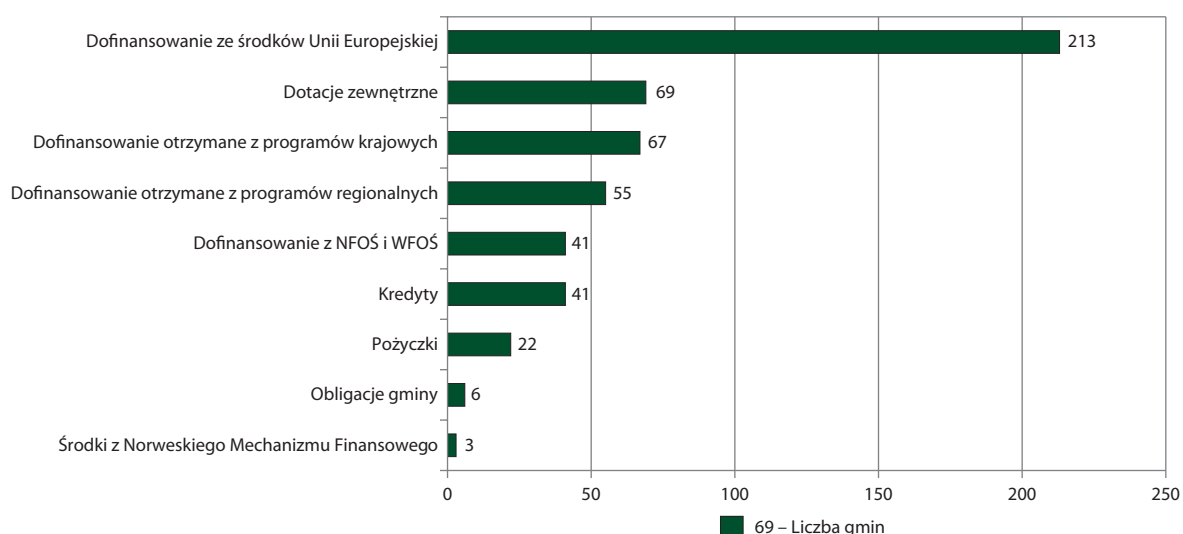
### 5.5. Źródła finansowania działań gminy

W badaniu samorzady, udzielając odpowiedzi na pytanie, czy budżet gminy jest wystarczający, zdecydowana większość, bo 98% odpowiedziała „nie”, wskazując zarazem, iż poszukuje innych źródeł dochodów. Według 1% gmin budżet jest niewystarczający, ale też nie ma potrzeby szukania innych źródeł dochodów.



**Mapa 27. Gminy zainteresowane nietypowymi źródłami dochodów spoza budżetu gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



**Wykres 18. Zewnętrzne źródła finansowania działań gminy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

Jedynie 1% gmin twierdzi, iż ich budżet jest wystarczający w stosunku do potrzeb.

Jak wynika z opinii gmin, większą popularnością cieszą się bezzwrotne instrumenty finansowe. Wśród nich fundusze Unii Europejskiej, przekazywane w formie dotacji zewnętrznych w ramach programów krajowych i regionalnych. Ponadto istotna dla gmin jest możliwość wnioskowania o środki z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska (NFOŚ), Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska (WFOŚ) oraz z Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Zdecydowanie mniej gmin interesuje się zwrotnymi instrumentami finansowymi, jak na przykład kredyty i obligacje.

W badaniu IDI gminy, wskazując na zewnętrzne źródła finansowania podejmowanych działań, najczęściej wymieniają dofinansowania pochodzące ze środków Unii Europejskiej (wykres 18). Takie zdanie wyraziło 68% gmin województwa mazowieckiego. Natomiast 22% badanych gmin zaznaczyło, iż zamierza korzystać z dotacji zewnętrznych, nie konkretyzując ich rodzaju w swojej odpowiedzi. Podobny udział gmin wskazał, iż istotne jest dla nich dofinansowanie pochodzące z programów krajowych. Mniejszy odsetek, bo 18% gmin wskazało, że

zamierza korzystać z dofinansowania pochodzącego z programów realizowanych i wdrażanych przez samorząd województwa.

Gminy w badaniu IDI zwracały też uwagę na nietypowe źródła dochodów budżetowych. Z mapy 27 można odczytać, iż większa chęć korzystania z takich instrumentów finansowych jest w gminach położonych na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. 13% gmin regionu zamierza korzystać ze środków pochodzących z funduszy ochrony środowiska (narodowego i wojewódzkiego). Są to głównie gminy wiejskie i miejsko-wiejskie zlokalizowane w subregionach ciechanowskim, płockim i warszawskim wschodnim. Podobny odsetek gmin wyraża chęć korzystania z instrumentów zwrotnych inżynierii finansowej. Z kredytów zamierza skorzystać 13% gmin Mazowsza, a z obligacji – 2% gmin<sup>64</sup>. Gminy zainteresowane kredytami są położone w subregionie siedleckim, w okolicach Radomia i Płocka. Natomiast samorzady, które chcą wydawać obligacje, znajdują się głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. 7% gmin województwa mazowieckiego zamierza wziąć pożyczkę w celu realizacji inwestycji, a tylko 1% gmin wyraziło chęć aplikowania o środki z Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

<sup>64</sup> Gminy, dla których ważne jest korzystanie z obligacji, chcą również skorzystać z kredytu.

# 6. Dokumenty kluczowe dla rozwoju gmin

## 6.1. Strategie rozwoju gmin

Podczas badania IDI samorządowcy zostali poproszeni o wskazywanie ważnych dokumentów dla rozwoju gminy, z których wynikają bieżące działania i zadania na kolejne lata. W odpowiedziach najczęściej były wymieniane strategie rozwoju lokalnego, w szczególności strategia rozwoju miasta, gminy lub strategia rozwoju społecznego<sup>65</sup>. Dokumenty te wskazywało 205 jednostek (65% gmin województwa mazowieckiego). 40 gmin uważa, iż strategia rozwoju gminy jest jedynym istotnym dokumentem programowym. Ponadto strategia rozwoju gminy była najczęściej wskazywana jako dokument najważniejszy dla samorządu (mapa 28). Szczególne znaczenie strategii w badaniu IDI podkreślały z jednej strony duże miasta, np.: Warszawa, Płock, Siedlce, Ostrołęka, Ciechanów, a z drugiej zaś gminy położone na obszarach pozamiejskich.

Wyniki badania wskazują, że strategie obowiązujące w gminach były uchwalane przez Rady Gmin głównie w latach 2004–2010. Okres ten to pierwsze lata członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Pierwszym rokiem o szczególnym znaczeniu, gdy gminy uchwały stosunkowo więcej strategii, był 2004 rok. Właśnie w tym roku Polska stała się członkiem Unii Europejskiej. Pod tym względem wyróżnia się również 2007 rok, tj. pierwszy w okresie programowania Unii Europejskiej 2007–2013, w którym Polska otrzymała najwięcej środków finansowych przeznaczonych na rozwój regionalny. Gminy, aby wnioskować o wspomniane środki, zarówno natychmiast po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, jak i w chwili rozpoczęcia drugiego okresu programowania UE w Polsce, musiały mieć obowiązujące strategie rozwoju lokalnego.

Gminy, mając na względzie horyzont okresu programowania Unii Europejskiej, w którym mogą

realizować projekty dofinansowane ze środków unijnych, najczęściej przyjmowały średniookresowe strategie rozwoju lokalnego na 5–10 lat. W opinii 86 gmin strategia o takim horyzoncie czasowym jest dokumentem najważniejszym. Znacznie mniej, bo 40 gmin wskazało, iż uchwaliło długookresową strategię rozwoju lokalnego o horyzoncie czasowym przekraczającym 10 lat, która jest najważniejszym dokumentem programowym w ich opinii. Natomiast zdaniem tylko 8 gmin szczególne znaczenie ma krótkookresowa strategia rozwoju lokalnego z perspektywą czasową obejmującą 2–4 lat, tj. jedną kadencję Rady Gminy.

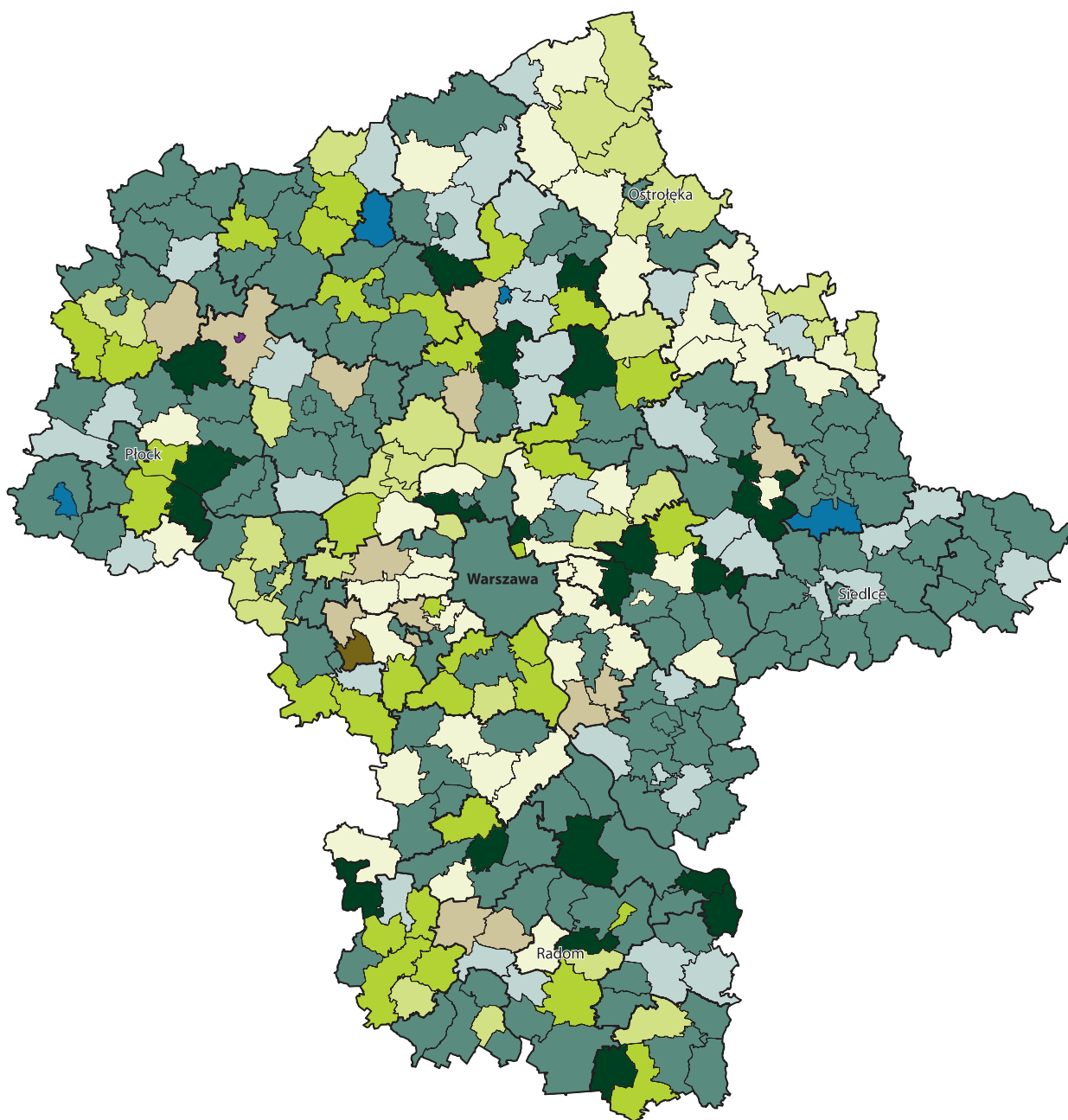
W badaniu samorządowcy podkreślali, iż na skutek realizacji działań objętych strategią skorzystają przede wszystkim mieszkańcy. Według tylko wybranych samorządów wdrożenie działań zapisanych w strategii przyczyni się do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej oraz jakości środowiska przyrodniczego. Warszawa stwierdziła natomiast, iż na zapisach strategii rozwoju skorzystają mieszkańcy, przedsiębiorcy, samorząd lokalny i organizacje pozarządowe.

Zdaniem samorządowców strategia rozwoju gminy jest dokumentem potrzebnym, z którego korzysta się w gminie. 80% gmin województwa mazowieckiego strategię wykorzystuje często lub bardzo często. Tylko 18% gmin do strategii sięga sporadycznie lub bardzo rzadko, a jedynie 2% gmin nigdy z niej nie korzysta.

W opinii samorządów gminnych strategia jest brana pod uwagę głównie w sprawach dotyczących finansów i inwestycji w gminie (wykres 19). Najwięcej, bo 124 gminy ze strategii korzysta przy opracowaniu rocznego budżetu gminy i przyjmowaniu uchwały budżetowej. 92 gminy twierdzą, iż korzystają z niej na etapie składania wniosków o dofinansowanie projektów ze środków zewnętrznych, zwłaszcza wypełniając formularze tych wniosków, w których nawiązują do celów strategii. Według 83 gmin zapisy strategii rozwoju są brane pod uwagę na etapie planowania inwestycji, a zdaniem 58 gmin na etapie ich realizacji. Gminy, które wykorzystują strategię

<sup>65</sup> Strategię rozwoju społecznego wskazały miasta i gminy: Warszawa, Legionowo, Szczawin Kościelny, Naruszewo, Różan, Rzewnie, Wolanów. Cztery pierwsze samorządy razem ze strategią społeczną wskazywały strategię rozwoju gminy.

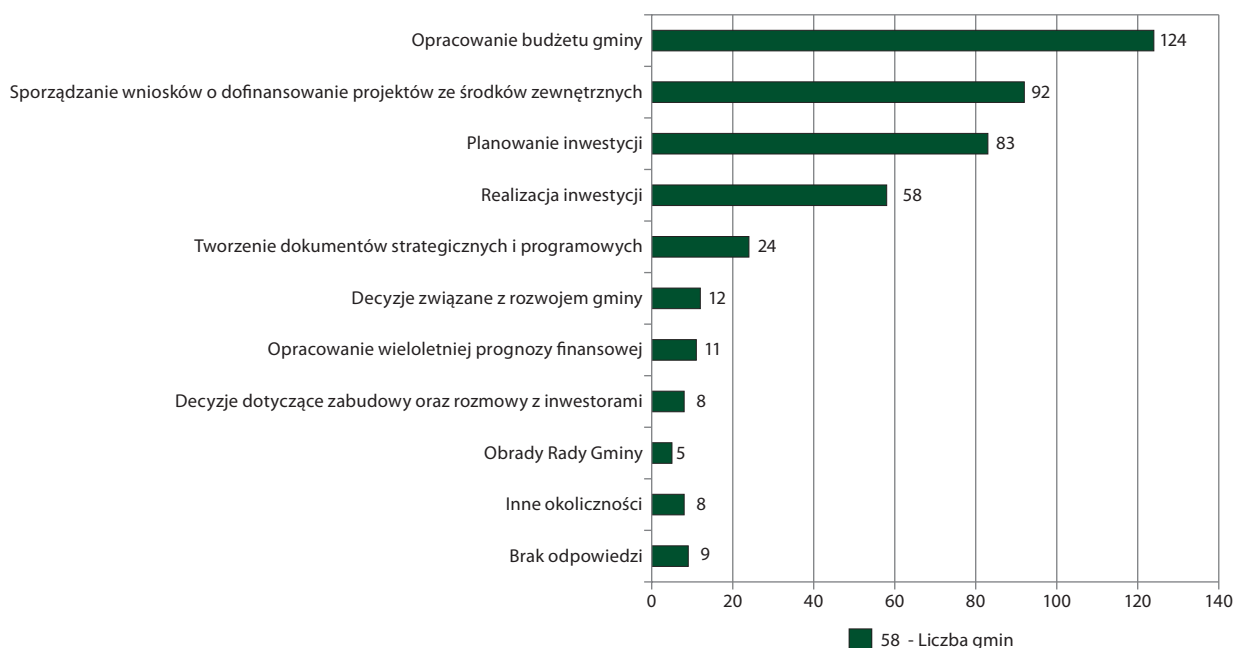




Strategia rozwoju gminy	(134)
Plan rozwoju lokalnego	(35)
Wieloletni plan inwestycyjny	(20)
Wieloletni plan finansowy	(42)
Budżet roczny	(30)
Plan zagospodarowania przestrzennego	(34)
Studium uwarunkowań i kierunków rozwoju	(13)
Program ochrony środowiska i gospodarki odpadami	(1)
Program rewitalizacji	(1)
Inne	(4)

**Mapa 28. Dokumenty kluczowe dla rozwoju gmin w opinii samorządów gminnych (wskazywane jako najważniejsze)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



**Wykres 19. Okoliczności, w których gmina korzysta ze strategii rozwoju lokalnego, w opinii samorządów gmin**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

na etapie realizacji inwestycji, w opinii odnosiły się do konkretnych zadań, w tym ukierunkowanych na rozbudowę infrastruktury gminy i remonty budynków użyteczności publicznej. Strategia jest również uwzględniana przy opracowaniu Wieloletniego Planu Inwestycyjnego, sporządzaniu rocznych planów inwestycji oraz przy wyborze szczegółowych zadań inwestycyjnych.

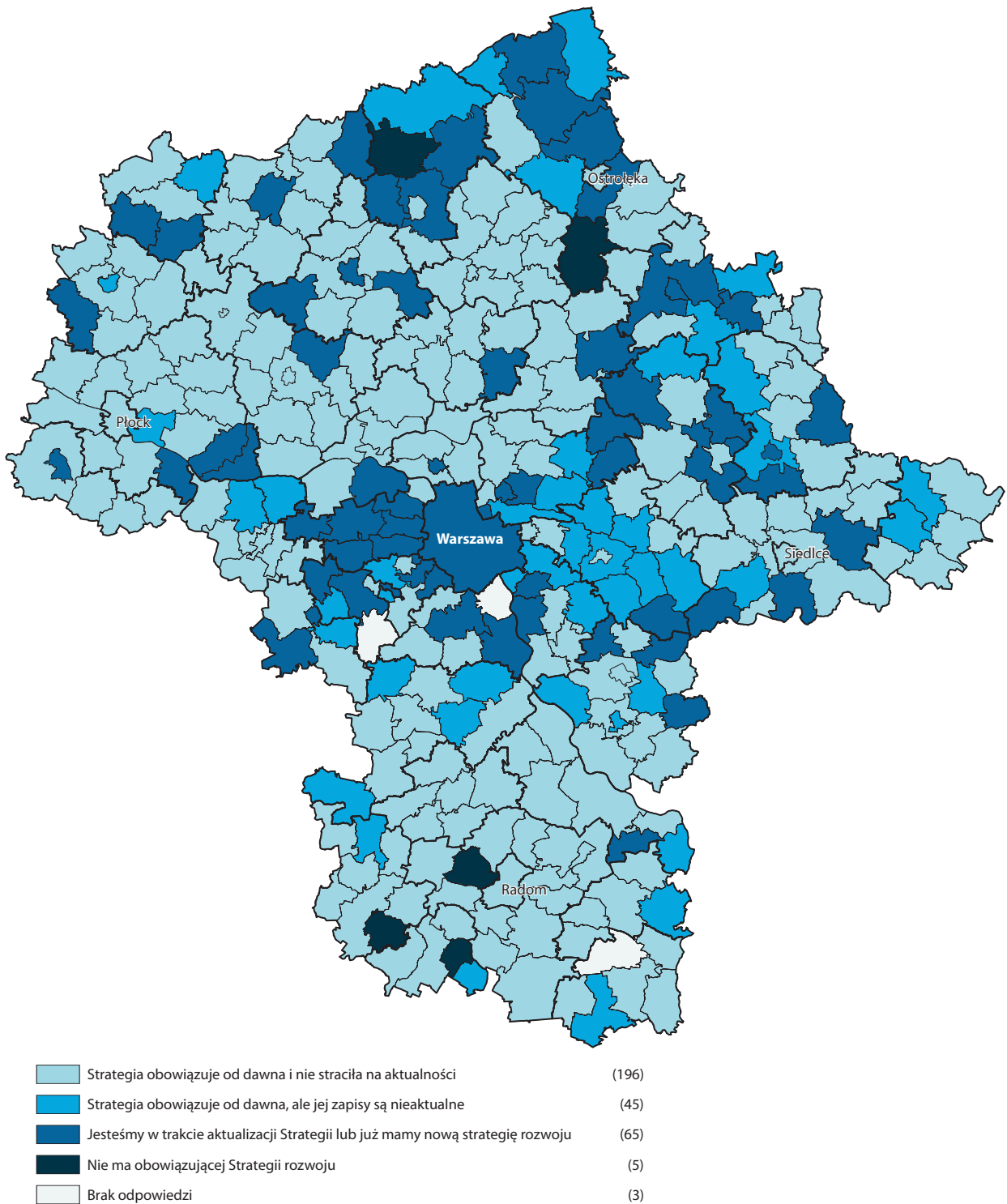
Według 24 gmin cele i działania ze strategii rozwoju lokalnego są uwzględniane również przy opracowaniu innych dokumentów strategicznych i programowych gminy. Samorządy gminne korzystają z zapisów strategii, gdy opracowują miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego gminy, przygotowują plany rozwoju lokalnego oraz programy ochrony środowiska.

12 samorządów zwróciło uwagę na konieczność wykorzystania zapisów strategii rozwoju przy podejmowaniu decyzji strategicznych dla gminy, wyznaczeniu priorytetów na najbliższy rok. W 11 gminach strategia jest brana pod uwagę podczas opracowania wieloletniej prognozy finansowej. 8 gmin stwierdziło, że korzysta ze strategii podczas spotkań z inwestorami lub przy wydawaniu decyzji o warunkach zabudowy. Z kolei 6 gmin uważa, że korzysta ze strategii w trakcie obrad Rady Gminy.

Ponadto gminy odwołują się do zapisów strategii, gdy sporządzają raporty z wykonania działań zamieszczonych w niej lub podczas aktualizacji jej zapisów. Również w relacjach zewnętrznych z mediami, przy prowadzeniu badań ankietowych oraz w kontaktach ze studentami piszącymi prace magisterskie niektóre gminy odnoszą się do treści ze strategii rozwoju.

W badaniu gminy zwracały uwagę na stan formalnoprawny swoich strategii. Zdaniem większości – 192 gmin (62%) województwa mazowieckiego strategia obowiązuje od dawna i nie straciła na aktualności (mapa 29). Według połowy z nich strategia jest najważniejszym dokumentem, niezbędnym do ich rozwoju.

Na tle wszystkich gmin Mazowsza co piąta gmina jest w trakcie aktualizacji strategii lub ma opracowaną nową strategię rozwoju, niedawno przyjętą uchwałą Rady Gminy. Większość gmin, które ostatnio zaktualizowały strategię albo są w trakcie jej aktualizacji, twierdzi, że potrzebę tej zmiany spowodowała konieczność dostosowania jej zapisów do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych rozwoju. Mniej gmin uważa, że zmiana kierunków rozwoju w strategii wyniknęła z konieczności jej dostosowania do nowych priorytetów rozwojowych.



**Mapa 29. Stan formalnoprawny strategii rozwoju gmin**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

Według opinii tylko 14% gmin strategia, która obowiązuje, od dawna ma nieaktualne zapisy.

W przestrzeni województwa mazowieckiego uważa się prawidłowości dotyczące opisanego stanu formalnoprawnego strategii. Gminy z nieaktualną jej wersją, z nowo opracowaną strategią oraz gminy obecnie przygotowujące ten dokument koncentrują się głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Na obszarach pozametropolitalnych są zaś skupione gminy, w których strategia ma moc prawną od dawna i nie straciła na aktualności.

Z badania wynika, iż Warszawa razem z gminami z jej otoczenia oraz gminy zlokalizowane wokół miast powiatowych, tj. Płocka, Sierpca, Sochaczewa, Przasnysza, Wyszkowa, Mińska Mazowieckiego, Sokołowa Podlaskiego, Łosic, Grójca i Zwoleń, częściej zmieniają zapisy strategii niż pozostałe samorządy gminne województwa mazowieckiego. Konieczność częstszych modyfikacji strategii na tych terenach jest spowodowana większym natężeniem inwestycji, głównie osób prywatnych. Skutkuje to zmianą potrzeb mieszkańców oraz wybranych kierunków rozwoju gmin. Jednakże wspomniane modyfikacje diametralnie nie zmieniają tego dokumentu. Jak wynika z badania, tylko 12 gmin zauważyło, iż przebudowa strategii spowodowała „obrót o 180%” i powstanie zupełnie odmienionej jej wersji, w stosunku do wcześniejszej<sup>66</sup>. Natomiast zaledwie 9 gmin stwierdziło, iż po każdym wyborach samorządowych ich strategia rozwoju jest pisana na nowo<sup>67</sup>. Przy czym większość gmin, w których nowa wersja strategii diametralnie różni się od poprzedniej, to zupełnie inne samorządy w stosunku do gmin, które stwierdziły, że strategię rozwoju przygotowują od nowa po wyborach samorządowych.

## 6.2. Inne dokumenty programowe

W badaniu IDI gminy zauważyły, iż ważnymi dokumentami programowymi, z których wynikają bieżące działania i zadania na kolejne lata, są też: budżet roczny, wieloletnia prognoza finansowa i plan rozwoju lokalnego (wykres 20). Wieloletnią prognozę finansową

jako dokument kluczowy wskazywało 87 gmin, które są położone w Obszarze Metropolitalnym Warszawy, w subregionie ostrołęckim i w okolicach Płocka. Podobnie budżet roczny jako dokument podstawowy wskazywało 88 gminy znajdujących w subregionie radomskim i ostrołęckim.

Gminy, które w swojej opinii wskazały, iż najważniejszy jest dokument strategiczny, zauważyły również, że finansowanie działań ze strategii zostało także uwzględnione w Wieloletnim Planie Finansowym. Podobne zdanie wyraziły gminy, dla których najważniejszy jest dokument finansowy. Ich zdaniem wydatki zapisane w Wieloletnim Planie Finansowym lub w budżecie gminy realizują działania związane ze strategią.

Plan rozwoju lokalnego wskazało jako dokument kluczowy 85 gmin. Są one zlokalizowane głównie na obszarach pozametropolitalnych regionu. Z kolei znaczenie opracowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego częściej zauważyły gminy położone w miejscach o większym natężeniu inwestycji, tj.:

- przy drodze krajowej nr 8 na odcinku Warszawa – Mszczonów,
- przy drodze krajowej nr 7 na odcinku Warszawa – Tarczyn,
- w otoczeniu Warszawy, Płocka, Ciechanowa, Przasnysza, Mławy i Siedlec.

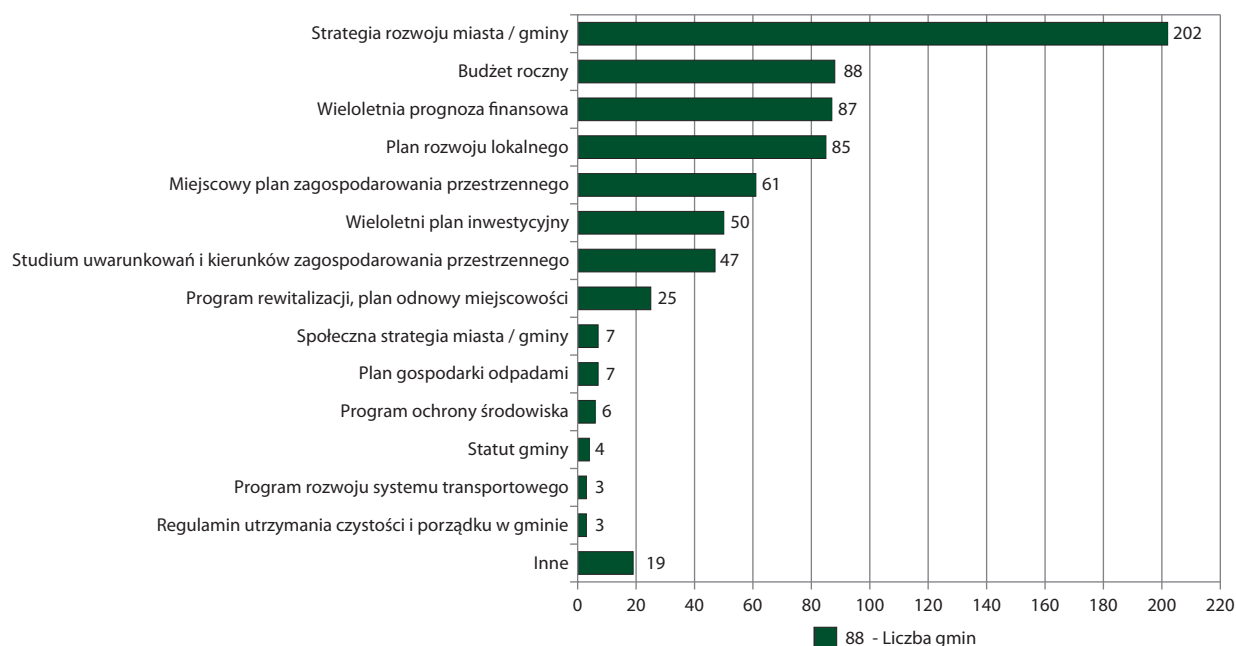
Zdaniem 50 gmin jednym z kluczowych dokumentów jest Wieloletni Plan Inwestycyjny. Gminy, które wskazały na jego znaczenie, znajdują się przeważnie na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza, tj. w subregionie radomskim i w części północnej Mazowsza. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy zostało wskazane jako istotny dokument przez 47 gmin województwa mazowieckiego. Gminy te znajdują się blisko dużych miast w regionie, tj. Warszawy, Płocka i Radomia. Z kolei program rewitalizacji miast lub odnowy miejscowości gminnych jest ważnym dokumentem w opinii 25 gmin Mazowsza. Posiadanie planu rewitalizacji ma szczególne znaczenie dla miast: Radom, Piaseczno, Przasnysz, Płońsk, Góra Kalwaria, Pionki i Raciąż.

Z analiz wynika, iż znaczenie planów rewitalizacji i odnowy miejscowości oraz planów rozwoju lokalnego częściej zauważają gminy położone na obszarach pozametropolitalnych regionu.

Ponadto wśród dokumentów kluczowych gminy wskazywano plan gospodarki odpadami i program

<sup>66</sup> Gminy: Błędów, Radziejowice, Jaktorów, Sochaczew (gmina wiejska), Rybno, Zakroczym, Nasielsk, Przasnysz (miasto), Szelków, Czerwin, Wyszków, Strachówka.

<sup>67</sup> Gminy: Konstancin-Jeziorna, Rybno, Zakroczym, Załuski, Nasielsk, Raciąż (miasto), Czerwin, Brańszczyk, Siedlce (gmina wiejska).



**Wykres 20. Dokumenty kluczowe dla rozwoju gminy w opinii samorządów gmin**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

ochrony środowiska, statut gminy, program rozwoju systemu transportowego i regulamin utrzymania czystości i porządku w gminie.

Warszawa w badaniu IDI wskazała, iż wśród dokumentów kluczowych dla rozwoju miasta poza Strategią rozwoju m. st. Warszawy do roku 2020 istotne są również: Społeczna Strategia Warszawy – Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2009–2020, Strategia zrównoważonego rozwoju systemu transportowego Warszawy oraz Innowacyjna Warszawa 2020. Program Wspierania Przedsiębiorczości.

Pojedyncze gminy w badaniu zaznaczyły znaczenie innych dokumentów, niż wcześniej wskazane. Wśród nich można wymienić:

- Program Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi w Ciechanowie,
- Strategia Marki Miasta Legionowo,
- Strategia promocji gminy Różan,
- Strategia Rozwoju Lokalnej Grupy Działania<sup>68</sup>,
- budżet roczny lokalnej grupy działania<sup>69</sup>,
- Program zaopatrzenia w energię w gminie Bulkowo,
- Program rozbudowy dróg w gminie Załuski,

<sup>68</sup> Gmina Radzanów (powiat mławski).

<sup>69</sup> Gmina Leoncin.

- Program usuwania azbestu w mieście Płońsk,
- Program energetyczny w gminach Wodynie i Chorzelsko,
- Program opieki nad zabytkami w gminach Biezuń i Szydłowiec,
- Uchwała w sprawie planów przebudowy dróg i ulic lokalnych na lata 2012–2013 w mieście Mińsk Mazowiecki.

Analizując moment uchwalenia przez Radę Gminy, można zauważyć, że omawiane rodzaje dokumentów różnią się pod względem najczęściej występujących dat ich uchwalenia. Najwięcej wieloletnich prognoz finansowych zostało uchwalonych w latach 2011–2013, czyli tuż przed przeprowadzeniem badania IDI. Przepisy wskazują, iż prognoza taka powinna objąć okres co najmniej 3 kolejnych lat, przy czym gminy najczęściej przygotowują taką prognozę właśnie na 3 lata. Najwięcej planów rozwoju lokalnego zostało uchwalonych w latach 2004 i 2007, z podobnych powodów, które zostały wymienione w przypadku strategii. Stosunkowo więcej miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego uchwalono w latach 2003 i 2012. W 2003 roku została przyjęta przez sejm ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, natomiast w 2012 roku dokonano nowelizacji tej ustawy.



## 7. Główne kierunki rozwoju gmin

W badaniu IDI gminy zostały poproszone o podanie głównych kierunków rozwoju na podstawie zapisów w najważniejszym dokumencie strategicznym lub finansowym gminy. Mogły one wybrać kierunki rozwoju spośród następujących:

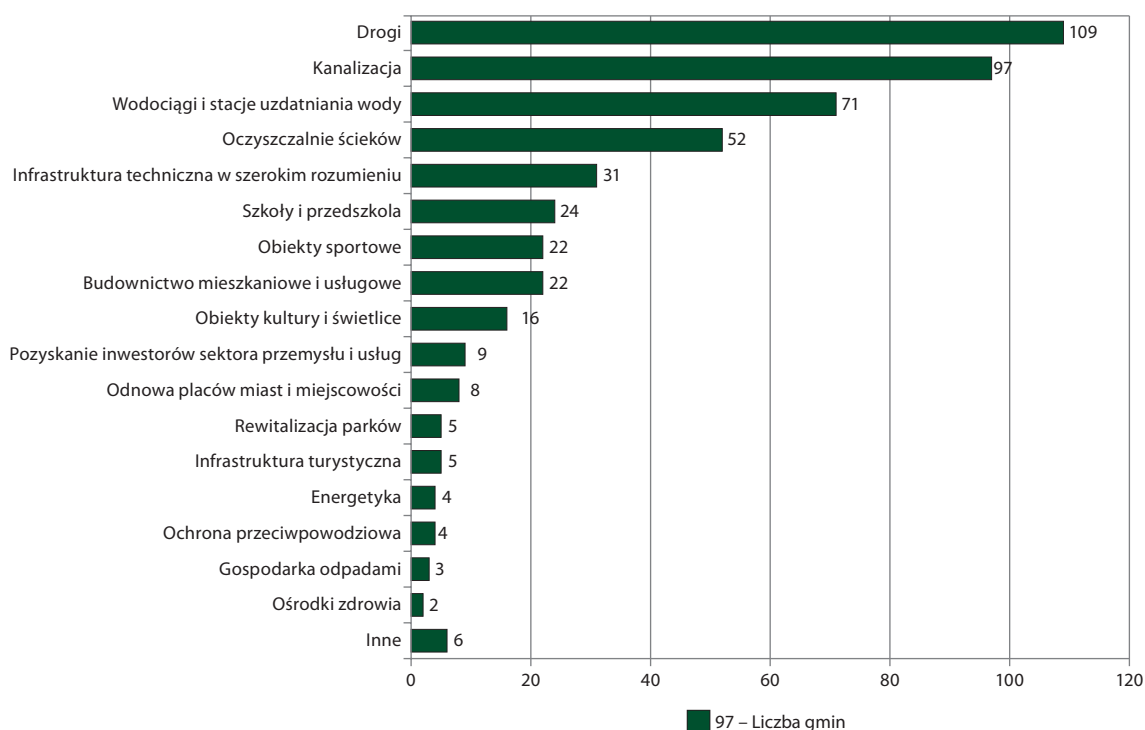
- kierunek inwestycyjny;
- kierunek subsydiarny (utrzymujący stan obecny);
- kierunek socjalny (wspierający najbardziej potrzebujących);
- kierunek wspierający konkurencyjność gmin.

Mogły też podać zupełnie inny kierunek rozwoju.

Należy zauważyć, iż odpowiadając na to pytanie, co piąta gmina podkreśliła znaczenie więcej niż jednego kierunku rozwoju lokalnego, nie przedstawiając przy tym jednego dominującego kierunku rozwoju. Zdaniem większości, tj. 84% gmin województwa mazowieckiego, podstawowym kierunkiem rozwoju są inwestycje gminne. Kierunki: subsydiarny, socjalny

i wspierający konkurencyjność gmin były wskazywane przez mniej niż 10% gmin województwa mazowieckiego. W szczególności 7% gmin podkreśliło zaznaczenie kierunku subsydiarnego, 6% – kierunku wspierającego konkurencyjność gminy, a 4% – kierunku socjalnego. Ponadto 6 gmin wskazało w odpowiedzi na jeszcze inny kierunek rozwoju, niż wymienione w ankiecie.

Samorządy gminne, według których inwestycyjny kierunek rozwoju stanowi priorytet, zostały poproszone o wymienienie najważniejszych inwestycji w gminie. Na wykresie 21 zamieszczono priorytetowe inwestycje w gminach, uporządkowane od najczęściej do najrzadziej wskazywanych. Wynika z tego, że zdaniem gmin podstawowe znaczenie w rozwoju lokalnym mają inwestycje drogowe oraz inwestycje ukierunkowane na rozbudowę infrastruktury wodno-kanalizacyjnej.



**Wykres 21. Najważniejsze inwestycje w gminach, będące uzasadnieniem inwestycyjnego kierunku rozwoju**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI w 314 gminach.

### 7.1. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury transportowej

Wyniki badania wskazują, że najwięcej, bo 109 gmin stawia na rozbudowę infrastruktury drogowej. Znajdują się one w całym regionie – niemalże we wszystkich powiatach województwa mazowieckiego (mapa 30). Większe skupiska tych gmin występują w powiatach: warszawskim zachodnim, sokołowskim, plockim, wołomińskim, mińskim, ostrowskim, makowskim i zwoleńskim. Potrzebę inwestowania w infrastrukturę drogową częściej wskazywały gminy wiejskie i miejsko-wiejskie.

Priorytet drogowy w gminach Mazowsza odnosi się zwłaszcza do: budowy nowych dróg oraz remontów istniejącej sieci drogowej. W opinii gmin: Radom, Garwolin (miasto) i Przysucha istotną inwestycją jest budowa obwodnicy miejskiej. Poza tym pojedyncze gminy zwracały uwagę na budowę obiektów infrastruktury towarzyszącej drogom, tj. chodników i oświetlenia ulicznego. Gminy Drobin i Kosów Lacki wskazały na konieczność budowy i remontów mostów w ciągu dróg lokalnych. Miasto Żąbki zaś na budowę tunelu pod torami kolejowymi.

W zakresie infrastruktury lotniskowej Radom zaznaczył potrzebę budowy lotniska dla miasta.

### 7.2. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury ochrony środowiska

Gminy w badaniu często wskazywały na konieczność budowy i modernizacji infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. Dla 97 gmin nie bez znaczenia są inwestycje rozbudowujące sieci kanalizacyjne (mapa 31). Gminy, które w badaniu podkreślały taką potrzebę, znajdują się w większości powiatów województwa mazowieckiego, przy czym stosunkowo częściej na Mazowszu południowym i wschodnim. Samorządy opowiadające się za rozbudową infrastruktury kanalizacyjnej tworzą większe skupiska w powiatach: garwolińskim, mińskim, wołomińskim, wyszkowskim, łosickim, radomskim, kozienickim, nowodworskim i sochaczewskim.

W badaniu nieco mniej, bo 71 gmin zwróciło uwagę na konieczność inwestowania w wodociągi (mapa 32). Gminy, dla których szczególne znaczenie ma rozbudowa sieci wodociągowych lub budowa stacji uzdatniania wody, jednocześnie podkreślały konieczność

budowy lub rozbudowy sieci kanalizacyjnych. Gminy te są skoncentrowane głównie w południowej i wschodniej części województwa mazowieckiego. Większe ich skupiska występują w powiatach: makowskim, wyszkowskim, nowodworskim, wołomińskim, mińskim, siedleckim, garwolińskim, białobrzezskim. Wyniki badania zwracają też uwagę, iż większe potrzeby inwestycji w sieci wodno-kanalizacyjne występują w gminach o dużych brakach tych sieci oraz o niskiej ich gęstości, zwłaszcza na obszarach wiejskich województwa mazowieckiego.

Inwestycje w oczyszczalnie ścieków są szczególnie istotne w opinii 52 gmin Mazowsza (mapa 33). Potrzeby budowy lub rozbudowy oczyszczalni ścieków, podobnie jak wcześniej omawianych sieci wodno-kanalizacyjnych, częściej były zauważane w gminach położonych na Mazowszu południowym i wschodnim, głównie w obszarze z niskim udziałem ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków. Zdecydowana większość tych samorządów to gminy wiejskie.

Gminy stawiają zwłaszcza na budowę nowych oczyszczalni ścieków. Zdaniem innych gmin konieczna jest przebudowa istniejących oczyszczalni ścieków<sup>70</sup> lub budowa przydomowych oczyszczalni ścieków<sup>71</sup>.

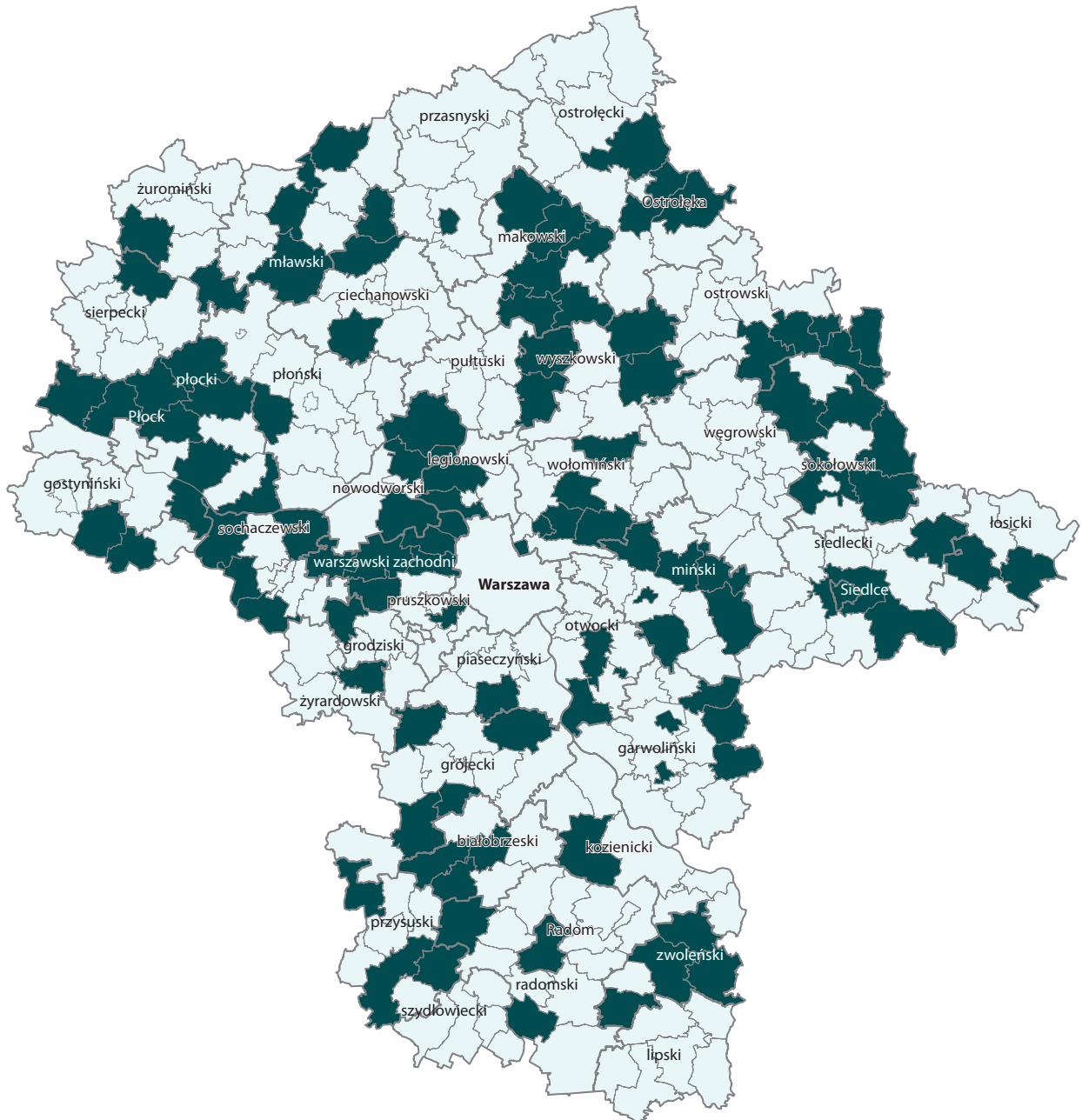
### 7.3. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój infrastruktury oświatowej

Zdaniem 24 gmin inwestycyjny kierunek rozwoju jest związany z infrastrukturą oświatową (mapa 34). Gminy te stawiają na inwestycje w obiekty oświatowe. Wśród nich inwestycje w obiekty przedszkolne zamierzają przeprowadzić gminy: Raszyn, Błędów, Błonie, Sulejówek, Warka i Wołomin. Węgrów zaś opowiada się za termomodernizacją placówek oświatowych.

Gminy, których działalność jest ukierunkowana na rozbudowę oraz modernizację szkół i przedszkoli, są położone głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy albo znajdują w otoczeniu niektórych dużych miast z obszarów pozametropolitalnych Mazowsza, tj.: Płocka, Siedlec i Ostrowi Mazowieckiej. Na inwestycje w infrastrukturę oświatową zwracają uwagę gminy, w których występuje wysoki przyrost

<sup>70</sup> Gminy: Chotcza, Lipsko, Małkinia Górna.

<sup>71</sup> Gminy: Krasnosielc, Kowala, Zakrzew, Repki, Policzna, Celestynów, Sobienie-Jeziory, Ceranów, Nur, Korytnica, Mordy.



■ skoncentrowany na budowie i modernizacji dróg (109)

**Mapa 30. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy i modernizacji dróg w opinii samorządów gminnych**

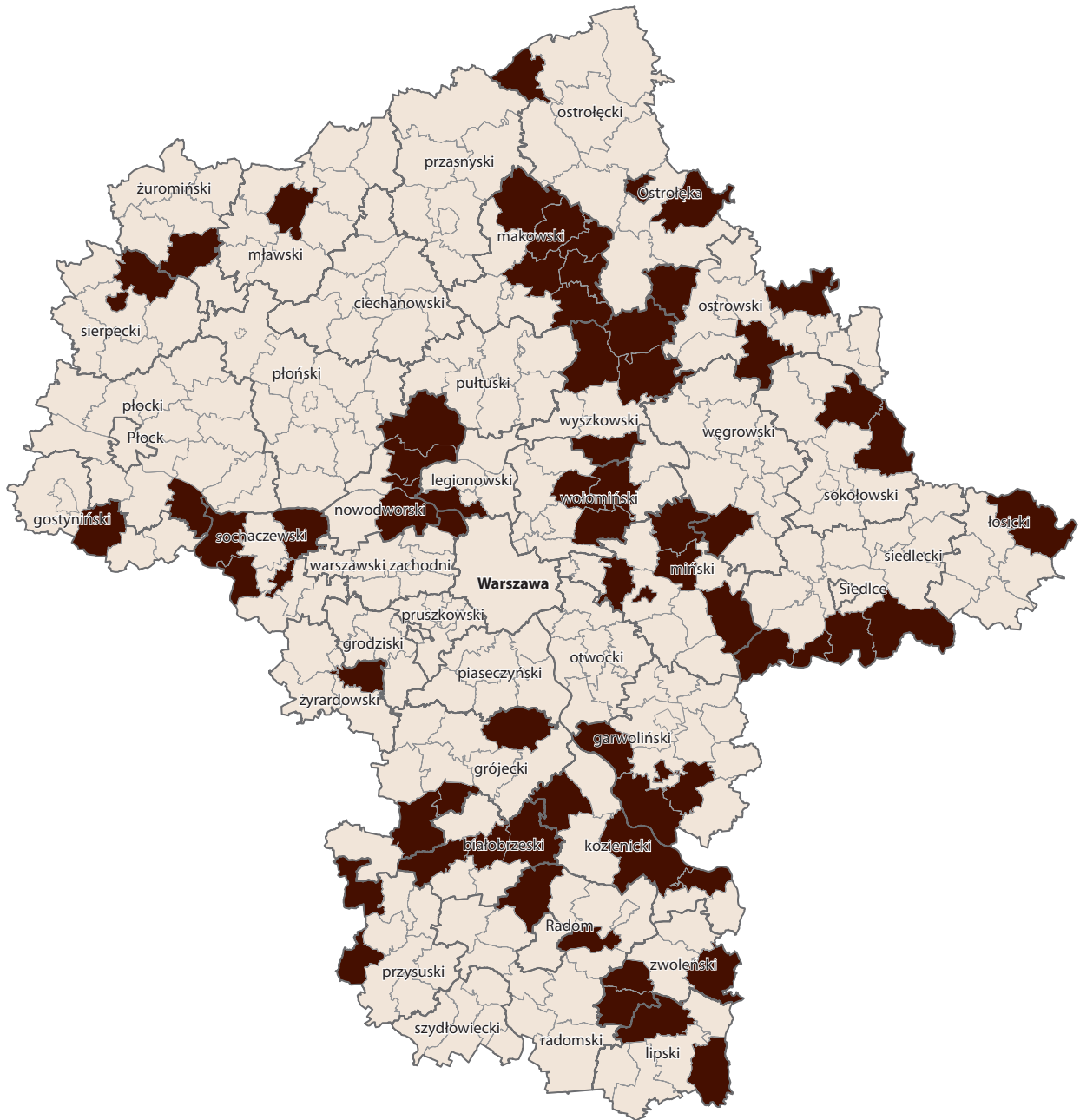
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



■ skoncentrowany na budowie kanalizacji (97)

**Mapa 31. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy kanalizacji w opinii samorządów gminnych**

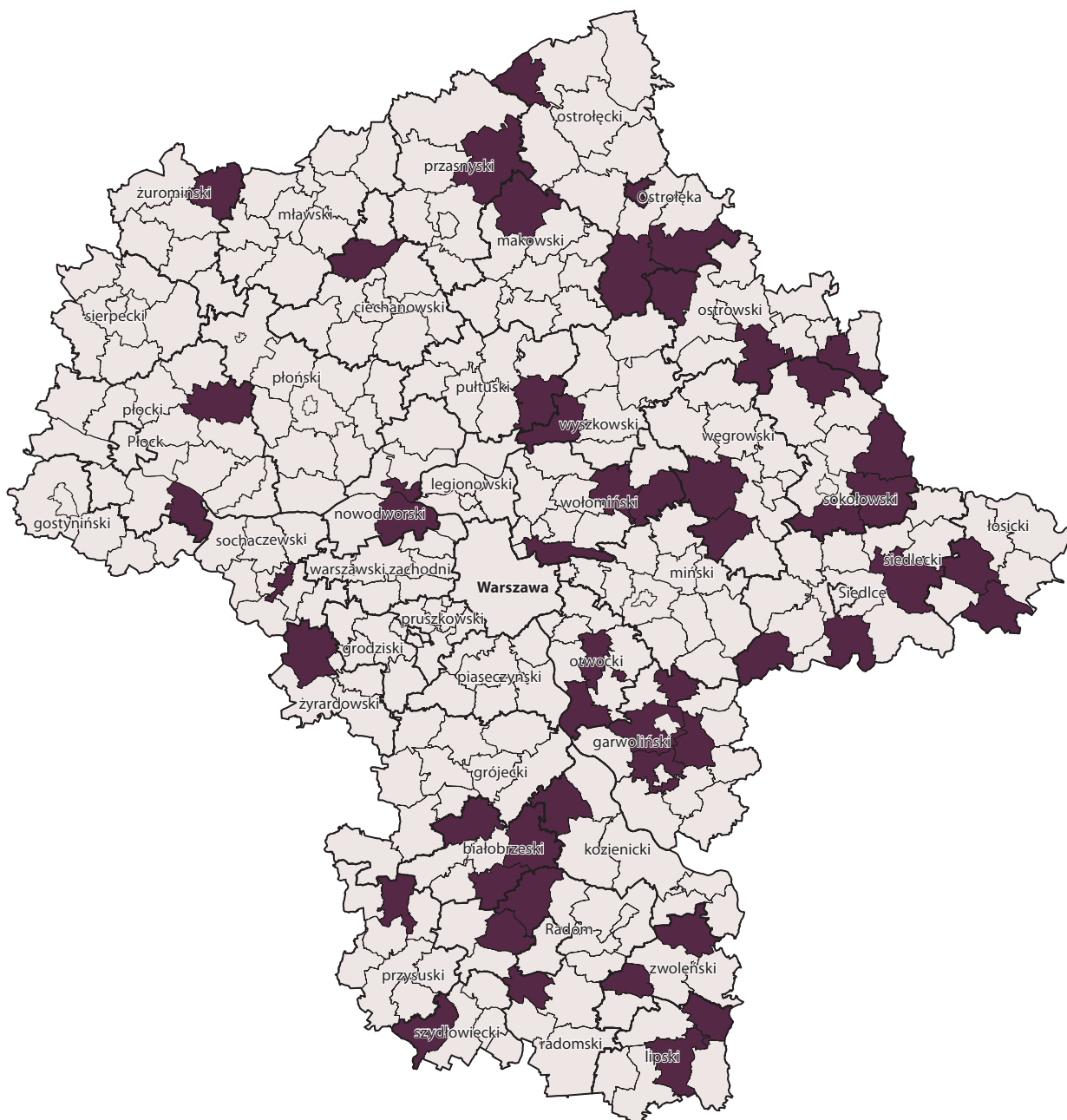
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



**Mapa 32. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy wodociągów i stacji uzdatniania wody w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

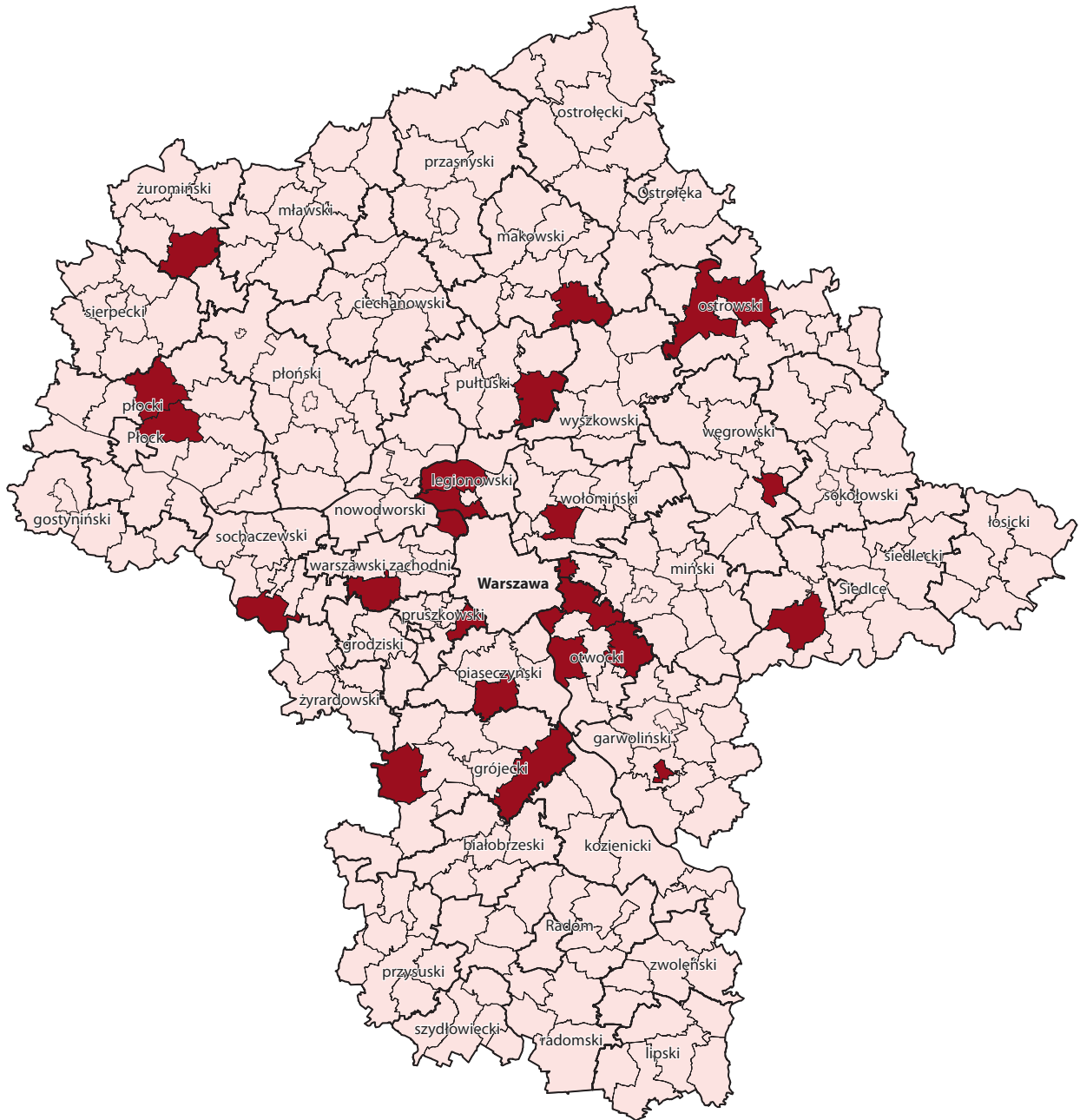




■ skoncentrowany na budowie i rozbudowie oczyszczalni ścieków (52)

### Mapa 33. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy i rozbudowy oczyszczalni ścieków w opinii samorządów gminnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



■ skoncentrowany na budowie szkół i przedszkoli (24)

**Mapa 34. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy szkół i przedszkoli w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

naturalny ludności. Gminy te wskazują na potrzebę realizacji takich inwestycji, aby zapewnić uczniom korzystne warunki kształcenia na terenie gminy.

#### 7.4. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozbudowę obiektów sportowych

Na rozbudowę obiektów sportowych stawiają 22 gminy województwa mazowieckiego (mapa 35). Gminy, które opowiadają się za takimi inwestycjami, są położone w różnych miejscach w regionie. Niewielki stopień koncentracji występuje tylko w kilku powiatach województwa mazowieckiego: po 3 gminy znajdują się w powiatach kozienickim i mińskim, a po 2 gminy w powiatach makowskim, płockim, garwolińskim i przysuskim. Gminy zwłaszcza zauważały potrzebę budowy hali sportowej, sali gimnastycznej oraz „orlików”<sup>72</sup>.

#### 7.5. Kierunek inwestycyjny zorientowany na rozwój budownictwa mieszkaniowego i usługowego

Inwestycjami w budownictwo mieszkaniowe i usługowe są zainteresowane 22 gminy województwa mazowieckiego (mapa 35). Gminy opowiadające się za rozwojem tej dziedziny są położone w różnych miejscach regionu. Niewielka ich koncentracja dotyczy kilku powiatów Mazowsza: 3 gminy znajdują się w powiecie ciechanowskim, a po 2 gminy w powiatach: mławskim, płockim, sierpeckim i wołomińskim. Gminy te planują na swoim terenie większe zaangażowanie kapitału głównie w budownictwo mieszkaniowe<sup>73</sup>.

#### 7.6. Kierunek inwestycyjny zorientowany na inne przedsięwzięcia

Z badania wynika, iż dla 16 gmin istotne znaczenie mają inwestycje w świetlice i obiekty kultury. Połowa z nich opowiada się za remontem lub utworzeniem

świetlicy wiejskiej<sup>74</sup>. Gminy te są położone na obszarach pozametropolitalnych Mazowsza. Druga połowa gmin zamierza inwestować w obiekty związane z promocją kultury na swoim terenie<sup>75</sup>. Wśród tych samorządów są:

- Iłża, która zamierza przeprowadzić rewitalizację zamku;
- Mińsk Mazowiecki (miasto) opowiadający się za budową sali koncertowej;
- Czosnów, który planuje stworzyć Centrum Kultury i Sportu;
- Szydłowiec planujący odnowienie zabytków i budowę centrum multimedialnego;
- Pionki (miasto), które zamierzają otworzyć ośrodek szkoleniowy straży pożarnej.

Według 9 gmin niezbędnym działaniem jest pozyskanie inwestorów sektora przemysłu i usług. Na rozwój przemysłu w gminie stawiają: Garwolin (gm. wiejska), Szydłowo, Brudzeń Duży, Mszczonów, Pionki (miasto). Natomiast za rozwojem w ogóle działalności gospodarczej w gminie opowiadają się: Winnica, Gzy, Mochowo i Rusinów.

Inwestycje w renowację placów śródmiejskich, handlowych oraz rozrywki planują gminy: Szydłowiec, Krasnosielc, Rzewnie, Ceranów, Przasnysz (gm. wiejska), Mińsk Mazowiecki (miasto) i Szulborze Wielkie. Miasto Przasnysz postawiło sobie za cel rewitalizację ratusza oraz rynku miasta. Rewitalizację parków w miastach i miejscowościach zamierzają przeprowadzić gminy: Mińsk Mazowiecki (miasto), Wyszogród, Brok, Ojrzeń i Rzecznów.

Inwestycje mające na celu rozbudowę infrastruktury turystycznej chcą przeprowadzić gminy z Obszaru Metropolitalnego Warszawy (Zakroczym, Leoncin, Teresin). Natomiast inwestycje zagospodarowujące tereny przeznaczone pod działki rekreacyjne przewidują gminy Brok i Łąck.

Gminy Strzegowo, Sabnie, Stoczek planują zbudować zbiorniki retencyjne, aby zapewnić ochronę przeciwpowodziową. Inwestycje służące takiej ochronie przewiduje również gmina Sobienie-Jeziory.

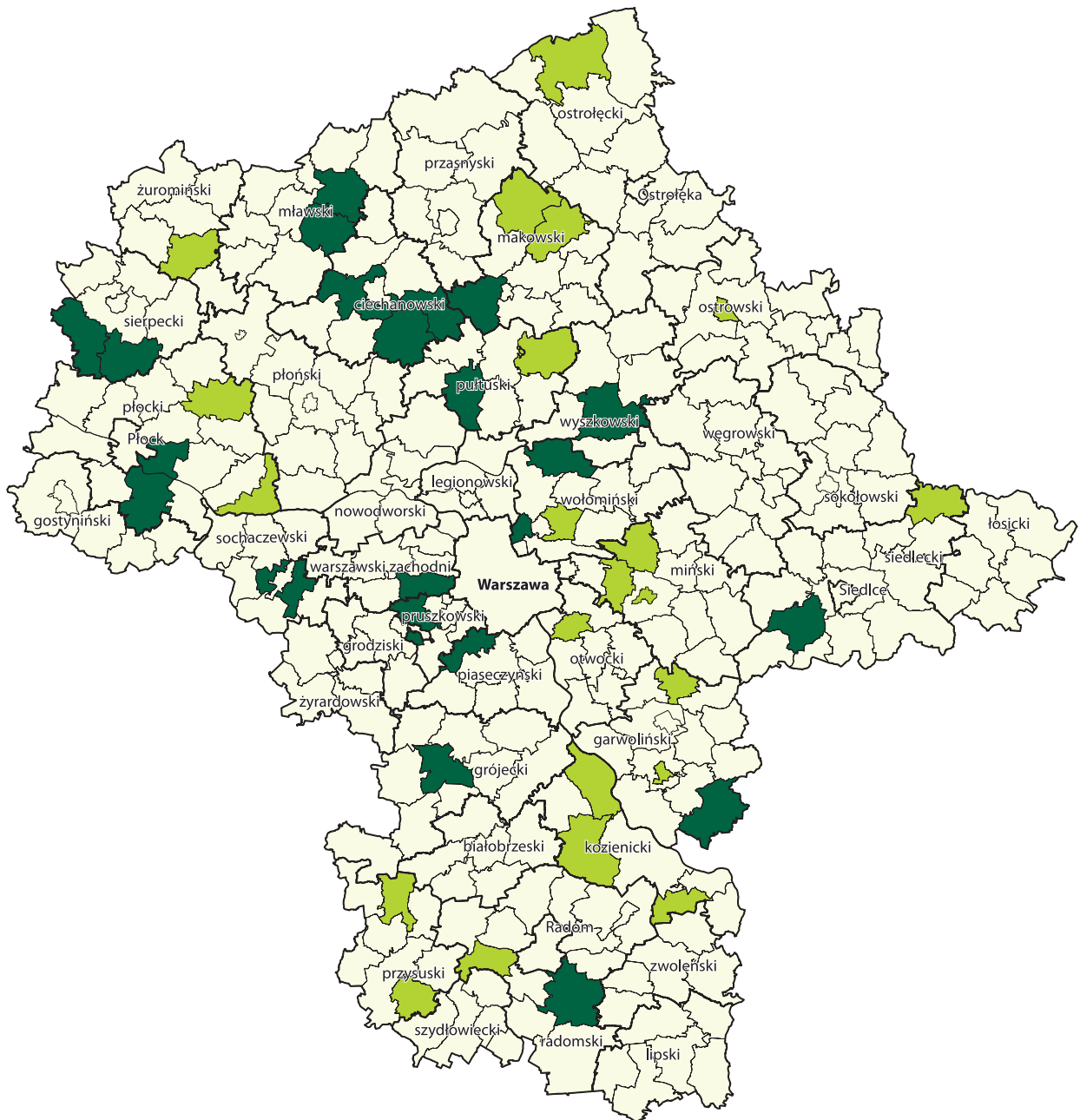
W odnawialne źródła energii elektrycznej chcą inwestować gminy: Sienno, Karniewo i Miedzna. Gmina Izabelin zaś zamierza uporządkować zasilanie energetyczne. Z kolei inwestycje związane z gospodarką odpadami są przedmiotem zainteresowania

<sup>72</sup> „Orliki” chcą budować gminy: Parysów, Krasnosielc i Borkowice.

<sup>73</sup> Za rozwojem budownictwa rekreacyjnego opowiada się gmina Gołymin-Osrodek, a za rozwojem budownictwa usługowego gminy: Ciechanów (gmina wiejska), Szydłowo, Brwinów, Stupsk, Gąbin, Skaryszew, Mochowo i Gozdowo.

<sup>74</sup> Gminy: Ojrzeń, Górzno, Chotcza, Bodzanów, Ceranów, Małkinia Górna, Nur, Szulborze Wielkie.

<sup>75</sup> Gminy: Prażmów, Bielsk, Raszyn, Pionki (miasto), Szydłowiec, Iłża, Biezuń, Czosnów, Mińsk Mazowiecki (miasto).



skoncentrowany na

- budowie obiektów sportowych (22)
- budownictwie mieszkaniowym i usługowym (22)

**Mapa 35. Inwestycyjny kierunek rozwoju gminy w zakresie budowy obiektów sportowych oraz budownictwa mieszkaniowego i usługowego w opinii samorządów gminnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

gmin Krasnosielc, Celestynów i Sobienie-Jeziory. W zakresie ochrony zdrowia gmina Raszyn zamierza stworzyć centrum medyczne gminy, gmina Jastrząb zaś planuje zbudować ośrodek zdrowia.

### 7.7. Subsydiarny kierunek rozwoju (utrzymujący stan obecny)

Zdaniem 23 gmin województwa mazowieckiego do głównych kierunków rozwoju zalicza się subsydiarność. W uzasadnieniu odpowiedzi gminy odnosiły się do najdroższych pozycji budżetowych, wśród których znajdują się wydatki:

- związane z oświatą,
- na infrastrukturę wodno-kanalizacyjną,
- na utrzymanie stanu dróg,
- na utrzymanie budynków użyteczności publicznej,
- w obszarach zabudowanych i przeznaczonych pod zabudowę.

### 7.8. Kierunek rozwoju wspierający konkurencyjność gminy

Zdaniem 19 gmin szczególne znaczenie ma kierunek rozwoju wspierający konkurencyjność gminy. Wśród samorządów podkreślających znaczenie tego obszaru

są ośrodki regionalne – Radom i Płock oraz miasta z OMW – Piastów, Milanówek, Góra Kalwaria, Halinów, Nowy Dwór Mazowiecki, Zakroczym i Nasielsk. Dla tych ośrodków duże znaczenie ma poprawa pozycji konkurencyjnej względem innych miast. Działania wspierające konkurencyjność gminy były również zaznaczane przez gminy wiejskie z obszarów pozamiejskich – Gostynin (gm. wiejska), Iłów, Rybno, Brudzeń Duży, Szczutowo, Siemiątkowo, Karniewo, Olszewo Borki, Czerwin i Jasieniec. Dla tych gmin wsparcie pozycji konkurencyjnej ma na celu przyciągnięcie inwestorów strategicznych.

Samorządy te dążą do dynamicznego rozwoju gospodarczego na swoich terenach, chcąc rozwijać przedsiębiorczość, a zarazem być obszarem z atrakcyjnym środowiskiem przyrodniczym, z rozwiniętą turystyką i agroturystyką.

\* \* \*

Wśród innych kierunków rozwoju, niż wymienione, samorządy wskazywały:

- rozwój działalności rolnej – produkcji rolnej, agroturystyki, pozyskiwanie gruntów rolnych oraz przekształcanie gruntów na użytki rolne,
- zrównoważony rozwój,
- utożsamianie się mieszkańców ze środowiskiem lokalnym,
- rozwój komunikacji,
- rozwój turystyki,
- edukację ludności.



## 8. Podsumowanie

Celem głównym badania było określenie warunków rozwoju gmin województwa mazowieckiego w ramach prowadzonej przez nie polityki rozwoju. Zasadnicza część raportu opisuje te uwarunkowania na podstawie wyników badania metodą IDI we wszystkich 314 gminach. Tę metodę zastosowano po raz pierwszy w tak dużej skali przestrzennej na Mazowszu. Informacje zebrane w trakcie badania pozwalają na ocenę nie tylko potencjałów i barier rozwojowych gmin oraz sposobu zarządzania strategicznego w układzie lokalnym, ale również stanowią ocenę poziomu rozwoju gospodarczego gmin. Wyniki badania dają większą świadomość różnorodności wyzwań, przed którymi stoją samorządy gminne, mających na celu poprawę ich sytuacji względem bardziej rozwiniętych miast i gmin. Raport wskazuje też na kluczowe w opinii samorządów gminnych czynniki, które ich zdaniem powinny być wspierane przez administrację wyższych poziomów, tj. przez samorządy powiatowe i samorząd województwa oraz przez administrację centralną. Gminy wymieniały zarówno mocne strony, które mogą wpłynąć na dyfuzję procesów rozwojowych, jak również na słabości będące przeszkodami w wykorzystaniu potencjałów. Ich niwelowanie może przyczynić się do poprawy warunków życia, jakości kapitału ludzkiego, do większych dochodów mieszkańców oraz do lepszego stanu zdrowia obywateli.

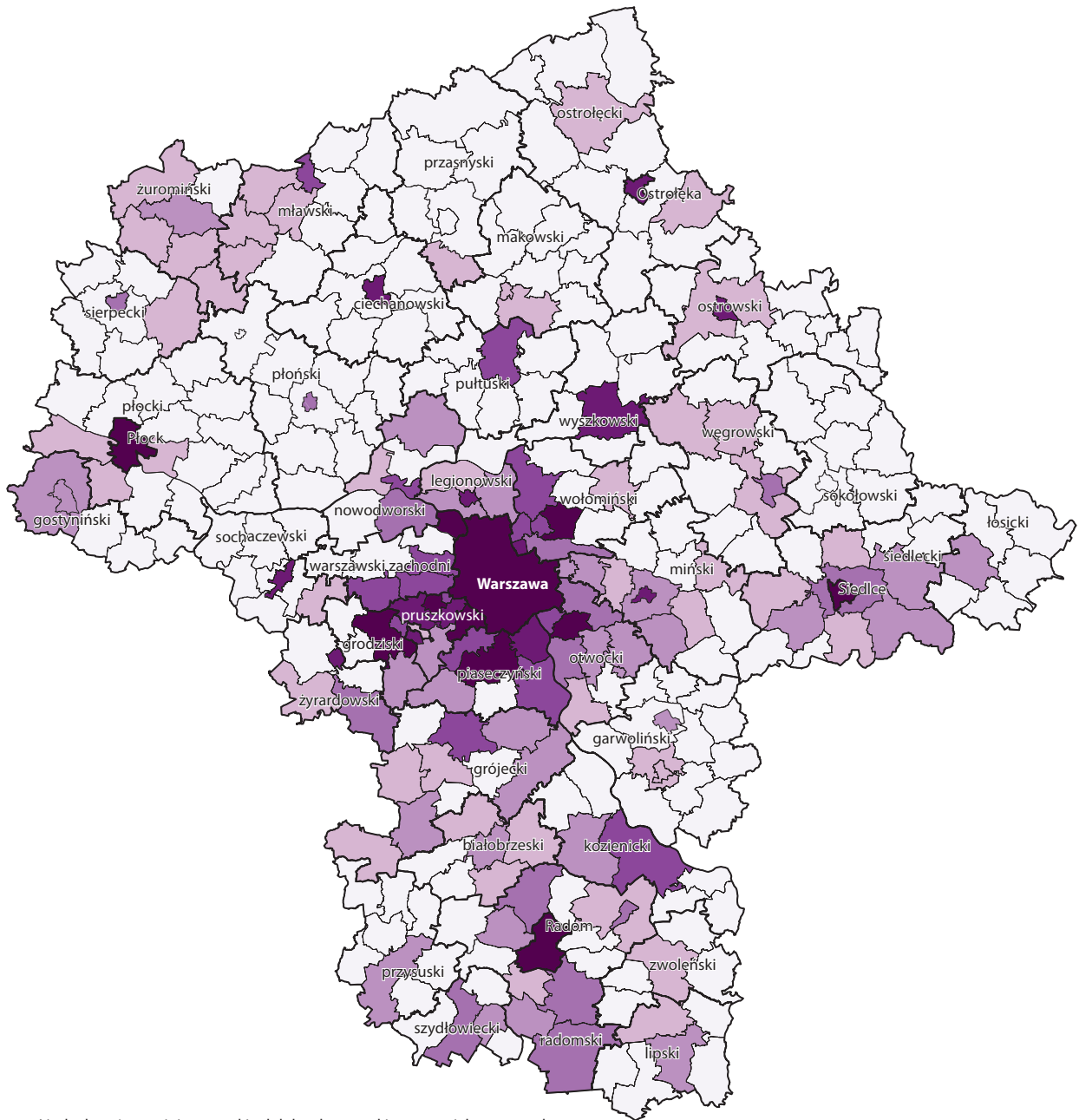
Jak wcześniej wspomniano, jednostką podstawową w tym badaniu jest gmina. Tak szczegółowa skala przestrzenna daje możliwość wykorzystania tego badania przez decydentów wyższych poziomów administracji, aby odpowiednio ukierunkować działania pomocowe. Dzięki takiemu podejściu jest możliwe bardziej wnikliwie zobrazowanie dysproporcji rozwojowych między gminami, wyszczególnienie ich przyczyn i konsekwencji, wskazanie trendów rozwojowych w różnych układach przestrzennych. Na podstawie wyników tego badania samorządy gminne mogą uzyskać wiedzę na temat warunków rozwoju lokalnego, problemów i rozwiązań stosowanych przez podobne gminy. W konsekwencji może wystąpić zjawisko implementacji dobrych praktyk w gminach.

Decyzje administracyjne, oparte na ugruntowanej wiedzy, przedstawionej m.in. w opisywanym

badaniu, przyczyniają się do dobrego i odpowiedzialnego zarządzania regionem, powiatem lub gminą. Dlatego też niezbędne jest prowadzenie analiz z wykorzystaniem różnych metod. Jednym z takich przykładów jest to opracowanie. Wnioski wynikające z badania częściowo mogą pokrywać się z wnioskami wynikającymi z innych analiz. Tym niemniej przeprowadzone badanie pozwala na sformułowanie następujących konkluzji:

1. Potencjał rozwojowy gmin województwa mazowieckiego jest skutkiem ich położenia w przestrzeni Mazowsza, a przede wszystkim w stosunku do Warszawy. Większe szanse na intensywny rozwój mają gminy z dobrymi powiązaniem komunikacyjnymi z aglomeracją warszawską oraz miastami regionalnymi i subregionalnymi na Mazowszu. Niebagatelne znaczenie w tym względzie ma położenie przy drodze krajowej, międzynarodowej lub przy linii kolejowej posiadającej połączenia komunikacyjne z dużym miastem.
2. W opinii gmin, w celu skutecznego wzmacniania potencjałów rozwojowych należy inwestować w gminną infrastrukturę w szerokim rozumieniu. Zwłaszcza należy prowadzić inwestycje w infrastrukturę ochrony środowiska, drogową i oświatową. Ich zdaniem ważne są też działania na rzecz pozyskania inwestorów oraz rozwoju przedsiębiorczości w gminie. Z kolei gminy posiadające walory turystyczne zamierzają realizować zadania mające na celu wzmocnienie i promocję branży turystycznej, w tym agroturystycznej.
3. Na Mazowszu najwyższy potencjał gospodarczy, wynikający z analizy branż gospodarczych, ma Warszawa, nieco mniejszy występuje w Obszarze Metropolitalnym Warszawy, ośrodkach regionalnych, subregionalnych oraz niektórych miastach powiatowych regionu (mapa 36). Niski potencjał gospodarczy mają natomiast gminy wiejskie położone w obszarach pozametropolitalnych Mazowsza (mapa 37). W tych gminach potencjał gospodarczy żadnej z badanych branż nie został sklasyfikowany jako średni, wysoki lub bardzo wysoki.
4. Największa grupa gmin jest zdania, iż kluczowe znaczenie w rozwoju gospodarczym na poziomie

- lokalnym mają branże sektora rolnego, tj. produkcja roślinna i produkcja zwierzęca. Uważają one też, iż ważną rolę w rozwoju odgrywają branże usługowe bardzo rozdrobnione w przestrzeni regionu, tj. handel detaliczny i branża logistyczna. Gminy położone na obszarach atrakcyjnych pod względem przyrodniczym opowiadają się za rozwojem branży turystycznej. Natomiast najważniejszą branżą przemysłową według gmin, najczęściej przez nie wskazywaną, jest przemysł spożywczy. Wynika to z rozwiniętej produkcji rolnej w regionie, dostępności rynków zbytu w dużych aglomeracjach miejskich oraz z możliwości eksportu wyrobów przemysłu spożywczego.
5. Analiza działalności dużych firm pod kątem potencjałów gospodarczych na poziomie lokalnym pozwala zauważyć, że:
    - Podmioty duże związane ze sprzedażą detaliczną, hurtową oraz logistyką koncentrują się w Obszarze Metropolitalnym Warszawy oraz w miastach powiatowych położonych przy drogach krajowych i międzynarodowych. Ich położenie wynika z dogodności powiązań komunikacyjnych z innymi miastami.
    - Przedsiębiorstwa duże prowadzące działalność w zakresie usług turystycznych, gastronomicznych, telekomunikacyjnych, prac badawczo-rozwojowych, usług finansowo-ubezpieczeniowych, wydawniczych oraz branży medialnej są skoncentrowane głównie w Warszawie. Takie usytuowanie jest spowodowane obecnością w stolicy centrum biznesowego, organów władzy administracji państwowej oraz dostępnością wykwalifikowanej kadry w zakresie prowadzonej działalności usługowej.
    - Duże firmy przemysłu spożywczego są bardziej rozdrobnione w gminach regionu w porównaniu z innymi branżami gospodarczymi. Działalność tych przedsiębiorstw lub ich oddziałów występuje w miastach różnej wielkości oraz na obszarach wiejskich regionu. Lokalizacja tych przedsiębiorstw w dużej mierze nawiązuje do bazy surowcowej – produktów rolnych, wykorzystywanych w przetwórstwie spożywczym.
    - Duże firmy pozostałych branż przemysłowych oraz branży budowlanej koncentrują się w Warszawie oraz w miastach powiatowych regionu. Ich lokalizacja wynika z długich tradycji
  - przemysłowych w tych miastach, kooperacji dużych firm ze znajdującymi się w pobliżu innymi przedsiębiorstwami przemysłowymi i budowlanymi, dostępności do surowców wykorzystywanych w produkcji, chłonności rynku zbytu aglomeracji stołecznej lub łatwym dostępem do rynków poza granicami kraju.
  6. Zdaniem samorządów gminnych czynnikiem zewnętrznym, najbardziej stymulującym rozwój na poziomie lokalnym, są fundusze Unii Europejskiej. Ponadto warunki rozwoju wewnątrz gminy są skutkiem inicjatyw, aktywności i zaangażowania mieszkańców. Natomiast ich zdaniem podstawową wewnętrzną barierą rozwojową są niewielkie dochody własne, z czego wynika niski budżet gminy. Barierą zewnętrzną jest zaś ograniczone wsparcie działań podejmowanych przez gminy. Częstokroć wynika to z niewielkiego wkładu własnego gmin do tych działań, a przez to nie są w stanie realizować kosztownych inicjatyw.
  7. Określając wizję rozwoju, samorządowcy najczęściej przedstawiają własną gminę jako jednostkę administracyjną systematycznie rozbudowującą infrastrukturę na swoim terenie. Ważna jest dla nich stała poprawa jakości życia w gminie.
  8. W nawiązaniu do kwestii planowania średnio- i długookresowego, gminy widzą taką potrzebę, ale przeważnie nie mają opracowanego systemu monitorowania rozwoju społeczno-gospodarczego, jak również często nie wskazywały ryzyka wystąpienia niebezpieczeństw szkodzących rozwojowi. Tylko co trzecia badana gmina ma system monitorowania rozwoju, natomiast co druga gmina zdefiniowała ryzyko zaistnienia niebezpieczeństw zagrażających ich rozwojowi w przyszłości.
  9. Gminy, według których istnieje potrzeba planowania średnio- i długookresowego, a zarazem posiadające opracowany system monitorowania bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej oraz wyznaczone ryzyko wystąpienia niebezpieczeństw zagrażających rozwojowi gminy, są zlokalizowane głównie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Taka koncentracja wynika z większej odpowiedzialności samorządowców w tych gminach przed mieszkańcami podczas realizacji działań. Istotne jest dla nich wzajemne zaufanie nie tylko z okazji wyborów samorządowych, ale również w trakcie kadencji.
  10. Zdaniem gmin planowanie na dłużej niż 2 lata jest potrzebne, głównie ze względu na długi okres

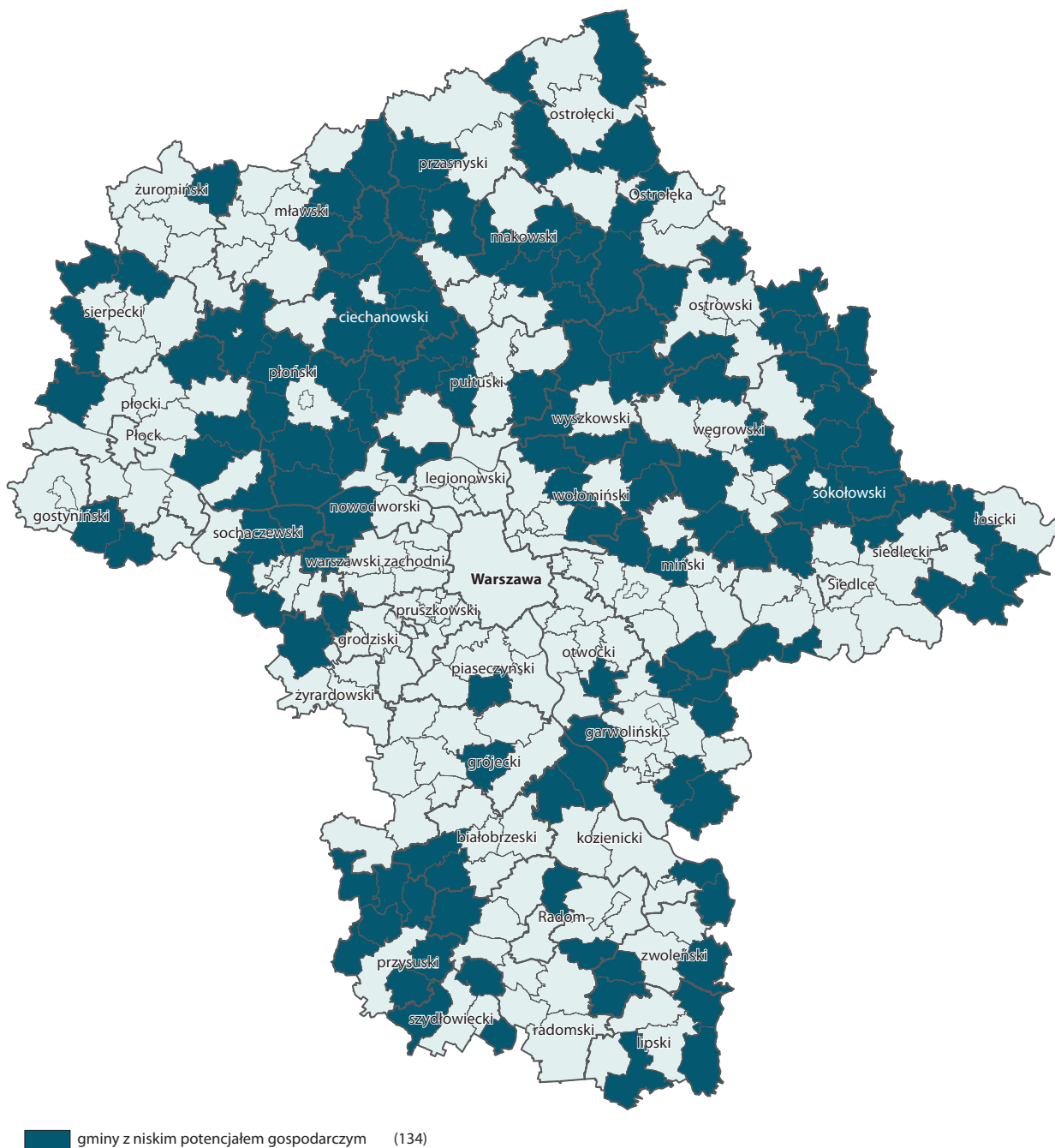


Liczba branż w gminie z wysokim lub bardzo wysokim potencjałem gospodarczym

20–25	(11)
12–19	(12)
6–11	(16)
3–5	(14)
2	(30)
1	(46)
brak branż w gminie	(185)

**Mapa 36. Wysoki potencjał gospodarczy w gminach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.



**Mapa 37. Niski potencjał gospodarczy w gminach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IDI.

projektowania i rozliczania zadań, aby zapewnić skuteczne ich realizowanie. Konieczność takiego planowania wynika z potrzeby zabezpieczenia środków finansowych na kolejne lata oraz programowania inwestycji w dłuższej perspektywie czasowej.

11. Opracowanie systemu monitorowania bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej ma na celu przygotowywanie corocznych raportów o poziomie rozwoju gminy, sporządzenie analiz budżetowych oraz prowadzenie badań pod kątem sporządzenia strategii rozwoju gminy.
12. Najczęściej wskazywanymi przez gminy niebezpieczeństwami zagrażającymi rozwojowi w przyszłości są niewystarczające środki finansowe na realizację zadań, ale również niekorzystne tendencje demograficzne, skutkujące ubytkiem ludności.
13. Gminy, aby zniwelować występujące ryzyko niewystarczających środków finansowych na realizację zadań, poszukują innych źródeł dochodów. W tym celu najczęściej korzystają ze zwrotnych instrumentów finansowych, tj.: dofinansowania ze środków Unii Europejskiej, na podstawie rządowych i wojewódzkich programów.
14. W opinii samorządowców dokumentem kluczowym, a zarazem najważniejszym w gminie jest strategia rozwoju gminy. Wymieniając takie dokumenty, gminy nieco rzadziej wskazują wieloletnią prognozę finansową lub budżet roczny. W opinii mazowieckich gmin przy planowaniu działań uwypukla się myślenie strategiczne, które nie ogranicza się jedynie do rocznych środków budżetowych. Często finansowanie działań zapisanych w strategii zostało uwzględnione w wieloletniej prognozie finansowej.
15. W planowaniu strategicznym dominuje perspektywa okresu programowania Unii Europejskiej,

czyli do 2020 roku. Do takiego horyzontu czasowego najczęściej są sporządzane strategie oraz plany rozwoju lokalnego. Z opinii samorządowców wynika, że strategie są wykorzystywane nie tylko przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych i składaniu wniosków o dofinansowanie z funduszy unijnych. Gminy często korzystają ze strategii, gdy opracowują budżet gminy, przygotowują plany inwestycyjne oraz w trakcie realizacji inwestycji.

16. W większości mazowieckich gmin strategia obowiązuje od dawna i nie straciła na aktualności. Częściej są aktualizowane strategie gmin położonych w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Wynika to z większego „nasilenia” inwestycji w tej części Mazowsza oraz częstszego dostosowania dokumentów strategicznych do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań rozwoju lokalnego. Większość mazowieckich samorządów gminnych jak dotychczas opracowała tylko jedną strategię rozwoju gminy. Natomiast w gminach obszaru metropolitalnego Warszawy obowiązująca strategia to przeważnie drugi dokument tego typu. Gminy, które zmieniły swoją strategię, nie przekształciły jej w sposób diametralny, konieczność modyfikacji zapisów nie była zaś konsekwencją zmian we władzach gminy.
17. Zdaniem gmin na realizacji działań zapisanych w Strategii najbardziej skorzystają mieszkańcy, przede wszystkim dzięki wdrożonym inwestycjom. Głównymi potrzebami inwestycyjnymi, podobnie jak w badaniu dwa lata wcześniej, nadal są: budowa i modernizacja dróg, sieci wodno-kanalizacyjnych, stacji uzdatniania wody i oczyszczalnie ścieków. Mniejsze znaczenie mają inwestycje w szkoły, przedszkola, obiekty sportowe oraz budownictwo mieszkaniowe i usługowe.



# Załączniki

## Załącznik 1.

Duże przedsiębiorstwa według branż gospodarczych i gmin województwa mazowieckiego<sup>76</sup>

Tabela 2. Duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności	
Warszawa	Bemowo	Hala Wola Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa	
	Białołęka	Decathlon Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów sportowych	
	Bielany	Kwitnąca Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych	
	Mokotów		mPunkt S.A.	Sprzedaż detaliczna artykułów i sprzętu biurowego
			Super-pharm Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych i kosmetyków
			V.I.S Retail Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży
			IC Companys Poland Ltd Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży
			Spółdzielnia Spożyców Mokpol	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
	Ochota		<b>Media Saturn Holding Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego
			Piotr i Paweł Wschód Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
			<b>HDS Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna prasy i książek
			ABG S.A.	Sprzedaż detaliczna sprzętu biurowego i oprogramowania
			SPS Handel S.A.	Sprzedaż artykułów spożywczych
			Bata Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna obuwia
	Praga Południe		SPOŁEM Warszawska Spółdzielnia Spożyców Praga Południe	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
	Praga Północ		<b>Carrefour Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
			<b>Leroy Merlin Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna materiałów budowlanych i artykułów dekoracyjnych
			<b>Totalizator sportowy Sp. z o.o.</b>	Gry hazardowe
	Śródmieście		<b>H &amp; M Hennes &amp; Mauritz Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna odzieży oraz jej projektowanie
			<b>Gaspol S.A.</b>	Sprzedaż detaliczna gazu płynnego i urządzeń energetycznych
			Empik Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna książek i upominków (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa książek i prasy)
			Zara Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży

<sup>76</sup> W załączniku tabelarycznym pogrubionym drukiem zaznaczono przedsiębiorstwa, które znalazły się na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce w rankingu „Rzeczpospolitej” w 2014 roku.

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Śródmieście	Sephora Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna kosmetyków i środków czystości
		Smyk Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów dla dzieci
		<b>C &amp; A Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna odzieży
		Peek & Cloppenburg Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa odzieży)
		Ultimate Fashion Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży
		A. Blikle Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wyrobów cukierniczych
		Yves Rocher Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych i kosmetyków (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa kosmetyków)
		SPOŁEM Warszawska Spółdzielnia Spożywców Śródmieście	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
	Wawer	Warszawska Spółdzielnia Handlowa Fala	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
	Włochy	<b>Castorama Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego i materiałów budowlanych
		Praktiker Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna mebli, artykułów dekoracyjnych, materiałów budowlanych artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego
		Superhobby Dom i Ogród Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna materiałów budowlanych i artykułów ogrodniczych
		<b>Real Sp. z o.o. i Spółka, Spółka Komandytowa</b>	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
		<b>Warszadis Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
		Euro-Net Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego i sprzętu radiowo-telewizyjnego
		Vision Express Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wyrobów optycznych (działalność dodatkowa – produkcja okularów)
		Comp S.A.	Sprzedaż detaliczna sprzętu biurowego i oprogramowania (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego i projektowanie systemów komputerowych)
		<b>Philips Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż detaliczna artykułów elektronicznych
		Johnson & Johnson Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych, kosmetyków i środków czystości
		Zibi Detal Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna zegarków i wyrobów jubilerskich
		Alshaya Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna kosmetyków, środków czystości i odzieży
		Gti Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów telekomunikacyjnych
		Lenovo Technology B V Sp. z o.o. Oddział w Polsce	Sprzedaż detaliczna artykułów elektronicznych i oprogramowania
	Wola	Ruch S.A.	Sprzedaż detaliczna prasy, książek i produktów pierwszej potrzeby

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Wola	Oracle Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna elektronicznego sprzętu biurowego i oprogramowania, projektowanie systemów komputerowych
		Douglas Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna kosmetyków i środków czystości
		Euro-Apteka Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów farmaceutycznych i kosmetyków
		Kappahl Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa odzieży)
		Altkom Akademia S.A.	Sprzedaż detaliczna oprogramowania komputerowego
		PGS Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
	Żoliborz	SPOŁEM Warszawska Spółdzielnia Spożywców Wola	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
		Ambra Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna obuwia
Radom		SPOŁEM Warszawska Spółdzielnia Spożywców Żoliborz	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
		Radomdis Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
Płock*		SPOŁEM Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Radomiu	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
		Spółem Powszechna Spółdzielnia Spożywców Zgoda w Płocku	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
Siedlce (miasto)*		Levi Strauss Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna odzieży
		Spółem Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Siedlcach	Sprzedaż detaliczna artykułów spożywczych
Piaseczno*		Auchan Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
		Elea Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
Łomianki*		MarcPol S.A.	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa
		Wittchen S.A.	Sprzedaż detaliczna wyrobów ze skóry
Raszyn*		Ikea Retail Sp. z o.o.	Sprzedaż detaliczna mebli i artykułów dekoracyjnych
		Ikea Distribution Services S.A.	Sprzedaż detaliczna mebli, artykułów dekoracyjnych, artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego i materiałów budowlanych
Michałowice		Lyreco Polska S.A.	Sprzedaż detaliczna sprzętu biurowego
Sokołów Podlaski (miasto)*		Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe Topaz	Sprzedaż detaliczna wielobranżowa (działalność dodatkowa: sprzedaż hurtowa artykułów spożywczych)

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży handlu detalicznego w badaniu IDI.

Tabela 3. Duże przedsiębiorstwa handlu hurtowego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Bemowo	Pol Mot Auto S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna samochodów i części samochodowych
		Bruno Tassi Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów mięsnych
	Białołęka	L'oreal Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków
		Havi Logistics Sp z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów spożywczych, kosmetyków i środków czystości
		Inter – Team Sp. z o.o.	Sprzedaż części i akcesoriów samochodowych
	Bielany	ABC Data S.A.	Sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego i oprogramowania
		Phoenix Pharma Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
	Mokotów	Natur Produkt Zdrovit Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – produkcja preparatów farmaceutycznych)
		Statoil Fuel & Retail Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna paliw
		Samsung Electronics Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa artykułów elektronicznych (działalność dodatkowa – produkcja artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego)
		Inter Cars S.A.	Sprzedaż hurtowa części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych
		Polbita Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów chemicznych (działalność dodatkowa sprzedaż detaliczna kosmetyków, wyrobów farmaceutycznych i chemii gospodarczej)
		Henkel Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków (działalność dodatkowa – produkcja kosmetyków)
		ACP Pharma S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Roche Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Pfizer Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych i kosmetyków
		Antalis Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów z papieru (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna artykułów piśmienniczych)
		Ciech S.A.	Sprzedaż hurtowa chemikaliów i wyrobów farmaceutycznych
		Unilever Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa artykułów spożywczych i chemii gospodarczej
		Hewlett-Packard Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego
Premium Distributors Sp. z o.o.		Sprzedaż hurtowa napoi alkoholowych	
GSK Commercial Sp. z o.o.		Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych i kosmetyków	
Abbott Laboratories Poland Sp. z o.o.		Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych	
Oriflame Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków i środków czystości		
Ogólnopolski System Dystrybucji Wydawnictw – Azymut Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa książek i prasy		

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Kodak Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa artykułów fotograficznych, optycznych i sprzętu medycznego
		Sandvik Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń do przemysłu i handlu (działalność dodatkowa – produkcja narzędzi mechanicznych)
		Cefarm Śląski – Katowice S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Whirpool Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego
		Cisco Systems Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego
	Ochota	<b>BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa urządzeń elektrycznych i elektronicznych gospodarstwa domowego
		<b>Shell Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa i detaliczna paliw
		<b>Qumak S.A.</b>	Sprzedaż hurtowa i detaliczna sprzętu biurowego (działalność dodatkowa – projektowanie systemów komputerowych)
		<b>Bayer Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – produkcja preparatów farmaceutycznych)
	Praga Południe	Siemens Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa artykułów elektronicznych i sprzętu biurowego (działalność dodatkowa – produkcja wyposażenia elektrycznego i telekomunikacyjnego)
	Praga Północ	Elewarr Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa zboża
		Macrologic S.A.	Sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego (działalność dodatkowa – projektowanie systemów komputerowych)
	Rembertów	<b>Konsorcjum Stali S.A.</b>	Sprzedaż hurtowa metali i minerałów
		<b>Rywal Rhc Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń do przemysłu i handlu
	Śródmieście	<b>Animex Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa wyrobów mięsnych
		<b>Paged S.A.</b>	Sprzedaż hurtowa drewna i materiałów budowlanych (działalność dodatkowa – produkcja wyrobów z drewna)
		<b>Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlowo Usługowe Specjał Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa żywności, napojów, sprzętu i artykułów medycznych
		Teva Pharmaceuticals Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów farmaceutycznych
	Targówek	<b>Procter and Gamble DS Polska Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa i detaliczna kosmetyków i środków czystości
		<b>Intra Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
	Ursynów	<b>Robert Bosch Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych (działalność dodatkowa – produkcja części do pojazdów)
		<b>Astellas Pharma Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Hilti (Poland) Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń przemysłowych (działalność dodatkowa – produkcja narzędzi mechanicznych)
		Centrum Mięsne Makton S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów mięsnych



Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Włochy	Makro Cash And Carry Polska S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów spożywczych, artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego i sprzętu radiowo-telewizyjnego
		Prosper S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Onninen Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa artykułów elektronicznych oraz maszyn i urządzeń do przemysłu i handlu
		Avon Cosmetics Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków
		British American Tobacco Polska Trading Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów spożywczych i wyrobów tytoniowych
		Coty Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków
		Carlsberg Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna napojów alkoholowych
		Superhobby Market Budowlany Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa materiałów budowlanych i artykułów ogrodniczych
		IBM Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa elektronicznego sprzętu biurowego, projektowanie systemów komputerowych
		Schneider Electric Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń do przemysłu i handlu (działalność dodatkowa – produkcja sprzętu elektrycznego gospodarstwa domowego)
		Grupa Topex Sp. z o.o. Spółka Komandytowa	Sprzedaż hurtowa wyrobów metalowych
		Merck Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – produkcja chemikaliów)
		Trelleborg Sealing Solutions Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa wyrobów gumowych
		Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Mada” Kosiec i Wspólnicy Spółka Jawna	Sprzedaż hurtowa odzieży, kosmetyków i środków czystości (działalność dodatkowa – produkcja odzieży ochronnej)
		Plastics Group Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa tworzyw sztucznych
		Summit Motors Poland Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna samochodów, części i akcesoriów samochodowych
	Wola	Polski Holding Obronny Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn budowlanych, broni i amunicji
		Action S.A.	Sprzedaż hurtowa sprzętu biurowego
		Centrala Farmaceutyczna Cefarm S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
		Lukoil Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna paliw
		Sobieski Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna napojów alkoholowych
		Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Farmaceutycznego Cefarm-Warszawa S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
	Żoliborz	Rockwell Automation Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń do przemysłu i handlu
		Target Polska Sp. z o.o. Spółka komandytowa	Sprzedaż hurtowa wyrobów mleczarskich

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Radom*		Przedsiębiorstwo Handlowo- -Produkcyjne Polski Tytoń S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów tytoniowych
		Imperial Tobacco Polska Manufacturing S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów tytoniowych (działalność dodatkowa – produkcja wyrobów tytoniowych)
		REN Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa mrożonych artykułów spożywczych (działalność dodatkowa – produkcja lodów)
Piaseczno*		Sarantis Polska S.A.	Sprzedaż hurtowa kosmetyków, środków czystości i artykułów elektronicznych gospodarstwa domowego
Płock*		<b>Budmat Materiały Budowlane Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa materiałów budowlanych
Raszyn*		Dixi-Car S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna samochodów, części i akcesoriów samochodowych
		Atlas Copco Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń do przemysłu, budownictwa i drogownictwa
Łomianki*		Venture Industries Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtową urządzeń wentylacyjnych i klimatyzacyjnych (działalność dodatkowa – produkcja tych wyrobów)
		Bergerat Monnoyeur Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn budowlanych
		Promar Przedsiębiorstwo Produkcyjno- -Handlowe Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa maszyn i dodatków w przemyśle spożywczym (działalność dodatkowa – produkcja i montaż tych wyrobów)
Ożarów Mazowiecki		Fresh World International Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna owoców i warzyw
		Optima Radix Vita Plus Tadanco S.A.	Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych
Nadarzyn*		<b>3M Poland Sp. z o.o.</b>	Sprzedaż hurtowa środków czystości, artykułów elektronicznych, włókienniczych, farmaceutycznych (działalność dodatkowa – produkcja półfabrykatów z tworzyw sztucznych)
		Scania Polska S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna ciężarówek oraz części i akcesoriów samochodowych
		Man Truck & Bus Polska Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna autobusów i ciężarówek oraz części i akcesoriów samochodowych
Nowy Dwór Mazowiecki		Reckitt Benckiser (Poland) S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna chemikaliów, kosmetyków i środków czystości
Pułtusk		Glaz-Bud Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa materiałów budowlanych
Nieporęt*		Grodno S.A.	Sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów elektroinstalacyjnych, elektronicznych gospodarstwa domowego

\* Samorzady, które wskazały na znaczenie branży handlu hurtowego w badaniu IDI.

**Tabela 4. Duże przedsiębiorstwa branży logistycznej (transport, magazynowanie, przeładunek)**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	DHL Exel Supply Chain (Poland) Sp. z o.o.	Magazynowanie towarów
		Rail Polska Sp. z o.o.	Transport kolejowy towarów
	Ochota	<b>Polskie Koleje Państwowe S.A.</b>	Transport pasażerski koleją
		<b>PKP Cargo S.A.</b>	Transport kolejowy towarów
		<b>Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System S.A.</b>	Transport paliw płynnych rurociągami (działalność dodatkowa – budowa rurociągów naftowych i gazowych)
		CTL Logistics Sp. z o.o.	Obsługa logistyczna transportu kolejowego towarów
		VOS Logistics Polska Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów
		Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Polonus” w Warszawie S.A.	Transport autobusowy
	Praga Południe	<b>Koleje Mazowieckie KM Sp. z o.o.</b>	Transport pasażerski koleją
	Praga Północ	<b>Przewozy Regionalne Sp. z o.o.</b>	Transport pasażerski koleją
		<b>PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.</b>	Obsługa techniczna linii kolejowych
	Śródmieście	<b>Poczta Polska S.A.</b>	Usługi pocztowe i kurierskie
		Fedex Express Polska Sp. z o.o.	Usługi kurierskie
		<b>Gefco Polska Sp. z o.o.</b>	Transport drogowy towarów
	Ursynów	DHL Express (Poland) Sp. z o.o.	Usługi kurierskie
		Metro Warszawskie Sp. z o.o.	Transport pasażerski metrem (działalność dodatkowa – budowa metra)
	Włochy	Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze	Usługi w portach lotniczych
		<b>DPD Polska Sp. z o.o.</b>	Usługi kurierskie
		<b>Polskie Linie Lotnicze LOT S.A.</b>	Transport lotniczy pasażerów
		<b>Enter AIR Sp. z o.o.</b>	Transport lotniczy pasażerów i ładunków
		Polska Agencja Żeglugi Powietrznej	Usługi w portach lotniczych
		TNT Express Worldwide /Poland/ Sp. z o.o.	Transport lotniczy towarów i pasażerów oraz usługi kurierskie
		LS Airport Services S.A.	Usługi w portach lotniczych
		UTI Poland Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów, magazynowanie towarów
		PartnersPol Group Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów
		Welcome Airport Services Sp. z o.o.	Usługi w portach lotniczych
		Miejskie Przedsiębiorstwo Taksówkowe Sp. z o.o.	Usługi taksówkowe
	Wola	PKP Intercity S.A.	Transport pasażerski koleją
		<b>Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o.</b>	Transport pasażerski tramwajami
		<b>Schenker Sp. z o.o.</b>	Transport drogowy towarów, magazynowanie towarów

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Wola	Przedsiębiorstwo Spedycyjne Trade Trans Sp. z o.o.	Obsługa logistyczna transportu kolejowego, samochodowego, morskiego, lotniczego
		UPS Polska Sp. z o.o.	Usługi kurierskie
		Exorigo-Upos Services Sp. z o.o.	Kontrola i optymalizowanie operacji logistycznych, projektowanie systemów komputerowych
		GATX Rail Poland Sp. z o.o.	Transport kolejowy towarów
		Rhenus Logistics	Transport drogowy towarów
		Zarząd Transportu Miejskiego	Zarządzanie transportem zbiorowym
	Żoliborz	<b>Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o.</b>	Transport autobusowy
		Cemet S.A.	Transport drogowy i kolejowy towarów
Radom*	Internationale Transport Spedition Michalczewski Adam	Transport autobusowy i transport drogowy towarów	
	ZTE Radom Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów	
	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji w Radomiu Sp. z o.o.	Transport autobusowy i transport drogowy towarów	
Płock*	<b>Przedsiębiorstwo Eksploatacji Rurociągów Naftowych „Przyjaźń” S.A.</b>	Transport ropy naftowej rurociągami	
	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Płocku S.A.	Transport autobusowy	
	ORLEN Transport S.A.	Transport drogowy towarów, w tym materiałów niebezpiecznych	
	Operator Logistyczny Paliw Płynnych Sp. z o.o.	Magazynowanie paliw płynnych	
	ORLEN Koltrans Sp. z o.o.	Transport kolejowy towarów	
	Komunikacja Miejska Płock Sp. z o.o.	Transport autobusowy	
Piaseczno*	<b>Rohlig Suus Logistics S.A.</b>	Transport drogowy i morski towarów	
Ostrołęka	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrołęce S.A.	Transport autobusowy	
Raszyn*	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Spółka Komandytowa	Transport drogowy towarów	
Grodzisk Mazowiecki*	Warszawska Kolej Dojazdowa Sp. z o.o.	Transport pasażerski koleją	
	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Grodzisku Mazowieckim Sp. z o.o.	Transport autobusowy	
Ciechanów (miasto)	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ciechanowie S.A.	Transport autobusowy	
Mińsk Mazowiecki (miasto)	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mińsku Mazowieckim S.A.	Transport autobusowy	
Grójec	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Sp. z o.o.	Transport autobusowy	
Ożarów Mazowiecki*	Dsv Road Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów i magazynowanie towarów	
Błonie*	<b>Pekaes S.A.</b>	Transport drogowy towarów	
Mława	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mławie S.A.	Transport autobusowy	

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Sokołów Podlaski (miasto)		Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Sokołów” w Sokołowie Podlaskim S.A.	Transport autobusowy
Garwolin (miasto)		Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Garwolinie S.A.	Transport autobusowy
Mszczonów		FM Polska Sp. z o.o.	Magazynowanie towarów
		Mostva Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów i magazynowanie towarów
Izabelin*		Mobilis Sp. z o.o.	Transport autobusowy
Żabia Wola		Univeg Logistics Poland Sp. z o.o.	Magazynowanie towarów
Kampinos*		DSV Solutions Sp. z o.o.	Magazynowanie towarów i usługi celne

\* Samorzędy gminne, które wskazały na znaczenie branży logistycznej (transportu, magazynowania, przeładunku) w badaniu IDI.

Tabela 5. Duże przedsiębiorstwa branży budowlanej

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Białołęka	Przedsiębiorstwo Budownictwa Wodnego w Warszawie S.A.	Budownictwo ogólne, budowa obiektów hydrotechnicznych
	Mokotów	<b>Mostostal Warszawa S.A.</b>	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej, gospodarki wodno-ściekowej i gospodarki odpadami
		Bilfinger Infrastructure S.A.	Budowa obiektów infrastruktury drogowej
		Eiffage Budownictwo Mitex S.A.	Budownictwo ogólne
		3GNS Sp. z o.o. Spółka Komandytowa	Budownictwo przemysłowe (działalność dodatkowa – usługi telekomunikacyjne)
		Bilfinger Industrial Services Polska Sp. z o.o.	Wykonywanie instalacji budowlanych, usługi inżynierskie i techniczne
		Kaefer S.A.	Wykonywanie instalacji budowlanych, usługi izolacyjne budynków
		Otis Sp. z o.o.	Wytwarzanie urządzeń podnośnikowych
	Ochota	<b>Warbud S.A.</b>	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej, kolejowej, gospodarki wodno-kanalizacyjnej, gospodarki odpadami i obiektów hydrotechnicznych
		PBM Południe S.A.	Budownictwo ogólne
	Śródmieście	<b>Polimex Mostostal S.A.</b>	Budownictwo ogólne oraz produkcja i wznoszenie konstrukcji stalowych
		<b>Trakcja PRKII S.A.</b>	Budowa dróg szynowych
		J&P – Avax S.A. Oddział w Polsce	Budowa obiektów infrastruktury drogowej i sportowej
		Mazowiecki Zarząd Dróg Wojewódzkich w Warszawie	Budowa obiektów infrastruktury drogowej
		Przedsiębiorstwo Projektowania Handlu i Usług Kormal Sp. z o.o.	Budownictwo ogólne



Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Targówek	Warszawskie Przedsiębiorstwo Robót Telekomunikacyjnych S.A.	Budowa obiektów infrastruktury energetycznej i telekomunikacyjnej (działalność dodatkowa – usługi telekomunikacyjne)
	Ursus	Zakład Remontów i Konserwacji Dróg	Budowa obiektów infrastruktury drogowej
	Ursynów	<b>Erbud S.A.</b>	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej i energetycznej
		Caverion Polska Sp. z o.o.	Budowa obiektów infrastruktury wodno-ściekowej i gazowej
	Wilanów	Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych Pol-Aqua S.A.	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej, energetycznej, usługi inżynieryjne i projektowe
	Włochy	Przedsiębiorstwo Budownictwa Elektroenergetycznego Elbud Warszawa Sp. z o.o.	Budowa obiektów infrastruktury energetycznej
	Wola	<b>Budimex S.A.</b>	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej, energetycznej, gospodarki wodno-kanalizacyjnej i gospodarki odpadami
		Zarząd Dróg Miejskich	Budowa obiektów infrastruktury drogowej
		Zarmen Sp. z o.o.	Budownictwo przemysłowe oraz naprawy i konserwacje w przemyśle
	Żoliborz	<b>Skanska S.A.</b>	Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej, kolejowej, gospodarki wodno-ściekowej, hydrotechnicznych, budowa konstrukcji stalowych, usługi inżynieryjne i projektowe
<b>Hochtief Polska S.A.</b>		Budownictwo ogólne, budowa obiektów infrastruktury drogowej i energetycznej	
Płock*		Mostostal Płock S.A.	Budownictwo przemysłowe, budowa obiektów infrastruktury drogowej
Pruszków*		<b>Strabag Sp. z o.o.</b>	Budowa obiektów infrastruktury drogowej i budownictwo mieszkaniowe, usługi inżynieryjne i techniczne
Mińsk Mazowiecki (miasto)*		Przedsiębiorstwo Budowy Dróg i Mostów Sp. z o.o.	Budowa obiektów infrastruktury drogowej
Ząbki*		J.W. Construction Holding S.A.	Budownictwo mieszkaniowe (działalność dodatkowa – hotelarstwo)
		Gazomontaż S.A.	Budowa rurociągów naftowych, gazowych i stacji prężenia gazu ziemnego, produkcja i wznoszenie konstrukcji stalowych
Brwinów*		ULMA Construcccion Polska S.A.	Produkcja i wznoszenie konstrukcji stalowych
Ożarów Mazowiecki		Keller Polska Sp. z o.o.	Budownictwo ogólne
		PERI Polska Sp. z o.o.	Produkcja i budowa deskowań i rusztowań
Siedlce (gm. wiejska)		Elmo S.A.	Budowa obiektów infrastruktury drogowej, energetycznej, telekomunikacyjnej, produkcja i wykonanie konstrukcji stalowych

\* Samorzędy gminne, które wskazały na znaczenie branży budowlanej w badaniu IDI.

**Tabela 6. Duże przedsiębiorstwa branży finansów i ubezpieczenia**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	Bankowość komercyjna
		Bank Millennium S.A.	Bankowość komercyjna
		BNP Paribas Bank Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Pekao Bank Hipoteczny S.A.	Bankowość komercyjna
		Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Aviva Sp. z o.o.	Pośrednictwo finansowe i działalność ubezpieczeniowa
		Generali Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Generali Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Allianz Polska S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Towarzystwo Ubezpieczeń Allianz Życie Polska S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Aegon Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Bank DNB Nord Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Centralny Dom Maklerski Pekao S.A.	Biuro maklerskie
		Millennium Dom Maklerski S.A.	Biuro maklerskie
		Gothaer Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Link4 Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	Agencja rządowa ds. ochrony środowiska naturalnego
	Syigma Banque Societe Anonyme (S.A.) oddział w Polsce	Bankowość komercyjna	
	PKO BP Bankowy Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	Działalność ubezpieczeniowa	
	Ochota	Vienna Insurance Group Polska Sp. z o.o.	Działalność ubezpieczeniowa
		Benefia Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. Vienna Insurance Group	Działalność ubezpieczeniowa
		Compensa Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. Vienna Insurance Group	Działalność ubezpieczeniowa
		HDI Asekuracja Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Capgemini Polska Sp. z o.o.	Doradztwo prawne (działalność dodatkowa – projektowanie systemów komputerowych)
		Compensa Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. Vienna Insurance Group	Działalność ubezpieczeniowa
	Praga Południe	Plus Bank S.A.	Bankowość komercyjna

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Śródmieście	Narodowy Bank Polski	Bankowość komercyjna
		Bank Pekao S.A.	Bankowość komercyjna
		Bank Handlowy w Warszawie S.A.	Bankowość komercyjna
		Empik Media & Fashion S.A.	Działalność instytucji finansowej i holdingu
		Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Powszechny Zakład Ubezpieczeń na Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Raiffeisen Bank Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Provident Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Bank Gospodarstwa Krajowego	Bankowość komercyjna
		PwC Polska Sp. z o.o.	Doradztwo księgowo, podatkowe, gospodarcze, badanie rynku i opinii publicznej
		mBank S.A.	Bankowość komercyjna i inwestycyjna
		ING Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		InterRisk Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. Vienna Insurance Group	Działalność ubezpieczeniowa
		Amplico Life Pierwsze Amerykańsko Polskie Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie i Reasekuracji S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Deutsche Bank Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		HSBC Bank Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Agencja Rynku Rolnego	Administracja publiczna i usługi bankowe (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa produktów rolnych)
		Volkswagen Bank Polska S.A.	Bankowość komercyjna
		Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.	Doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej
		Ernst & Young Sp. z o.o. Business Advisory Spółka Komandytowa	Doradztwo księgowo, podatkowe, gospodarcze, badanie rynku i opinii publicznej
	PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.	Doradztwo księgowo i podatkowe	
	Ursynów	Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych TUW	Działalność ubezpieczeniowa
		Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.	Administrowanie rynkiem podatkowym
		Proservice Agent Transferowy Sp. z o.o.	Doradztwo inwestycyjne i gospodarcze
	Włochy	Alior Bank S.A.	Bankowość komercyjna i inwestycyjna
		The Royal Bank Of Scotland PLC S.A. oddział w Polsce	Bankowość komercyjna
		OBI Centrala Systemowa Sp. z o.o.	Doradztwo księgowo, podatkowe, gospodarcze, badanie rynku i opinii publicznej
		Metro Properties Sp. z o.o.	Doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej
	Wola	Bank Gospodarki Żywnościowej S.A.	Bankowość komercyjna
		Bank Ochrony Środowiska S.A.	Bankowość komercyjna
		Bank Polskiej Spółdzielczości S.A.	Bankowość komercyjna

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Wola	Getin Noble Bank S.A.	Bankowość komercyjna
		Idea Bank S.A.	Bankowość komercyjna
		Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Warta S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Raiffeisen Leasing Polska S.A.	Pośrednictwo finansowe
		Deloitte Polska Sp. z o.o.	Usługi prawnicze, działalność rachunkowo-księgową, doradztwo podatkowe
		Open Finance S.A.	Pośrednictwo finansowe, doradztwo księgowo, podatkowe, gospodarcze, badanie rynku i opinii publicznej
		Nordea Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		First Data Polska S.A.	Pośrednictwo finansowe (działalność dodatkowa – projektowanie systemów komputerowych)
		AXA Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
		Avanssur S.A. Oddział w Polsce	Działalność ubezpieczeniowa
		Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	Fundusze i fundacje charytatywne
		Open Life Towarzystwo Ubezpieczeń Życie S.A.	Działalność ubezpieczeniowa
Wołomin		Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa	Bankowość komercyjna

Tabela 7. Duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Bemowo	Bakoma Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych
		Polskie Młyny S.A.	Produkcja wyrobów zbożowych
	Białołęka	Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.	Produkcja napoi (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa napoi)
		Polmlek Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych
	Mokotów	Nestle Polska S.A.	Produkcja wyrobów cukierniczych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów cukierniczych)
		Unilever Polska S.A.	Produkcja artykułów spożywczych i chemicznych
		Cargill (Polska) Sp. z o.o.	Produkcja żywności dla zwierząt i składników uzupełniających w przemyśle spożywczym
		Nestle Waters Polska S.A.	Produkcja wód mineralnych
		Cargill Poland Sp. z o.o.	Produkcja żywności dla zwierząt (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń dla przemysłu i handlu)

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	LU Polska S.A.	Produkcja wyrobów cukierniczych
		Modelez Polska S.A.	Produkcja wyrobów cukierniczych
		Van Pur Sp. z o.o.	Produkcja piwa
		Nutricia Polska Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych
		Milkiland EU Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa przetworów mlecznych)
		Chipita Poland Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów cukierniczych (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna pieczywa i wyrobów cukierniczych)
		Binder International Warszawa Sp. z o.o.	Przetwórstwo owoców i warzyw
	Ochota	<b>Hortex Holding S.A.</b>	Przetwórstwo owoców i warzyw
		Polski Ogród Sp. z o.o.	Przetwórstwo owoców i warzyw
	Praga Południe	Agros Nova Sp. z o.o.	Przetwórstwo owoców i warzyw
		<b>Zakłady Przemysłu Cukierniczego „Mieszko” S.A.</b>	Produkcja wyrobów cukierniczych
		Stół Polski Sp. z o.o.	Przetwórstwo mięsa (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów mięsnych)
	Praga Północ	Lider Artur Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów cukierniczych
	Śródmieście	<b>Tchibo Warszawa Sp. z o.o.</b>	Produkcja kawy, herbaty, kakao i przypraw (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa tych wyrobów)
		Bruggen Polska Sp. z o.o.	Produkcja żywności dietetycznej i zakąsek
	Ursynów	<b>Polski Koncern Mięsny Duda S.A.</b>	Przetwórstwo mięsne (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa i detaliczna mięsa)
		Ambra S.A.	Produkcja win gronowych
		Bonduelle Polska S.A.	Przetwórstwo owoców i warzyw
	Wawer	D’aucy Polska Sp. z o.o.	Przetwórstwo owoców i warzyw (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa owoców i warzyw)
	Wilanów	<b>Ferrero Polska Sp. z o.o.</b>	Produkcja wyrobów cukierniczych (sprzedaż hurtowa wyrobów cukierniczych)
	Włochy	Carlsberg Polska S.A.	Produkcja piwa
		Spółdzielnia Piekarsko-Ciastkarska w Warszawie	Produkcja pieczywa i wyrobów cukierniczych
	Wola	Pepsi-Cola General Bottlers Poland Sp. z o.o.	Produkcja napoi (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna napoi)
Danone Sp. z o.o.		Produkcja przetworów mlecznych	
Wołomin	Sobsmak Sp. z o.o.	Przetwórstwo mięsne	
Piaseczno	Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna Złotokłos	Produkcja wyrobów cukierniczych (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna wyrobów cukierniczych)	
Siedlce (miasto)*	<b>Drosed S.A.</b>	Przetwórstwo mięsa drobiowego	
	Real S.A.	Przetwórstwo owoców i warzyw (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna owoców i warzyw)	
Grodzisk Mazowiecki	Frito Lay Poland Sp. z o.o.	Produkcja zakąsek ziemniaczanych	

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Nowy Dwór Mazowiecki		La Lorraine Polska Sp. z o.o.	Produkcja pieczywa i wyrobów cukierniczych (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna wyrobów cukierniczych)
Sierpc (miasto)*		Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Sierpcu	Produkcja przetworów mlecznych
		Zakład Przetwórstwa Mięsa „Olewnik” W. Olewnik Spółka Jawna	Przetwórstwo mięsne, w tym mięsa drobiowego
Ciechanów (miasto)*		CEDROB S.A.	Przetwórstwo mięsa drobiowego
Kozienice		OBORY Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa przetworów mlecznych)
Grójec		Cukiernicza Spółdzielnia Inwalidów Jedność	Produkcja wyrobów cukierniczych i suplementów diety
Karczew*		SuperDrob Zakłady Drobiarsko-Mięsne S.A.	Przetwórstwo mięsa drobiowego (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów mięsnych)
Lesznowola		McCormick Polska S.A.	Produkcja przypraw (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa przypraw)
Marki*		Inter Europol Piekarnia Szwajcarska Sp. z o.o. Spółka Jawna	Produkcja pieczywa i wyrobów cukierniczych
Ożarów Mazowiecki		Lallemand Polska Sp. z o.o.	Produkcja drożdży piekarniczych
Siedlce (gm. wiejska)		Zentis Polska Sp. z o.o.	Przetwórstwo owoców i warzyw
Wiązowna		Lodziarnie Firmowe Sp. z o.o. Spółka Komandytowo-Akcyjna	Produkcja lodów i deserów mrożonych
Sokołów Podlaski (miasto)*		<b>Sokołów S.A.</b>	Przetwórstwo mięsne
Wiśniew		Zakład Mięsny Mościbrody Sp. z o.o.	Przetwórstwo mięsne
Sochaczew (gm. wiejska)*		Mars Polska Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów cukierniczych oraz żywności dla zwierząt (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów cukierniczych)
Bielsk		PEKLIMAR Sp. z o.o.	Przetwórstwo mięsne
Kosów Lacki*		Zakłady Mięsne „Zakrzewscy” Dariusz Zakrzewski, Janusz Zakrzewski Spółka Jawna	Przetwórstwo mięsne
Garwolin (gm. wiejska)		Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Garwolin	Produkcja przetworów mlecznych
Łyse*		JBB ZPM	Przetwórstwo mięsne
Celestynów*		Zakłady Piekarskie „Oskroba” Sp. z o.o.	Produkcja pieczywa i wyrobów cukierniczych
Chorzele		Beł Polska Sp. z o.o.	Produkcja przetworów mlecznych

\* Samorządy gminne, które wskazywały na znaczenie branży produkcji artykułów spożywczych w handlu detalicznym.



Tabela 8. Duże przedsiębiorstwa branży medialnej

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Telewizja Polska S.A.	Działalność telewizyjna
		Agora S.A.	Wydawanie gazet, działalność radiowa
		Cinema City Poland – CC Sp. z o.o. Spółka Komandytowo-Akcyjna	Produkcja filmów, dystrybucja filmowa, kina
		Polskapresse Sp. z o.o.	Wydawanie i drukowanie gazet
		Canal+ Cyfrowy S.A.	Działalność radiowa i telewizyjna
		Polskie Radio S.A.	Działalność radiowa
		Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o.	Wydawanie gazet i czasopism
		Wytwórnia Filmów Dokumentalnych i Fabularnych	Produkcja filmów i nagrań wideo
		Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o.	Działalność radiowa
	ITi Neovision Sp. z o.o.	Produkcja filmów i nagrań wideo, działalność telewizyjna, usługi fotograficzne	
	Ochota	PKP Informatyka Sp. z o.o.	Aplikacyjne programy komputerowe, projektowanie systemów komputerowych
	Praga Południe	Murator S.A.	Wydawanie gazet, czasopism i wydawnictw periodycznych
		Telewizja Polsat Sp. z o.o.	Działalność telewizyjna
	Praga Północ	Clearsense S.A.	Działalność wydawnicza stron www
	Śródmieście	Multikino S.A.	Produkcja filmów i nagrań wideo, dystrybucja filmowa, kina
		Accenture Sp. z o.o.	Doradztwo komputerowe i zakresie oprogramowania, projektowanie systemów komputerowych
		Polska Agencja Prasowa S.A.	Agencja informacyjna, usługi przetwarzania danych
		Polska Korporacja Telewizyjna Sp. z o.o.	Działalność telewizyjna
	Targówek	Cyfrowy Polsat S.A.	Działalność telewizyjna
	Wilanów	TVN S.A.	Produkcja filmów, działalność telewizyjna
	Włochy	Sygnity S.A.	Sprzedaż artykułów elektronicznych – projektowanie systemów komputerowych
		Infovide Matrix S.A.	Działalność wydawnicza oprogramowania, projektowanie systemów komputerowych
		Microsoft Sp. z o.o.	Działalność wydawnicza w zakresie oprogramowania
	Wola	Infor PI S.A.	Wydawanie gazet i czasopism
		Thomson Reuters (Markets) Europe S.A. oddział w Polsce	Agencja informacyjna, badanie rynku i opinii publicznej
		Media Regionalne Sp. z o.o.	Wydawanie gazet i materiałów reklamowych, działalność radiowa

**Tabela 9. Duże przedsiębiorstwa branży turystycznej i gastronomicznej**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Bemowo	Flunch Polska Sp. z o.o.	Usługi gastronomiczne
	Mokotów	McDonald's Polska Sp. z o.o.	Usługi gastronomiczne
		TUI Poland Sp. z o.o.	Obsługa ruchu turystycznego
		Centrum Usług Logistycznych	Hotelarstwo
	Ochota	B&D Hotels S.A.	Hotelarstwo i obsługa ruchu turystycznego
		Hotel Jan III Sobieski Sp. z o.o.	Hotelarstwo i obsługa ruchu turystycznego
	Praga Południe	Casino Sp. z o.o.	Organizowanie gier hazardowych
		Dominium S.A.	Usługi gastronomiczne
	Praga Południe	Wars S.A.	Usługi gastronomiczne
	Śródmieście	Orbis S.A.	Hotelarstwo
		ZPR S.A.	Organizowanie gier losowych
		Starwood Services Poland Sp. z o.o.	Hotelarstwo
		Geovita Sp. z o.o.	Hotelarstwo i rekreacja
		Hekon-Hotele Ekonomiczne S.A.	Hotelarstwo i usługi gastronomiczne
	Ursynów	Cosmar Polska Sp. z o.o.	Hotelarstwo
		Fundusz Wczasów Pracowniczych Sp. z o.o.	Hotelarstwo i usługi gastronomiczne
	Włochy	Sodexo Polska Sp. z o.o.	Hotelarstwo i usługi gastronomiczne
Do & Co Poland Sp. z o.o.		Usługi gastronomiczne (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa artykułów spożywczych)	
Wola	Casinos Poland Sp. z o.o.	Organizowanie gier hazardowych	
	Satoria Group S.A.	Hotelarstwo i usługi gastronomiczne	

**Tabela 10. Duże przedsiębiorstwa przemysłu energetycznego i przetwarzania odpadów**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa*	Białołęka	PGNiG Termika S.A.	Elektrownia ciepła
	Mokotów	Remondis Sp. z o.o.	Gospodarka odpadami
		Sita Polska Sp. z o.o.	Gospodarka odpadami i ściekami
	Ochota	Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w m. st. Warszawie S.A.	Pobór, oczyszczanie i rozprowadzanie wody (działalność dodatkowa – budowa systemów wodociągowych)
	Śródmieście	PKP Energetyka S.A.	Dystrybucja energii elektrycznej (działalność dodatkowa – budowa linii energetycznych)
		Dalkia Warszawa S.A.	Wytwarzanie i dystrybucja pary wodnej i gorącej wody
		RWE Polska S.A.	Przesyłanie energii elektrycznej
		PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	Przesyłanie i dystrybucja energii elektrycznej
		EDF Polska S.A.	Dystrybucja energii elektrycznej
		Vattenfall Energy Trading Sp. z o.o.	Elektrownie ciepłe

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa*	Śródmieście	System Gazociągów Tranzytowych Europol Gaz S.A.	Budowa sieci rurociągowej
	Włochy	Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania w m. st. Warszawie Sp. z o.o.	Usługi dla ludności w zakresie gospodarki odpadami
	Wola	<b>Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.</b>	Eksploracja, magazynowanie i dystrybucja gazu ziemnego i ropy naftowej
		Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.	Dystrybucja paliwa gazowego
		Stena Recycling Sp. z o.o.	Zagospodarowanie oraz sprzedaż hurtowa metalowych odpadów i złomu
Radom		Radomskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Radpec S.A.	Wytwarzanie i dystrybucja pary wodnej i gorącej wody
		Wodociągi Miejskie w Radomiu Sp. z o.o.	Odprowadzanie ścieków, wywóz śmieci i usługi sanitarne (działalność dodatkowa – budowa obiektów gospodarki wodno-ściekowej)
Ostrołęka		Energia Elektrownie Ostrołęka S.A.	Elektrownia
Konstancin-Jeziorna		<b>Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A.</b>	Przesyłanie i dystrybucja energii elektrycznej
Grodzisk Mazowiecki		<b>Elemental Holding S.A.</b>	Zarządzanie spółkami z zakresu recyklingu i obrotu surowcami wtórnymi
Kozienice*		Enea Wytwarzanie S.A.	Elektrownia
		Kozienicka Gospodarka Komunalna Sp. z o.o.	Zagospodarowanie odpadów komunalnych

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji energii elektrycznej i przetwarzania odpadów w badaniu IDI.

**Tabela 11. Duże przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Bemowo	Zakłady Chemiczne Anser Sp. z o.o.	Produkcja farb, lakierów i klejów
	Mokotów	<b>Air Products Sp. z o.o.</b>	Produkcja gazów sprężonych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa paliw gazowych)
		PZ Cussons Polska S.A.	Produkcja kosmetyków i środków czystości
		Spółdzielnia Inwalidów Świt	Produkcja kosmetyków i środków czystości (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna tych wyrobów)
	Ochota	<b>BASF Polska Sp. z o.o.</b>	Produkcja pestycydów i środków agrotechnicznych
	Śródmieście	<b>Ergis Eurofilms S.A.</b>	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych
		Inco Veritas S.A.	Produkcja środków czystości, kosmetyków i artykułów ściernych
	Targówek	<b>Procter and Gamble Operations Polska Sp. z o.o.</b>	Produkcja artykułów do czyszczenia i higieny
	Ursus	<b>Pruszyński Sp z o.o.</b>	Produkcja pokryć dachowych – metalowych i z tworzyw sztucznych
		Oriflame Products Poland Sp. z o.o.	Produkcja kosmetyków i środków czystości (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa leków i kosmetyków)

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Żoliborz	Akzo Nobel Decorative Paints Sp. z o.o.	Produkcja farb i lakierów (działalność dodatkowa – handel hurtowy tymi wyrobami)
Płock*		Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	Przerób ropy naftowej na benzyny, oleje, paliwo lotnicze, tworzywa sztuczne i wyroby petrochemiczne
		Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o.	Produkcja tworzyw sztucznych celulozowych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów chemicznych)
		Orlen Gaz Sp. z o.o.	Produkcja gazów technicznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa paliw gazowych)
Piaseczno*		Technicolor Polska Sp. z o.o.	Wydawanie płyt kompaktowych
		Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A.	Produkcja kosmetyków
Sulejówek		Graham Packaging Poland Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych
Brwinów		Kosmepol Sp. z o.o.	Produkcja kosmetyków i środków czystości
Sochaczew (miasto)		Boryszew S.A.	Produkcja chemikaliów, wyrobów z tworzyw sztucznych oraz klejów i żelatyn
		Boryszew Erg S. A.	Produkcja komponentów chemicznych dla branży motoryzacyjnej, klejów, drzwi, wózków bagażowych (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna płynów do chłodziw)
Nowy Dwór Mazowiecki		Reckitt Benckiser Production (Poland) Sp. z o.o.	Produkcja chemikaliów, artykułów do czyszczenia i higieny (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa tych wyrobów)
Lesznowola		Eveline Cosmetics S.A. Spółka komandytowo – akcyjna	Produkcja kosmetyków
Kołbiel		Gruplast Gruba Spółka Jawna	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych
Garwolin (miasto)*		Avon Operations Polska Sp. z o.o.	Produkcja kosmetyków i środków czystości
Teresin		Greiner Packaging Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych
Mszczonów		Knauf Industries Polska Sp. z o.o.	Produkcja styropianu i wyrobów z tworzyw sztucznych

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produktów chemicznych w badaniu IDI.

Tabela 12. Duże przedsiębiorstwa branży badań naukowych

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa*	Bemowo	Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego	Szkolnictwo wyższe wojskowe
		Instytut Energetyki	Prace B+R w zakresie projektowania systemów komputerowych, architektonicznego projektowania przemysłowego i komercyjnego
		Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
	Białołęka	Instytut Chemii i Techniki Jądrowej	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
	Bielany	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	Szkolnictwo wyższe uniwersyteckie

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa*	Bielany	Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego	Szkolnictwo wyższe wychowania fizycznego
		Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego	Szkolnictwo wyższe medyczne
		Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej – Państwowy Instytut Badawczy	Działalność geofizyczna i usługi związane z prognozowaniem pogody
		Instytut Technologii Materiałów Elektronicznych	Prace B+R w zakresie fizyki i elektroniki
	Mokotów	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	Szkolnictwo wyższe ekonomiczne
		Narodowy Instytut Leków	Prace B+R w zakresie farmaceutycznym
		Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny	Prace B+R w zakresie medycyny
		Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy	Usługi badawcze w zakresie działania i bezpieczeństwa
		Państwowy Instytut Geologiczny – Państwowy Instytut Badawczy	Prace B+R w zakresie geografii
		Instytut Ceramiki i Materiałów Budowlanych	Prace B+R w zakresie barwników i pigmentów
		Instytut Technologii Elektronowej	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
		Instytut Fizyki Polskiej Akademii Nauk	Prace B+R w zakresie fizyki
		Instytut Reumatologii im. prof. dr hab. med. Eleonory Reicher	Prace B+R w zakresie medycyny
		Instytut Psychiatrii i Neurologii	Prace B+R w zakresie medycyny
		AstraZeneca Pharma Poland Sp. z o.o.	Prace B+R w zakresie farmaceutycznym oraz wytwarzanie farmaceutyków
		Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego	Prace B+R w zakresie biotechnicznym oraz technologii żywności
	Ochota	Warszawski Uniwersytet Medyczny	Szkolnictwo wyższe medyczne
		Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej	Szkolnictwo wyższe pedagogiczne
		Instytut Biochemii i Biofizyki PAN	Prace B+R w zakresie nauk przyrodniczych
		Instytut Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
		Instytut Medycyny Doświadczalnej i Klinicznej im. Mirosława Mossakowskiego Polskiej Akademii Nauk	Prace B+R w zakresie medycyny
		Urząd Dozoru Technicznego	Badania techniczne, nadzór nad wykonaniem i montażem urządzeń
		Instytut Fizjologii i Patologii Słuchu	Prace B+R w zakresie medycyny
		Instytut Biologii Doświadczalnej PAN im. M. Nenckiego	Prace B+R w zakresie biologii
	Praga Południe	Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej	Szkolnictwo wyższe
		Wojskowy Instytut Medyczny	Prace B+R w zakresie medycyny
		Instytut Kolejnictwa	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
	Praga Północ	Instytut Tele i Radiotechniczny	Prace B+R w zakresie fizyki
	Rembertów	Akademia Obrony Narodowej	Szkolnictwo wyższe wojskowe

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa*	Śródmieście	Uniwersytet Warszawski	Szkolnictwo wyższe uniwersyteckie
		Politechnika Warszawska	Szkolnictwo wyższe politechniczne, prace B+R w zakresie analiz technicznych
		Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie	Szkolnictwo wyższe artystyczne
		Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina	Szkolnictwo wyższe muzyczne
		Instytut Techniki Budowlanej	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
	Ursynów	Centrum Onkologii – Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie	Prace B+R w zakresie medycyny
		Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	Szkolnictwo wyższe
		Instytut Hematologii i Transfuzjologii	Prace B+R w zakresie chemii i biologii
	Ursynów	Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa	Prace B+R w zakresie telekomunikacji (działalność dodatkowa – projektowanie systemów komputerowych i produkcja urządzeń do telefonii i telegrafii)
	Wawer	Instytut Elektrotechniki	Prace B+R w zakresie analiz technicznych
		Instytut Pomnik – Centrum Zdrowia Dziecka	Prace B+R w zakresie medycyny
		Instytut Kardiologii im. Prymasa Tysiąclecia Stefana Kardynała Wyszyńskiego	Prace B+R w zakresie medycyny
	Wola	Instytut Matki i Dziecka	Prace B+R w zakresie medycyny
		Instytut Chemii Fizycznej PAN	Prace B+R w zakresie nauk przyrodniczych, szkolnictwo wyższe uniwersyteckie
		Instytut Gruźlicy i Chorób Płuc	Prace B+R w zakresie medycyny
	Żoliborz	Instytut Chemii Przemysłowej im. Prof. Ignacego Mościckiego	Prace B+R w zakresie chemii
Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej		Prace B+R w zakresie medycyny i analiz technicznych	
Radom	Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu	Szkolnictwo wyższe politechniczne	
Płock	ORLEN Laboratorium Sp. z o.o.	Prace B+R w zakresie analiz technicznych	
Otwock	Narodowe Centrum Badań Jądrowych	Prace B+R w zakresie medycyny	
Siedlce*	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach	Szkolnictwo wyższe	
Raszyn	Instytut Technologiczno-Przyrodniczy	Prace B+R w zakresie nauk przyrodniczych	
	Instytut Badawczy Leśnictwa	Prace B+R w zakresie gospodarki leśnej i drzewnej	
Pułtusk	Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor	Szkolnictwo wyższe	
Błonie	Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin – Państwowy Instytut Badawczy	Prace B+R w zakresie nauk przyrodniczych	

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży badań naukowych w badaniu IDI.



Tabela 13. Duże przedsiębiorstwa branży telekomunikacyjnej

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	P4 Sp. z o.o.	Operator sieci telefonii komórkowej
		GTS Poland Sp. z o.o.	Budowa linii telekomunikacyjnych
		Polkomtel Sp. z o.o.	Operator sieci telefonii komórkowej
		Nokia Solutions and Networks Sp. z o.o.	Rozwój stacji przekaźnikowych, rozwój modułów radiowych, inżynieria sieciowa (działalność dodatkowa – produkcja urządzeń do telefonii i telegrafii)
	Ochota	T-Mobile Polska S.A.	Operator sieci telefonii komórkowej
	Praga Południe	Exatel S.A.	Budowa linii telekomunikacyjnych, operator sieci telefonii stacjonarnej
	Praga Północ	TK Telekom Sp. z o.o.	Operator sieci telefonii stacjonarnej
	Śródmieście	Orange Polska S.A.	Operator sieci telefonii stacjonarnej i komórkowej
		UPC Polska Sp. z o.o.	Operator komunikacji kablowej, usługi telewizyjne, telefoniczne i internetowe
	Ursynów	Netia S.A.	Operator sieci światłowodowej i konserwacja sieci telekomunikacyjnej
	Włochy	Contact Center Sp. z o.o.	Usługi inżynierskie telekomunikacyjne, projektowanie systemów komputerowych oraz usługi powiązane
Wola	Sferia S.A.	Operator sieci bezprzewodowej telefonii stacjonarnej	
	NextiraOne Polska Sp. z o.o.	Montowanie stacji i urządzeń telekomunikacyjnych	
Nieporęt		Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 S.A.	Budowa linii telekomunikacyjnych (działalność dodatkowa – produkcja urządzeń łączności telefonicznej)

Tabela 14. Duże przedsiębiorstwa branży produkcji maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych, komputerów

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Motorola Solutions Polska Sp. z o.o.	Produkcja urządzeń do telefonii i telegrafii (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna sprzętu komputerowego)
	Ochota	Ericsson Sp. z o.o.	Produkcja urządzeń do telefonii i telegrafii (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa telefonów komórkowych i urządzeń telekomunikacyjnych)
	Praga Południe	PCO S.A.	Produkcja przyrządów i instrumentów optycznych
		Bumar Elektronika S.A.	Produkcja urządzeń radiolokacyjnych i systemów wspomagania dowodzenia
	Śródmieście	Alstom Power Sp. z o.o.	Produkcja urządzeń do przesyłania energii elektrycznej (działalność dodatkowa – transport drogowy towarów)

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Śródmieście	Rug Riello Urządzenia Grzewcze S.A.	Produkcja urządzeń sanitarnych z tworzyw sztucznych (działalność dodatkowa – instalacja elektrycznych urządzeń grzewczych)
	Wawer	ABB Sp. z o.o.	Produkcja urządzeń elektrycznych (działalność dodatkowa – montaż urządzeń wysokiego napięcia, stacji transformatorowych, telekomunikacyjnych i radarowych)
	Wola	<b>Electrolux Poland Sp. z o.o.</b>	Produkcja elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego (działalność dodatkowa – elektronicznego sprzętu gospodarstwa domowego)
Radom		International Tobacco Machinery Poland Sp. z o.o.	Produkcja maszyn przemysłowych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa maszyn przemysłowych)
Płock		<b>CNH Industrial Polska Sp. z o.o.</b>	Produkcja sprzętu rolniczego
Mława		LG Electronics Mława Sp. z o.o.	Produkcja sprzętu radiowo-telewizyjnego
Grodzisk Mazowiecki*		<b>Danfoss Poland Sp. z o.o.</b>	Produkcja wymienników ciepła i urządzeń ogrzewających ciepłym powietrzem
Mińsk Mazowiecki (miasto)		Fabryka Urządzeń Dźwigowych S.A.	Produkcja dźwigów i konstrukcji metalowych
Żyrardów		TCL Operations Polska Sp. z o.o.	Produkcja sprzętu radiowo-telewizyjnego (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna sprzętu radiowo-telewizyjnego)
Pułtusk		Eti Polam Sp. z o.o.	Produkcja aparatury energii elektrycznej i elektrycznych urządzeń kontrolnych (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna sprzętu i artykułów przemysłowych)
Łosice		Polfer Podzespoły Indukcyjne S.A.	Produkcja silników elektrycznych, generatorów i transformatorów

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych i komputerów w badaniu IDI.

**Tabela 15. Duże przedsiębiorstwa przemysłu metalurgicznego i metalowego**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Białołęka	Grupa Powen-Wafapomp S.A.	Produkcja pomp i sprzężarek
	Bielany	Arcelormittal Warszawa Sp. z o.o.	Olewnictwo staliwa, produkcja wyrobów konstrukcyjnych i szynowych
	Śródmieście	HW Pietrzak Holding Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów ze stali (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa metali i wyrobów z metali)
	Włochy	Parker Hannifin Manufacturing Poland Sp. z o.o.	Produkcja pomp i sprzężarek
	Wola	<b>Impexmetal S.A.</b>	Olewnictwo aluminium
		<b>Mennica Polska S. A.</b>	Produkcja monet i medali
<b>Hutmen S.A.</b>		Produkcja wyrobów miedzianych	
Radom*		Fabryka Broni Łucznik Radom Sp. z o.o.	Produkcja broni i amunicji

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Siedlce (miasto)*		Altrad Mostostal Sp. z o.o.	Produkcja rusztowań i szalunków metalowych
		PSI Spółdzielczy Producent Sprężyn	Produkcja sprężyn oraz artykułów metalowych do przemysłu i gospodarstwa domowego
Sochaczew (miasto)		Energop Sp. z o.o.	Produkcja rurociągów (działalność dodatkowa – montowanie konstrukcji stalowych)
Żyrardów		Ruukki Polska Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów walcowanych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa niedrewnianych materiałów budowlanych)
Czosnów		Metaltech Piasecki Spółka Jawna	Wykonywanie konstrukcji stalowych
Gostynin (miasto)		PA CONEX Sp. z o.o.	Produkcja cystern i zbiorników metalowych
Lipsko*		Kingspan Sp. z o.o.	Produkcja arkuszy blachy oraz architektonicznych przedmiotów metalowych
Sokołów Podlaski (miasto)		Stalfa Sp. z o.o.	Produkcja konstrukcji metalowych dla przemysłu

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji metali i elementów z metali w badaniu IDI.

**Tabela 16. Duże przedsiębiorstwa branży usług technicznych**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Bemowo	Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 S.A.	Usługi monterskie i techniczne silników lotniczych
	Białołęka	Herkules S.A.	Usługi monterskie i techniczne żurawi masztowych i przemysłowych
	Mokotów	Alcatel Lucent Polska Sp. z o.o.	Usługi monterskie i techniczne w telekomunikacji (działalność dodatkowa – produkcja urządzeń do telefonii i telegrafii)
		Bilfinger Industrial Services Polska Sp. z o.o.	Usługi monterskie, inżynieryjne i techniczne w przemyśle i telekomunikacji
	Wawer	PZT Investel S.A.	Usługi monterskie i techniczne w telekomunikacji
	Włochy	Lot Aircraft Maintenance Services Sp. z o.o.	Usługi monterskie i techniczne w lotnictwie
		Carservis S.A.	Naprawy środków transportu (działalność dodatkowa – sprzedaż i serwis samochodów)
		Johnson Controls International Sp. z o.o.	Usługi monterskie i techniczne urządzeń wentylacyjnych i klimatyzacyjnych
	Wola	Marvipol S.A.	Usługi myjni samochodowych
Płock*		Petro Remont Sp. z o.o.	Roboty ogólnobudowlane (działalność dodatkowa – produkcja mas uszczelniających)
		Petro Mechanika S.A.	Budowa i konserwacja rurociągów (działalność dodatkowa – produkcja rur stalowych)
		ORLEN Automatyka Sp. z o.o.	Usługi monterskie, inżynieryjne i techniczne w przemyśle
		Petro Energorem Sp. z o.o.	Usługi monterskie i techniczne urządzeń elektrycznych
Mińsk Mazowiecki (miasto)		Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego Mińsk Mazowiecki S.A.	Usługi monterskie i techniczne w kolejnictwie

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Sokołów Podlaski (miasto)		Sokołów Service Sp. z o.o.	Usługi monterskie i techniczne w przemyśle (działalność dodatkowa – produkcja urządzeń do przetwarzania mięsa i drobiu)
Słupno		Revico S.A.	Usługi monterskie i techniczne urządzeń elektrycznych

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży usług technicznych w badaniu IDI.

**Tabela 17. Duże przedsiębiorstwa przemysłu drzewno-papierniczego**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Białołęka	Smurfit Kappa Polska Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z papieru i tektury
	Śródmieście	Poltarex Polskie Drewno Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów stolarki budowlanej
	Ursus	Top 2000 Hamelin Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z papieru (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna artykułów i sprzętu biurowego)
Ostrołęka*		Stora Enso Poland S.A.	Produkcja wyrobów z papieru i tektury
Ciechanów (miasto)		DELITISSUE Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z papieru (działalność dodatkowa – sprzedaż detaliczna towarów przemysłowych)
Ostrów Mazowiecka (miasto)*		Fabryki Mebli Forte S.A.	Produkcja mebli
Konstancin-Jeziorna		Metsa Tissue Poland Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z papieru i tektury
Kozienice		Esselte Polska Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z papieru, tektury oraz armatury biurowej, z wyjątkiem drewnianej

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji z drewna, korka, papieru i mebli w badaniu IDI.

**Tabela 18. Duże przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego**

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Harper Hygienics S.A.	Produkcja opatrunków
Radom		B&M Clothing Company Sp. z o.o.	Produkcja odzieży męskiej, damskiej i odzieży roboczej
Zielonka*		Italian Fashion By Guazzone Sp. z o.o.	Produkcja bielizny (sprzedaż hurtowa bielizny, płótna i pościeli)

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji tekstyliów w badaniu IDI.

Tabela 19. Duże przedsiębiorstwa przemysłu poligraficznego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw i instytucji	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Centrum Usług Wspólnych	Wydruk książek
		Eniro Polska Sp. z o.o.	Wydruk książek
	Praga Południe	Bauer Media Sp. z o.o. Spółka Komandytowa	Wydruk książek
	Śródmieście	Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A.	Produkcja banknotów i papierów wartościowych
Piaseczno		Altmaster Sp. z o.o.	Wykonywanie wydruków na papierze, tkaninach, szkłe i metalach (działalność dodatkowa – rachunkowość i doradztwo podatkowe)

Tabela 20. Duże przedsiębiorstwa branży usług wydawniczych

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Ochota	Lexis nexis Polska Sp. z o.o.	Wydawanie książek, broszur i wydawnictw muzycznych
		Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A.	Wydawanie książek i podręczników oraz drukowanie
		Nowa Era Sp. z o.o.	Wydawanie książek, broszur i czasopism
	Praga Północ	pkt.pl Polskie Książki Telefoniczne Sp. z o.o.	Wydawanie książek, broszur i wydawnictw muzycznych
	Wola	Wolters Kluwer S.A.	Wydawanie czasopism i wydawnictw periodycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wydawnictw)

Tabela 21. Duże przedsiębiorstwa przemysłu mineralnego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Białołęka	Essilor Optical Laboratory Polska Sp. z o.o.	Produkcja instrumentów optycznych
		H+H Polska Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z betonu
	Mokotów	Lafarge Kruszywa i Beton Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów betonu
		Przedsiębiorstwo Produkcji Mas Betonowych Bosta-Beton Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z betonu
	Praga Południe	Wienerberger Ceramika Budowlana Sp. z o.o.	Produkcja cegły, dachówki oraz ceramicznych materiałów budowlanych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa tych wyrobów)
	Śródmieście	Grupa Ożarów S.A.	Produkcja cementu, wapna, gipsu
		Track Tec S.A.	Produkcja wyrobów z betonu
	Włochy	Cemex Polska S.A.	Produkcja wyrobów z betonu
Radom		Techmatik S.A.	Produkcja wyrobów z betonu

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Kołbiel		Semmelrock Stein + Design Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z betonu i kamienia
Kozienice		Grupa Prefabet S.A.	Produkcja wyrobów z betonu
Pilawa		Huta Szkła Czechy S.A.	Produkcja szkła i wyrobów ze szkła

Tabela 22. Duże przedsiębiorstwa przemysłu środków transportu

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Mokotów	Warszawskie Zakłady Mechaniczne PZL-WZM w Warszawie S.A.	Produkcja silników spalinowych
	Włochy	EADS PZL Warszawa – Okęcie S.A.	Produkcja samolotów oraz obróbka metali
Grójec		Faurecia Automotive Polska S.A.	Produkcja siedzeń do pojazdów oraz przewodnic dźwigowych
Siedlce (miasto)*		Stadler Polska Sp. z o.o.	Produkcja pociągów, montaż części i akcesoriów w pociągach

\* Samorzędy gminne, które wskazały na znaczenie branży produkcji pojazdów i części w badaniu IDI.

Tabela 23. Duże przedsiębiorstwa przemysłu farmaceutycznego

Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Warszawa	Białołęka	Tarchomińskie Zakłady Farmaceutyczne Polfa S.A.	Produkcja preparatów farmaceutycznych
	Mokotów	Bioton S.A.	Produkcja preparatów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych)
		Novartis Poland Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych)
		Polpharma Biuro Handlowe Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych
	Ochota	Takeda Pharma Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych
	Śródmieście	Sanofi Aventis Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych)
	Włochy	KRKA Polska Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych)
	Wola	Warszawskie Zakłady Farmaceutyczne Polfa S.A.	Produkcja preparatów farmaceutycznych
Pruszków		Warszawskie Zakłady Zielarskie Herbapol Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych



Jednostka samorządu terytorialnego	Dzielnice Warszawy	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Czosnów		Adamed Consumer Healthcare S.A.	Produkcja preparatów farmaceutycznych i kosmetycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych)
Grodzisk Mazowiecki*		Gedeon Richter Polska Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych
Zakroczym		Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne Lek-Am Sp. z o.o.	Produkcja preparatów farmaceutycznych (działalność dodatkowa – sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów farmaceutycznych)

\* Samorządy gminne, które wskazały na znaczenie branży produktów farmaceutycznych w badaniu IDI.

**Tabela 24. Duże przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego**

Jednostka samorządu terytorialnego	Nazwa przedsiębiorstw	Zakres działalności
Łosice	Wokas S.A.	Wydobycie torfu

## Załącznik 2.

### Kwestionariusz wywiadu IDI

**1. Co jest największym potencjałem rozwojowym gminy? Proszę o wybranie maksymalnie dwóch potencjałów i podanie szczegółowego uzasadnienia.**

- Położenie, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Położenie względem systemu transportowego,*
- *Bliskość dużego miasta,*
- *Położenie na peryferiach województwa,*
- *Występowanie złóż naturalnych,*
- *Ryzyko występowania niekorzystnych zjawisk pogodowych lub katastrof naturalnych.*

- Atrakcyjne środowisko przyrodnicze, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Powierzchnię obszarów chronionych,*
- *Atrakcyjność osadniczą,*
- *Atrakcyjność turystyczną.*

- Mieszkańcy, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Przeważająca grupę wiekową,*
- *Przeważająca grupę wykształcenia,*
- *Chęć do współpracy i partycypacji społecznej,*
- *Poziom zaufania mieszkańców gminy wzajemny i do władz lokalnych,*
- *Stosunek do pracy, przedsiębiorczość i bierność,*
- *Bezrobocie,*
- *Mobilność (udział nowych mieszkańców –migrantów oraz skłonność do migracji zagranicznych),*
- *Stosunek mieszkańców do szarej strefy.*

- Przedsiębiorstwa, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Przeważający sektor gospodarki,*
- *Przeważającą wielkość podmiotów,*
- *Największego pracodawcę,*
- *Współpracę przedsiębiorców w ramach np. spółdzielni.*

- Rolnictwo, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Przeważającą specjalizację,*
- *Towarowość,*
- *Udział gospodarstw ekologicznych,*
- *Ocenę poziomu chemizacji rolnictwa.*

- Historia i dziedzictwo kulturowe, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- *Najważniejsze zabytki*
- *Ocenę atrakcyjności turystycznej*
- *Ocenę stosunku społeczności lokalnej do kultywowania tradycji*
- *Ocenę stosunku społeczności lokalnej do odwiedzających turystów*

- Sprawność administracyjna samorządu lokalnego, ponieważ .....

Poza uzasadnieniem respondenta należy dopytać o:

- Ocena skuteczności,
- Ocena otwartości na współpracę,
- Ocena dostępności.

Jeśli respondent za największy potencjał wybierze „Samorząd” konieczny będzie komentarz ankietera na temat jego odczuć weryfikujących to wskazanie.

- Inne ..... , ponieważ.....

## 2. Czy i jakie działania podejmuje Państwo na rzecz potencjałów, które są ważne dla gminy, ale wymagają jeszcze wzmocnienia?

### 3. Jakie dziedziny/sektory gospodarki uważa Pan za kluczowe dla rozwoju gminy?

- Rolniczy
  - Produkcja roślinna (uprawa roślin i rolna, leśnictwo, sadownictwo, warzywnictwo)
  - Produkcja zwierzęca (chów zwierząt, rybactwo)
- Wydobywczy
- Przemysł rolno-spożywczy
  - Artykuły spożywcze (napoje, mięso, nabiał, warzywa i owoce, zboża, pieczywo etc.)
  - Wyroby tytoniowe
- Przemysł tekstylny
  - Tekstylia (tkaniny, odzież, obuwie)
- Przemysł drzewny, papierniczy, meblarski, poligraficzny
  - Produkty z drewna, korka, papieru, meble
  - Drukowanie (gazety, książki etc.)
- Przemysł chemiczny i farmaceutyczny
  - Produkty chemiczne (nawozy, tworzywa sztuczne, farby, detergenty myjące, kosmetyki)
  - Produkty farmaceutyczny
  - Produkty mineralne (ceramiczne, szklane, z wapna, gipsu, cementu, betonu etc.)
- Przemysł metalowy i mechaniczny
  - Produkcja metalu oraz elementów z metalu
  - Produkcja pojazdów i części
  - Produkcja maszyn, wyrobów elektronicznych, elektrycznych, optycznych, komputerów
- Energetyczny (*Produkcja energii elektrycznej, przetwarzanie odpadów*)
- Budownictwo
- Usługi techniczne (*Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń naprawa pojazdów samochodowych naprawa i konserwacja komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego*)
- Handel i transport
  - Handel hurtowy (wszystkie branże)
  - Handel detaliczny (wszystkie branże)
  - Logistyka: transport, magazynowanie, przeładunek
- Turystyczny (*Zakwaterowanie i wyżywienie, hotele, pensjonaty, restauracje*)
- Medialny
  - Usługi wydawnicze
  - Produkcja dla mediów (telewizja, radio, Internet, prasa)
- B+R+ITC
  - Telekomunikacja
  - Badania naukowe (instytuty, placówki naukowe, szkoły wyższe)
- Finansowy i ubezpieczeniowy
- Inny (jaki?) .....

**4. Jakie dokumenty są najważniejsze dla rozwoju Państwa gminy? Dokumenty, z których wynikają bieżące działania i zadania oraz te na kolejne lata?**

Nazwa dokumentu	Rok uchwalenia	Strategiczny (X)	Finansowy (X)	Najważniejszy (X)
.....				
.....				

- Jaki dokument wymieniono jako pierwszy?
- Jaki procent stanowią dokumenty finansowe (np. budżet roczny, WPF), a jaki strategiczne (np. Strategia Rozwoju, Studium Uwarunkowań, WPI)?

**5. Jakiej perspektywy czasowej dotyczy dokument wskazany jako najważniejszy?**

- Brak aktualnego dokumentu
- Bieżący rok,
- 2-4 lata,
- 5-10 lat,
- powyżej 10 lat

**6. Jaki jest główny kierunek rozwoju wynikający z zapisów w tym dokumencie?**

- Inwestycyjny
  - Proszę wymienić najważniejsze inwestycje.
- Subsydiarny (Utrzymanie stanu obecnego)
  - Proszę wskazać najdroższą pozycję wydatków w budżecie.
- Socjalny (Wspierający najbardziej potrzebujących)
- Wspierający konkurencyjność gminy
  - Proszę wskazać wzmacnianą przewagę konkurencyjną.
- Inny, (jaki?)
- Nie ma jednego określonego kierunku

**7. Kto lub co najbardziej skorzysta na realizacji działań zapisanych w dokumencie wskazanym za najważniejszy?**

- mieszkańcy,
- przedsiębiorcy,
- środowisko przyrodnicze,
- samorząd lokalny
- organizacje pozarządowe
- inne .....

**8. W przypadku wskazania dokumentu strategicznego jako najważniejszego. Czy finansowanie działań zapisanych w Strategii zostało uwzględnione w WPF lub budżecie gminy?**

W przypadku wskazania dokumentu finansowego jako najważniejszego. Czy wydatki zapisane w WPF lub budżecie realizują działania związane ze Strategią?

**9. Jak często Strategia Rozwoju Gminy jest wykorzystywana w pracach Urzędu Gminy?**

- Bardzo często
- Często
- Sporadycznie
- Bardzo rzadko
- Nie wykorzystujemy w pracach Urzędu żadnych dokumentów strategicznych.

10. Przy jakich okazjach Strategia jest wykorzystywana? .....

11. Które zdanie w najlepszy sposób oddaje sytuację w gminie?

- Strategia obowiązuje od dawna i nie straciła na aktualności.
- Strategia obowiązuje od dawna, ale jej zapisy są już nieaktualne.
- Jesteśmy w trakcie aktualizacji Strategii lub już mamy nową strategię rozwoju.
- Zmiana strategii wyniknęła z konieczności dostosowania jej do nowych priorytetów samorządu.
- Zmiana strategii wyniknęła z konieczności dostosowania jej do nowych uwarunkowań rozwoju.

12. Która w kolejności jest obecna strategia rozwoju gminy? .....

- Czy po każdych wyborach samorządowych Strategia pisana jest na nowo?
- Czy są to diametralnie różne dokumenty?

13. Jakie czynniki mają obecnie największy wpływ na rozwój gminy?

	zewewnętrzne	wewnętrzne
Stymulanty, (co pomaga)	..... ..... .....	..... ..... .....
Bariery, (co przeszkadza)	..... ..... .....	..... ..... .....

14. Czy uważa Pan, że planowanie na dłużej niż dwa lata w ogóle jest potrzebne?

- TAK, dlaczego? .....
- NIE, dlaczego? .....

15. Czy posiadają Państwo system monitorowania bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej w gminie?

- TAK, proszę o krótki opis? .....
- NIE

16. Czy posiadają Państwo wizję rozwoju gminy?

- TAK,
- W jakim horyzoncie czasowym?.....
- Proszę zacytować wizję? (respondent pamięta, nie pamięta, korzysta ze Strategii) .....
- NIE

17. Czy określili Państwo ryzyko wystąpienia różnych niebezpieczeństw, które w przyszłości mogą zagrozić rozwojowi gminy?

- TAK,
- Jakie niebezpieczeństwa zdiagnozowano lub występują?.....
- Czy i jakie działania podjęli Państwo w celu zmniejszenia ryzyka wystąpienia niebezpieczeństw? .....
- NIE

18. Czy budżet gminy jest wystarczający?

- TAK
- NIE i szukaliśmy innych źródeł dochodów, finansowania, jakich? .....
- NIE i nie szukaliśmy innych źródeł dochodów







**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego