

Nowa strategia dla polskich inwestycji i podwyżki części podatków. Jakie plany ma rząd? **A3**

Duże koszty, silny eksport i rozwinięte technologie. Gospodarka Izraela dobrze znosi wojnę **A8**

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

ŚRODA
17 CZERWCA 2026
NR 115 (6784) ROK 32
ISSN 2080-6744
NR INDEKSU 348 066
DGP.pl



SKANUJ
KOD
I CZYTAJ

PATRZYMY OBIEKTYWNIEMIE ■ PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

9,90 zł
CENA GAZETY (W TYM 8% VAT)

Więcej niż gazeta: video, podcasty, analizy na **DGP.pl**

fot. Lukasz Pietrzak/Materiały prasowe



Najlepsze samorzady, skuteczni liderzy

KONKURS DGP Wśród laureatów rankingu Perły Samorządu 2026 znalazły się m.in. **gmina Łława i miasto Poznań oraz burmistrz Dzierżoniowa i prezydent Łłodzi**

Patrycja Otto-Duszczyk
patrycja.otto-duszczyk@infor.pl

Toruń na dwa dni stał się stolicą polskiego samorządu. Kongres Perły Samorządu 2026, organizowany przez DGP wspólnie z samorządem województwa kujawsko-pomorskiego, zgromadził samorządowców, ekspertów i na-

ukowców, a w uroczystej gali rankingu uczestniczyło ponad 250 osób.

Dla kogo laury

Gmina Łława odniosła podwójny sukces – zajęła pierwsze miejsce w kategorii gmin wiejskich, a jej wójt Krzysztof Harmaciński został uznany za najlepszego wólarza wśród gmin tego typu. W kategorii gmin miejsko-wiejskich na najwyższym stopniu podium stanęła gmina Radzymin, reprezentowana przez burmistrza Krzysztofa Chacińskiego. Tytuł najlepszego wólarza w tej grupie przypadł natomiast burmistrzowi gminy Prusice Igorowi Bandrowiczowi.

Spośród gmin miejskich do 100 tys. mieszkańców pierwsze miejsce wywalczyło mia-

sto Mińsk Mazowiecki, a statuetkę odebrał burmistrz Marcin Jakubowski. Za najlepszego wólarza w tej kategorii uznano burmistrza Dzierżoniowa Dariusza Kucharskiego. W ostatniej z ocenianych kategorii, obejmującej gminy miejskie powyżej 100 tys. mieszkańców, na najwyższym stopniu podium stanęło miasto Poznań, w którego imieniu nagrodę odebrał skarbnik miasta Piotr Husejko. Z kolei tytuł najlepszego wólarza w grupie największych miast trafił do rąk prezydent Łłodzi Hanny Zdanowskiej.

W rankingu Skarbnik Samorządu 2026 na najwyższym stopniu podium stanęła Barbara Marzec, skarbnik gminy Lipka (w kategorii gminy wiejskie), Piotr Gu-

styn, skarbnik gminy Kamień Krajeński (gminy miejsko-wiejskie), Ewa Szeluga, skarbnik miasta Ciechanów (miasta do 100 tys. mieszkańców) i Wojciech Ostrowski, skarbnik miasta Płock (miasta powyżej 100 tys. mieszkańców).

Wyzwania na przyszłość

Kongres to od lat szczególne wydarzenie dla przedstawicieli Polski lokalnej, umożliwiające wymianę doświadczeń, prezentację dobrych praktyk oraz poszukiwanie nowych rozwiązań wspierających lokalny rozwój. To tu rodzą się pomysły na innowacyjne usługi publiczne i skuteczne strategie rozwoju gmin, miast, powiatów i regionów.

– Żyjemy w czasach pełnych wyzwań i trudności, które kształtu-

ją rzeczywistość na kolejne dekady. Wojna za wschodnią granicą i zawirowania geopolityczne nakładają na samorzady szczególną odpowiedzialność za zapewnienie odporności i bezpieczeństwa wspólnotom lokalnym. Kolejnym kluczowym obszarem jest rewolucja cyfrowa. Samorządowcy są pionierami wdrażania nowych technologii w urzędach, tak aby służyły one miesz-

kańcom – wskazał Tomasz Pietryga, redaktor naczelny Dziennika Gazety Prawnej.

Partnerem merytorycznym rankingu Perły Samorządu jest Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Patronat honorowy nad kongresem objęły m.in. resorty cyfryzacji, funduszy i polityki regionalnej, energii, obrony narodowej oraz rolnictwa i rozwoju wsi. ©

Szczegółowe wyniki C1-12

DZIŚ SPECJALNE WYDANIE

Samorządowcy piszą o tym, co najważniejsze dla lokalnych społeczności w 2026 r.



9 772080 674037 25

Samorządy muszą wymyślić się na nowo



Joanna Pieńczykowska
redaktor
prowadząca
tygodnik Samorząd
i Administracja

P przed samorządami niezwykle wymagający okres. Niekorzystne zmiany demograficzne, w tym wyludnianie się małych gmin, starzenie się populacji, konieczność zbudowania sprawnego systemu ochrony i obrony cywilnej coraz silniej będą wpływać na ich sytuację budżetową. Do tego dochodzą coraz trudniejsza sytuacja finansów państwa i spodziewane ograniczenie funduszy UE.

O tych, między innymi, wyzwaniach mówili samorządowcy, przedstawiciele ministerstw oraz eksperci podczas jubileuszowego X Kongresu Perły Samorządu, który zorganizowała redakcja Dziennika Gazety Prawnej 15-16 czerwca 2026 r. w Toruniu. Towarzyszyła mu wieczorna gala, podczas której wręczyliśmy nagrody laureatom popularnego rankingu Perły Samorządu. Patronat honorowy objęły m.in.: resorty obrony narodowej, cyfryzacji, energii, klimatu i środowiska, rolnictwa i rozwoju wsi, a także Ministerstwo Aktywów Państwowych oraz resort sportu i turystyki. Tak duże wsparcie ze strony administracji centralnej nie jest przypadkowe. Sprawy samorządu terytorialnego leżą bowiem w sferze zainteresowania wielu resortów.

Z założenia kongres stanowi miejsce spotkań przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej. Jednak jest to nie tylko forum wymiany poglądów, w ramach którego można wyrazić swoje oczekiwania co do planowanych zmian legislacyjnych, lecz także kuźnia pomysłów na rozwiązanie bieżących problemów. I tak było w tym roku.

Przez dwa dni wódatarze, naukowcy i przedstawiciele ministerstw zastanawiali się, jak wzmacniać odporność małych ojczyzn na kryzysy, jak przeprowadzić niezbędne w najbliższych latach transformacje: energetyczną, zdrowotną, cyfrową i kadrową. Wiceminister klimatu Anita Sowińska w rozmowie z Aleksandrą Hołownią z DGP podpowiadała, jak miasta mogą wykorzystać spółdzielnie energetyczne, by obniżyć koszty. Mówiono też o potrzebie przestawienia się na erę srebrnych miast, co oznacza konieczność zmiany strategii i podejmowania trudnych decyzji, takich jak likwidacja części szkół i przedszkoli. – Aby miasta mogły rozwijać się dzięki aktywności osób starszych, musimy stworzyć im odpowiednie warunki – mówiła dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, dyrektor Instytutu Statystyki i Demografii SGH. Z kolei Jacek Janowski, dyrektor departamentu wsparcia produktu turystycznego Polskiej Organizacji Turystycznej, zachęcał samorządy do rozwoju oferty turystycznej. Zwłaszcza że trwają prace legislacyjne nad kilkoma rozwiązaniami, które mogą zwiększyć wpływy samorządów z turystyki. Już obecnie przynosi ona polskiej gospodarce 180 mld zł przychodów.

– Chodzi m.in. o opłatę turystyczną, którą będą mogły pobierać każde miasto i gmina, z kolei ustawa o najmie terminowym pozwoli ograniczyć szarą strefę w usługach noclegowych i zwiększyć liczbę przedsiębiorców prowadzących legalną działalność, a tym samym również zwiększyć wpływy z podatków – mówił Jacek Janowski.

Pomysłów, jak widać, nie brakuje. Kongres, panele i dyskusje to doskonała okazja, by się nimi dzielić. ©P **Czytaj więcej w dodatku specjalnym Perły Samorządu 2026**

Pośpiech EBC może się okazać kosztowny



Marta Petka-Zagajewska
ekonomistka,
szefowa zespołu
analiz makroeko-
nomicznych
PKO BP

Po ponad trzech miesiącach od wybuchu konfliktu na Bliskim Wschodzie w reakcjach banków centralnych na szok naftowy zarysowują się coraz wyraźniejsze różnice.

Według Banku Rozrachunków Międzynarodowych (BIS) na przełomie lat 2025 i 2026 ok. 25 banków centralnych spośród ponad 40 analizowanych było w szeroko rozumianym cyklu obniżek pozostały dwa z nich. Większość zawiesiła albo zakończyła obniżki, a część zaczęła je odwracać. W tej ostatniej grupie są m.in. banki centralne Norwegii, Australii, Danii i Europejski Bank Centralny, który zdecydował się na podwyżkę w poprzednim tygodniu. Według nieoficjalnych źródeł zbliżonych do decydentów EBC ma rozważyć kolejną podwyżkę już w lipcu.

Które banki centralne mają rację? Te, które – zgodnie z podręcznikowym podejściem – próbują przecześć negatywny szok podaży, czy te, które reagują szybko, chcąc ograniczyć jego transmisję do cen innych niż paliw, towarów oraz do usług?

Doniesienia o planie podpisania porozumienia pokojowego USA-Iran mogą sugerować, że z podwyżkami warto było poczekać. Choć trzeba pamiętać, że koniec konfliktu nie oznacza od razu powrotu rynku ropy do równowagi. Na podaży będą ciążyć zniszczenia infrastruktury i możliwe opóźnienia w udrożnieniu cieśniny Ormuz, którą trzeba będzie rozminować. Popyt może być z kolei podbijany przez konieczność odbudowy uszczuplonych zapasów, których uwalnianie pomagało stabilizować ceny czarnego złota.

Z punktu widzenia banków centralnych zaburzenia na rynku ropy okazują się bardziej przewlekłe, niż wydawało się w marcu czy kwietniu. Jednocześnie ceny ropy nie podażyły śladem pesymistycznych scenariuszy – od końca maja utrzymują się poniżej 100 dol. za baryłkę, w zeszłym tygodniu spadły poniżej 90 dol., a w tym mają szansę zejść poniżej 80 dol.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że na decyzję EBC istotnie wpłynęło przekonanie wielu bankierów, iż po wybuchu wojny w Ukrainie zareagowali podwyżkami zbyt późno. O możliwym opóźnieniu mówili m.in. były prezes Banku Francji François Villeroy de Galhau, główny ekonomista EBC Philip Lane oraz prezes EBC Christine Lagarde. Po zamknięciu cieśniny Ormuz podkreślała ona, że tym razem bank musi wypatrywać wczesnych sygnałów przenoszenia szoku na szerszą inflację. Pośpiech nie zawsze jest jednak najlepszym doradcą, o czym sam Europejski Bank Centralny przekonał się już kilkakrotnie. W 2008 r. podniósł stopy tuż przed wybuchem globalnego kryzysu finansowego. W 2011 r. zaczętnął politykę pieniężną, co stało się jednym z katalizatorów eskalacji kryzysu zadłużenia w strefie euro.

Porównanie obecnej ścieżki inflacji bazowej z sytuacją z 2022 r. (oba konflikty rozpoczęły się w lutym) oraz reakcji w postaci oczekiwań inflacyjnych pokazuje, że skala zmian jest dziś mniejsza niż cztery lata temu. Inflacja bazowa w maju była o 1,3 pkt proc. niższa niż w 2022 r. Oczekiwania inflacyjne w horyzoncie roku są o 1 pkt proc. niższe, a w horyzoncie trzech lat zbliżone do ówczesnych. Mniejszej reakcji procesów cenowych towarzyszy przy tym znacząco słabsza kondycja gospodarki realnej.

W scenariuszu bazowym EBC zakłada obecnie wzrost PKB o 0,8 proc. w 2026 r. i o 1,2 proc. w 2027 r. W 2022 r. prognozy PKB wynosiły prawie 3 proc. i zakładały ponad 2 proc. wzrostu w kolejnych dwóch latach. Innymi słowy, obecne nasilenie procesów cenowych wydaje się słabsze niż przy poprzednim szoku, a niski zagregowany popyt nie tworzy – w przeciwieństwie do 2022 r. – warunków sprzyjających rozlewaniu się inflacji. W takich okolicznościach może się okazać, że popłaca cierpliwość, a nie pośpiech z podwyższaniem stóp. ©P

Zbrodnia w Białej Podlaskiej. Cui bono?



Michał Potocki
szef działu
ekonomia
i społeczeństwo

Wponiedziałek w Białej Podlaskiej doszło do zabójstwa na tle politycznym. Zginął rosyjski happener i karykaturzysta Robert Kuzowkow, który w życiu artystycznym posługiwał się pseudonimem Siemion Skriepiecki. 44-latek mieszkał w Polsce od pięciu lat dzięki otrzymanemu statusowi uchodźcy. Ochrona międzynarodowa nie ochroniła jego życia.

Kuzowkowi zastrzelono w biały dzień na ulicy. Policja zatrzymała dwie osoby mogące mieć związek z zabójstwem, jednak bezpośredni wykonawca zbrodni, jak twierdzi RMF FM, pozostaje nieuchwytny. W dzień zabójstwa Kuzowkow opublikował na swoim kanale na Telegramie wiadomość wskazującą na kolejne pogroźki płynące z Czeczenii. Tym razem miał je otrzymać za swój ostatni happening. W piątek zaczepiał ludzi stojących w kolejce przed rosyjską ambasadą w Berlinie, zaproszonych do udziału w bankiecie z okazji dnia Rosji. Miał na sobie łapcie i czapkę uszanke, z dziury w tylnej części spodni wystawała mu rosyjska flaga, a w rękach trzymał wystylizowany na ikonę portret Stalina niańczącego Putina.

Pogroźki od Czeczenów otrzymywał regularnie, ponieważ w satyrze często koncentrował się na brutalnych i naruszających północnokaukaskie tabu syderstwach z władz republiki. Czeczeni, dzwoniący w imieniu Ramzana Kadyrowa, żądali od niego przeprosin. Na jednym z ostatnich filmów Kuzowkow opisywał więc: „jak należy prawidłowo przeproszać Kadyrowa”. Mówiąc to, ostrzył ołówek temperówką przedstawiającą czeczeńskiego przywódcę. Aby z niej skorzystać, należało włożyć ołówek w odby. W podobny sposób Kuzowkow wyśmiewał Aptiego Ałaudinowa, dowódcę czeczeńskiej jednostki Achmat. Kadyrowcy mszczą się za takie rzeczy. W 2020 r. pod Wiedniem zastrzelili antykadyrowskiego youtubera Mamichana Umarowa, a w Lille – blogera Imrana Alijewa.

W ostatnich latach zaktywizowali się również kilerzy pracujący dla rosyjskich struktur federalnych. W kwietniu litewska prokuratura ogłosiła udaremnienie próby zabójstwa Rusłana Gabbasowa, działacza domagającego się oddzielenia Baszkortostanu od Rosji. Jak podało Wilno, 13 uczestników grupy działało w interesie rosyjskiego wywiadu wojskowego, a poza przygotowywaniem zbrodni zbierało też informacje o infrastrukturze wojskowej i planowało podpalenie sprzętu przeznaczanego na pomoc dla Ukrainy. W rozbiciu bandy Litwini współpracowali z Warszawą. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego w ostatnim raporcie podała, że „kontrwywiad ABW, we współpracy z innymi jednostkami, zapobiegł m.in. próbom zamachów na życie i zdrowie ustalonych antyputinowskich aktywistów”.

Kuzowkow w równie pogardliwy sposób traktował też Ukraińców. Po rosyjskiej inwazji na ten kraj organizował zbiórki na ukraińską armię, jednak po paru miesiącach zmienił zdanie. „Im dalej, tym bardziej nienawidzę tych pier...nych chochlów” – pisał. Za podobne stwierdzenia został umieszczony w serwisie „Myrotvorec”, prowadzonym przez ludzi wiązanych z ukraińskimi służbami, m.in. za – jak to ujęto – „rozpalanie nienawiści na tle etnicznym i religijnym” oraz „rozpowszechnianie narracji propagandy rosyjsko-faszystowskiej”. „Myrotvorec” opublikował jego polski numer telefonu i białopodlaski adres zamieszkania. Środowiska prorosyjskie wykorzystywały to, by obwinąć o jego zabójstwo Kijów. Ukraińskie służby dopuszczają się zabójstw za granicą, ale dotyczy to osób mających wpływ na wojnę: oficerów, propagandystów, zdrajców. Zbrodnia z Białej Podlaskiej do tej charakterystyki nie pasuje. ©P



Niespieszne duszenie Kuby

Czytaj



Resort finansów szykuje kolejne zmiany

PODATKI Modyfikacje przepisów będą dotyczyć m.in. akcyzy, opłaty cukrowej czy fundacji rodzinnych

Mariusz Szulc
mariusz.szulc@infor.pl

We wtorek rząd przyjął projekt dotyczący wprowadzenia podatku od nadzwyczajnych zysków w sektorze paliwowym. Danina, którą zapłaci głównie Orlen, ma dać budżetowi 3,8 mld zł.

Podnoszenie i uszczelnianie

Jak wynika z wypowiedzi wiceministra finansów Jarosława Nenemana, to niejedyna nowość w podatkach, jakiej można się spodziewać w najbliższym czasie. Zgodnie z jego słowami wkrótce pojawi się projekt, który zakłada czterokrotną podwyżkę opłaty od tzw. małych. Obecnie wynosi ona 25 zł od litra 100-proc. alkoholu sprzedawanego w opakowaniach o objętości do 300 ml.

Resort finansów podejmuje też kolejną próbę nowelizacji obowiązującej

„mapy drogowej” podwyżek stawki akcyzy na alkohole. Poprzedni projekt w tym zakresie zawetował prezydent Karol Nawrocki w grudniu 2025 r. O planach resortu finansów w tym zakresie informowaliśmy w DGP pod koniec maja („MF zakłada dalszy wzrost akcyzy”, DGP z 28 maja). Prezydenckie weto nie oznacza, że akcyza na alkohol w ogóle nie wzrośnie w 2027 r. Nadal obowiązującej pierwotną wersją „mapy drogowej” uchwaloną nowelizacją z 29 października 2021 r.

Wzrosnąć ma również wysokość opłaty od środków spożywczych (potocznie określanej jako podatek cukrowy). Wiceminister podkreślił, że zostanie podjęta próba uszczelnienia przepisów o fundacji rodzinnej (pisaaliśmy o tym w poniedziałek).

Neneman przypomniał też o trwających od niemal dwóch lat pracach



Minister finansów Andrzej Domański i wiceminister Jarosław Neneman

nad projektem nowelizacji ustaw o podatkach dochodowych, który zakłada m.in. uszczelnienie przepisów o estońskim CIT i ograniczenie praw do korzystania z ulgi IP-Box. Projekt ten nadal nie został nawet przyjęty przez rząd.

Wiceminister przyznał, że resort finansów zastanawia się nad ogłoszeniem publicznych konsultacji w sprawie potencjalnych zmian w przepisach o JPK_CIT. Według Nenemana obowiązujące regulacje, które zostały opracowane przez poprzednią ekipę rządzącą, wymagają poprawek.

Co dalej z KSeF

W trakcie kongresu dyskutowano również o wprowadzonym w ostatnich miesiącach Krajowym Systemie e-Faktur. Tomasz Tratkiewicz, dyrektor departamentu podatku od towarów i usług w Ministerstwie Finansów, zapowiedział, że na przełomie czerwca i lipca 2026 r. dowiemy się m.in., czy w przyszłym roku nadal obowiązywać będzie brak kar za błędy w KSeF. Wtedy też minister finansów ma przekazać, czy utrzymane zostaną niektóre wyłączenia z obowiązku KSeF, które dotyczą przedsiębiorców w 2026 r.

W lipcu opublikowany ma zostać projekt zmian w przepisach dotyczących KSeF, ale, jak zastrzegł Tratkiewicz, nie należy spodziewać się w nich rewolucji. Przedstawiciel MF przyznał, że trwają analizy prawidłowości interpretacji indywidualnych dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej, z których wynika, że wizualizacja faktury ustrukturyzowanej, która, choćby nieznacznie różni się od faktury w KSeF (np. inaczej zostanie na niej opisany towar), może zostać uznana za tzw. pustą fakturę.

Dyrektor zapowiedział również, że MF przyjrzy się innemu zgłaszanemu problemowi dotyczącemu korekty zbiorczych w KSeF. Jeden z ekspertów informował, że ministerialny system umożliwi wyłączenie korekty zbiorczych rabatów, a więc nie można np. korygować w ten sposób cen transferowych.

Rekordy skarbowki

W trakcie kongresu zaprezentowany został raport firmy dorad-

czej MDDP i Konfederacji Lewiatan „Przedsiębiorcy pod lupą fiskusa. Niełatwe relacje podatkowych i organów podatkowych”. Wynika z niego, że w 2025 r. przeprowadzono niemal 2,3 mln czynności sprawdzających, które pozwoliły wykryć uszczuplenia podatkowe na prawie 11 mld zł. Każdego dnia roboczego w 2025 r. fiskus rozpoznał 58 nowych kontroli podatkowych i celno-skarbowych. Te ostatnie odnotowały rekordowe sukcesy. W ich ramach urzędnicy celno-skarbowi ustalili 6,5 mld zł potencjalnych uszczupleń. Średnio jedna taka kontrola przekłada się na ustalenie rzędu 1,4 mln zł - informują twórcy raportu. Coraz częściej przedmiotem zainteresowania Krajowej Administracji Skarbowej jest nie tylko VAT, ale również rozliczenia podmiotów powiązanych oraz wypłat za granicę opodatkowanych w Polsce u źródła. To obszary, które są szczególnie narażone na optymalizację - uważa KAS. ©

GOSPODARKA Wśród pomysłów, które mają stanowić podstawę nowego programu, są

granty, wsparcie nakładów na czyste technologie oraz reforma Polskiej Strefy Inwestycji

Renata Oljasz
renata.oljasz@infor.pl

- Słowem kluczem jest zaufanie - firmy i państwa inwestują w tych miejscach, które budzą zaufanie. Jesteśmy postrzegani w Europie i na świecie jako miejsce bezpieczne, gdzie długoterminowe myślenie nie jest naiwną abstrakcją - deklarował w trakcie spotkania z dziennikarzami premier Donald Tusk. Wraz z ministrem finansów i gospodarki Andrzejem Domańskim szef rządu zapowiedział

Pięć nowych impulsów dla rozwoju inwestycji

we wtorek nowe pomysły na wsparcie inwestycji w gospodarce.

Strategia opiera się na rozwoju pięciu programów: grantowego, wsparcia inwestycji w czyste technologie, reformy Polskiej Strefy Inwestycji, rozszerzenia gwarancji Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych i wsparcia polskich start-upów.

- W gospodarce przyszłości wygrywają nie ci, którzy mają najlepsze pomysły. Wygrywają ci, którzy potrafili te pomysły wdrożyć, sfinansować, przeprowadzić cały proces inwestycyjny - stwierdził minister Domański.

- Program grantowy ma przyciągać nowe technologie. Program CISAF wspiera energię

przyszłości. Reformujemy Polską Strefę Inwestycji, aby jeszcze lepiej odpowiadała potrzebom polskich przedsiębiorców. Rozszerzamy gwarancje KUKE, ale widzimy w tym źródło jeszcze większego finansowania polskich firm. Piąty program, Accelerate PL, ma stworzyć kolejne pokolenie polskich firm, przedsiębiorców, którzy będą z ambicją konkurować na globalnych rynkach - powiedział Domański.

Nowy program grantowy ma pozwolić Polsce skuteczniej konkurować o najbardziej zaawansowane technologicznie projekty inwestycyjne, wzmacniające bezpieczeństwo gospodarce, suwerenność technologiczną i produkcyjną. Jak wskazał Andrzej Domański,

to projekty rozwijające deep-tech oraz robotyzację.

Drugi program dotyczy wsparcia inwestycji w czyste technologie. Polska aktywnie włącza się w wyścig o inwestycje w tym segmencie. Celem nie jest tylko wspieranie transformacji energetycznej, lecz również przyciąganie do Polski nowych inwestycji.

Trzeci filar zaprezentowany przez ministra finansów i gospodarki polega na wzmocnieniu Polskiej Strefy Inwestycji. - Wydłużamy okres wsparcia decyzji inwestycyjnych z 15 do 20 lat; cyfryzujemy ten proces, powstanie elektroniczna PSI - zapowiedział minister Domański.

W przypadku KUKE chodzi o rozszerzenie

programu gwarancyjnego w taki sposób, by wspierał on nie tylko eksport krajowych firm, ale i inwestycje związane z bezpieczeństwem, transformacją energetyczną, nowoczesnym przemysłem i infrastrukturą. Zdolność finansowania kluczowych sektorów gospodarki ma zwiększyć się o ponad 20 mld zł.

Strategia inwestycyjna polega również na budowaniu odpowiednich narzędzi wspierających dostęp do kapitału. Temu ma służyć piąty element nowej strategii - Accelerate PL.

- Program budowy nowej generacji polskich start-upów odpowiada na jedno z najważniejszych wyzwań naszej gospodarki. Na naszym rynku powstaje wciąż zbyt mała liczba start-upów technologicznych, gotowych do szybkiego wzrostu, ekspansji międzynarodowej. Accelerate PL połączy akcelerator, fundusze inwestycyjne,

przedsiębiorstwa, ekspertów i organizacje rozwijające start-upy w jeden spójny system. Nie chcemy już rozproszonych działań. Chcemy, by powstała zintegrowana sieć tworząca środowisko dla firm gotowych do wzrostu, inwestycji i - co kluczowe - uczestniczących w globalnej konkurencji - zapowiedział szef resortu finansów i gospodarki. Zaprezentowana strategia ma za zadanie wspierać inwestycje sektora prywatnego, tworząc nowy model rozwoju gospodarczego.

- Dagoniliśmy najbardziej rozwinięte gospodarki świata, uczestniczymy w pracach grupy G20, E6 - sześciu największych gospodarek Unii Europejskiej i dlatego pięć przedstawionych impulsów inwestycyjnych to element większego procesu, w którym musi uczestniczyć sektor publiczny, ale przede wszystkim sektor prywatny - podsumował Domański. ©

Wojsko zbiera butelki, nowych przepisów dalej nie ma

ODPADY Wojsko nie chce już się zajmować zbieraniem plastikowych butelek i **zabiega o zmianę w systemie dystrybucji plastikowych opakowań**. – Ktoś powinien za to ponieść odpowiedzialność – mówi gen. Leon Komornicki, były zastępca szefa Sztabu Generalnego WP

Wojciech Kubik
wojciech.kubik@infor.pl

Obowiązujący od października 2025 r. system kaucyjny zmusił armię do dbania o zwrot butelek. Zorganizowanie systemu zbiórki delegowano do dowódców poszczególnych jednostek.

– Podpisana została umowa z operatorem systemu kaucyjnego na odbiór opakowań po wodzie i napojach butelkowanych. Wybrany operator zapewnia pełne zaplecze, w tym: platformę internetową, skanery, worki z plombami oraz odbiór opakowań przez firmy kurierskie. Takie rozwiązanie powoduje brak dodatkowych kosztów ponoszonych

przez jednostkę wojskową – opisuje jedną z jednostek ppłk. Piotr Płuciennik z Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (IWSZ).

Trzeba było w niej zorganizować 34 miejsca odbioru zużytych opakowań i 172 miejsca zbioru butelek. W zamian za to, jak wyjaśnia ppłk Płuciennik, jednostka „otrzyma zwrot kaucji, za każde opakowanie oraz dodatkowe środki finansowe za prowadzenie zbiórki manualnej w wysokości wynikającej z przepisów za każdą oddaną butelkę”. Czas, jaki żołnierze muszą poświęcać na wykonywanie podobnych zadań, oburza gen. Leona Komornickiego, byłego

zastępcę szefa Sztabu Generalnego WP.

– Absurd goni absurd. W wojsku przez cały czas dają o sobie znać takie głupoty. Projekty ustaw docierają przecież do MON, jest tam biuro prawne i nagle okazuje się, że wojsko jest obciążane zadaniami, które paraliżują jego działanie – mówi generał.

Problemu tego nie dostrzeżono w MON na etapie tworzenia ustawy kaucyjnej, czyli w połowie 2023 r. Podobnie było w 2024 r., gdy zmieniano ustawę o gospodarce opakowaniami, wdrażając system kaucyjny. Dopiero gdy z jednostek zaczęły docierać sygnały o dodatkowych obowiązkach, resort obrony



Wojskowi twierdzą, że system kaucyjny ich paraliżuje

postanowił wykorzystać prace nad nową ustawą o opakowaniach i odpadach opakowaniowych (ustawa ROP – rozszerzona odpowiedzialność producenta). Szykowane przepisy zobowiązują podmioty wprowadzające do sprzedaży napoje w opakowaniach do osiągnięcia odpowiedniego poziomu selektywnej zbiórki odpadów, obciążając je jednocześnie kosztami wprowadzenia opakowań na rynek. Re-

sort obrony postarał się o wpisanie do projektu pewnych wyłączeń z systemu.

– Aktualna wersja zakłada rozszerzenie grupy wprowadzających, których nie dotyczy obowiązek osiągnięcia poziomu selektywnej zbiórki odpadów w ramach systemu kaucyjnego. Chodzi o napoje nabywane bezpośrednio przez resort obrony narodowej na użytek wła-

sny i użytek wojsk obcych lub nabywanych bezpośrednio przez te wojska – informuje Paweł Bejda, wiceminister obrony narodowej.

Projekt ustawy o ROP nadal jest jednak przedmiotem konsultacji, nawiązując się na sprzeczne interesy branży producentów, samorządów i firm zbierających odpady. Prawo, które miało zacząć obowiązywać w 2026 r., oddala się w czasie, pozostawiając wojsku konieczność samodzielnego zorganizowania systemu zbiórki odpadów. Jak zapewnia IWSZ, sytuacja jest monitorowana, a wojsko nie wyklucza „podjęcia dodatkowych czynności w celu zabezpieczenia interesów SZ RP”. W ocenie gen. Komornickiego batalia o butelki pokazuje, że „biurokracja ma niesamowitą siłę władzy nad rzeczywistością i potrzebami funkcjonowania sił zbrojnych”. – Ktoś pod tym się podpisał i wypadłoby to wreszcie spersonalizować, bo u nas ciągle nie wiadomo, kto odpowiada za takie rzeczy – apeluje wojskowy.

©

PANORAMA GOSPODARCZA

SOBOTA JACHIRA
KANCELARIA PRAWNA

- kancelaria nowej generacji

Kancelaria, która zaczynała od windykacji i upadłości. Dziś liczy prawie 190 pracowników i buduje 40-osobowy dział wsparcia biznesu, rozwija własne modele zarządzania sprawami i należy do grona kancelarii, które konsekwentnie łączą prawo z biznesowym doradztwem, opowiada Szymon Kowalczyk – partner w kancelarii.



Franki jako punkt zwrotny

Założona w 2016 r. kancelaria szybko dostrzegła niszę, której większość rynku unikała. „Chcieliśmy być jedną z pierwszych kancelarii w Polsce, która zajmie się sprawami frankowymi. To był niewygodny temat, bo z bankiem ciężko wygrać” – mówi Szymon Kowalczyk.

Pierwszy korzystny wyrok z 2018 r. stał się impulsem do dynamicznego wzrostu. Spory przeciwko bankom zapewniły kancelarii skalę, specjalizację i rozpoznawalność. Dziś portfolio obejmuje również kredyty złotówkowe, obsługę przedsiębiorców, roszczenia z tytułu służebności przesyłu i kompleksowe doradztwo biznesowe.

Szymon Kowalczyk podkreśla, że medialność spraw frankowych przestroniła inny filar działalności. „Przez wszystkie lata stale obsługiwaliśmy przedsiębiorców i spółki. Po prostu rynek najmocniej kojarzył nas z bankami”. Efekt? Klienci wracają z kolejnymi problemami prawnymi i powierzają kancelarii obsługę swoich firm.

Prawo, technologia i rozwój

Największa transformacja dokonana się jednak wewnątrz organizacji. Kancelaria Sobota

Jachira wdrożyła model zarządzania inspirowany branżą IT: podział spraw na mikroetapy, pełną zastępowalność prawników i rozbudowane struktury People & Culture. Dzięki temu kancelaria ogranicza rotację zespołu i buduje długofalowe relacje zarówno z klientami, jak i pracownikami.

Równolegle kancelaria inwestuje w sztuczną inteligencję. AI wspiera analizę dokumentów czy wyszukiwanie informacji, przyspieszając pracę prawników oraz obsługę klientów. „To świetne narzędzie, ale trzeba korzystać z niego odpowiedzialnie. Kluczowe jest bezpieczeństwo danych i ochrona tajemnicy zawodowej” – podkreśla Kowalczyk. Jak zaznacza, kancelaria zawiera indywidualne umowy z dostawcami technologii, by zapewnić pełną zgodność z wymogami ochrony danych. W ocenie partnera przyszłość rynku należy do kancelarii, które łączą kompetencje prawne z biznesowymi i komunikacyjnymi. „Prawnik nie może już być wyłącznie osobą mówiącą, czy coś wolno. Ma być partnerem, który koordynuje cały ekosystem problemów klienta”.

Przełom lat 2026 i 2027 będzie dla kancelarii symboliczny. Kancelaria Sobota Jachira będzie świętować 10-lecie działalności, a jubileuszowi towarzyszyć będzie przeprowadzka do nowej siedziby we Wrocławiu. To kolejny etap budowy organizacji, która chce zachować partnerski charakter mimo dynamicznego wzrostu.

Jakub Wójcik

<https://panorama-gospodarcza.gazetaprawna.pl/>

„Konfederacja light” budzi wątpliwości

POLITYKA Ryszard Petru chce, aby samo środowisko Centrum przekształciło się w wolnorynkowe i proeuropejskie ugrupowanie zdolne odebrać część wyborców Konfederacji. Hasłem „Konfederacji light” próbuje narzucić przyszłej formacji własny program

Daria Al Shehabi
daria.alshehabi-krotoska@infor.pl

W TVN24 Petru przekonywał, że na bazie stowarzyszenia Centrum powinno powstać ugrupowanie skierowane do przedsiębiorców i wyborców rozczarowanych gospodarczą polityką Koalicji Obywatelskiej. Miałoby wypełnić przestrzeń między Lewicą a ewentualnym wspólnym blokiem KO i PSL.

Projekt o roboczej nazwie „Konfederacja light” byłby liberalnym ugrupowaniem, proeuropejski, nieustraszeni wobec migracji i umiarkowanie progresywny w sprawach obyczajowych.

Z ustaleń DGP wynika jednak, że koncepcja nie była konsultowana z całym klubem i po jej ogłoszeniu nie wywołała wśród posłów Centrum większego entuzjazmu. Część parla-

mentarzystów podzieliła diagnozę, że ugrupowanie potrzebuje wyraźniejszego profilu gospodarczego. Większe wątpliwości budzi sama etykieta i próba konstruowania oferty w odniesieniu do Konfederacji. Centrum chce zabiegać przede wszystkim o umiarkowanych wyborców oczekujących sprawnego państwa, stabilnych podatków, dobrej ochrony zdrowia i edukacji. Samo odwołanie do marki Konfederacji może tę grupę odstraszać.

Posłowie Centrum są też bardziej otwarci na liberalny program gospodarczy niż na Petru w roli lidera i firmowany przez niego projekt „Konfederacji light”. Były lider Nowoczesnej nie ma dziś zaplecza politycznego do stworzenia samodzielnej formacji poza Centrum. Braku-

je mu struktur, pieniędzy i wystarczającej liczby polityków gotowych za nim pójść. Centrum pracuje nad manifestem i przygotowuje się do planowanego w najbliższym czasie kongresu założycielskiego. Petru, przedstawiając kolejne postulaty i wzmacniając swoją obecność medialną, próbuje przesądzić, jaki charakter będzie miała przyszła partia. Gdyby jego koncepcja została przyjęta, sam stałby się jej najbardziej rozpoznawalną twarzą.

To jednocześnie test dla Pauliny Hennig-Kłowski. Formalnie jej pozycja nie jest dziś kwestionowana, a struktury pozostają jej przychylnie. Problemem jest ograniczone zaangażowanie minister klimatu w budowę nowego ugrupowania.

Równolegle w najbliższym czasie należy spodziewać się wejścia Petru do Ministerstwa Rozwoju. Ustalenia w tej sprawie zostały już sfinalizowane. Rządowe stanowisko może wzmocnić jego wiarygodność w sprawach gospodarczych i dać mu narzędzia do budowania własnej pozycji. Stawką nie jest dziś rozłam w Centrum. Chodzi o to, kto zdefiniuje program ugrupowania i z jaką pozycją przystąpi do rozmów o wyborach w 2027 r.

©

Więcej paneli, niż potrzebuje świat

ENERGETYKA Gigantyczne zdolności przemysłowe zbudowane na potrzeby perspektywicznych sektorów, takich jak energetyka słoneczna, stały się **podwójnym zagrożeniem**

Marceli Sommer
marceli.sommer@infor.pl

W ostatnich latach energetyka słoneczna była jednoznacznym liderem wzrostu w energetyce (w UE od co najmniej dwóch lat jest już także największym źródłem pod względem zainstalowanej mocy) i typowano ją na głównym beneficjencie spodziewanej nowej fali elektryfikacji. Pozycję tę miały zagwarantować fotowoltaice (PV) przede wszystkim niskie koszty i czas realizacji instalacji. Potwierdzając te oczekiwania, panele PV w zeszłym roku miały zaspołnić, według brytyjskiego ośrodka Ember, aż trzy czwarte wzrostu światowego zapotrzebowania na energię elektryczną. Najnowsze sygnały z rynku zapowiadają jednak najpoważniejszy dotąd test dla optymistycznych dla tej technologii prognoz.

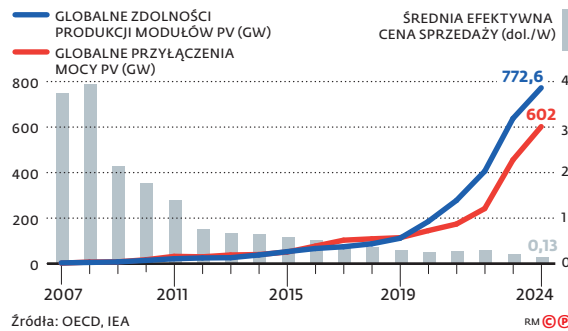
Źródłem ryzyka niedocenianego w większości prognoz okazało się połączenie dwóch czynników. Pierwszy to status energetyki słonecznej jako najsilniej subsydiowanej spośród strategicznych branż przemysłu. Drugi czynnik to napędzana polityką przemysłową monopolizacja łańcuchów dostaw fotowoltaiki przez Chińską Republikę Ludową. Według OECD udział Państwa Środka w globalnych przychodach sektora zwiększył się z niespełna 20 proc. w 2005 r. do prawie 90 proc. w 2024. W perspektywie 2030 r., według przewidywań Międzynarodowej Agencji Energii, skala chińskiej dominacji w zakresie zdolności produkcji kluczowych komponentów systemów fotowoltaicznych (płytek krzemowych, ogniw i modułów) zmniejszy się zaledwie o parę punktów procentowych, a w produkcji klu-

czowego surowca – krzemu polikrystalicznego – zwiększy się do 88 proc.

To właśnie przemysł PV stanowi najbardziej dobitny przykład przerosła zdolności produkcyjnych, które zarzuca Pekinowi Komisja Europejska. Potencjał Chin znacząco przekracza zarówno obecne, jak i spodziewane globalne zapotrzebowanie na panele słoneczne.

W ten sposób ta część świata, która polega w swoich planach transformacyjnych w istotnym stopniu na energii ze słońca, stała się w dość wysokim stopniu podatna na wewnętrzną dynamikę chińskiej gospodarki oraz zmiany w prowadzonej przez Pekin polityce przemysłowej.

Te przyszły z początkiem roku, kiedy chińskie władze zdecydowały się na wycofanie jednego z głównych instrumentów subsydiowania producentów fotowoltaiki – zwrotu po-



Źródła: OECD, IEA

datku za towar skierowanego na eksport. Dlaczego Państwo Środka zdecydowało się na ten krok? Według jednej wersji coraz bardziej kłopotliwe stały się odczuwane w kraju skutki uboczne przewymiarowanej polityki przemysłowej. W styczniowym raporcie OECD odnotowano, że sektor fotowoltaiki stał się jednym z głównych ośrodków wojny cenowej między producentami, która zaowocowała obniżeniem poziomu wykorzystania mocy wytwórczych i funkcjonowaniem wielu firm w warunkach ujemnych marż. Już w 2024 r., w ocenie organizacji, sytuacja ta pociągnęła za sobą

potężne straty i zwolnienia w łańcuchach dostaw energetyki słonecznej. OECD oceniła, że koncentracja w Chinach zdolności wytwórczych z całego łańcucha dostaw stała się „poważnym źródłem niepewności” co do odporności owego łańcucha, a także bezpieczeństwa gospodarczego i energetycznego.

Część ekspertów branżowych powiązało już z tą dynamiką chińskiego eksportu w sektorze PV, który osiągnął rekordowe poziomy w marcu, bezpośrednio przed wejściem w życie zmian, by następnie zanotować spadek o prawie 20 proc. w pierwszym miesiącu ich obowiązy-

wania. Odnotowano także wzrost rynkowych cen modułów fotowoltaicznych (z niespełna 10 do ponad 11 centów za 1 W, po wejściu w życie ograniczeń chińskiego wsparcia).

Zdaniem Francesca Sasiego, badacza Uniwersytetu w Oslo, to dopiero początek trendu spadkowego w eksporcie paneli słonecznych i ich komponentów z Państwa Środka oraz towarzyszącego mu wzrostu kosztu technologii. Ekspert zasugerował też, że zmiany w chińskiej polityce mogą stanowić krok w kierunku przyłączenia sektora PV do metali ziem rzadkich i innych objętych restrykcjami eksportowymi krytycznych surowców w roli instrumentu ekonomii zaprzęgniętej do interesów państwa. Na rzecz tej interpretacji mogą przemawiać niedawne doniesienia Agencji Reutersa o prowadzonych przez chińskie władze rozmowach z przemysłem PV o ograniczeniu eksportu technologii do Stanów Zjednoczonych.

KOMUNIKATY

BURMISTRZ GRODZISKA MAZOWIECKIEGO informuje, że na elektronicznej tablicy ogłoszeń w siedzibie Urzędu Miejskiego w Grodzisku Maz. przy ul. T. Kościuszki 12A oraz na stronie internetowej www.grodzisk.pl i www.bip.grodzisk.pl, zostało podane do publicznej wiadomości ogłoszenie o przetargu ustnym nieograniczonym na sprzedaż części nieruchomości gruntowej zabudowanej położonej w Grodzisku Mazowieckim przy zbiegu ul. Bałtyckiej i ul. Spiskiej, oznaczonej jako:

Oznaczenie nieruchomości	Powierzchnia	Cena wywoławcza	Wadium
dz. ew. nr 10/2 WA1G/00003093/7 obręb 0020	0,1890 ha	2.530.000,00 zł jest zwolniona z VAT	253.000,00 zł

Przedmiotowa działka jest zabudowana wielorodzinnym, zabytkowym budynkiem mieszkalnym, usytuowanym w centralnej części działki oraz budynkiem niemieszkalnym. Budynek mieszkalny - Willa tzw. „Dom Rejenta” wpisany jest do Wojewódzkiej Ewidencji Zabytków oraz Gminnej Ewidencji Zabytków. Obiekt ma dwie kondygnacje nadziemne, wysokie poddasze użytkowe (przestrzeń nie wydzieloną przez ściany) oraz jest w całości podpiwniczony. Budynek wyposażony jest w instalacje: wodno-kanalizacyjną, elektryczną oraz gazową. Ogrzewanie realizowane jest indywidualnie w każdym lokalu. Powierzchnia zabudowy budynku mieszkalnego wynosi 268 m², zgodnie z danymi zawartymi w ewidencji gruntów prowadzonej przez Starostę Grodzkiego. Zgodnie z miejscowym planem zagospodarowania przedmiotowa nieruchomość położona jest na terenie oznaczonym symbolem 23MN tj.: przeznaczenie podstawowe: zabudowa mieszkaniowa jednorodzinna, przeznaczenie towarzyszące: urządzenia budowlane, garaże, budynki gospodarcze, infrastruktura techniczna, zieleni urządzonej, urządzenia sportowe, place zabaw, przeznaczenie dopuszczalne: usługi jako wbudowane lokale użytkowe, drogi wewnętrzne.

Gmina Grodzisk Mazowiecki zastrzega sobie prawo odkupu nieruchomości przez okres 5 lat od dnia zawarcia aktu notarialnego sprzedaży. Skorzystanie z prawa odkupu nastąpić może w przypadku gdy:

a) w terminie 2 lat od daty zawarcia umowy sprzedaży nie zostanie wydana decyzja o pozwoleniu na budowę dot. budynku mieszkalnego lub zgłoszenie remontu rzeczoności budynku w zakresie określonym w „Opinie historyczno-konserwatorskiej na temat wartości zabytkowych oraz wytycznych do remontu Willi przy ul. Bałtyckiej 31 w Grodzisku Maz.” z października 2023 r. autorstwa A. Kozłowskiej, wykonanej na zlecenie Gminy Grodzisk Mazowiecki stanowiącej zał. nr 1 do niniejszej sprawy sprzedaży nieruchomości;

b) w terminie 4,5 roku od daty zawarcia umowy sprzedaży nie zostanie uzyskane pozwolenie na użytkowanie budynku lub nie zostanie zakończony remont tego budynku, w zakresie określonym w ww. „Opinie historyczno-konserwatorskiej na temat wartości zabytkowych oraz wytycznych do remontu Willi przy ul. Bałtyckiej 31 w Grodzisku Maz.” z października 2023 r. autorstwa A. Kozłowskiej. **Przetarg odbędzie się w dniu 10 września 2026 r. o godz. 11:00 w Willi Niespodzianka w Grodzisku Mazowieckim przy ul. Kościuszki 12 w dużej sali na parterze.** W przetargu mogą brać udział osoby fizyczne i prawne, które terminowo wpłacą wadium. Wadium należy wpłacić w pieniądzu na konto Urzędu Miejskiego w Grodzisku Mazowieckim nr 88 1240 6348 1111 0010 4058 8554 Bank Pekao S.A. Warszawa do dnia 03.09.2026 r. Sprzedaż nieruchomości korzysta ze zwolnienia z podatku VAT na podstawie art. 43 ust. 1 pkt 10 ustawy o VAT (Dz. U. z 2025 r. poz. 755 ze zm.). **Informacje:** Urząd Miejski w Grodzisku Maz., ul. Kościuszki 12A, Wydział Gospodarki Nieruchomościami, nr tel. (22) 463 46 28, 516 541 391, www.grodzisk.pl, www.bip.grodzisk.pl

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

DYREKTOR NARODOWEGO CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU

ogłasza

konkurs POLNORIS na projekty bilateralne we współpracy międzynarodowej z partnerami z Norwegii, Islandii lub Lichtensteinu w Programie „Badania stosowane i innowacje” w ramach Funduszy Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2021-2028

Głównym celem konkursu POLNORIS jest podniesienie jakości badań naukowych w Polsce oraz wzmocnienie międzynarodowej współpracy w obszarze badań i innowacji. W ramach konkursu finansowane będą projekty realizowane w ścisłej współpracy z partnerem posiadającym siedzibę w jednym z Państw Darczyńców: Islandii, Liechtensteinie oraz Norwegii.

Dofinansowanie może objąć badania przemysłowe oraz eksperymentalne prace rozwojowe.

Budżet konkursu to 70 000 000 euro. Dofinansowanie dla pojedynczego projektu wynosi od 1 000 000 euro do 1 750 000 euro. Czas trwania projektów to 36 miesięcy.

Wnioski składają Konsorcja Projektowe, w których skład wchodzi: co najmniej jeden podmiot z Polski – Promotor Projektu oraz co najmniej jedna organizacja badawcza z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii. Promotorem Projektu mogą być polskie organizacje badawcze lub polskie przedsiębiorstwa (MŚP lub duże).

Dodatkowo Partnerem w projekcie może być również każdy podmiot publiczny lub prywatny, komercyjny lub niekomercyjny, w tym organizacje pozarządowe, mający siedzibę w Polsce, Islandii, Liechtensteinie lub Norwegii.

Nabór jest otwarty tematycznie, jednak wszystkie projekty muszą wpisywać się w przynajmniej jeden z trzech priorytetów Funduszy EOG:

- zielona transformacja Europy
- demokracja, praworządność i prawa człowieka
- włączenie społeczne i odporność.

Konkurs promuje podejścia interdyscyplinarne oraz współpracę międzysektorową. Istotnym elementem projektów powinny być także działania zwiększające praktyczne wykorzystanie wyników badań (knowledge valorisation), polegające na przekształcaniu wiedzy w konkretne rozwiązania przynoszące wartość społeczną i gospodarczą. Konkurs POLNORIS stawia również na rozwój młodych kadr naukowych, promując liderów na wczesnym etapie kariery.

Wnioski o dofinansowanie będzie można składać

od 17 września 2026 r. (10:00:00 CEST) do 17 grudnia 2026 r. (15:00:00 CET).

Szczegółowe informacje, w tym zasady udziału w konkursie, są dostępne na stronie internetowej:

<https://www.gov.pl/web/ncbr/konkurs-polnoris>

OBWIESZCZENIE WOJEWODY MAZOWIECKIEGO

Zgodnie z art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1839) oraz zgodnie z art. 10 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r., poz. 1691) – dalej Kpa, niniejszym zawiadamia się, że w dniu 8 maja 2026 r. na wniosek inwestora zostało wszczęte postępowanie administracyjne dotyczące wniosku o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym:

inwestor: PERN S.A.
ul. Wyszogrodzka 133, 09-410 Płock,

inwestycja: Budowa i rozbiórka rurociągu produktów naftowych w ramach zadania: „Remont rurociągu DN250 na długości 765 m (461-1.225 km) Biała Stara (Płock-Mościcka)”

Adres zamierzenia inwestycyjnego:

jedn. ew. nr 141913 2 Stara Biała, powiat płocki:

obr. 0001 Biała dz. ew. nr 216/12, 216/17, 216/1, 217/1,

obr. 0008 Draganie Nowe dz. ew. nr 65/8, 66/1, 66/3.

Dla wyżej wymienionych nieruchomości, w celu zapewnienia prawa do wejścia na teren nieruchomości dla prowadzenia na nich budowy strategicznej inwestycji w sektorze naftowym, a także prac związanych z rozbiórką, przebudową, zmianą sposobu użytkowania, utrzymaniem, eksploatacją, użytkowaniem, remontami oraz usuwaniem awarii, wojewoda w decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym ograniczy, za odszkodowaniem, sposób korzystania z nieruchomości przez udzielenie zezwolenia w szczególności na zakładanie i przeprowadzenie na nieruchomości ciągów drenażowych, przewodów i urządzeń służących do przesyłania płynów, pary, gazów i energii elektrycznej oraz urządzeń łączności publicznej i sygnalizacji, a także innych podziemnych, naziemnych lub nadziemnych obiektów i urządzeń niezbędnych do założenia, przeprowadzenia oraz korzystania z tych przewodów i urządzeń – art. 30 ustawy z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym.

Akta przedmiotowej sprawy znajdują się w Wydziale Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, pl. Bankowy 3/5, 00-950 Warszawa, gdzie do czasu wydania orzeczenia, strony mogą się zapoznać z materiałem dowodowym w niej zgromadzonym.

Strona chcąc zapoznać się z aktami postępowania, może tego dokonać w siedzibie tutejszego organu na Pl. Bankowym 3/5 pok. 7 w poniedziałek w godz. 13⁰⁰ – 16⁰⁰ lub w czwartek w godz. 8⁰⁰ – 12⁰⁰ **po wcześniejszym umówieniu się telefonicznie podnr 22 695-62-19**. Osoby nieumówione nie będą obsługiwane.

Jednocześnie informuje się o skutkach doręczenia niniejszego zawiadomienia, które wiążą właścicieli nieruchomości objętych inwestycją:

- nieruchomości stanowiące własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, objęte wnioskiem o wydanie ww. decyzji, nie mogą być przedmiotem obrotu w rozumieniu przepisów o gospodarce nieruchomościami do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna;
- w odniesieniu do nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie ww. decyzji, do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna, nie wydaje się decyzji o pozwoleniu na budowę; toczące się postępowania ulegają zawieszeniu z mocy prawa;
- w odniesieniu do nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie ww. decyzji, do dnia, w którym ta decyzja stała się ostateczna, zawieszają się postępowania o wydanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu;
- w przypadku zbycia własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji w zakresie terminalu, a także w przypadku przeniesienia jej własności lub prawa użytkowania wieczystego, wskutek innego zdarzenia prawnego, nabywca i zbywca są obowiązani do zgłoszenia Wojewodzie Mazowieckiemu danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego
- w przypadku niedopełnienia tego obowiązku prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie będzie stanowiło podstawy do wznowienia postępowania.

W przypadku gdy po doręczeniu zawiadomienia, nastąpi: zbycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym; przeniesienie wskutek innego zdarzenia prawnego własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym – nabywca, a w przypadku, o którym mowa w pkt 1, nabywca i zbywca, są obowiązani do zgłoszenia właściwemu wojewodzie danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego. Niedokonanie zgłoszenia i prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie stanowi podstawy do wznowienia postępowania.

Zgodnie z art. 41 § 1 Kpa, w toku postępowania strony oraz ich przedstawiciele i pełnomocnicy mają obowiązek zawiadomić organ administracji publicznej o każdej zmianie swego adresu. W myśl art. 41 § 2 Kpa, zaniedbanie tego obowiązku powoduje, że doręczenie pisma pod dotychczasowym adresem ma skutek prawny.

W trakcie prowadzonego postępowania, o czynnościach tutejszego organu, strony postępowania będą informowane w drodze publicznych obwieszczeń, zgodnie z art. 49 § 1 Kpa.

Dzień publicznego obwieszczenia: 17 czerwca 2026 r.

WIR-I.747.5.1.2026.AP1

OBWIESZCZENIE WOJEWODY MAZOWIECKIEGO

Zgodnie z art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1839) oraz zgodnie z art. 10 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r., poz. 1691) – dalej Kpa, niniejszym zawiadamia się, że w dniu 8 maja 2026 r. na wniosek inwestora zostało wszczęte postępowanie administracyjne dotyczące wniosku o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym:

inwestor: PERN S.A.
ul. Wyszogrodzka 133, 09-410 Płock,

inwestycja: Budowa i rozbiórka rurociągu produktów naftowych w ramach zadania pn.: „Remont rurociągu DN400 na długości ok. 32m pomiędzy 350 a 382m (Odcinek Płock -Koluszki); Remont rurociągu DN400 na długości ok. 22m pomiędzy 781 a 804m (Odcinek Płock - Koluszki); Remont rurociągu DN400 na długości ok. 41m pomiędzy 954 a 995m (Odcinek Płock-Koluszki); Remont rurociągu DN400 na dł. ok. 150m pomiędzy 1.280 a 1.430 m (Odcinek Płock - Koluszki); Remont rurociągu DN400 na dł. ok. 30m pomiędzy 1.485 a 1.515 m (Odcinek Płock - Koluszki).”

Adres zamierzenia inwestycyjnego:

jedn. ew. nr 141913 2 Stara Biała, powiat płocki:

obr. 0001 Biała dz. ew. nr 216/12,

obr. 0008 Draganie Nowe dz. ew. nr 66/8, 66/3.

Dla wyżej wymienionych nieruchomości, w celu zapewnienia prawa do wejścia na teren nieruchomości dla prowadzenia na nich budowy strategicznej inwestycji w sektorze naftowym, a także prac związanych z rozbiórką, przebudową, zmianą sposobu użytkowania, utrzymaniem, eksploatacją, użytkowaniem, remontami oraz usuwaniem awarii, wojewoda w decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym ograniczy, za odszkodowaniem, sposób korzystania z nieruchomości przez udzielenie zezwolenia w szczególności na zakładanie i przeprowadzenie na nieruchomości ciągów drenażowych, przewodów i urządzeń służących do przesyłania płynów, pary, gazów i energii elektrycznej oraz urządzeń łączności publicznej i sygnalizacji, a także innych podziemnych, naziemnych lub nadziemnych obiektów i urządzeń niezbędnych do założenia, przeprowadzenia oraz korzystania z tych przewodów i urządzeń – art. 30 ustawy z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym.

Akta przedmiotowej sprawy znajdują się w Wydziale Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, pl. Bankowy 3/5, 00-950 Warszawa, gdzie do czasu wydania orzeczenia, strony mogą się zapoznać z materiałem dowodowym w niej zgromadzonym.

Strona chcąc zapoznać się z aktami postępowania, może tego dokonać w siedzibie tutejszego organu na Pl. Bankowym 3/5 pok. 7 w poniedziałek w godz. 13⁰⁰ – 16⁰⁰ lub w czwartek w godz. 8⁰⁰ – 12⁰⁰ **po wcześniejszym umówieniu się telefonicznie podnr 22 695-62-19**. Osoby nieumówione nie będą obsługiwane.

Jednocześnie informuje się o skutkach doręczenia niniejszego zawiadomienia, które wiążą właścicieli nieruchomości objętych inwestycją:

- nieruchomości stanowiące własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, objęte wnioskiem o wydanie ww. decyzji, nie mogą być przedmiotem obrotu w rozumieniu przepisów o gospodarce nieruchomościami do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna;
- w odniesieniu do nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie ww. decyzji, do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna, nie wydaje się decyzji o pozwoleniu na budowę; toczące się postępowania ulegają zawieszeniu z mocy prawa;
- w odniesieniu do nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie ww. decyzji, do dnia, w którym ta decyzja stała się ostateczna, zawieszają się postępowania o wydanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu;
- w przypadku zbycia własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji w zakresie terminalu, a także w przypadku przeniesienia jej własności lub prawa użytkowania wieczystego, wskutek innego zdarzenia prawnego, nabywca i zbywca są obowiązani do zgłoszenia Wojewodzie Mazowieckiemu danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego – w przypadku niedopełnienia tego obowiązku prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie będzie stanowiło podstawy do wznowienia postępowania.

W przypadku gdy po doręczeniu zawiadomienia, nastąpi: zbycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym; przeniesienie wskutek innego zdarzenia prawnego własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w sektorze naftowym – nabywca, a w przypadku, o którym mowa w pkt 1, nabywca i zbywca, są obowiązani do zgłoszenia właściwemu wojewodzie danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego. Niedokonanie zgłoszenia i prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie stanowi podstawy do wznowienia postępowania.

Zgodnie z art. 41 § 1 Kpa, w toku postępowania strony oraz ich przedstawiciele i pełnomocnicy mają obowiązek zawiadomić organ administracji publicznej o każdej zmianie swego adresu. W myśl art. 41 § 2 Kpa, zaniedbanie tego obowiązku powoduje, że doręczenie pisma pod dotychczasowym adresem ma skutek prawny.

W trakcie prowadzonego postępowania, o czynnościach tutejszego organu, strony postępowania będą informowane w drodze publicznych obwieszczeń, zgodnie z art. 49 § 1 Kpa.

Dzień publicznego obwieszczenia: 17 czerwca 2026 r.

WIR-I.747.5.2.2026.MSK

Zakłady Metalowe „DEZAMET” S.A.

w Nowej Dębie ul. Szypowskiego 1

ogłaszają przetarg pisemny nr I/2026 na sprzedaż składników aktywów trwałych obejmujących prawo użytkowania wieczystego nieruchomości gruntowych wraz z prawem własności budynków położonych w Nowej Dębie, województwie podkarpackim.

Pełne ogłoszenie o przetargu zawierające: charakterystykę nieruchomości, cenę wywoławczą, wysokość wadium, warunki przystąpienia do przetargu, wymagania dotyczące przygotowania oferty oraz termin składania ofert jest dostępne na stronie internetowej www.dezamet.com.pl.

STAROSTA BĘDZIŃSKI

BGN-I.6821.5.2025

Będzin, 10 czerwca 2026 r.

OGŁOSZENIE

Starosty Będzińskiego

wykonującego zadania z zakresu administracji rządowej

Działając: na podstawie art. 113 ust. 7, art. 114 ust. 3 i 4, art. 124 i art. 124a ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz. U. z 2026 r., poz. 399) oraz art. 49 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (t.j. Dz. U. z 2025 r., poz. 1691)

Informuję

o zamiarze wszczęcia postępowania administracyjnego w sprawie wydania decyzji dotyczącej ograniczenia sposobu korzystania z nieruchomości o nieuregulowanym stanie prawnym, położonej w jednostce ewidencyjnej Gmina Siewierz – obszar wiejski obręb Leśniaki oznaczonej numerem geodezyjnym 89/6 o powierzchni 0,1753 ha przez udzielenie zezwolenia na założenie i przeprowadzenie na nieruchomości przewodów służących do przesyłania energii elektrycznej w ramach realizacji inwestycji celu publicznego pn. *Budowa sieci elektroenergetycznej nN (0,4 kV) w ramach zadania „Budowa zasilania w energię elektryczną działki ewid. nr 98/2 w miejscowości Leśniaki, obręb 0006, Leśniaki”.*

W związku z powyższym wzywa się osoby, którym przysługują prawa rzeczowe do wyżej wymienionej nieruchomości, o zgłoszenie się w terminie 2 miesięcy od dnia ukazania się niniejszego ogłoszenia, tj. od dnia 17 czerwca 2026 r., do siedziby Starostwa Powiatowego w Będzinie przy ul. Jana Ścieszńskiego 6 lub ul. Ignacego Krasickiego 17, celem udokumentowania swojego prawa do przedmiotowej nieruchomości.

Jeżeli w wyznaczonym terminie nie zgłoszą się osoby, które wykażą, że przysługują im prawa rzeczowe do przedmiotowej nieruchomości, wszczęte zostanie postępowanie w sprawie ograniczenia sposobu korzystania z nieruchomości o nieuregulowanym stanie prawnym.

Kontakt telefoniczny do Biura Gospodarki Nieruchomościami: (32) 36 80 782, od wtorku do czwartku w godzinach 7.30-15.30, w poniedziałek w godzinach 7.30-17.00, w piątek w godzinach 7.30-14.00.

OBWIESZCZENIE WOJEWODY MAZOWIECKIEGO

Działając na podstawie art. 9 i 10 § 1 oraz art. 61 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r., poz. 1691) – dalej jako Kpa., w związku z art. 7 ust. 1, art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w zakresie sieci przesyłowych (Dz. U. z 2024 r., poz. 1199), informuję, że w dniu 13 maja 2026 r. zostało wszczęte postępowanie administracyjne w sprawie wydania decyzji o pozwoleniu na budowę dla:

inwestor: Stoen Operator Sp. z o.o.
ul. Pory 80 07-322 Warszawa,

inwestycja: „Budowa sieci elektroenergetycznej (linia kablowa 110kV) w ramach przebudowy istniejących sieci elektroenergetycznych WN-110kV relacji Praga – Huta Warszawa, Praga- Tarchomin oraz Tarchomin- Henryków”.

Adres zamierzenia inwestycyjnego:

województwo mazowieckie, m. st. Warszawa,

m. st. Warszawa, jedn. ew. 146503 8

obręb 4-06-31: dz. ew. nr: 100/1, 101, 102/2, 102/3, 103, 104/3, 104/4, 96/9, 96/8, 106/8, 106/9, 106/12,

obręb 4-06-32: dz. ew. nr: 19/4, 19/3, 31,

obręb 4-06-35: dz. ew. nr: 142/3, 142/2, 260, 264, 263/2, 265, 262, 261, 270, 271, 259/5.

Jednocześnie zawiadamia się, że w toku postępowania, Wojewoda Mazowiecki wydał postanowienie, w którym nałożył na inwestora obowiązek usunięcia nieprawidłowości i braków w projekcie budowlanym. Na powyższe postanowienie Wojewody Mazowieckiego nie służy zażalenie.

Akta sprawy do wglądu znajdują się w Wydziale Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie (Plac Bankowy 3/5, 00-950 Warszawa), gdzie można zgłaszać ewentualne uwagi i wnioski do czasu wydania orzeczenia w sprawie.

W przypadku gdy nastąpi: zbycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości; przeniesienie wskutek innego zdarzenia prawnego własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości - nabywca i zbywca, są obowiązani do zgłoszenia właściwemu wojewodzie danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego. Niedokonanie zgłoszenia i prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie stanowi podstawy do wznowienia postępowania.

Zawiadomienie, zgodnie z art. 49 Kpa uważa się za dokonane po upływie 14 dni, od dnia publicznego ogłoszenia w niniejszej sprawie.

Data publicznego obwieszczenia: 17 czerwca 2026 r.

WIR-I.7840.4.2.2026.MSK

Pesa łączy siły z koncernem z Japonii

TRANSPORT W przetargu na pociągi dużych prędkości dla PKP Intercity zgłosi się **tylko jedno konsorcjum z polską firmą**. Wiemy już, kto zamierza walczyć o zlecenie warte co najmniej 2,5 mld zł

Krzysztof Śmietana
krzysztof.smietana@infor.pl

Chętnych do produkcji pociągów, które pojadą z prędkością przynajmniej 320 km/h, mamy poznać 25 czerwca. Chodzi o zakup przynajmniej 20 składów, które mają obsługiwać szybką linię igrek z Warszawy przez Łódź do Wrocławia i Poznania. Bydgoska Pesa, która sama nie produkuje szybkich pociągów, we wtorek podpisała porozumienie z japońskim Hitachi i zapowiedziała wspólny start w postępowaniu PKP Intercity. Tym samym potwierdziły się nieoficjalne informacje DGP z końca maja.

Konsorcjum chce zaproponować Polsce skład ETR1000. Pojazdy takie jeżdżą w różnych krajach Europy, ale znane są głównie z obsługi szybkich połączeń Frecciarossa we Włoszech. Obie strony zakładają jednak, że współpraca będzie szersza. Konsorcjum zamierza startować w innych przetargach w różnych krajach Europy. I to nie tylko na pociągi dużych prędkości, ale także na regionalne składy piętrowe. W przypadku wygranej konsorcjum Pesy i Hitachi początkowo rola firmy z Bydgoszczy nie będzie ogromna. Składy byłyby montowane w zakładach Hitachi we Włoszech, a Pesa dostarczałaby część elementów i odpowiadałaby za homologację składów w Polsce i ich późniejszy serwis. Dopiero w przypadku skorzystania przez PKP Intercity z prawa opcji i zamówienia kolejnych 35 pociągów dużych prędkości planowane jest zwiększenie udziału polskiej firmy w produkcji pojazdów. Możliwe jest, że finalny montaż byłby przeniesiony do Pol-



Pociągi ETR1000 jeżdżą w różnych krajach Europy, ale znane są głównie z obsługi szybkich połączeń Frecciarossa we Włoszech

ski. Prezes Pesy Krzysztof Zdziarski liczy jednak na to, że współpraca z producentem słynnych pociągów Shinkansen otworzy przed firmą nowe możliwości technologiczne.

Specjalizująca się do tej pory w produkcji pociągów ze stali spółka już zakłada, że zacznie wytwarzać lżejsze składy aluminiowe. Zapowiada, że w Bydgoszczy powstaną nowoczesne hale produkcyjne, w których będą produkowane m.in. składy piętrowe. Japońskie Hitachi jest już obecne w Polsce, bo przed kilkoma laty przejęło firmę Thales, specjalizującą się m.in. w systemach sterowania ruchem kolejowym. Oferuje także usługi cyberbezpieczeństwa. Wspólny start z Pesą pozwoliłby Hitachi wejść na nasz rynek taboru kolejowego, co japońska firma planuje od kilku lat. Mariaż z lokalnym producentem daje jej większą szansę na wygraną, bo rząd bardzo liczy na udział polskich firm w produkcji superszybkich składów.

Szansę na zwycięstwo konsorcjum Pesa-Hitachi rosną zwłaszcza w sytuacji, gdy w ostatnich dniach rozpadło się inne konsorcjum z polską firmą. Nowosądecki Newag ogłosił, że wypowiada umowę o współpracy z niemieckim Siemensem. Powodem, jak podano, „był brak osiągnięcia przez strony konsensusu w przedmiocie treści umowy regulującej szczegółowe zasady współpracy stron w celu wspólnego uzyskania i zrealizowania zamówienia na dostawę w ciągu siedmiu lat 20 elektrycznych zespołów trakcyjnych o prędkości co najmniej 320 km/h”. – Rozmawialiśmy kilka miesięcy, ale ostatecznie nie osią-

gnęliśmy porozumienia – mówi krótko wiceprezes Newagu Józef Michalik w rozmowie z DGP. Jak się dowiedzieliśmy, nieoficjalnie Siemens wystartuje sam w przetargu na pociągi i zaofertuje składy Velaro Novo. Jak ustaliliśmy, Newag zaś nie utworzy innego konsorcjum i nie złoży oferty. Wśród pewniaków, którzy zgłoszą wnioski o udział w przetargu, jest jeszcze Alstom, który zapowiada, że wystartuje samodzielnie. Producent chce zaproponować składy z rodziny Avelia.

Po zgłoszeniu przez firmy wniosków o dopuszczenie do przetargu PKP Intercity zajmie się ich badaniem. Potem przewoźnik zaprosi producentów do udziału w dialogu konkurencyjnym. Przy ogłoszeniu przetargu w grudniu zeszłego roku spółka zakładała, że ostateczne oferty zostaną ujawnione w maju 2027 r. Przetarg byłby rozstrzygnięty latem przyszłego roku, a jesienią zostałyby zawarte kontrakty. Mimo dwumiesięcznego pośpiechu w składaniu wnio-

sków wiceprezes spółki PKP Intercity Marcin Karasiński wciąż liczy na to, że umowę z producentem uda się podpisać w przyszłym roku. To będzie jednak niemożliwe w przypadku pojawienia się protestów w czasie postępowania.

Po podpisaniu umowy dwa pierwsze pociągi mają być dostarczone w ciągu pięciu lat, a wszystkie 20 sztuk z zamówienia podstawowego – w ciągu siedmiu lat. Cała linia igrek ma być gotowa w 2035 r.

Jednocześnie zakup pociągów przystosowanych do prędkości minimum 320 km/h zapowiedziała też spółka CPK. Przetarg na 40 pojazdów z możliwością rozszerzenia do 60 ma zostać ogłoszony pod koniec roku. Pociągi trafiłyby do tzw. poolu taborowego, a potem byłyby wynajmowane chętnym przewoźnikom.



Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

Wyciąg z ogłoszenia o II ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż prawa własności kompleksu nieruchomości będących własnością Miasta Gliwice, obejmującego niezabudowane działki nr 828 i 829, obręb Kłodnica, poł. w rejonie ul. Jana Śliwki w Gliwicach.



PREZYDENT MIASTA GLIWICE INFORMUJE,

że na tablicy ogłoszeń Urzędu Miejskiego w Gliwicach przy ul. Zwycięstwa 21 (parter) i ul. Jasna 31A (parter), na stronie internetowej miasta (gliwice.eu) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (bip.gliwice.eu) zostało podane do publicznej wiadomości ogłoszenie o **II ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż prawa własności kompleksu nieruchomości położonych w rejonie ul. Jana Śliwki w Gliwicach, obejmującego niezabudowane działki: nr 828, obręb Kłodnica, oraz nr 829, obręb Kłodnica**, stanowiące własność Miasta Gliwice. Ponadto wyciąg z ogłoszenia o przetargu został zamieszczony w prasie ogólnopolskiej („Dzienniku Gazecie Prawnej”) oraz w prasie lokalnej („Miejskim Serwisie Informacyjnym – Gliwice”).

1. Dane ewidencyjne:

- działka **nr 828, obręb Kłodnica**, poł. w Gliwicach, o pow. gruntu 0,0585 ha, użytek B – tereny mieszkaniowe, identyfikator działki: 246601_1.0024.828,
 - działka **nr 829, obręb Kłodnica**, poł. na wsch. od ul. J. Śliwki w Gliwicach, o pow. gruntu 0,0585 ha, użytek B – tereny mieszkaniowe, identyfikator działki: 246601_1.0024.829.
- Łącznie 0,1170 ha.

2. Położenie i opis

Przedmiotem sprzedaży jest kompleks nieruchomości gruntowych, niezabudowanych położony w Gliwicach na pld-wsch. od ul. Jana Śliwki przy ul. Kotlarskiej. Sąsiedztwo bezpośrednie stanowi piekarnia, zabudowa mieszkaniowa wielorodzinna. W bliskiej odległości znajdują się pojedyncze punkty handlowo-usługowe i zabudowa mieszkaniowa jednorodzinna. Na południe od nieruchomości przebiega linia kolejowa relacji Katowice-Wrocław. Kompleks działek ma kształt regularny, zbliżony do prostokąta, teren prawie płaski. Działki porasta nieurządzona roślinność. Działki mają bliski dostęp do sieci elektroenergetycznej, wodno-kanalizacyjnej i gazowej. W granicach działek znajduje się sieć teletechniczna. Skomunikowanie terenu powinno odbywać się poprzez ul. Kotlarską do ul. J. Śliwki. W gestii nabywcy działek nr 828 i 829, obręb Kłodnica, będzie budowa ul. Kotlarskiej.

3. Przeznaczenie nieruchomości i sposób jej zagospodarowania

Działki **nr 828 i 829, obręb Kłodnica**, położone są na terenie, dla którego od 17 października 2010 r. obowiązuje *miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego miasta Gliwice dla terenu położonego po zachodniej stronie ulicy Tarnogórskiej, obejmującego część dzielnic Szobiszowice i Zatorze* (uchwała nr XXXVII/1090/2010 Rady Miejskiej w Gliwicach z dnia 15 lipca 2010 r., Dz. Urz. Woj. Śląskiego nr 188 z dnia 16.09.2010 r., poz. 2909). Zgodnie z mpzp działki nr 828 i 829, obręb Kłodnica, położone są na terenie o symbolu: **2MU** – co oznacza: tereny mieszkaniowo-usługowe o średniej intensywności zabudowy – istniejące.

4. Cena wywoławcza brutto:

478 800,00 zł. Cena zawiera 23% podatek VAT zgodnie z ustawą z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 775 ze zm.).
Minimalne postąpienie: 4790,00 zł.

5. Wadium

47 880,00 zł należy wnieść do **12 sierpnia 2026 r.** Datą wniesienia wadium jest data uznania rachunku bankowego Miasta Gliwice.

6. Termin i miejsce przetargu:

18 sierpnia 2026 r. o godz. 12.00, siedziba Wydziału Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miejskiego w Gliwicach, ul. Jasna 31A, sala 105. I ustny przetarg nieograniczony na sprzedaż prawa własności nieruchomości obejmujących działkę nr 828, obręb Kłodnica, oraz działkę nr 829, obręb Kłodnica, odbył się 14 maja 2026 r. i zakończył się wynikiem negatywnym.

7. Podpisanie notarialnej umowy kupna-sprzedaży nastąpi **od 17 września 2026 r.** Dodatkowe informacje na temat warunków przetargu można uzyskać pod numerem tel. 32/338 64-11 lub 32/338-64-09, 32/338-64-12.

OBWIESZCZENIE z 15 czerwca 2026 r.

Na podstawie art. 37b ust. 2 ustawy z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz. U. z 2024 r. poz. 561, z późn. zm.)

WOJEWODA PODKARPACKI ZAWIADAMIA

o wydaniu decyzji znak N-VII.752.2.2026 potwierdzającej nabycie przez Skarb Państwa z dniem 1 czerwca 2003 r. prawa własności gruntu oznaczonego w ewidencji gruntów i budynków jako działka nr 157/1 o pow. 13,4772 ha, położonego w jednostce ewidencyjnej gm. Nowa Dęba, w obrębie nr 0001 Dęba, stanowiącego fragment linii kolejowej nr 71 relacji Ocice – Rzeszów Główny, nabycia użytkownika wieczystego przedmiotowego gruntu i prawa własności urządzeń znajdujących się na tej działce przez PKP S.A.

Z treścią ww. decyzji strony mogą zapoznać się w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie, Delegatura w Tarnobrzegu ul. 1 Maja 4a, pok. 404a.

Pouczenie o przysługujących środkach odwoławczych zawarte jest w decyzji.

Wyżej wymienioną decyzję uważa się za doręczoną po upływie 14 dni od dnia jej ogłoszenia w prasie o zasięgu ogólnopolskim.

OBWIESZCZENIE z 15 czerwca 2026 r.

Na podstawie art. 37b ust. 2 ustawy z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz. U. z 2024 r. poz. 561, z późn. zm.)

WOJEWODA PODKARPACKI ZAWIADAMIA

o wydaniu decyzji znak N-VII.752.3.2026 potwierdzającej nabycie przez Skarb Państwa z dniem 1 czerwca 2003 r. prawa własności gruntu oznaczonego w ewidencji gruntów i budynków jako działka nr 240 o pow. 4,38 ha, położonego w jednostce ewidencyjnej gm. Nowa Dęba, w obrębie nr 0003 Cygany, stanowiącego fragment linii kolejowej nr 71 relacji Ocice – Rzeszów Główny, nabycia użytkownika wieczystego przedmiotowego gruntu i prawa własności urządzeń znajdujących się na tej działce przez PKP S.A.

Z treścią ww. decyzji strony mogą zapoznać się w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie, Delegatura w Tarnobrzegu ul. 1 Maja 4a, pok. 404a.

Pouczenie o przysługujących środkach odwoławczych zawarte jest w decyzji.

Wyżej wymienioną decyzję uważa się za doręczoną po upływie 14 dni od dnia jej ogłoszenia w prasie o zasięgu ogólnopolskim.

Izraelska gospodarka dobrze znosi lata wojny

TEL AWIW Silny eksport pomaga utrzymać gospodarkę w dobrej kondycji mimo zaangażowania w konflikty na Bliskim Wschodzie

Karolina Wójcicka
karolina.wojcicka@infor.pl

Przedstawiciele niemal całego izraelskiego spektrum politycznego sprzeciwiają się umowie zawartej w tym tygodniu między Stanami Zjednoczonymi a Iranem. „Porozumienie Trumpa nas nie wiąże. Nie jesteśmy jego stroną, a ono samo nie gwarantuje naszego bezpieczeństwa” – napisał w serwisach społecznościowych skrajnie prawicowy minister bezpieczeństwa narodowego Itamar Ben Gwir.

Z kolei lider centrolewicowej partii Demokraci Ja'ir Golan ocenił, że „Trump podpisał porozumienie, które wpompuje miliardy dolarów do reżimu ajatollahów, pozostawia nienaruszoną infrastrukturę nuklearną, utrzymuje zagrożenie ze strony pocisków balistycznych i rzuca koło ratunkowe morderczemu reżimowi w Teheranie”. Izraelczycy, których Donald Trump próbuje skłonić do zakończenia działań wojennych w Libanie, mogą sobie pozwolić na dalsze prowadzenie konfliktu także dlatego, że nie pograża on izraelskiej gospodarki w długotrwały kryzys. – Pod Ziemią Świętą musi się znajdować jakaś trampolina – żartował prezes Banku Izraela Amir Jaron podczas konferencji na Uniwersytecie Reichmana, prezentując wykres pokazujący tempo wzrostu izraelskiej gospodarki w kolejnych kwartałach lat 2000–2025.

Izraelska gospodarka przechodziła przez kryzysy podczas drugiej intifady, wojny w Libanie w 2006 r., wojny w Strefie Gazy w 2014 r., pandemii COVID-19 oraz po ataku

Hamasu z 7 października 2023 r. Każde z tych wydarzeń prowadziło do spowolnienia wzrostu gospodarczego, a niekiedy nawet do recesji. Jednak po każdym wstrząsie gospodarka stosunkowo szybko wracała na ścieżkę wzrostu, jakby nic się nie wydarzyło.

Podobnie jest dziś. Mimo dwóch i pół roku wojen w Strefie Gazy, Libanie i Iranie izraelska gospodarka pozostaje zaskakująco odporna. Co prawda w I kw. PKB skurczył się w ujęciu rocznym o 3,3 proc., po tym jak w marcu znacząca część kraju została sparaliżowana przez konflikt z Iranem. Jednak już w czerwcu Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju prognozowała, że izraelska gospodarka „silnie odbije”, rosnąc o 3,3 proc. w 2026 r. i 5,6 proc. w 2027 r. OECD spodziewa się również spadku inflacji z 3 proc. w ubiegłym roku do 2,3 proc. w 2026 r. Inflacja i bezrobocie są niskie, częściowo dlatego, że znaczna liczba młodych Izraelczyków została powołana do wojska.

Dobre wyniki PKB nie przekładają się na dobrobyt obywateli

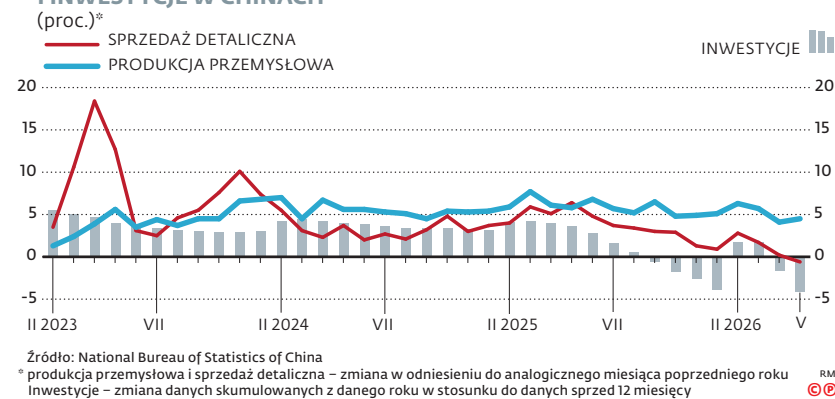
Silny eksport, zwłaszcza w sektorze technologicznym, pomaga utrzymać gospodarkę w dobrej kondycji. Szczególnie dobrze radzą sobie firmy z branży technologicznej i obronnych, których portfele zamówień wypełniają kontrakty zarówno od rodzimej armii, jak i zagranicznych sił zbrojnych. Choć bra-

kuje danych za I półrocze 2026 r., eksport izraelskiego uzbrojenia od lat notuje kolejne rekordy. Na początku czerwca ministerstwo obrony poinformowało, że wartość eksportu sprzętu wojskowego w ubiegłym roku wyniosła niemal 19,2 mld dol., wobec 14,8 mld dol. w 2024 r., który również był rekordowy. Oznacza to wzrost o 30 proc. rok do roku. Największym odbiorcą izraelskiego uzbrojenia była Europa, odpowiadająca za 36 proc. całego eksportu w 2025 r., co przełożyło się na zakupy o wartości 6,9 mld dol.

Wojny nie były jednak tani. Według danych izraelskiego banku centralnego dwa i pół roku konfliktów wygenerowały dla państwa dodatkowe wydatki rzędu 400 mld szekli (500 mld zł). Dobre wskaźniki statystyczne nie przekładają się jednak na sytuację materialną Izraelczyków. Jak wynika z badania Israel Democracy Institute, co trzeci pracownik odczuł po dwóch i pół roku wojny spadek dochodów i pogorszenie sytuacji finansowej. – Badanie przedstawia niepokojący obraz pogarszającego się wpływu gospodarczego na niemal wszystkie grupy społeczne, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym odsetku respondentów zgłaszających spadek dochodów i ograniczenia – powiedziała Dafna Awiram-Nican, współautorka raportu. ©



PRODUKCJA PRZEMYSŁOWA, SPRZEDAŻ DETALICZNA I INWESTYCJE W CHINACH



Chiński eksport ratuje gospodarkę, ale zwiększa napięcia z Unią Europejską

HANDEL
Zapoczątkowany w 2021 r. kryzys rynku nieruchomości wciąż ma wpływ na wyniki chińskiej gospodarki. Pomaga coraz wyższy eksport, co jednak zwiększa napięcia w relacjach handlowych

Tomasz Józwiak
tomasz.jozwiak@infor.pl

Z opublikowanych przez Narodowe Biuro Statystyczne danych wynika, że sprzedaż detaliczna w maju spadła w Chinach o 0,6 proc. w porównaniu z zeszłym rokiem. Wskaźnik – będący dobrym przybliżeniem wydatków chińskich gospodarstw domowych na towary – obniżył się po raz pierwszy od grudnia 2022 r., gdy gospodarka była pod wpływem pandemii.

Zaufanie konsumentów w Chinach pozostaje dość słabe ze względu na wolniejszy wzrost płac, a bilans gospodarstwa domowych nadal są obciążone spadkiem cen nieruchomości – napisali w komentarzu do danych ekonomiści ING.

Wpływ na dane mają również zmiany w rządowych programach wspar-

cia konsumpcji na warunki mniej korzystne dla nabywców niż w zeszłym roku. Na przykład sprzedaż samochodów w maju obniżyła się o 16,1 proc. w porównaniu z 2025 r. i był to ósmy z rzędu spadek. Niedostatki w popycie na dobra nadrobiły usługi, których sprzedaż zwiększyła się w pierwszych pięciu miesiącach roku o 5,4 proc. Usługi odpowiadają za niecałe 60 proc. chińskiego PKB i ich udział w gospodarce jest o 20 pkt proc. niższy niż w państwach wysoko rozwiniętych.

Niespodziewanie mocno spadły na początku 2026 r. inwestycje, w szczególności realizowane przez prywatne przedsiębiorstwa. W sektorze nieruchomości nakłady na środki trwałe obniżyły się o 16,2 proc. w porównaniu z zeszłym rokiem. W połączeniu ze spadkiem sprzedaży nowych mieszkań i ich cen sugeruje to kontynuację trwającego od pięciu lat kryzysu na rynku nieruchomości.

Jasnym punktem opublikowanych w maju danych były wyniki tych obszarów gospodarki, gdzie koniunktura zależy od eksportu. Produkcja przemysłowa zwiększyła się o 4,5 proc., na co wpływ miał m.in. wzrost produkcji samochodów o 8,3 proc. w ujęciu rocznym. Skoro z fabryk wyjeżdża coraz więcej aut, ale ich sprzedaż na ryn-

ku krajowym spada, to oznacza, że rośnie determinacja chińskich firm w zwiększaniu eksportu.

W pierwszych pięciu miesiącach roku sprzedaż na rynkach zagranicznych pojazdów wyprodukowanych w Chinach zwiększyła się o 50 proc., do 73,6 mld dol. Boom eksportowy jest w stanie łagodzić przynajmniej przez pewien czas niedostatki popytu krajowego, ale jednocześnie prowadzi do napięć z partnerami handlowymi, takimi jak Unia Europejska, której deficyt w handlu z Chinami podwoił się w ciągu pięciu lat, osiągając 376 mld euro w ciągu 12 miesięcy zakończonych w kwietniu.

Bruksela dostrzega problem, ale wciąż nie wypracowała odpowiedzi na zagrożenie. Część unijnych państw z Francją na czele opowiada się za twardą ochroną rynku za pomocą ceł. Bardziej ostrożnie są Niemcy, co wynika z rozbudowanej bazy produkcyjnej niemieckich firm w Chinach, takich jak Mercedes, Volkswagen czy BASF. Jedną z propozycji Komisji Europejskiej jest rozporządzenie (Industrial Accelerator Act), które nakłada na podmioty wydające publiczne pieniądze wymagania dotyczące zamawiania produktów wytwarzanych na terenie UE i stosowania materiałów niskoemisyjnych. ©

DGP Dziennik Gazeta Prawna

Redakcja:

ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny:
Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza, Łukasz Wilkiewicz

Kierownicy działów:

Kraj, Świat i Gospodarka: Michał Potocki

Opinie: Marcin Kube

Podatki i Księgowość:

Katarzyna Jedrzejevska, Marcin Mroziuk (tygodnik PIK), Magdalena Sobczak (tygodnik RIA)

Firma i Prawo oraz Prawnik:

Małgorzata Kryszkiewicz,
Izabela Rakowska-Boroń (tygodnik FIP)

Samorząd i Administracja oraz Kadry i Płace:

Agata Eichler, Joanna Pieczykowska-Rybaczek (tygodnik SIA), Leszek Jaworski (tygodnik KIP i UIS)

Dział Dodatków Poradniczych:

Monika Bugaj-Wojciechowska

Magazyn:

Anna Masłoń, Piotr Czarnowski,
Emilia Świętochowska, Maciej Weryński

Szef studia DTP:

Jacek Obrusiewicz

Główny grafik:

Cezary Cichocki

Fotodycja:

Łukasz Milej

Centrum Reklamny

tel. 22 530 44 44
e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum Reklamny:

Marcin Ośmiatowski

Dyrektor Marketingu:

Krystyna Wieczorkiewicz

Wiceprezes Zarządu:

Marcin Krawczak

Biuro Opiekunów Klienta:

ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 761 30 30
801 626 666
e-mail: bok@infor.pl

Partnerkie biura ogłoszeń:

Mariusz Zarzycki,
tel. 519 061 309

Produkcja:

Maciej Kowacki,
tel. 510 024 707

Druk:

Seregni Printing Group S.A.



Wydawca Dziennika Gazety Prawnej:

INFOR PL S.A.
ul. Burakowska 14, 01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL

Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej bez zgody wydawcy jest zabronione.



Zamówienia na prenumeratę przyjmują:

Kolporter,
Garmond Press,
GLM, AS Press
oraz urzędy pocztowe

Informacje o prenumeracie:

tel. 22 761 30 30,
dgp.pl/prenumerata

Materiały oznaczane jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykle, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwą wydarzenia (np. Perły Samorządu), partner wydania oraz inne o tożsamym charakterze stanowią materiały reklamowe w rozumieniu art. 36 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. prawo prasowe.

© – znak zastrzeżenia praw autorskich; Ⓢ – znak odpowiedzialności; ⓈⓈ – dwa znaki przy artykule oznaczają możliwość jego dalszego wykorzystania wyłącznie po uiszczeniu opłaty zgodnie z cennikiem (www.gazetaprawna.pl/licencje) i w zgodzie z Regulaminem korzystania z artykułów prasowych

DGP | Gazeta Prawna

Specjalne wydanie samorządowe

17 czerwca 2026 nr 115 (6784)

DGP.pl

Partnerzy wydania:



Mazowsze.



Plany ogólne Bezpieczeństwo Podział gmin

Samorzady potrzebują pilnych zmian w prawie



fot. Jakub Orzechowski/Agencja Wyborcza.pl; FotoQbik/Shutterstock; Karol Makurat/Reporter; Zofia i Marek Bazak/East News

PROMOCJA


Perły
samorządu
KONGRES 2026

Organizator Kongresu:

DGP | Dziennik
Gazeta Prawna

Współorganizator Kongresu:



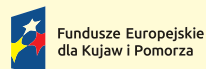
Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego



Urząd Marszałkowski
Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
w Toruniu

2026 ROKIEM
NSZZ SOLIDARNOŚĆ RI
I BYDGOSKIEGO MARCA 1981

Wydarzenie jest współfinansowane z Funduszy Europejskich:



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Reforma zagospodarowania przestrzennego ogranicza możliwości gmin wiejskich

Wkraczamy w decydujący moment reformy zagospodarowania przestrzennego. Z naszych rozmów z mieszkańcami wynika jednak, że wprowadzane rozwiązania **ograniczą możliwości przeznaczenia terenów na cele mieszkaniowe**



JAKUB GWIT

wójt gminy Powidz

Jednym z celów reformy wprowadzonej ustawą z 7 lipca 2023 r. o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw było ograniczenie rozpraszania się zabudowy oraz kosztów budowy infrastruktury technicznej, które ponosiły samorządy z uwagi na to zjawisko. Reforma wprowadziła nowy dokument planistyczny – plan ogólny gminy – będący aktem prawa miejscowego, mający zastąpić studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, które ma obowiązywać do końca sierpnia br. (zgodnie z procedowanym obecnie z inicjatywą rządu projektem ustawy).

Decyzje o warunkach zabudowy będzie można wydawać jedynie dla terenów określonych w planie ogólnym – obszarów uzupełnienia zabudowy. Jeśli chodzi o pozostałe tereny pod zabudowę, możliwość realizacji inwestycji będzie się wiązać z koniecznością przyjęcia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Mieszkańcy sygnalizują problem

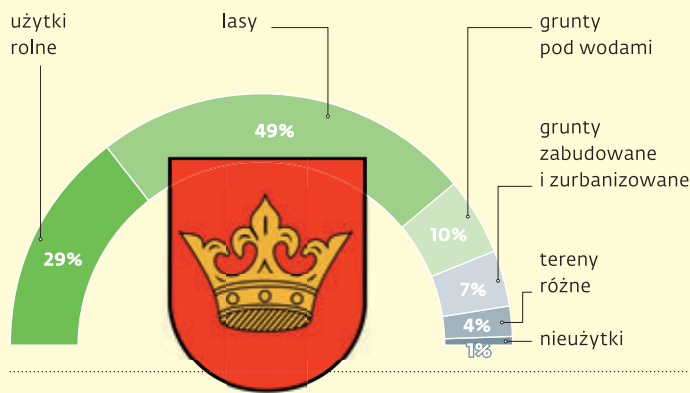
Przeprowadzając konsultacje społeczne planu ogólnego, ale też spotykając się

z mieszkańcami, widzimy jednak, że wprowadzane reformą rozwiązania przyczynią się do ograniczenia możliwości przeznaczenia terenów na cele mieszkaniowe (wielorodzinne, jednorodzinne, czy też w ramach siedliska rolniczego).

Zasady wyznaczania terenów pod strefy wielofunkcyjne z zabudową mieszkaniową jednorodziną, wielorodziną i zagrodową określa art. 13d ustawy z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w obecnym brzmieniu, doprecyzowane w rozporządzeniu ministra rozwoju i technologii z 8 grudnia 2023 r. w sprawie projektu planu ogólnego gminy, dokumentowania prac planistycznych w zakresie tego planu oraz wydawania z niego wypisów i wyrysów. Zapotrzebowanie na nową zabudowę jest determinowane przez liczbę mieszkańców, prognozy demograficzne oraz powierzchnie użytkowe mieszkań w gminie obecnie i historycznie. Reforma zagospodarowania przestrzennego nie pozwala otworzyć się w pełni na nowych mieszkańców, a zmniejszona podaż gruntów pod zabudowę wpłynie na wzrost ich cen.

Liczne są także obawy dotyczące radykalnych ograniczeń w zakresie możliwości rozbudowy terenów wiejskich w związku z zasadami ustalania obszarów uzupełnienia zabudowy, określonymi w rozporządzeniu ministra rozwoju i technologii z 2 maja

Gmina Powidz



80 proc.

formy ochrony przyrody, czyste, połodowcowe jeziora, lotnicza baza wojskowa Sił Zbrojnych RP i wojsk USA

Według analizy na potrzeby projektu planu ogólnego teren pod zabudowę mieszkaniową wynikający z obowiązujących MPZP i projektowanych OUZ wynosi 319 proc. zapotrzebowania, tereny pod działki lotniskowe są traktowane jak pod mieszkalnictwo.

2024 r. w sprawie sposobu wyznaczenia obszaru uzupełnienia zabudowy w planie ogólnym gminy. Zasady te budzą poważne obawy o paraliż inwestycyjny na terenach wiejskich. Siedliska rolne są zazwyczaj położone w znacznej odległości od innych siedlisk. Ponieważ mamy do czynienia z mniejszym zagęszczeniem zabudowy, niespełnione są standardowe kryteria ustalania obszarów uzupełnienia zabudowy.

Dotychczas wiele inwestycji związanych z rozbudową gospodarstw rolnych było realizowanych na podstawie de-

cyzji o warunkach zabudowy. Dotyczyło to zarówno budynków inwentarskich, budynków gospodarczych, garażowych, jak i silosów zbożowych. Brak możliwości ustalenia obszaru uzupełnienia zabudowy i wydania decyzji o warunkach zabudowy może prowadzić do trudności w realizacji nowych inwestycji, a także – przez te procedury – do problemów z pozyskiwaniem środków zewnętrznych na inwestycje służące rozwojowi gospodarstw. Ponadto nowe przepisy nie pozwalają na budowę obiektów służących produkcji rolnej na terenach przeznaczo-

nych w planach ogólnych pod rolnictwo (strefy otwarte). Obawy z tym związane przedstawiło już Ogólnopolskie Porozumienie Organizacji Porządowych w stanowisku z 7 marca 2025 r. w sprawie wpływu reformy planowania przestrzennego na zadania gmin w zakresie wydawania warunków zabudowy i związanych z tym problemów.

Nie wiadomo, jak udowodnić

Pracując nad strategią rozwoju gminy Powidz, staramy się skorzystać z możliwości, jaką jest wskazanie zwiększonych potrzeb na nowe tereny mieszkaniowe. Jednak w przepisach nie przewidziano metodologii, zgodnie z którą należy udowodnić istnienie większych potrzeb mieszkaniowych. Nie jesteśmy więc w stanie określić, czy ta próba się uda, a mieszkańcy naszej gminy, a także te osoby, które chcą w niej zamieszkać, będą przez kolejne miesiące funkcjonować w stanie niepewności.

Przedstawiony w artykule problem stanowi treść apelu Rady Gminy Powidz z 19 lutego 2026 r. w sprawie pilnego podjęcia działań w celu zapewnienia władztwa planistycznego gminy w zakresie wyznaczenia terenów pod zabudowę mieszkaniową, skierowanego do: prezesa Rady Ministrów, ministra finansów i gospodarki, ministra rolnictwa i rozwoju wsi, Komisji Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej Sejmiku RP.

Miasto, z którego korzystają wszyscy

Udziały w podatku PIT mieszkańców to ważny dochód samorządu. Tymczasem wielu młodych ludzi z wysokimi zarobkami zaczyna płacić podatki w gminach ościennych, mimo że nadal funkcjonują w mieście. To oblicze suburbanizacji stanowi **coraz większe wyzwanie dla samorządów**



MACIEJ KUPAJ

prezydent Legnicy

Spełnienie marzenia o domku pod miastem to dla jego właścicieli wspaniałe wydarzenie, ale dla miast takich jak Legnica staje się poważnym zmartwieniem. Drogi, szkoły, instytucje kultury, komunikacja, oferta społeczna czy rekreacyjna, a nawet funkcjonowanie urzędu miasta służą nie tylko Legniczansom, którzy płacą na ich utrzymanie, lecz także mieszkańcom gmin ościennych.

Dlatego w Legnicy wzięliśmy się do pracy. Wprowadzi-

liśmy kartę miejską, promujemy miasto, uruchamiamy nowe tereny pod zabudowę. Budujemy świadomość, że wybierając miejsce zamieszkania, warto rozważyć koszty i trudności związane z codziennymi dojazdami, np. czas poświęcony na dowożenie dzieci do szkoły i na zajęcia pozalekcyjne. Wszystkie te działania miasta będą jednak niewystarczające, jeżeli system finansowania nie nadąży za rzeczywistą rolą miast centralnych.

Potrzebujemy zatem uczciwej rozmowy o finansowaniu samorządów już teraz, zanim skutki suburbanizacji staną się jeszcze trudniejsze do odwrócenia. Szczególnie widać to w oświacie, której finan-

sowanie stoi dziś nad przepaścią. Dotyczy to zwłaszcza szkół ponadpodstawowych, których ciężar utrzymania ponoszą właśnie miasta centralne, często dawne miasta wojewódzkie. Niezbędne są systemowe rozwiązania, które uwzględnią rzeczywiste obszary funkcjonalne, codzienne przepływy mieszkańców i faktyczne koszty usług publicznych.

Jeżeli miasto utrzymuje infrastrukturę, edukację, transport, kulturę i usługi, z których korzysta cały region, powinno otrzymywać finansowanie adekwatne do tej roli. Inaczej będzie to oznaczało ograniczenie potencjału inwestycyjnego i obniżenie jakości usług publicznych.



Legnica

Jeśli chcemy, aby miasta centralne nadal się rozwijały i służyły nie tylko swoim mieszkańcom, lecz także całym obszarom funkcjonalnym, musimy przestać uda-

wać, że granice administracyjne dzielą życie ludzi. Ono już dawno przekroczyło te granice. Teraz powinien za tym nadążyć system finansowania samorządów.



Energia zaczyna się lokalnie. Samorządy nie mogą czekać na państwo

Kiedy rozmawiam z mieszkańcami o przyszłości, coraz częściej pada jedno słowo: bezpieczeństwo. Dziś oznacza ono nie tylko dobrej jakości drogi, nowoczesną edukację, silne wojsko czy szczelną granicę. Oznacza także energię – jej dostępność, cenę i niezależność od czynników, na które nie mamy wpływu. Właśnie dlatego samorządy w całej Polsce, także Ciechanów, przestały czekać. Nie czekamy na idealne przepisy. Nie czekamy na decyzje, które zapadają zbyt wolno albo wcale. Działamy tu i teraz, bo za lokalne bezpieczeństwo odpowiadamy bezpośrednio przed mieszkańcami.

W ostatnich latach zrobiliśmy w Ciechanowie bardzo dużo, by uniezależnić się energetycznie. Uruchoiliśmy miejską farmę fotowoltaiczną. Wzmocniliśmy system ciepłowniczy dwoma nowoczesnymi kotłami na biomase, redukując udział węgla w produkcji ciepła i tym samym odchodząc od płacenia za kosztowne uprawnienia do emisji CO₂. Wytwarzamy energię elektryczną w kogeneracji na lokalne potrzeby. Rozwijamy magazyny energii – zarówno w budynkach publicznych, jak i u mieszkańców, bo wcześniej szeroko instalowaliśmy panele fotowoltaiczne. To nie są działania na pokaz. To konkretne inwestycje, które już dziś wpływają na stabilność dostaw i koszty energii.

Szczególne znaczenie ma dla nas Ciechanowski Klaster Energii. Klaster zarejestrowany w Polsce przez URE pod numerem 1. To projekt, który pokazuje, że samorząd, spółki komunalne i partnerzy prywatni mogą wspólnie budować lokalny system energetyczny. System, w którym energia produkowana na miejscu w coraz większym stopniu pozostaje zużyta na miejscu. System bardziej odporny na wahania cen i zawirowania na rynku. Ogromną rolę odgrywa tu Elektrociepłownia Ciechanów. To dzięki jej konsekwentnej modernizacji możemy dziś mówić o realnej transformacji, a nie tylko o planach. To tam zapadają decyzje, które przekładają się na bezpieczeństwo mieszkańców oraz ich portfele.

I w tym miejscu dochodzimy do problemu, o którym samorządy mówią coraz głośnie. Państwo deklaruje wsparcie dla lokalnej energetyki, ale w praktyce to wsparcie często pozostaje na płaszczyźnie słów. Najlepszym przykładem jest brak notyfikacji Komisji Europejskiej dla znowelizowanych przepisów o odnawialnych źródłach energii. Mijają kolejne miesiące, a kluczowe rozwiązania – w tym mechanizmy wsparcia dla klastrów i spółdzielni – nie mogą wejść w życie. Przez co korzyści finansowe dla uczestników współpracy energetycznej są na razie w sferze abstrakcji.

Trudno nie zadać pytania: dlaczego? Widzieliśmy przecież sytuacje, w których rząd potrafił działać szybko i skutecznie, gdy naprawdę mu zależało. Tym razem tej determinacji nie widać. A przecież każdy miesiąc zwłoki to realna strata dla lokalnych inicjatyw. Można odnieść wrażenie, że problem leży głębiej. Rozwój lokalnej energetyki oznacza mniejszą zależność od dużych, państwowych spółek. To z kolei oznacza mniejsze wpływy i niższe dywidendy dla budżetu państwa. Ale czy naprawdę to powin-



no być ważniejsze niż bezpieczeństwo energetyczne mieszkańców?

W wielu krajach Unii Europejskiej wsparcie dla lokalnych wspólnot energetycznych funkcjonuje w bardziej rozwiniętej formie – z możliwością lokalnego bilansowania energii czy korzystniejszych zasad rozliczeń. Unijne przepisy dają państwom członkowskim ramy do ich wdrożenia, ale to od krajowych regulacji zależy, czy rzeczywiście staną się one realnym narzędziem wsparcia. W Polsce ten system wciąż nie osiągnął pełnej dojrzałości, co ogranicza potencjał klastrów i spółdzielni.

Brak spójnej polityki państwa

W dodatku w debacie publicznej pojawiają się wypowiedzi, które podważają sens całej transformacji energetycznej – wystarczy przypomnieć określenie „ozeszoze”. Jeśli takie słowa padają z ust polityków aspirujących do najważniejszych funkcji w państwie, trudno oczekiwać poważnego traktowania wyzwań, przed którymi stoi dziś energetyka. A wydawałoby się, że powinny być obszary polityk publicznych, które nas wszystkich łączą.

Podobnych przykładów jest więcej. W wielu gminach wciąż funkcjonuje anachroniczny sys-

tem własności infrastruktury oświetleniowej. Samorząd płaci za energię, ale nie zawsze jest właścicielem lamp. W efekcie tam, gdzie możemy decydować – inwestujemy i modernizujemy. W Ciechanowie w tym roku zakończymy wymianę lamp na energooszczędne wszędzie tam, gdzie to miasto jest właścicielem infrastruktury. Ale obok tych nowoczesnych instalacji nadal będą funkcjonować stare, energochłonne oprawy należące do spółek energetycznych. Tu pojawia się zasadniczy problem – gmina płaci rachunki za energię, ale nie ma wpływu na tempo modernizacji nieswojego majątku. To sytuacja, która z punktu widzenia efektywności energetycznej po prostu nie ma sensu. Bez systemowych zmian – choćby uporządkowania kwestii własności – wiele samorządów nadal będzie funkcjonować w tym dualnym, nieefektywnym układzie.

Warto też dodać, że brak spójnej polityki państwa w tym obszarze osłabia nie tylko inwestycje, ale też zaufanie do długoterminowych programów publicznych. Samorządy nie mogą planować transformacji w horyzoncie jednej kadencji rządu – potrzebują stabilnych reguł gry na lata. Bez tego każda inwestycja staje się obciążona większym ryzykiem, a tempo zmian niepotrzebnie spowalnia. Pojawiają się przy tym dodatkowe sprzeczności w polityce energetycznej polskiego państwa – z jednej strony biomasa jest wskazywana jako jedno z paliw wspierających odejście od węgla i element finansowanych publicznie inwestycji w ciepłownictwie, z drugiej w samym rządzie (Ministerstwo Klimatu) pojawia się projekt ustawy (UC 106) ograniczający jej dostępność. Tego typu rozbieżności między kierunkami wsparcia a potencjalnymi ograniczeniami regulacyjnymi wprowadzają niepewność, która bezpośrednio uderza w projekty realizowane przez samorządy i spółki komunalne.

Nie piszę tego, by krytykować dla samej krytyki. Piszę, bo widzę, jak ogromny potencjał mają polskie samorządy. Mamy wiedzę, doświadczenie i determinację. Potrafimy realizować projekty, które jeszcze kilka lat temu wydawały się ambitnymi planami. Potrzebujemy jednak partnerstwa. Potrzebujemy państwa, które nie tylko mówi o transformacji energetycznej, ale realnie ją wspiera. Bo dziś to samorządy są często na pierwszej linii tej zmiany.

I jedno jest pewne: niezależność energetyczna Polski nie powstanie wyłącznie w Warszawie. Ona powstaje w takich miastach jak Ciechanów – krok po kroku, inwestycja po inwestycji. Warto wreszcie to dostrzec.



Krzysztof Kosiński
Prezydent
Miasta Ciechanów
Wiceprezes
Związku Miast Polskich

Partner



Podział gminy. Nowy art. 4eb ustawy o samorządzie gminnym w praktyce się nie sprawdził

Gmina Supraśl jest przykładem, który pokazuje, jak niekorzystne dla obu zainteresowanych stron następstwa może mieć podział gminy. Przez nieprecyzyjne przepisy konsekwencje mogą się ciągnąć latami



DR RADOSŁAW DOBROWOLSKI
burmistrz Supraśla

W Supraślu dokonano bardzo głębokiej ingerencji w strukturę wspólnoty samorządowej. W nowej, wydzielonej z Supraśla gminie Grabówka pozostało ok. 11 tys. mieszkańców i 70 proc. wszystkich dochodów, natomiast w okrojonej gminie Supraśl – 6,4 tys. mieszkańców i ok. 30 proc. dotychczasowych wpływów finansowych.

Decyzja dotycząca podziału gminy Supraśl na gminę Grabówkę i pozostały obszar starej gminy z siedzibą w uzdrowiskowym mieście Supraśl zapadła w drodze rozporządzenia Rady Ministrów z 1 października 2024 r. Jako pierwsi albo jedni z pierwszych mieliśmy sposobność sprawdzenia w praktyce działania przepisu wprowadzonego niedługo wcześniej do ustawy o samorządzie gminnym. Chodzi o art. 4eb, który reguluje następstwo prawne w przypadku zmiany granic gminy.

Przepis spowodował problem

Ustęp pierwszy tego przepisu stanowi: „W przypadku zmiany granic gmin polegającej na wyłączeniu części obszaru gminy i jego włączeniu do sąsiedniej gminy, gmina, do której został włączony ten obszar, wstępuje we wszystkie prawa i obowiązki gminy na tym obszarze, w tym prawa i obowiązki wynikające z zezwoleń, koncesji oraz innych aktów administracyjnych”. Regulacja ta miała ułatwić gminom radzenie sobie w nowej sytuacji. Jednak to rozwiązanie prawne ze względu na swoją

niewystarczającą precyzję, a nawet sprzeczność z innymi przepisami jest źródłem problemów.

Przepis art. 4eb dotyczy przejścia praw cywilnoprawnych, ale czy także praw własności i szerzej – dotyczących mienia? Przecież jeśli chodzi o mienie gminy, mamy odrębną regulację w art. 44 pkt 2 ustawy o samorządzie gminnym. Zgodnie z nią przeniesienie mienia wymaga zawarcia porozumienia przez gminy albo wydania decyzji administracyjnej przez prezesa Rady Ministrów (w przypadku braku porozumienia gmin), na mocy której przenosi się mienie na nowo powstałą gminę.

Można więc zadać pytanie, czy mienie gminy w związku ze zmianą administracyjną granic przechodzi do nowej gminy z mocy prawa w trybie art. 4eb, czy w trybie art. 44 pkt 2, w którym wymagane jest oświadczenie woli przenoszącego własność i inne prawa majątkowe.

Ta sprzeczność przepisów spowodowała w Supraślu niemałe zamieszanie. Jeszcze przed podziałem gminy rządowa pełnomocniczka ds. utworzenia nowej gminy Grabówka Ewa Bończak-Kucharczyk zaproponowała pewien kompromis. Miał on polegać na przekazaniu gminie Grabówka wszystkich nieruchomości, które znajdują się w jej granicach od 1 stycznia 2025 r., oraz jednoczesnym przejściu przez nią części zobowiązań kredytowych, które należały do gminy Supraśl. Przejęcie i podział długów miały się opierać na proporcjach potencjału ekonomicznego i ludnościowego obu gmin po podziale.

Sprawa kredytów została rozwiązana bardzo sprawnie przez ustanowienie kilku cesji kredytowych z przedstawicielami banków. Gdyby nie porozu-

mienie co do kredytów, to gmina Supraśl po podziale miałaby 50 mln długu, co stanowiłoby 85 proc. zadłużenia w stosunku do jej dochodów. Taka gmina, zwłaszcza że mało dochodowa, w praktyce nie mogłaby istnieć.

W wyniku cesji kredytów na gminę Grabówkę zadłużenie gminy Supraśl na początku 2025 r. spadło do 20 mln zł. W zamian za ich dokonanie gmina Supraśl zgodziła się na zaproponowaną przez panią pełnomocniczkę – urzędnika mającego pełnię władzy w Grabówce (reprezentującego radę i wójta jednocześnie) – aby przenieść na rzecz Grabówki mienie. Zastosowany miał być art. 4eb. Hołdowano założeniom, wedle których mienie gminy Supraśl miało przejść na nową gminę Grabówkę z dniem podziału administracyjnego. Czynność notarialna miała tylko potwierdzić ten fakt.

Do podpisania aktu w takiej właśnie formule doszło w Warszawie 23 stycznia 2025 r. w kancelarii notarialnej, na wyrażenie życzenia pani pełnomocniczki gminy Grabówka oraz przy aprobacie notariusza. Prawnicy gminy Supraśl podchodzili do tego rozwiązania sceptycznie – jak się okazało, słusznie – jednak była to czynność niejako wiązana. Głównym naszym celem było przekazanie nowej gminie kredytów, natomiast ryzyko interpretacyjne skutecznego przeniesienia własności mienia, w tym nieruchomości o łącznej powierzchni 6464,42 ha, stanowiło większy problem dla gminy Grabówka.

Gmina bez ziemi

Na przełomie lat 2025/2026 okazało się, że sądy rejestrowe (wydziały ksiąg wieczystych) odmawiają wpisów nieruchomości przekazanych aktem notarialnym na rzecz gminy Grabówka. Powzięły poważ-

ną wątpliwość, czy czynność prawna przekazania mienia była skuteczna. Na tym tle zawiązał się spór sądowy, który będzie musiał rozstrzygnąć Sąd Okręgowy w Białymstoku.

Może się okazać, że gmina Supraśl ma w dalszym ciągu niemal 6,5 tys. ha gruntów, które obecnie są położone na terenie gminy Grabówka – zabudowanych instytucjami gminnymi, cmentarzami, drogami, placami, działkami przeznaczonymi na budownictwo jednorodzinne itp. Będzie trzeba w związku z tym ponownie podpisać porozumienie z gminą Grabówką, aby mogła z tych nieruchomości legalnie korzystać. Gmina „bez ziemi” nie mogłaby normalnie funkcjonować, przeprowadzać inwestycji, organizować ruchu ulicznego, prowadzić gospodarki nieruchomościami czy swobodnie korzystać z jakichkolwiek nieruchomości.

Inną kwestią do rozwiązania będą podatki i opłaty, które będzie trzeba uiścić na rzecz gminy Grabówka oraz powiązać je z odpłatną formą korzystania z tych nieruchomości przez Grabówkę. Nie chodzi o to, aby gmina Supraśl zarabiała na szkodzić wynikającej z opisanych wad prawnych, ale aby okrojona z dochodów i o wiele mniejsza oraz skrajnie osłabiona przez obecny rząd gmina Supraśl nie była ponownie poszkodowana. Przekazanie gminie Grabówka większości nieruchomości, które służą do wykonywania jej zadań własnych, jest pewne, logiczne i nieuniknione (zwłaszcza że brak porozumienia uruchomiłby działania rządu zgodnie z art. 44 pkt 2). Jednocześnie nieuniknione będzie wejście w spór odnośnie do innych aktywów gminy Supraśl leżących w nowej gminie Grabówka.

Ta sytuacja obrazuje mankamenty samorządowego ustroju

naszego państwa. Wydaje się konieczne naprawienie przez ustawodawcę przepisów w zakresie przeniesienia własności składników majątkowych do nowo tworzonych gmin. Przepis art. 4eb w ogólnym zarysie jest pożądany, jednak nie powinien stać w sprzeczności z innymi przepisami ustawy, takimi jak art. 44 dotyczący mienia komunalnego.

Zobowiązania finansowe też trzeba uregulować

Szczegółowego unormowania w ustawie o samorządzie wymaga też sprawa podziału zobowiązań finansowych – kredytów zaciąganych przed podziałem gminy. Brak takich unormowań może spowodować zapaść, a nawet upadek finansowy wielu samorządów dotkniętych polityczną rozgrywką albo innym chciwym interesów rządzących (działających bez zgody suwerena gminy). Czy taka gmina mogłaby liczyć na pomoc rządu wedle zasady pomocniczości? Wszędzie tam, gdzie wchodzi polityka, nie można być pewnym rozsądku, altruizmu czy innych – wydawałoby się – logicznych i zdroworozsądkowych rozwiązań.

Los słabszej finansowo i ludnościowo gminy, takiej jak obecnie uzdrowiskowy Supraśl, nie może być zależny wyłącznie od woli urzędnika wyznaczonego przez prezesa Rady Ministrów. W naszym przypadku pani pełnomocniczka swoimi decyzjami, które bazowały na zdrowym rozsądku, wypracowała ze mną i z moimi służbami sprawiedliwy podział zobowiązań finansowych. I gdyby nie zgrzyt przepisów, na pewno byłoby nam łatwiej. Tymczasem Supraśl i Grabówka jeszcze na długie lata będą paradoksalnie związane nieprecyzyjnością art. 4eb. ©

DGP

PRAWO • PODATKI • FINANSE

12 miesięcy wsparcia dla Twojego urzędu



dgp.pl/subskrypcja

2690 zł

1490 zł

oszczędzasz
45%



Jeśli interesuje Cię oferta na wiele stanowisk w specjalnej cenie – skontaktuj się z martyna.burzynska@infor.pl

Obecność regionów w Brukseli to konieczność, nie wybór

To regiony coraz częściej decydują o tym, jak w praktyce wygląda europejska polityka. Bruksela przestała być miejscem symbolicznej obecności – stała się przestrzenią realnej gry o pieniądze, regulacje i przyszłość lokalnych społeczności



PIOTR
CAŁBECKI
marszałek
województwa
kujawsko-pomorskiego

Przy tworzeniu kluczowych polityk, takich jak polityka spójności czy wspólna polityka rolno, Parlament Europejski, Komisja Europejska i Rada muszą się wsłuchiwać w głos regionów – m.in. przez Europejski Komitet Regionów. To właśnie tam, jako przedstawiciel województwa kujawsko-pomorskiego, kieruję dziś pracami Komisji Zasobów Naturalnych. Dla naszego regionu to ogromne wyróżnienie, ale przede wszystkim dowód, że aktywne i skuteczne samorządy mogą realnie wpływać na kształt unijnych regulacji.

W rozmowach z europarlamentarzystami i komisarzami konsekwentnie podkreślam rolę regionów, zwłaszcza w re-

alizacji celów polityki spójności, w budowaniu regionalnych strategii bezpieczeństwa żywnościowego, kształtowaniu wieloletnich ram finansowych UE oraz przeciwdziałaniu deficytowi wody.

W tym roku spotkałem się z posłami do Parlamentu Europejskiego w sprawie przyszłości polityki spójności i wspólnej polityki rolnej w wieloletnich ramach finansowych 2028–2034, a także z kluczowymi dla nas unijnymi komisarzami, m.in. z Raffaelem Fitto, odpowiedzialnym za politykę spójności, reformy, rozwój regionalny i miasta, z komisarzem Christophem Hansenem, odpowiedzialnym za politykę rolną i rozwój wsi, a także z wiceprzewodniczącym Stéphanem Séjourné. Tematy? Wsparcie dla lokalnych producentów, promocja żywności sezonowej, przyszłość rolnictwa. Dla regionu takiego jak Kujawsko-Pomorskie to kwestie fundamentalne.



Posiedzenie grupy sterującej w Komitecie Regionów, Bruksela, grudzień 2025

Dziś marszałek województwa nie może być jedynie administratorem funduszy. Musi być negocjatorem, partnerem, a czasem także dyplomatą. Powinien sprawnie poruszać się w realiach unijnych, mówić językiem Brukseli, nie tracąc jednak z pola widzenia interesów swojego regionu. W przeciwnym razie decyzje zapadną bez naszego udziału.

Zmienia się też rola regionalnych biur w Brukseli. Nasze przedstawicielstwo nie jest już wizytówką, lecz narzędziem zdobywania informacji, budowania sojuszy, inicjowania projektów. Przechodzimy od biernego korzystania z funduszy do aktywnego konkurowania o wpływy. Kujawsko-Pomorskie wpisuje się tym samym w trend zachodniego zarządzania regionem, wzmacniając swoją

podmiotowość i efektywnie uczestnicząc w systemie wielopoziomowego zarządzania.

To zasadnicza zmiana. Regiony, które są obecne i aktywne, współtworzą polityki europejskie. Te, które ograniczają się do obserwacji – skazane są na dostosowywanie się do cudzych decyzji. Różnica? Tempo rozwoju.

Doświadczenia Kujawsko-Pomorskiego pokazują, że można grać w tej lidze skutecznie. Konsekwencja, jasno określone priorytety i aktywność w takich instytucjach, jak Komitet Regionów, przekładają się na realne decyzje. To już nie jest polityka po środku. To polityka po wpływ.

A dla Polski stawka jest wysoka. W świecie rosnącej konkurencji o fundusze i znaczenie to właśnie aktywność regionów może zdecydować, kto przyspieszy, a kto zostanie w tyle. W Brukseli nie wystarczy być beneficjentem. Trzeba być graczem. ©

Nowy model funduszy unijnych. Samorządy wchodzą w bardziej wymagającą epokę

Coraz wyraźniej widać, że dotychczasowy model finansowania, oparty na szeroko dostępnych dotacjach z UE, ulega istotnej zmianie. Nie oznacza to końca europejskiego wsparcia dla samorządów, **lecz jego transformację**



KRZYSZTOF
HARMACIŃSKI
wójt gminy Iława

Nowym model stawia przed gminami i miastami znacznie wyższe wymagania, jednocześnie zmieniając sposób myślenia o rozwoju lokalnym. Dotychczasowy system finansowania w dużej mierze opierał się na wspieraniu inwestycji infrastrukturalnych, które pozwalały nadrobić wieloletnie zaległości rozwojowe.

Nowe priorytety polityki spójności

W nowym podejściu coraz większe znaczenie mają projekty o charakterze kompleksowym, wpisujące się w długofalowe strategie rozwoju. Preferowane są inicjatywy, które łączą różne obszary polityk publicznych (np. infrastruktura, środowisko, cyfryzacja), przynoszą mierzalne efekty społeczne i gospodarcze, wpisują się w cele transformacji klimatycznej i energetycznej oraz wzmacniają odporność na kryzysy. W praktyce oznacza to odejście od finansowania pojedynczych inwestycji na rzecz projektów zintegrowanych, wymagających bardziej zaawansowanego przygotowania.

W centrum uwagi UE znajdują się obecnie:

- transformacja energetyczna i efektywność energetyczna,
- adaptacja do zmian klimatu (w tym gospodarka wodna),
- transport niskoemisyjny,
- cyfryzacja i innowacje,
- mieszkalnictwo i jakość życia,
- bezpieczeństwo i odporność systemów lokalnych.

Oznacza to, że dostęp do środków będzie w większym stopniu uzależniony od zgodności projektów z tymi obszarami. Inwestycje tradycyjne, niepowiązane z nowymi celami, mogą mieć ograniczone szanse na uzyskanie wsparcia.

W nowym modelu finansowania rośnie znaczenie konkurencyjności. Samorządy nie tylko aplikują o środki, lecz także konkurują między sobą o ich przyznanie. Kluczowe znaczenie zyskują: jakość przygotowania projektów, zdolność do wykazania ich wpływu na rozwój lokalny, doświadczenie instytucjonalne i spójność z dokumentami strategicznymi. Większe jednostki samorządowe, dysponujące większymi zasobami kadrowymi i organizacyjnymi, mogą więc mieć uprzywilejowaną pozycję. Dla mniejszych gmin rośnie znaczenie współpracy między jednostkami oraz budowania kompetencji administracyjnych.

Istotną zmianą jest również ewolucja narzędzi finansowych. Obok klasycznych dotacji coraz większą rolę odgrywają instrumenty zwrotne, takie jak pożyczki czy finansowanie mieszane. Takie podejście

zwiększa efektywność wykorzystania środków, umożliwia wielokrotne ich wykorzystanie i sprzyja angażowaniu kapitału prywatnego. Z perspektywy samorządów oznacza to jednak konieczność bardziej zaawansowanego zarządzania finansami oraz uwzględniania długoterminowych konsekwencji inwestycji, w tym zdolności do ich utrzymania i ewentualnej spłaty zobowiązań.

Z jednostki koncentrującej się na realizacji inwestycji finansowanych z dotacji samorząd przekształca się w podmiot zarządzający rozwojem w sposób bardziej złożony i wielowymiarowy. Oznacza to konieczność integrowania różnych źródeł finansowania, budowania partnerstw (w tym publiczno-prywatnych), prowadzenia polityki rozwojowej opartej na danych i analizach oraz długoterminowego planowania inwestycji.

Kończy się etap, w którym dostęp do funduszy europejskich był głównie kwestią sprawności aplikacyjnej. Rozpoczyna się taki, w którym kluczowe znaczenie ma zdolność do strategicznego myślenia i skutecznego zarządzania rozwojem.

Warto zrobić analizę

Dlatego warto przemyśleć i opracować strategię adaptacji dla gminy, tzn. zrobić twardy audyt zdolności urzędu. Gmina powinna zacząć od uczciwej diagnozy: ilu ma ludzi od projektów, jakie mają kompetencje, jak wygląda proces przygotowania inwestycji, gdzie

są wąskie gardła, jakie projekty kończą się sukcesem, a gdzie urząd przegrywa na etapie planowania lub rozliczania.

Zamiast reagować na kolejne nabory, gmina powinna przygotować własny portfel projektów inwestycyjnych na trzy do pięciu lat, z podziałem na projekty gotowe, projekty do dopracowania i projekty warunkowe. Musi być jasne, które z nich odpowiadają na priorytety UE: energia, klimat, mieszkalnictwo, odporność, cyfryzacja, konkurencyjność.

Każdy duży projekt powinien mieć nie tylko kosztorys, lecz także logiczny model rezultatu: co zmieni, dla kogo, w jakim czasie i po czym będzie to widać. Komisja przesewa politykę spójności w stronę skuteczności i dopasowania do nowych wyzwań; to wymusza mocniejsze myślenie o rezultatach, a nie tylko o absorpcji środków. Celem powinno być przejście od myślenia: „czy jest konkurs?” do: „jak sfinansować ten cel z kilku źródeł?”.

Małe JST mogą ograniczać własne słabości, łącząc siły z sąsiadami: wspólne projekty energetyczne, odpadowe, wodne, transportowe czy cyfrowe zwiększają skalę, poprawiają opłacalność i ułatwiają spełnienie bardziej złożonych kryteriów. Takie podejście jest spójne z kierunkiem UE, która coraz częściej premiuje rozwiązania zintegrowane i terytorialne.

Należy mieć na uwadze instrumenty zwrotne i partner-

stwa prywatne. Nie chodzi o to, by każda gmina od razu wchodziła w PPP, ale by umiała rozróżnić, które projekty nadają się do klasycznej dotacji, które do pożyczki, a które do modelu mieszanego. Komisja wskazuje, że instrumenty finansowe są szczególnie przydatne tam, gdzie inwestycja generuje przychód lub oszczędności kosztowe. W nowym systemie ważne staje się nie tylko „co finansuje UE”, ale też przez jaki kanał, na jakich warunkach i z jakim harmonogramem.

Gmina powinna prowadzić stały przegląd źródeł: programów krajowych, regionalnych, instrumentów bezpośrednich i partnerstw. Polski rząd już pracuje nad nowymi ramami 2028–2034, więc JST, które zaczęły przygotowania dopiero po ich ogłoszeniu, mogą zwyczajnie spóźnić się na start. Warto też pamiętać o lepszym dopasowaniu projektów do potrzeb lokalnych, co zwiększy ich trwałość i sens ekonomiczny. OECD oraz Komisja podkreślają znaczenie lepszego dostosowania wydatków do potrzeb obywateli i terytoriów. W czasach większej konkurencji o środki projekt zakorzeniony lokalnie ma większą wartość strategiczną.

Najbliższe lata pokażą, czy samorządy zdołają przejść od modelu rozwoju dotacyjnego do bardziej samodzielnego i zrównoważonego systemu finansowania. Bez strategicznych zmian część gmin może się znaleźć na marginesie rozwoju. ©

Samorządom potrzebna systemowa zmiana w sprawie wynagrodzeń



MACIEJ
KUPAJ
prezydent
Legnicy

Osprawności samorządu najczęściej mówi się przez pryzmat efektów: zrealizowanych inwestycji, pozyskanych środków, obsłużonych mieszkańców. Rzadziej mówi się o ludziach, którzy za tym stoją: o ich odpowiedzialności i pracy wykonywanej pod presją terminów, wydanych decyzji, obsłużonych mieszkańców. Dlatego problem wynagrodzeń w administracji samorządowej nie jest wyłącznie sprawą relacji pracodawca-pracownik. To kwestia jakości działania państwa na poziomie lokalnym.

Przez lata wynagrodzenia w urzędach pozostawały w tyle za zmianami na rynku pracy. Szczególnie widoczne stało się to w porównaniu z dynamicznie rosnącą płacą minimalną. Jeszcze w 2024 r. najniższe wynagrodzenie zasadnicze pracownika samorządowego wynosiło 4 tys. zł, podczas gdy ustawowa płaca minimalna była wyższa. Dopiero od 1 stycznia 2025 r. doszło do formalnego wyrównania tych poziomów.

To jednak nie rozwiązało problemu. W wielu przypadkach wręcz go pogłębiło, ponieważ doprowadziło do spłaszczenia struktury wynagrodzeń. Pracownicy z wieloletnim doświadczeniem, wysokimi kwalifikacjami i dużą odpowiedzialnością zaczęli zarabiać niewiele więcej niż osoby rozpoczynające pracę na stanowiskach o niższych wymaganiach. Trudno w takiej sytuacji mówić o motywacji i poczuciu sprawiedliwości.

Do tego doszła inflacja, która znacząco obniżyła realną wartość wynagrodzeń. Podwyżki, które dla budżetu miasta były dużym obciążeniem, z perspektywy pracownika nie rekompensowały wzrostu kosztów życia. Skutki są coraz bardziej widoczne: doświadczeni pracownicy odchodzą, a młodzi ludzie rzadziej widzą w administracji samorządowej atrakcyjne miejsce pracy.

Tymczasem samorząd potrzebuje dziś kompetencji bardzo podobnych do tych, których szuka sektor prywatny. Potrzebujemy specjalistów od finansów, prawa, inwestycji, cyfryzacji, projektów europejskich,

ochrony środowiska, komunikacji społecznej czy zamówień publicznych. To praca wymagająca wiedzy, odpowiedzialności, odporności na presję i bardzo dobrej znajomości procedur.

Trudno jednak skutecznie konkurować o takie kadry, gdy samorządy nie mają pełnej swobody w kształtowaniu polityki płacowej. Wynagrodzenia muszą się mieścić w ramach przepisów, ale przede wszystkim w możliwościach budżetowych miasta. Dochody własne gmin nie rosną w takim tempie jak oczekiwania płacowe i koszty funkcjonowania administracji. Często oznacza to konieczność dostosowania najniższych wynagrodzeń do ustawowego minimum bez możliwości proporcjonalnego podniesienia pensji specjalistom i osobom z dużym doświadczeniem.

Oczywiście praca w samorządzie ma swoje atuty. Daje stabilność zatrudnienia, przewidywalność, możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym. Dla wielu osób ważne jest także to, że ich praca przekłada się na konkretne efekty: wyremontowaną drogę, dobrze przygotowany projekt społeczny.

Stabilność nie może jednak być substytutem godnego wynagrodzenia. Satisfakcja z pracy publicznej jest ważna, lecz nie zastąpi się nią rachunków. Dodatkowe świadczenia, nagrody jubileuszowe czy dodatki stażowe nie zastąpią konkurencyjnej pensji zasadniczej.

Wiele miast, w tym Legnica, stoi przed wyzwaniem: jak utrzymać wysoki poziom usług publicznych, skoro coraz trudniej konkurować o specjalistów z sektorem prywatnym. To szczególnie istotne w miastach średnich, które realizują ambitne inwestycje, sięgają po środki europejskie, obsługują mieszkańców całego obszaru funkcjonalnego i jednocześnie mierzą się z presją demograficzną oraz finansową.

Potrzebujemy zmian systemowych. Nie wystarczy podnosić płacę minimalną, jeśli za tym nie idą środki pozwalające zachować racjonalne proporcje wynagrodzeń. Samorządy powinny mieć większą elastyczność i realne możliwości finansowe, aby budować nowoczesne, kompetentne zespoły.

Odrębną kwestią pozostaje społeczne zrozumienie konieczności takich podwyżek. Negatywny wizerunek urzędnika, utrwalany w wielu krzywdzących przekazach, nie ułatwia decyzji władzom gmin. Tym bardziej potrzebne są rozwiązania systemowe, wspólne dla wszystkich samorządów. ©

Ekologiczne bomby wciąż tykają

Występujący w całej Polsce, w tym na Mazowszu, **problem nielegalnych składowisk niebezpiecznych odpadów wciąż nie został rozwiązany**. Nadal brakuje systemowych rozwiązań w skali państwa, które umożliwiłyby uporanie się z tym zagrożeniem. Jeśli to się nie zmieni, konsekwencje mogą być bardzo poważne



ADAM STRUZIK
marszałek województwa mazowieckiego,
członek Europejskiego
Komitetu Regionów

Polska od wielu lat zmagana się z problemem nielegalnych składowisk odpadów, w tym miejsc, gdzie zostały porzucone duże ilości odpadów niebezpiecznych. W wielu przypadkach sprawcy tego procederu są znani, ale nie ponoszą za to dotkliwe odpowiedzialności karnej i finansowej. Nie można też wyegzekwować od nich usunięcia takich składowisk lub przynajmniej pokrycia kosztów likwidacji tych miejsc, mimo że tymi sprawami zajmuje się wiele państwowych instytucji, a ów problem wymaga pilnego rozwiązania.

Nielegalnie składowane odpady, szczególnie te niebezpieczne, bez odpowiedniego zabezpieczenia, to tykające bomby ekologiczne grożące skażeniem wód gruntowych, pożarami, a nawet wybuchami. Tak jest np. w przypadku nielegalnego składowiska odpadów niebezpiecznych w Wołominie, które powstało na gruncie dzierzawionym od Skarbu Państwa.

Źródłem tych problemów jest przede wszystkim chęć szybkiego zysku. W rezultacie szukania szybkiego zarobku powstał proceder obrotu odpadami, których wytwórcy, chcąc się pozbyć ich jak najtaniej, oddawali je w ręce pośredników i firm oferujących najniższą cenę za ich odebranie i unieszkodliwienie. A ci, zamiast w bezpieczny sposób zutylizować odpady, porzucali je w miejscach, które nie są do takiego celu przeznaczone, np. w wyrobiskach, tworząc w ten sposób ogromne zagrożenie dla otoczenia.

Nieuzbrojony przepis

Trzeba przy tym dodać, że wśród wytwórców odpadów niebezpiecznych, którzy w taki sposób się ich pozbywali, były też spółki Skarbu Państwa i duże firmy prywatne. Mimo że istnieje przepis, zgodnie z którym wytwórcy takich odpadów odpowiadają za nie aż do ich ostatecznego unieszkodliwienia, nie jest on jednak uzbrojony w część wykonawczą. Brakuje narzędzi prawno-administracyjnych, które umożliwiłyby jego egzekwowanie.

Drugą przyczyną jest niekompetencja, bez troska i brak profesjonalizmu pseudoprezedsiębiorców, którzy uwierzyli w łatwy zysk w branży gospodarki odpadami. Nie znając wyzwań, jakie wiążą się z tą trudną działalnością, w wyniku złych decyzji biznesowych byli skazani na utratę płynności finansowej i brak zdolności do zagospodarowania nagromadzonych odpadów.

Jest jeszcze jeden powód – tym razem po stronie państwa. Choć

w ostatnim czasie słychać o sukcesach służb rozbijających kolejne mafie odpadowe, to trzeba przyznać, że przez lata organy ścigania w tym zakresie w zasadzie nie działały. Natomiast obecne sukcesy nie oznaczają jeszcze końca problemu, bo ich następstwem są wieloletnie procesy sądowe, które często kończą się niezbyt surowymi karami.

Zgodnie z art. 47 kodeksu karnego w razie skazania sprawcy za umyślne przestępstwo przeciwko środowisku sąd orzeka – a w wypadku skazania sprawcy za nieumyślne przestępstwo przeciwko środowisku sąd może orzec – na więzienie w wysokości od 10 tys. zł do 10 mln zł na rzecz Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Cel ustawodawcy był jak najbardziej prawidłowy, jednak realna skuteczność tego przepisu jest znikomą.

W latach 2011–2021 na konta NFOŚiGW wpłynęło z tego tytułu jedynie 1,1 mln zł. Taka kwota wystarczałaby na ostateczne unieszkodliwienie jedynie ok. 100 t odpadów niebezpiecznych, a na nielegalnych składowiskach zalega średnio od kilku do kilkudziesięciu tysięcy ton.

Przestępcy ośmieleni

Skutkiem takiego stanu rzeczy było rozzuchwalenie się przestępców i powstanie zjawiska na skalę, którą obecnie trudno oszacować i za którą przyjdzie państwu polskiemu ponieść gigantyczne koszty. Niestety działalność przestępcza jest jedynie częścią problemu, ponieważ jeśli chodzi o odpady, funkcjonuje także szara strefa. Walka z nią wydaje się jeszcze bardziej złożona, ponieważ podmioty działające pod płaszczykiem legalnie prowadzonej działalności obchodzą prawo lub korzystają z jego słabości i braku narzędzi administracyjnych do skutecznej egzekucji obowiązków związanych z ochroną środowiska.

Konsekwencje mają ponieść samorządy

W tej trudnej i bardzo skomplikowanej sytuacji oczekuje się, że usuwaniem nielegalnych składowisk odpadów zajmą się jednostki samorządu terytorialnego. A te nie mają do tego ani odpowiednich narzędzi administracyjno-prawnych, ani potrzebnych w tym celu środków finansowych. Grzęzną więc w koszmarnie trudnych, kosztownych i niedających gwarancji ostatecznego rozwiązania problemu procedurach.

Przykładem niech będzie samorząd miasta i gminy Kałuszyn, który wydał decyzję nakazującą sprawcy powstania nielegalnego składowiska odpadów niebezpiecznych w Ryczołku ich usunięcie, ale ta decyzja została zaskarżona do samorządowego kolegium odwoławczego. Postę-

powanie w tej sprawie może więc trwać bardzo długo. W takiej sytuacji, gdy likwidacji nielegalnego składowiska nie daje się wyegzekwować od jego sprawcy, obowiązek ten spada na samorządy. Ale one nie mają, o czym była już mowa, środków na ten cel.

Kto ma zapłacić?

Koszty usuwania nielegalnych składowisk są olbrzymie (szczególnie w przypadku odpadów niebezpiecznych, których utylizacja jest droższa), a w skali kraju idą w miliardy złotych. Na samym Mazowszu szacuje się je na setki milionów złotych. Samorządów nie stać na taki wydatek. Należy też dodać, że w przypadku samorządów województw z przepisów wprost wynika, że nie jest to ich zadanie, lecz państwa. I mogą one co najwyżej wykonać je jako zadanie zlecone im przez administrację rządową i przez nią finansowane.

Samorząd województwa mazowieckiego ogłosił przetarg na usunięcie i unieszkodliwienie niebezpiecznych odpadów w Wołominie. Miał przy tym deklarację, że koszt tej operacji, szacowany dotąd na kwotę od 160 mln do 200 mln zł, zostanie pokryty z budżetu państwa. Te środki jednak nie zostały na razie przyznane, więc przetarg trzeba było unieważnić.

Dotacje na likwidację nielegalnych składowisk odpadów miał przyznawać samorządowi NFOŚiGW, ale dysponuje on bardzo niewielką w stosunku do potrzeb kwotą na ten cel. Poza tym dotacji z funduszu na usuwanie takich składowisk nie otrzymał dotychczas żaden samorząd z Mazowsza, który znalazł się w takiej sytuacji jak Kałuszyn.

Nie otrzymał jej także samorząd województwa mazowieckiego, który wystąpił o dofinansowanie z funduszu na likwidację nielegalnego składowiska w Wołominie. NFOŚiGW argumentował, że nie przydzielił mazowieckim samorządom dotacji na ten cel, ponieważ może je przyznać jedynie w trybie kryzysowym. Tymczasem ów tryb stosuje się tylko wtedy, gdy właściciel nielegalnie składowanych odpadów nie jest znany. Tymczasem w przypadku Wołomina, Ryczołka czy innych mazowieckich miejscowości wiadomo, kto jest tym właścicielem.

Ale to nie zmienia faktu, że są to ekologiczne bomby, które trzeba jak najszybciej rozbroić. Potrzebujemy więc jak najszybszego wprowadzenia skutecznych systemowych (na poziomie państwa) rozwiązań, które umożliwiłyby uporanie się z tym problemem, a także realizowanie obowiązku finansowania zadań zleconych samorządom przez administrację rządową w sposób umożliwiający rzetelne wykonywanie tych zadań. Bo obecnie takich rozwiązań wciąż brakuje. ©

Unia Europejska – wspólnota regionów czy centralnych decyzji?

for. Materiały prasowe



ADAM STRUZIK

marszałek województwa mazowieckiego, członek Europejskiego Komitetu Regionów

Polityka spójności to nie tylko pieniądze, lecz także ogromna szansa na rozwój Mazowsza. Tymczasem w Brukseli coraz częściej mówi się o zwiększeniu roli rządów krajowych i zmianie modelu zarządzania środkami. To nic innego jak krok w stronę centralizacji i ograniczania pozycji regionów. A na to nie możemy się zgodzić!

Komisja Europejska w lipcu zeszłego roku przedstawiła projekt budżetu na lata 2028–2034, rozpoczynając proces negocjacji z Parlamentem Europejskim i państwami członkowskimi. Obecnie trwa etap uzgodnień międzyinstytucjonalnych i rozstrzygają się kluczowe kwestie dotyczące kształtu przyszłej polityki oraz zasad podziału środków.

Ostateczny budżet pokaże nie tylko, jakie są priorytety finansowania, lecz także to, w jakim stopniu Unia będzie realnie wpływać na jakość życia mieszkańców w różnych regionach. Planowane wejście w życie no-

wych ram finansowych w 2028 r. zamknie ten proces, wyznaczając kierunki wsparcia rozwoju w całej Unii na kolejne lata. Czy regiony zachowają realny wpływ na rozwój, czy decyzje będą coraz bardziej centralizowane? Odpowiedź samorządów i europejskich instytucji dotycząca przyszłości europejskich funduszy powinna żywo interesować każdego z nas. Nie jest to teoretyczny spór o kompetencje, ale odpowiedź na coraz bardziej naglące pytanie, czy regiony, które są przecież najbliższe mieszkańcom i ich potrzeb, zachowają faktyczny wpływ na kierunki własnego rozwoju.

Ryzyko centralizacji polityki spójności po 2027 r. to realne zagrożenie. W praktyce może oznaczać ograniczenie roli regionów. A na to nie ma zgody ani Związku Województw RP, ani Konwentu Marszałków Województw RP, ani poszczególnych samorządów, które przez ostatnie lata udowodniły, że potrafią inwestować środki europejskie skutecznie. Dla regionów stawka jest jasna. Jest nią zachowanie wpływu na rozwój własnych terytoriów i utrzymanie skutecznych mechanizmów inwestycyjnych, które przez ostatnie dwie dekady przyniosły bardzo wymierne efekty.

Choć może się wydawać, że proponowane zmiany doprowadzą do uproszczenia procedur administracyjnych, to niosą one za sobą poważne konsekwencje, szczególnie dla regionów takich jak Mazowsze. Stracą na tym przede wszystkim małe społeczności, których problemy trzeba często rozwiązywać indywidualnie, co nie jest możliwe z poziomu centralnego. Mazowsze wytwarza mniej więcej jedną czwartą PKB Polski, skupia znaczną część potencjału badawczo-rozwojowego i przyciąga inwestycje.

Ale ten obraz jest przecież tylko połowiczny. Jednocześnie to obszar o jednym z największych poziomów wewnętrznego zróżnicowania – z dynamiczną metropolią warszawską i pozostałymi terytoriami wymagającymi silnego wsparcia. Ten dualizm powinien być dobrym punktem wyjścia dla przyszłego programowania środków europejskich.

Skuteczna polityka unijna potrzebuje nie tylko stabilnych zasad i jasnych reguł, lecz także języka, który pozwala na prosty sposób opowiadania o tym, jak jej fundusze zmieniają codzienność. Mazowsze jest jednym z największych beneficjentów wsparcia z UE. W ciągu ostatnich 20 lat w regionie zrealizo-

wano ponad 37 tys. projektów o łącznej wartości ok. 200 mld zł, z czego 112 mld zł to pieniądze unijne. Dzięki tym środkom powstało 1,5 tys. km nowych lub przebudowanych dróg lokalnych, 1,4 tys. km ścieżek rowerowych, zmodernizowano setki budynków publicznych.

Wsparcie otrzymały także przedsiębiorstwa, transport regionalny i nowoczesne e-usługi. Tylko w ramach aktualnego programu Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021–2027 region dysponuje budżetem w wysokości ponad 2 mld euro. Do tej pory ogłoszono ponad 200 naborów, zatwierdzono ponad 1,3 tys. projektów o wartości znaczącej przekraczającej 5 mld zł, podpisano ponad 1,2 tys. umów o dofinansowanie. Za tymi liczbami stoją konkretne fakty: rozwój przedsiębiorstw, nowe miejsca pracy i poprawa jakości życia mieszkańców w całym województwie.

Mamy więc doświadczenie. Próba odsunięcia Mazowsza od programowania i wykorzystywania unijnych funduszy byłaby marnotrawstwem naszego potencjału. Silne regiony to silna Europa, zaś kluczem do sukcesu pozostaje zaufanie – między instytucjami a obywatelami.

W nadchodzącej perspektywie finansowej Mazowsze chce

inwestować w obszary, które odpowiadają na wyzwania przyszłości. Priorytetem pozostaje zrównoważony rozwój, zarówno w wymiarze społecznym, gospodarczym, jak i środowiskowym. Równie istotne będą działania modernizacyjne dotyczące m.in. infrastruktury transportowej i energetycznej.

Nie zapominamy o kapitale ludzkim. Inwestycje w edukację, zdrowie, kulturę i usługi społeczne pozostają kluczowymi elementami naszej rozwojowej strategii. Ograniczenie dostępu do środków europejskich dla tych obszarów byłoby działaniem krótkowzrocznym.

Samorządowcy z Mazowsza aktywnie uczestniczą w dyskusjach na temat zasad rządzących przyznawaniem funduszy unijnych, podkreślając potrzebę silnej polityki spójności opartej na zaufaniu i zarządzaniu partnerskim, a nie centralnym. Przypominają, że regiony i miasta nie mogą się stać podmiotami peryferyjnymi na tym jednolitym, acz konkurencyjnym unijnym rynku. Nasze postulaty mają uzasadnienie w doświadczeniach ostatnich lat. Przed nami twarda gra interesów i nie zamierzamy siedzieć na ławce rezerwowych. ©

TEKST PROMOCYJNY

Spółdzielnia Energetyczna Psary – lokalna energia, realne oszczędności



Rosnące ceny energii elektrycznej oraz potrzeba zwiększenia niezależności energetycznej sprawiają, że coraz więcej samorządów inwestuje w odnawialne źródła energii. Jednym z najbardziej interesujących przykładów takich działań jest Spółdzielnia Energetyczna Psary, powołana przez Gminę Psary jako nowoczesny model wspólnego zarządzania energią. To rozwiązanie nie tylko pozwala ograniczać koszty funkcjonowania gminnych jednostek, ale także pokazuje, jak lokalna współpraca może skutecznie wspierać rozwój energetyki odnawialnej.



leżność energetyczną samorządu – mówi wójt Gminy Psary Tomasz Sadłoń.

Jakie korzyści daje spółdzielnia energetyczna?

Największą zaletą funkcjonowania spółdzielni energetycznej są oszczędności wynikające z preferencyjnych zasad rozliczania energii.

Energia wyprodukowana i zużyta w ramach spółdzielni korzysta z licznych zwolnień z opłat. Nie nalicza się od niej między innymi:

- opłaty OZE,
- opłaty kogeneracyjnej,
- opłaty mocowej,
- zmiennych opłat dystrybucyjnych.

Dodatkowym atutem jest możliwość korzystania z systemu opustów net-metering. Oznacza to, że nadwyżki energii oddane do sieci mogą zostać odebrane w późniejszym czasie w stosunku 1 do 0,6. W praktyce pozwala to magazynować część energii w sieci energetycznej i wykorzystywać ją wtedy, gdy produkcja z instalacji fotowoltaicznych jest niższa.

Które obiekty tworzą Spółdzielnię Energetyczną Psary?

Obecnie instalacje fotowoltaiczne funkcjonują na 16 gminnych obiektach, jednak do spółdzielni włączono na razie 7 budynków, których zapotrzebowanie energetyczne jest pokrywane w ponad 70% z energii słonecznej.

Psary jako przykład dobrej praktyki

Działalność Spółdzielni Energetycznej Psary szybko zaczęła być zauważana także poza gminą. W ostatnich miesiącach przedstawiciele samorządu aktywnie dzielili się swoimi doświadczeniami podczas konferencji i spotkań branżowych.

Koordynator Spółdzielni Energetycznej Psary, Jeremiasz Złotecki, prezentował model działania spółdzielni m.in. podczas Konwentu Wójtów i Burmistrzów organizowanego przez Śląski Związek Gmin i Powiatów w Szczyrku oraz podczas Regionalnej Konferencji Energetycznej Zapolice 2026. Podczas wystąpień omawiano m.in.: proces tworzenia spółdzielni krok po kroku, pierwsze rozliczenia energii, wyzwania związane z sezonowością produkcji energii, możliwości dalszego rozwoju, inwestycje w magazyny energii i kolejne instalacje fotowoltaiczne.

Do Psar przyjeżdżali również przedstawiciele innych samorządów zainteresowanych wdrożeniem podobnych rozwiązań, m.in. z gmin Konopiska, Mykanów, Brenna, Przyrów i Ogrodzieniec.

Kierunek przyszłości dla samorządów

Funkcjonowanie Spółdzielni Energetycznej Psary pokazuje, że energetyka rozproszona może być skutecznym narzędziem wspierającym rozwój lokalnych samorządów. Dzięki lepszemu wykorzystaniu energii z OZE możliwe jest nie tylko ograniczenie kosztów, ale również zwiększenie stabilności planowania budżetów jednostek publicznych.

Przykład Gminy Psary pokazuje, że inwestycje w odnawialne źródła energii połączone z dobrze zaplanowaną współpracą organizacyjną mogą stać się realnym krokiem w stronę lokalnej niezależności energetycznej.

Czym jest spółdzielnia energetyczna?

Spółdzielnia energetyczna to forma organizacji, w której jej członkowie są jednocześnie producentami i odbiorcami energii elektrycznej. Oznacza to, że energia wytwarzana z odnawialnych źródeł – przede wszystkim instalacji fotowoltaicznych – jest wykorzystywana na potrzeby własne członków spółdzielni, a nadwyżki mogą być bilansowane pomiędzy poszczególnymi obiektami.

Dlaczego Gmina Psary zdecydowała się na takie rozwiązanie?

Gmina Psary od lat inwestuje w odnawialne źródła energii. Dzięki temu na wielu budynkach publicznych powstały instalacje fotowoltaiczne, które produkują energię elektryczną na potrzeby placówek gminnych. Utworzenie spółdzielni energetycznej pozwoliło połączyć

te instalacje w jeden system rozliczeniowy i jeszcze efektywniej wykorzystywać wyprodukowaną energię. Dzięki temu możliwe stało się ograniczenie wydatków na zakup energii z sieci oraz bardziej racjonalne zarządzanie jej nadwyżkami.

Jak podkreśla wójt Tomasz Sadłoń, utworzenie spółdzielni energetycznej to element długofalowej strategii rozwoju gminy i odpowiedź na rosnące koszty energii – *Od wielu lat konsekwentnie inwestujemy w odnawialne źródła energii i rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo energetyczne naszej gminy. Utworzenie Spółdzielni Energetycznej Psary to naturalny krok w dalszym rozwoju tych działań. Dzięki współpracy naszych jednostek możemy jeszcze efektywniej wykorzystywać energię produkowaną lokalnie, ograniczać koszty funkcjonowania obiektów publicznych i budować większą niezaw-*

Jak JST mogą przeciwdziałać problemowi wykluczenia kom

Zasady organizowania transportu publicznego wymagają głębokiej zmiany. Pytanie, czy planowana nowelizacja będzie zmianą na lepsze



GRZEGORZ
CICHY

prezes Unii Miasteczek
Polskich, burmistrz
gminy i miasta
Proszowice

Wykluczenie komunikacyjne jest dla wójtów i burmistrzów, a także starostów i marszałków coraz większym problemem. Brak dostępu do transportu publicznego lub niewystarczająca liczba dostępnych przewozów ogranicza mieszkańcom możliwość korzystania z rynku pracy, edukacji, ochrony zdrowia czy życia społecznego.

Próba zaradzenia temu zjawisku było powołanie w 2019 r. Funduszu Rozwoju Przewozów Autobusowych. Ten państwowy fundusz celowy dofinansowuje przywracanie lokalnych połączeń autobusowych przede wszystkim tam, gdzie nie ma transportu publicznego. Początkowo niewiele samorządów korzystało z tych dopłat, ale w 2026 r. popyt jest na tyle wysoki, że wywołuje dyskusję,

co zrobić w związku z brakującymi środkami.

Dyskusyjna nowelizacja

Zasady funkcjonowania Funduszu mają być znowelizowane. Największą zmianą w nowelizacji ustawy o publicznym transporcie zbiorowym i powiązanej z nią nowelizacji ustawy o przeciwdziałaniu wykluczeniu komunikacyjnemu ma być zwiększenie roli marszałków województw w całym systemie. Ministerstwo Infrastruktury chce, żeby władze województw samorządowych były odpowiedzialne za przygotowywanie siatki połączeń autobusowych w regionie. Marszałek ma ją opracowywać na podstawie informacji z gmin i powiatów, pełniąc funkcję koordynatora przewozów w regionie sporządzającego kompleksowe plany transportowe województwa. Taki cyfrowy schemat sieci komunikacyjnej pokaże wszystkie linie autobusowe transportu publicznego nawet na poziomie wsi czy miasteczka.

Dodatkowo marszałkowie mają przejąć od wojewo-

dów obowiązek organizacji naborów i oceny wniosków o dopłaty w ramach funduszu. Kontrowersje budzi to, że jednocześnie będą jego beneficjentami, mającymi pierwszeństwo przed innymi JST w staraniach o takie dotacje. Jest to więc krok w stronę korzystnych zmian dla pasażerów, ale jednocześnie budzi obawy dotyczące finansowania komunikacji przez mniejsze samorządy. Przyczyną wzrostu kosztów może być wprowadzenie dla przewoźników obowiązku stosowania geolokalizatorów, jak również posiadania nowego taboru – pojazdów nie starszych niż 15 lat. Oparcie systemu na nowoczesnych technologiach może również utrudnić korzystanie z przewozów osobom nieobsługującym aplikacji w smartfonach, np. seniorom. Dodatkowo nowelizacja ustawy obciąży pracowników JST nowymi, pracochłonnymi zadaniami.

Jest kilka sposobów

Samorządy mają problem ze zorganizowaniem komunikacji



publicznej z wielu powodów, ale najważniejsze z nich to ograniczone dochody własne i rosące koszty bieżące, potrzeba organizacji przewozów poza teren gminy czy powiatu oraz ryzyko nierentowności linii transportowych. Dlatego klasyczny model regularnej komunikacji autobusowej często okazuje się nieefektywny. Jakże mogą być pomysły na zaradzenie tej sytuacji?

Zamiast sztywnych rozkładów jazdy JST mogą wdrażać transport „na żądanie” (DRT – demand responsive transport). Sposób ten pozwala two-

żyć kursy dostosowane do realnych potrzeb mieszkańców i nie generować pustych przebiegów. Atutem jest także mniej kosztowna obsługa terenów mało zaludnionych. Taki system zapewnia dostępność komunikacyjną tam, gdzie tradycyjne rozkładowe połączenia autobusami lub mikrobusami są nieopłacalne dla przewoźników. Coraz bardziej popularne w gminach i miastach są takie rozwiązania, jak: Bus dla Seniorów, Tele-bus, Transport na życzenie. Wśród pożądanych rozwiązań jest też obsługa pasażera od drzwi do drzwi

TEKST PROMOCYJNY

Kulturalny hub na południe od Warszawy

Czy podwarszawskie Piaseczno to tylko dobrze skomunikowana ze stolicą „sypialnia” Warszawy? Nic bardziej mylnego. Tutejszych zabytków i oferty kulturalnej mogłoby pozazdrościć gminie Piaseczno niejedno znacznie większe miasto. Zrewitalizowane w ostatnich latach zabytkowe budynki dostały nowe życie a w kolejce na modernizację i nowe funkcje czekają kolejne obiekty.



Piaseczno



Podczas, gdy wiele miast i gmin w Polsce się wyludnia, Piaseczno wciąż odnotowuje wzrost liczby mieszkańców.

Oczywiście wiąże się to z bliskim sąsiedztwem Warszawy, ale taki atut ma wiele gmin podwarszawskich. Piaseczno wygrywa konkurencję z innymi obszarami ze względu na bardzo atrakcyjne tereny rekreacyjne, szeroką ofertę transportu publicznego, stale rozwijaną i modernizowaną sieć dróg, ale też troskę o przestrzeń publiczną i bogatą ofertę kulturalną – podkreśla burmistrz Daniel Putkiewicz. Samorząd odważnie mierzy się ze skutkami suburbanizacji i rosnącymi potrzebami mieszkańców, a jedno-

cześnie otacza troską zabytki, ważne dla historii miasta i jego tożsamości.

Jednym z pierwszych odrestaurowanych w ostatnich latach zabytków był modernistyczny piaseczyński dworzec PKP. Po kilku latach starań udało się również wyremontować budynek dawnej plebanii przy kościele św. Anny w Piasecznie. To tutaj swoją siedzibę ma otwarte dla zwiedzających w 2024 roku Muzeum Piaseczna, które w atrakcyjnej, nowoczesnej formie przybliży mieszkańcom i turystom dzieje gminy od czasów prehistorycznych po współczesność.

Inwestycją, na którą wielu mieszkańców czekało, była rewitalizacja zabytko-

wego dworku w parku miejskim. Po modernizacji „Poniatówka” nie tylko stała się ozdobą parku, ale dostała zupełnie nowe życie. Budynek będzie pełnił funkcję filii Muzeum Piaseczna. Prace nad wystawą stałą, poświęconą dwóm związanym z zabytkiem postaciom historycznym – kamerdynerowi króla Stanisława Augusta i staroście piaseczyńskiemu Franciszkowi Rychowi oraz założycielce funkcjonującej na tym terenie szkoły społecznej Cecylii Plater-Zyberk, dopiero się rozpoczęły. Jednak już od ubiegłego roku mieszkańcy mogą zwiedzać pięknie odrestaurowane wnętrza, w tym cenne polichromie oraz wystawy czasowe. Niebawem w jednym z pomieszczeń zaczną również działać stylowa kawiarnia.

Kolejna filia Muzeum Piaseczna to również wyremontowany niedawno zabytek. Odkupiona przez Gminę Piaseczno drewniana willa w Zalesiu Dolnym należała niegdyś do rodziny Tadeusza „Zośki” Zawadzkiego. Przygotowania wystawy stałej, która będzie poświęcona Szarym Szeregom, Rodzinie Zawadzkich oraz harcerzom, dobiegają końca i już niebawem mieszkańcy będą mogli podziwiać nie tylko efekty modernizacji budynku, ale również samą wystawę.

Oba wyremontowane budynki w 2025 roku zostały wyróżnione w konkursie „Zabytek Zadbany 2025” Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i Generalnego

Konserwatora Zabytków. Zrewitalizowana „Poniatówka” otrzymała wyróżnienie w kategorii adaptacji obiektów zabytkowych, a Dom „Zośki” w kategorii architektura i budownictwo drewniane.

Bardzo nas cieszy to, że nasze starania o zabytkowe budynki są doceniane nie tylko przez mieszkańców czy odwiedzających gminę gości, ale również ekspertów, którzy oceniali zgłoszone do konkursu obiekty – mówi burmistrz Daniel Putkiewicz. - Troska o historyczne dziedzictwo i tożsamość lokalną to jeden z naszych priorytetów. Trzeba jednak pamiętać, że renowacja zabytków wiąże się z długimi procedurami uzgodnień konserwatorskich oraz wysokimi kosztami takich remontów, a dodatkowo należy mieć pomysł na późniejsze zagospodarowanie i funkcję budynku – zaznacza burmistrz.

Dopiero po ustaleniu przyszłego zagospodarowania można przystąpić do projektowania modernizacji. Tak stało się w ostatnim czasie z budynkiem Starej Mleczarni w Piasecznie, która po remoncie i rozbudowie będzie pełnić funkcję Miejsca Aktywności Lokalnej i Bibliotecznej, z ukierunkowaniem głównie na potrzeby młodzieży. Konkurs na koncepcję architektoniczną, zorganizowany przy współpracy z SARP w Warszawie, właśnie został rozstrzygnięty, więc niebawem będzie można przystąpić do projektowania, a po uzyskaniu pozwolenia na budowę

i zabezpieczeniu środków w budżecie przystąpić do realizacji kolejnej rewitalizacji zabytku.

W kolejce na „nowe życie” czeka budynek dawnej szkoły hrabianki Cecylii Plater-Zyberk w parku miejskim. Nieruchomość tę Gmina Piaseczno przejęła od Powiatu Piaseczyńskiego, by zadbać o jego renowację. Samorząd dofinansowuje również remonty budynków na terenie stacji kolejki wąskotorowej, dotuje renowację obiektów sakralnych, zabytkowych nagrobków, a nawet zabytków pozostających w rękach prywatnych.

W samym centrum miasta z kolei trwają przygotowania do uruchomienia kolejnej jednostki kultury – Muzeum Sztuki Współczesnej Józefa Wilkonia, które również będzie działać w wyremontowanym i rozbudowanym niedawno budynku dawnej remizy strażackiej.

O szeroko rozumianą ofertę kulturalną dbają również Centrum Kultury i Biblioteka Publiczna w Piasecznie. Współpracuje z nimi również Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, zarządzający Miejscami Aktywności Lokalnej, które powstają w wielu miejscach gminy jako ośrodki, w których mieszkańcy mogą skorzystać z wielu zorganizowanych zajęć, warsztatów i wydarzeń. Każdy z mieszkańców, od maluszka po seniora może więc liczyć na ciekawe spędzenie czasu w swojej najbliższej okolicy.

unikacyjnego mieszkańców miasteczek i wsi

z pominięciem przystanków. To rozwiązanie cechuje wysoka dostępność również dla osób ze specjalnymi potrzebami. Innym sposobem jest tworzenie związków i porozumień międzygminnych oraz międzypowiatowych. Umożliwia to wspólne planowanie siatki połączeń, dzielenie kosztów i zwiększenie efektywności przewozów.

Kluczowe znaczenie ma sięganie przez JST po środki zewnętrzne, np. z takich źródeł jak Fundusz Rozwoju Przewozów Autobusowych, programy unijne czy regionalne programy operacyjne. Dobrym rozwiązaniem jest też partnerstwo publiczno-prywatne. Współpraca z prywatnymi przewoźnikami może zwiększyć dostępność usług bez konieczności pełnego finansowania przez JST. Kluczowe jest jednak odpowiednie skonstruowanie umów, aby zapewnić stabilność i jakość usług. Sprawdza się model, w którym JST jest właścicielem taboru autobusowego, utrzymuje dworce i przystanki, a prywatny przedsiębiorca jest operatorem linii przewozowych.

Kolejnym korzystnym rozwiązaniem byłaby integracja

transportu szkolnego i publicznego. W wielu gminach autobusy szkolne kursują z niewykorzystanym potencjałem. Ich częściowe otwarcie dla mieszkańców (przy zachowaniu bezpieczeństwa dzieci) mogłoby poprawić dostępność transportu bez znaczących dodatkowych kosztów. Wymaga to jednak zmian w prawie.

Warto wykorzystywać nowoczesne, cyfrowe narzędzia analityczne, które pozwalają lepiej dopasować ofertę transportową do realnych potrzeb. Aplikacje do zamawiania przejazdów czy monitorowania frekwencji mogą zwiększyć efektywność systemu. Konieczne jest skłonienie przewoźników prywatnych do stosowania cyfrowych rozkładów jazdy zamiast papierowych.

Żeby system komunikacyjny zaspokajał potrzeby mieszkańców, konieczne jest spełnienie minimalnych parametrów jakościowych, takich jak:

- dostępność środka transportu we wszystkich dniach tygodnia w godzinach 5.00–22.00,
- odpowiednia częstotliwość (kurs z danego przystanku co dwie godziny),

- odpowiednie oznakowanie przystanków,
- stworzenie niezbędnej infrastruktury,
- publikowanie rozkładów jazdy na wszystkich przystankach oraz dbałość o ich aktualizację,
- pokrycie całości siatki osadniczej połączeniami autobusowymi.

Potrzebne zmiany systemowe

Bez wsparcia na poziomie centralnym rozwiązanie problemu wykluczenia komunikacyjnego będzie trudne. Niezbędne są: uproszczenie przepisów dotyczących organizacji transportu, stabilne finansowanie przewozów i promowanie innowacyjnych modeli transportowych. Wykluczenie komunikacyjne jest problemem, którego nie można rozwiązać jednym narzędziem. Konieczne jest poszukiwanie modelu łączącego różne formy transportu, współpracę samorządów oraz efektywne wykorzystanie środków finansowych. Wszelkie rodzaje JST mimo licznych ograniczeń mają realne możliwości działania – kluczem są elastyczność, innowacyjność i dobre planowanie.

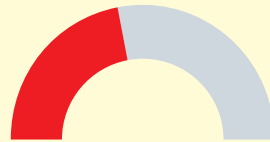
Wykluczenie transportowe

Co szósta młoda osoba w wieku od 12 do 19 lat jest zagrożona wykluczeniem transportowym



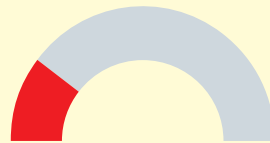
30%

badanych uważa, że w ich miejscu zamieszkania dostęp do komunikacji publicznej jest problemem



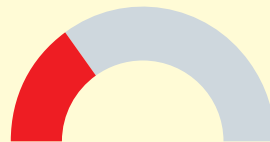
44%

uczniów szkół średnich, wybierając swoją szkołę, kierowało się dostępnością dogodnych połączeń transportowych



21%

młodzieży deklaruje, że wybrałoby inną szkołę, gdyby nie problemy transportowe



30%

ankietowanych ma poczucie, że gdyby nie kwestia dojazdów, ich relacje ze znajomymi byłyby lepsze

Źródło: raport UNICEF Polska „Wykluczenie transportowe dzieci i młodzieży w Polsce”

LR

Grodzisk Mazowiecki – miasto, które przyciąga mieszkańców, inwestorów i wydarzenia o międzynarodowym charakterze



Grodzisk Mazowiecki od lat należy do grona najszybciej rozwijających się gmin w regionie. W ciągu ostatnich trzech dekad liczba mieszkańców niemal się podwoiła, a samorząd regularnie notuje jeden z najwyższych wskaźników migracji. To efekt nie tylko dogodnego położenia w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy, lecz także konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju, której celem jest tworzenie miejsca przyjaznego zarówno mieszkańcom, jak i przedsiębiorcom.



Tomasz Krupski
Burmistrz Grodziska Mazowieckiego

i sprawiają, że gmina pozostaje atrakcyjnym miejscem do życia dla obecnych oraz nowych mieszkańców, którzy coraz częściej wybierają Grodzisk jako alternatywę dla życia w dużych miastach, w tym w Warszawie – podkreśla Tomasz Krupski Burmistrz Grodziska Mazowieckiego.

Istotnym elementem rozwoju miasta jest również silna baza gospodarcza. Na terenie Grodziska funkcjonują strefy przemysłowe, w których zatrudnienie znajdują tysiące osób. Swoją działalność prowadzą tu m.in. firmy Frito-Lay, Danfoss, Aryzta, Elemental Holding, Carpol. Dzięki temu mieszkańcy mają dostęp do atrakcyjnego rynku pracy bez konieczności codziennych dojazdów do stolicy.

Potencjał inwestycyjny wzmacniany przez projekt Port Polska

Jednym z najważniejszych czynników, które mogą wpłynąć na dalszy rozwój Grodziska Mazowieckiego, jest projekt Port Polska. Bliskość tej inwestycji zwiększa atrakcyjność gminy dla nowych przedsięwzięć biznesowych, logistycznych i usługowych. Projekt budzi zainteresowanie inwestorów i otwiera

możliwości zagospodarowania setek hektarów gruntów. Samorząd podkreśla jednocześnie pilną potrzebę rozstrzygnięcia przyszłych funkcji otoczenia inwestycji.

Inwestycje, które zmieniają miasto

Skalę rozwoju Grodziska odzwierciedlają inwestycje, na które w tym roku przeznaczono ok. 170 mln zł czyli ok. 26 proc. budżetu gminy. Obejmują one infrastrukturę drogową, oświatową, środowiskową oraz projekty poprawiające jakość przestrzeni publicznej.

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć jest budowa zbiornika retencyjnego o powierzchni lustra wody

wynoszącej 38 hektarów. Inwestycja ma przeciwdziałać skutkom suszy i poprawić gospodarkę wodną na terenie gminy. W przyszłości stanie się również atrakcyjnym przyrodniczo miejscem rekreacji, spacerów i aktywnego wypoczynku.

Równolegle trwa projektowanie nowoczesnego, dwukondygnacyjnego parkingu podziemnego w centrum miasta. Na jego powierzchni powstanie nowy plac centralny, który zastąpi obecnie funkcjonujące miejsca parkingowe. Inwestycja ma uporządkować przestrzeń centrum miasta i stworzyć atrakcyjne miejsce spotkań mieszkańców.

Dynamicznie rozwija się również podludniowa część gminy, położona w po-

blizu trasy S8. Szczególnie widoczny jest rozwój Sołectwa Książenice, które przekroczyło już liczbę czterech tysięcy mieszkańców. Odpowiedzią na potrzeby mieszkańców jest budowa wielofunkcyjnego obiektu centrum kultury z biblioteką i przestrzenią integracyjną.

Festiwal Kultur Świata buduje markę miasta

W Grodzisku Mazowieckim w dniach 22-26 lipca 2026 roku odbędzie się już czwarta edycja wydarzenia, które na stałe wpisało się w kalendarz kulturalny regionu. Festiwal przyciąga tysiące uczestników, prezentując kulturę z różnych części świata poprzez koncerty, warsztaty, spotkania i wydarzenia artystyczne. W tym roku odwiedzą nas grupy m.in. z Meksyku, Nowej Kaledonii, Paragwaju. Festiwal to również skuteczne narzędzie promocji miasta – wspiera turystykę, lokalny biznes i wzmacnia wizerunek Grodziska Mazowieckiego jako miasta otwartego i nowoczesnego.



Hala Widowiskowo-Sportowa w Grodzisku Mazowieckim

Polska opłata klimatyczna jest zbyt niska w porównaniu z innymi krajami Europy

Opłaty miejscowe (zwane też klimatycznymi) to narzędzie wykorzystywane przez miejscowości turystyczne na całym świecie. Pobiera się je od turystów, którzy przebywają w miejscowościach o korzystnych walorach klimatycznych i krajobrazowych w celach turystycznych, wypoczynkowych lub szkoleniowych. Na terenie Zakopanego pobiera się opłatę miejscową w wysokości **2 zł za każdą rozpoczętą dobę pobytu**



ŁUKASZ
FILIPOWICZ
burmistrz miasta
Zakopane

Wielu górskich kurortach Europy, w Szwajcarii, Austrii, Niemczech czy na Słowacji jej wartość wyraźnie przekracza ten poziom. Często wynosi kilka euro za dobę i jest to powszechnie akceptowane, a opłaty są tam traktowane jako element uczciwego rozkładania kosztów.

W tym kontekście dwuzłotowa stawka w Zakopanem pozostaje zbyt mała wobec ogromu obciążeń, które tury-

styka nakłada na infrastrukturę, transport, przestrzeń publiczną czy służby porządkowe. Nawet przy znacznej liczbie turystów przynosi kwotę, która nie jest w stanie zrekompensować kosztów ponoszonych przez miasto, a co za tym idzie – ciężar finansowania obsługi ruchu turystycznego spada na mieszkańców Zakopanego.

Dodatkowym problemem są przepisy, zgodnie z którymi to cała strefa, a nie konkretna miejscowość, musi spełniać normy dotyczące poziomu substancji szkodliwych w powietrzu. Oznacza to, że nawet jeśli dane miasto spełnia wszystkie wymagania, może zostać objęte ograniczeniami wynikającymi z sytuacji w całym regionie.

Dyskusje dotyczące jakości powietrza w strefie małopolskiej były wielokrotnie wskazywane jako argument za blokowaniem możliwości pobierania opłaty miejscowej w Zakopanem – mimo że samo miasto spełnia obowiązujące normy. To ograniczenie może skutkować utratą wpływów sięgających nawet 5-6 mln zł rocznie, czyli kwoty, która w istotny sposób obciąża budżet gminy.

Wiceminister sportu i turystyki, Ireneusz Raś, podczas konferencji prasowej w Zakopanem poinformował, że rząd pracuje nad wprowadzeniem opłaty turystycznej, która ma zastąpić dotychczasową opłatę miejscową. Zgodnie z przedstawioną propozycją 80 proc. wpływów ma

trafić do samorządów, natomiast pozostałe 20 proc. zasilą Polską Organizację Turystyczną z przeznaczeniem na promocję kraju. Nowe przepisy mają wejść w życie jeszcze w tym roku.

Nadziejemy na poprawę sytuacji przynoszą także planowane zmiany dotyczące zasad prowadzenia i ewidencjonowania najmu krótkoterminowego. Mają one zwiększyć przejrzystość rynku oraz zapewnić formalne uregulowanie tej działalności. Rząd zapowiada ich wdrożenie jeszcze w tym roku, co ma dać samorządom skuteczniejsze narzędzia do kontroli obiektów noclegowych, m.in. poprzez utworzenie centralnego rejestru.

Wymierne korzyści może przynieść również wdrożony w Zakopanem w połowie stycznia br. system Travelhost – nowoczesne narzędzie online wspierające obsługę opłaty miejscowej pobieranej od turystów oraz prowadzenie elektronicznej ewidencji pobyków. Uzupełnieniem tego

rozwiązania jest Zakopiańska Karta Turysty, ściśle powiązana z opłatą miejscową, która oferuje przyjezdnym wiele korzyści i udogodnień. Wprowadzenie karty zachęciło wielu właścicieli kwater, dotąd sceptycznych wobec systemu Travelhost, do włączenia się w projekt. Można więc spodziewać się zauważalnego wzrostu wpływów z opłaty miejscowej.

Celem tych działań jest przekształcenie opłaty miejscowej z symbolicznego dodatku do rachunku za nocleg w realne narzędzie wspierające stabilne finansowanie miasta. Ma ona przynieść wymierne korzyści zarówno mieszkańcom, jak i turystom. Wobec tego wydaje się zasadne, by przy kolejnych pracach nad przepisami w sprawie opłaty miejscowej lub turystycznej porównać stawki w innych podobnego rodzaju miejscowościach w Europie, tak aby zoptymalizować sposób finansowania całorocznej obsługi ruchu turystycznego. ©

Zrównoważona turystyka to szanse, ale i wyzwania

Zrównoważony rozwój miasta to **nie tylko przemysłane działania inwestycyjne**, zakup elektrycznej floty dla komunikacji zbiorowej czy certyfikowane budownictwo. To również opieka nad naturalnymi zasobami, stworzenie bezpiecznego miejsca do życia, a także świadome podejście do rozwoju turystyki



PIOTR
KRZYTEK
prezydent Szczecina

Przyjęliśmy niedawno Program Zrównoważonej Turystyki i Wydarzeń Szczecina 2030 r., który zakłada, że miasto przestaje traktować turystykę wyłącznie jako źródło dochodów, a zaczyna widzieć w niej narzędzie kształtowania nowoczesnej metropolii otwartej na wizyty innych, ale jednocześnie dbającej o komfort swoich mieszkańców. Dokument powstał we współpracy z branżą, mieszkańcami i ekspertami. Chodzi o to, by rozwój turystyki był spójny z potrzebami mieszkańców i charakterem miasta.

Turystyka staje się obszarem wymagającym precyzyjnego zarządzania, zwłaszcza w kontekście rosnącej presji na zasoby miejskie, zmiany klimatyczne i oczekiwania społeczne. Miasto przyszłości to takie, które potrafi rozwiązać się, nie tracąc swojej toż-

samości i nie obciążając kolejnych pokoleń kosztami dzisiejszych decyzji.

Potwierdzeniem tej ambicji będzie organizacja międzynarodowego wydarzenia GDS-Forum & Impact Day 2026. 16-18 czerwca 2026 r. Szczecin stanie się miejscem spotkania liderów branży turystycznej i wydarzeń, ekspertów oraz przedstawicieli miast z całego świata. Hasłem przewodnim jest „Better Together” – w czasach globalnych konfliktów, zmian klimatycznych i problemów migracyjnych współpraca między sektorami, pokoleniami i krajami przestaje być wyborem, a staje się koniecznością. Dlatego też Szczecin dąży do tego, aby być aktywnym uczestnikiem tej zmiany, a nie jedynie jej obserwatorem.

Chcemy też odejść od myślenia o turystyce jako o krótkoterminowym impulsie gospodarczym, a przejść do modelu, w którym turystyka generuje trwałą wartość dla miasta. Coraz większą rolę ma odgrywać sektor wydarzeń biznesowych, który nie tylko przyciąga gości, ale także wzmacnia

lokalne kompetencje i buduje międzynarodową pozycję miasta. Nasze wyjątkowe położenie stanowi w tym kontekście ogromny atut.

Równolegle do prowadzonych działań promocyjnych jest rozwijana przestrzeń publiczna, z której korzystają zarówno mieszkańcy, jak i odwiedzający. Ochrona zasobów naturalnych to jeden z priorytetów, ponieważ Szczecin jest miastem związanym z wodą i pełnym zieleni. Miasto odyskuje również tereny poprzemysłowe i inwestując w nie, tworzy nowe miejsca spotkań dla mieszkańców i turystów.

W zrównoważonym rozwoju turystyki Szczecin upatruje wiele korzyści, ale dostrzega również sporo wyzwań. Wymaga to konsekwencji, mierzenia efektów i gotowości do korekty działań. Program przyjęty przez miasto zawiera wskaźniki, które mają umożliwić taką ocenę, ale ostatecznym sprawdzianem będzie codzienne doświadczenie mieszkańców. To oni odpowiedzą nam na pytanie, czy rozwój turystyki rzeczywiście przekłada się na poprawę ich jakości życia. ©



Warsztaty podczas GDS-Forum & Impact Day



Organizatorzy GDS-Forum & Impact Day



Bulwary Szczecińskie

Jak pogodzić potrzeby turystów i mieszkańców

Zmiany klimatyczne, demograficzne oraz ewoluujące oczekiwania społeczne – to wszystko powoduje, że zrównoważony rozwój staje się dla miast koniecznością, a nie modą



MAGDALENA CZARZYŃSKA-JACHIM
prezydent Sopotu

Sopot, podobnie jak inne turystyczne metropolie, staje dziś przed zadaniem wypracowania modelu, w którym sukces kurortu nie odbywa się kosztem jakości życia jego mieszkańców.

Jednym z najtrudniejszych aspektów zarządzania nowoczesnym kurortem jest zrównoważenie korzyści płynących z turystyki z potrzebami lokalnej wspólnoty. Sopot, podobnie jak wiele innych europejskich metropolii, mierzy się z negatywnymi skutkami nieuregulowanego najmu krótkoterminowego. Zjawisko to prowadzi do wyludniania się centrów miast i degradacji tkanki społecznej.

Władze Sopotu apelują o narzędzia ustawowe, które pozwoliłyby samorządom lokalnie regulować ten rynek w zależności od specyfiki danej dzielnicy. Celem jest przywrócenie części zasobów mieszkaniowych na rynek długoterminowy, by Sopot pozostał miastem do życia, a nie tylko bazą noclegową. Obecnie oczy samorządowców zwrócone są w stronę Ministerstwa Sportu i Turystyki, gdzie jest przygotowywana nowa ustawa mająca uporządkować ten obszar.

Integrowanie mieszkańców z miastem

Budowanie zrównoważonej turystyki wymaga silnej i zintegrowanej społeczności lokalnej. Z tego powodu wprowadziliśmy Kartę Sopotką – żeby Sopotianie czuli się w sobie nawet w szczycie sezonu.

Posiadacze karty mają prawo do różnych udogodnień: od bezpłatnego wstępu na molo i do miejskich toalet aż po zniżki w kawiarniach i instytucjach kultury. Karta ułatwia też udział w konsultacjach społecznych i głosowanie w budżecie obywatelskim. Szczególnie ceniony jest pakiet parkingowy, oferujący darmowe godziny postojowe, co jest formą rekompensaty za trudności komunikacyjne w mieście turystycznym. Zachęcamy też mieszkańców do rozliczania podatków w Sopocie, bo to właśnie te środki pozwalają nam oferować zniżki i udogodnienia.

Z myślą o gościach przygotowaliśmy natomiast Sopot-



Molo w Sopocie

ką Kartę Turysty w formie aplikacji mobilnej. Promuje ona odpowiedzialne zwiedzanie – otrzymują ją osoby, które wniosły opłatę uzdrowiskową, co wspiera budżet kurortu i pozwala na dalsze inwestycje w infrastrukturę turystyczną.

Ekorewolucja na parkingach i ścieżkach

Wzmógł się ruch turystyczny to ogromne wyzwanie dla usług publicznych. Większa liczba gości to nie tylko gwar w restauracjach, ale przede wszystkim obciążenie transportu i ograniczenie przestrzeni publicznej przez samochody. Sopot szuka więc rozwiązań, które mają umożliwić pogodzenie ekologii z wygodą.

Temu celowi ma służyć wakacyjny ekoparking przy hali ERGO ARENA. Jest tam ponad 700 bezpłatnych miejsc postojowych, co pozwala zatrzymać strumień aut na obrzeżach miasta. Z parkingu do plaży, centrum czy Opery Leśnej pasażerów dowożą elektryczne ekopojazdy. Statystyki

potwierdzają sukces tego rozwiązania.

Uzupełnieniem tego systemu jest rozwinięta sieć ścieżek rowerowych oraz aktywny udział w Metropolitalnym Systemie Roweru MEVO, który promuje mikromobilność jako realną alternatywę dla komunikacji samochodowej.

Od 1 maja 2026 r. Sopot wprowadził Śródmiejską Strefę Parkowania. Już po pierwszych dniach obowiązywania widoczna jest rotacja pojazdów i tym samym większa dostępność miejsc parkingowych.

Inwestycje planowane w dialogu

Staramy się, aby infrastruktura powstawała w dialogu z mieszkańcami. Przykładem takich działań są sukcesywnie wprowadzane woonerfy, które łączą funkcję ulicy, deptaka i parkingu, gdzie najważniejszymi użytkownikami są piesi i rowerzyści. Podobną filozofię przyjęliśmy w odniesieniu do małej architektury. Lokalizacje nowych ławek

i koszy na odpady ustalamy na podstawie wskazówek od samych użytkowników przestrzeni. Nawet tak podstawowe elementy, jak przejścia dla pieszych, są konsultowane z mieszkańcami, by pokrywały się z ich codziennymi szlakami komunikacyjnymi. Dbamy też o to, by największe atuty, jak sopotcka plaża, były w pełni przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

„Turysto, szanuj Sopot”

Zrównoważona turystyka to także kwestia kultury współżycia. Sopot od lat prowadzi kampanie edukacyjne, które mają przypominać gościom o zasadach panujących w kurorcie. Akcja „Turysto, szanuj Sopot” to apel o empatię. Przypomina, że za ścianą apartamentu wakacyjnego mieszkają ludzie, którzy rano idą do pracy lub chcą odpocząć w ciszy.

Równie istotna jest kampania „Stop golasom na ulicy”. Akcja, wspierana przez

lokalnych przedsiębiorców, przypomina, że strój plażowy jest odpowiedni na piasek, ale w restauracji czy sklepie wymagany jest stosowny ubiór.

Turystyka całoroczna

Aby zmniejszyć presję turystyczną w miesiącach letnich, miasto intensywnie promuje ofertę jesienno-zimową. Kampanie takie jak #Widzimy się w Sopocie mają na celu pokazanie uroku kurortu, gdy znikają tłumy. To wtedy Sopot oferuje spokój, walory uzdrowiskowe i bogatą ofertę kulturalną.

Miasto aktywnie zabiega również o klienta biznesowego, wykorzystując potencjał konferencyjny sopotskich hoteli. Jednym z magnesów, które mają przyciągnąć gości zimą, jest Sopotkie Miasteczko Świąteczno-Noworoczne oraz jedyne w Polsce lodowisko z widokiem na morze. To działania, które wspierają lokalnych przedsiębiorców w utrzymaniu płynności finansowej przez cały rok, a nie tylko przez dwa wakacyjne miesiące. ©©



Plakaty promujące akcję „Stop golasom na ulicy”



Sopot – zajęcia gimnastyczne dla mieszkańców w parku

Lokalne Centra Zdrowia – sposób na to, by nie leczyć długiem

Polskie szpitale powiatowe są na skraju finansowej przepaści. Nie z powodu złego zarządzania, lecz dlatego, że system, w którym działają, od lat wyklucza ich stabilność



RAFAŁ RUDKA

Związek Powiatów Polskich, Zarząd Powiatu Bocheńskiego

Dane są bezlitosne: 91 proc. tych placówek zakończyło 2025 r. ze stratą na podstawowej działalności medycznej. Nie jest to więc anomalia, tylko diagnoza systemowa. I wymaga systemowej odpowiedzi.

Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo, które za każdą sprzedaną usługę otrzymuje mniej, niż kosztuje jej wykonanie. Nie może podnieść cen, bo ustala je ktoś inny. Nie może zejść poniżej minimalnych kosztów zatrudnienia, bo określa je prawo. I owo przedsiębiorstwo mimo to musi działać – bo jest jedynym miejscem w promieniu kilkudziesięciu kilometrów, gdzie można uzyskać pomoc w nagłym wypadku. Tak wygląda codzienność polskiego szpitala powiatowego.

Splata długów zamiast leczenia

Raport Związku Powiatów Polskich z kwietnia 2026 r. obejmujący dane 207 publicznych szpitali powiatowych pokazuje skalę problemu z precyzją, której nie sposób zbagatelizować. Łączna strata netto badanych podmiotów przekroczyła 1,26 mld zł. Strata na działalno-

ści podstawowej – czyli na leczeniu – przekroczyła 1,86 mld zł. Ponad 60 proc. szpitali ma zobowiązania przeterminowane, a niemal 80 proc. wykazuje płynność poniżej bezpiecznego progu. Rok do roku średnia strata na podmiot wzrosła z 6,24 do ponad 9 mln zł. Szpitale finansują bieżącą działalność długiem, a odsetki pochłaniają za soby, które powinny trafiać na leczenie pacjentów. Coraz więcej pieniędzy w polskiej ochronie zdrowia nie trafia do chorego – trafia do banku.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego tak się dzieje, jest prosta, niż się wydaje – i trudniejsza do naprawienia, niż chciałoby wielu decydentów. System płaci za procedury. Za wizytę, hospitalizację, zabieg. Im więcej świadczeń – tym więcej środków z NFZ. Logika pozornie racjonalna, w praktyce destrukcyjna.

Nie ma w niej miejsca na profilaktykę. Szpital, który skutecznie zapobiega chorobom, leczy mniej pacjentów i ma niższe przychody. Bycie skutecznym jest finansowo karane. Nie ma też sensownego różnicowania poziomów opieki: pacjent z przebiegiem trafia na izbę przyjęć, chory po operacji leży tygodniami w szpitalu, bo nie ma dla niego miejsca w zakładzie opiekuńczym. Każda z tych sytuacji generuje koszty nieadekwatne do potrzeby i blokuje zasoby potrzebne gdzie indziej.

Wreszcie – fragmentacja. POZ, specjalistka, szpital, opieka długoterminowa – każde osobno, z własnym budżetem i własną logiką. Nikt nie odpowiada za pacjenta jako całość. Przerzuca się go między instytucjami, powtarza badania, traci czas i pogarsza zdrowie. Samorządy powiatowe dopłacają do szpitalnych deficytów z własnych budżetów kosztem dróg, szkół i lokalnych inwestycji. Coraz więcej z nich staje przed pytaniem, którego nie powinny sobie nigdy zadawać: czy stać nas na utrzymanie szpitala?

Jeden zintegrowany system

Na tym tle koncepcja Lokalnych Centrów Zdrowia jawi się jako konkretna odpowiedź na konkretnie zdefiniowane problemy. Lokalne Centrum Zdrowia ma integrować w jednym systemie zarządzania i finansowania wszystkie poziomy opieki: podstawową opiekę zdrowotną, ambulatoryjną opiekę specjalistyczną, szpital powiatowy, opiekę psychologiczną oraz opiekę długoterminową. Zamiast osobnych instytucji z osobnymi kontraktami i osobną logiką – jeden spójny organizm odpowiadający za zdrowie lokalnej populacji od profilaktyki po hospicjum.

Weźmy konkretny przykład. Pani Krystyna, 68 lat, cukrzyca i nadciśnienie. Dziś: wizyta u lekarza rodzinnego, skierowanie do diabetologa, miesięczne czekania, powtórzone badania, bo specjalista nie honoruje tych z innej placówki, hospitalizacja po powikłaniach, któ-

rych można było uniknąć. W modelu LCZ lekarz pierwszego kontaktu ma dostęp do diagnostyki i specjalisty w ramach tego samego systemu – sam inicjuje konsultację i śledzi jej wynik. Chorej towarzyszy opiekun pacjenta, który prowadzi ją przez całą ścieżkę leczenia, pilnuje terminów i zapewnia ciągłość informacji. Gdy stan się pogarsza, pani Krystyna trafia do szpitala szybko i z pełną dokumentacją. Gdy wraca do domu, płynnie przechodzi pod opiekę środowiskową.

LCZ zakłada też jasno zdefiniowaną strukturę szpitala powiatowego: cztery finansowane stabilnie filary – choroby wewnętrzne, chirurgia ogólna, pediatria i ginekologia z położnictwem. Zamiast wielu niedofinansowanych oddziałów ledwo spełniających normy – koncentracja na tym, co niezbędne, i wysoka jakość w tym zakresie. Przypadki wymagające specjalistycznej interwencji trafiają do wyspecjalizowanych ośrodków regionalnych. Szpital powiatowy nie konkuruje z kliniką. Współpracuje z nią.

Nowe finansowanie

Fundamentem całej architektury jest zmiana modelu finansowania. Zamiast odrębnych kontraktów dla POZ, specjalistki i szpitala – jeden ryczałt dla całego systemu, obliczany na podstawie liczby i struktury zdrowotnej mieszkańców oraz wskaźników jakości opieki. LCZ dostaje pieniądze nie za liczbę procedur, lecz za to, jak zdrowi są ludzie, którymi się opiekuje.

To odwraca wszystko. W obecnym systemie szpital hospitalizujący mniej pacjentów ma niższe przychody. W modelu LCZ mała liczba hospitalizacji to dowód, że profilaktyka działa i system funkcjonuje sprawnie. Profilaktyka przestaje być hasłem – staje się inwestycją z wymiernym zwrotem. POZ i AOS spełniają swoją właściwą rolę. Opiekun pacjenta prowadzi chorego przez system. Wieloletnie umowy i mechanizm waloryzacji dają placówkom to, czego dziś im brakuje, tj.: przewidywalność, bez której niemożliwe są długoterminowe planowanie i przyciąganie specjalistów. Tam, gdzie zasoby są zbyt skromne na pełną samodzielność, model dopuszcza konsorcja – ze wspólnym budżetem i zarządzaniem, co eliminuje kosztowne powielanie struktur.

Kryzys szpitali powiatowych nie jest nieuchronnym wyrokiem. Jest konsekwencją systemu, który przez lata nagradzał złe zachowania i karał dobre – płacił za chorobę, nie za zdrowie, i pozostawiał pacjenta, by sam znajdował drogę przez nieskoordynowane instytucje.

Lokalne Centrum Zdrowia to propozycja ułożenia istniejących elementów według nowej, spójnej logiki – takiej, w której interes pacjenta, lekarza, samorządu i państwa przestają być ze sobą sprzeczne. Dane ze szpitalnych bilansów mówią wyraźnie, że czasu na kolejne połowiczne rozwiązania jest coraz mniej. Pytanie nie brzmi już, czy system wymaga zmiany. Brzmi, czy mamy odwagę zmienić go w sposób, który rzeczywiście zadziała. ©

Gdy stawką jest życie, państwo musi przejąć odpowiedzialność



ARKADIUSZ CHĘCIŃSKI
prezydent Sosnowca

kle hojni, ale nie można budować systemu ochrony życia na zasięgach w internecie i sile wrzucenia. To nie algorytm powinien decydować, kto dostanie szansę.

Istnieją fundusze, procedury, strategie. Ale kończą się tam, gdzie zaczynają się przypadki najtrudniejsze: eksperymentalne terapie, leczenie za granicą, badania kliniczne. Wtedy rodzice słyszą: radźcie sobie sami.

To nie jest sytuacja, na którą powinniśmy się godzić. Państwo musi przejąć odpowiedzialność tam, gdzie stawką jest życie dziecka. Potrzebny jest realny, centralny fundusz ratunkowy dla najcięższych przypadków – szybki, sprawny, obejmujący nie tylko leczenie, ale cały proces: diagnostykę, transport, opiekę i rehabilitację.

Kiedy choroba mieści się w procedurach, państwo działa. Gdy jednak przypadek wykracza poza schemat – pacjent i jego rodzina są pozostawieni sami sobie. Potrzebują kosztownych terapii za granicą, a czas działa na ich niekorzyść. Dla rodziny milionowe kwoty są nieosiągalne. Dla państwa – nie powinny być.

Owszem, ludzie pomagają. Polacy potrafią być niezwy-







KONGRES

SAMORZĄD

360°

ROZMAWIAMY O TYM,
CO DLA NAS NAJWAŻNIEJSZE

KONGRES STACJONARNY

📅 21-23.10.2026 r.

📍 HOTEL GRANO Gdańsk Riverside

Cena promocyjna do 31 lipca: 2000 zł netto 2390 zł netto

Zgłoś udział: szkolenia@infor.pl. Podaj hasło "Samorząd" i skorzystaj z rabatu!

Duże wydarzenia sportowe to inwestycja w markę regionu

Kujawsko-Pomorskie od lat udowadnia, że należy do najważniejszych ośrodków lekkiej atletyki w Polsce. Nasz region regularnie jest organizatorem i gospodarzem imprez najwyższej rangi – od mistrzostw Europy przez krajowe czempionaty po renomowane międzynarodowe mityngi z udziałem największych gwiazd światowego sportu



PIOTR CAŁBECKI
marszałek województwa kujawsko-pomorskiego

Zwieńczeniem naszych działań oraz zdobywanego przez lata doświadczenia organizacyjnego były Halowe Mistrzostwa Świata Kujawy Pomorze 2026 (HMS Kujawy Pomorze 26), które zostały uznane przez World Athletics za najlepszą halową imprezę w historii tej dyscypliny. To ogromne wyróżnienie, a także potwierdzenie kompetencji organizacyjnych regionu, który może się pochwalić nowoczesną infrastrukturą, sprawnym zapleczem logistycznym oraz silnym środowiskiem sportowym.

Skalę wydarzenia najlepiej oddają liczby: 630 sportowców

z ponad 100 krajów, transmisje realizowane w ponad 130 państwach oraz tysiące publikacji, relacji i materiałów dziennikarskich w światowych mediach. Oznacza to obecność naszego regionu w globalnym obiegu informacyjnym i zwiększenie rozpoznawalności Kujawsko-Pomorskiego poza granicami kraju. Kujawy i Pomorze zaistniały w przekazach medialnych nie tylko jako gospodarz zawodów, ale także jako atrakcyjna destynacja turystyczna i przestrzeń sprzyjająca organizacji wydarzeń o światowej randze.

Ponad 20 tys. widzów na trybunach Kujawsko-Pomorskiej Areny Toruń i 30 tys. osób w miasteczku kibica to również realne korzyści dla lokalnej gospodarki – od branży hotelarskiej przez transport po gastronomię i usługi.

Imponujący był także poziom sportowy mistrzostw. HMS Ku-

jawy Pomorze 26 zakończyły się najwyższym wynikiem jakości zawodów w historii tego typu imprez – odnotowano 2 rekordy świata, 6 rekordów mistrzostw, 12 najlepszych wyników na świecie i 46 krajowych rekordów. Takie osiągnięcia wzmocniają prestiż wydarzenia i budują wizerunek regionu jako miejsca zdolnego do organizacji przedsięwzięć na najwyższym poziomie.

Za tym sukcesem stoją ludzie – wolontariusze, mieszkańcy województwa oraz uczestnicy licznych akcji towarzyszących i projektów sportowych, którzy współtworzyli atmosferę mistrzostw na długo przed pierwszym dźwiękiem startera.

„50 sztafet Kujaw i Pomorza” – tak nazywał się projekt, który w ostatnich 50 dniach poprzedzających HMS Kujawy Pomorze 26 połączył mieszkańców całe-



foto: Szymon Zdzienieł/ramantoga.pl dla UMWKP

Marszałek Piotr Całbecki wręczył nominacje zawodnikom powołanym do polskiej kadry narodowej na HMS Kujawy Pomorze 26

go regionu wokół idei aktywności fizycznej oraz wspólnego przeżywania sportu. W ramach akcji odbyły się treningi, turnieje i zajęcia sportowe w 24 dyscyplinach, wśród których znalazły się najpopularniejsze – lekkoatletyka, siatkówka, piłka nożna, futsal, piłka ręczna, koszykówka, kajakerstwo, boks i hokej na trawie, a także boccia, morsowanie, unihokej, tenis stołowy, badminton, judo, narciarstwo i szachy. Dużym zainteresowaniem cieszyły się również zajęcia fitness. W akcję włączyli się zarówno sportowcy z lokalnych klubów, jak i amatorzy, dzieci i młodzież, rodziny i seniorzy. Pałeczka sztafetowa, przekazywana symbolicznie między 50 gminami, pokonała 6,1 tys. km, a w za-

jęciach uczestniczyło łącznie 5 tys. osób.

Duże wydarzenia sportowe nie kończą się wraz z ostatnim meczem czy biegiem. Pozostawiają trwałe efekty – rozwiniętą infrastrukturę, nowe doświadczenie organizacyjne, rozpoznawalność regionu na mapie świata i międzynarodowe kontakty, które mogą procentować w przyszłości. Kluczowe było dla nas także zainteresowanie dzieci i młodzieży aktywnością fizyczną. Impuls rozwojowy zyskał również sektor turystyczny, który skorzystał ze wzmoczonego ruchu w regionie. Zawody stanowiły znakomitą okazję, aby dotrzeć do gości z całego świata i zaprezentować potencjał turystyczny naszego województwa. ©

TEKST PROMOCYJNY

Gmina Bratian – nowa epoka samorządów już trwa

Rozwój współczesnych samorządów w ogromnym stopniu opiera się na skutecznym pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Doskonale widać to na przykładzie Gminy Bratian (dawniej Nowe Miasto Lubawskie), gdzie w ciągu zaledwie 5 lat (!) zrealizowano inwestycje o wartości blisko 130 mln zł. Co istotne, liczba ta będzie systematycznie rosta – tylko w bieżącym roku samorząd zaplanował wydatki inwestycyjne na poziomie aż 55 mln zł. Dla gminy liczącej niespełna 8300 mieszkańców to skala przedsięwzięć, która jeszcze kilkanaście lat temu wydawała się niemożliwa do osiągnięcia.



Tomasz Waruszewski
Wójt Gminy Bratian

Kluczową rolę odegrały tutaj fundusze unijne oraz programy rządowe. W wielu przypadkach poziom dofinansowania wynosił średnio 60-70% wartości inwestycji. Dzięki środkom zewnętrznym jako samorząd mogliśmy rozpocząć realizację tematów, o których przez lata praktycznie nie było mowy. To inwestycje budujące długoterminową odporność i bezpieczeństwo funkcjonowania gminy.

W obszarze gospodarki wodno-kanalizacyjnej oznaczało to nie tylko rozbudowę sieci wodociągowej i budowę niemal od podstaw sieci kanalizacyjnej.

Zbudowaliśmy systemem modułowym pierwszą w historii gminy oczyszczalnię ścieków. Równolegle powstają trzy nowoczesne stacje uzdatniania wody, które docelowo obsługiwać będą cały obszar gminy. W odpowiedzi na zmiany klimatu oraz geograficzne położenie gminy rozpoczęto także inwestycje związane z retencją wód. Obecnie funkcjonują już dwa zbiorniki retencyjne, które mają istotne znaczenie dla bezpieczeństwa przeciwpowodziowego i zwiększenia odporności gminy na zjawiska pogodowe.

Imponującą skalę działań widać w inwestycjach drogowych. W latach 2015-2025 na terenie gminy wybudowano lub przebudowano blisko 48 km dróg. Kolejne 10 km znajduje się obecnie na etapie realizacji, przygotowania dokumentacji i ogłoszenia przetargów na lata 2026-2027. Oznacza to tempo inwestycyjne wręcz niespotykane dla samorządu tej wielkości – średnio około 5 km dróg rocznie. Po raz pierwszy po pół wieku zrealizowano również kompleksową modernizację dwóch mostów drogowych. Ze względu na logistykę, skalę kosztów i wymagań technicznych, inwestycje tego typu należą do najbardziej wymagających przedsięwzięć infrastrukturalnych. Jako pierwszy samorząd w regionie rozpoczęliśmy także

budowę ścieżek rowerowych z wykorzystaniem dawnej nieczynnej linii kolejowej, rozwijając bardziej nowoczesną i zrównoważoną mobilność lokalną.

Duży nacisk położono na rozwój infrastruktury edukacyjnej. Na terenie gminy funkcjonuje sześć szkół, w tym jedna szkoła społeczna. W bieżącym roku zakończony zostanie proces modernizacji wszystkich budynków oświatowych, obejmujący m.in. działania termomodernizacyjne i poprawę efektywności energetycznej. Jednocześnie powstaje

pierwszy w historii gminy żłobek – inwestycja szczególnie istotna dla młodych rodzin i polityki społecznej samorządu.

Dzięki środkom zewnętrznym powstała pierwsza hala targowa, promująca lokalny handel rolniczy i wspierająca lokalnych producentów. Obiekt stał się miejscem organizacji targów, jarmarków i wydarzeń promujących regionalne produkty.

Znaczące środki kierowane były także na bezpieczeństwo publiczne i ochronę ludności. Gmina inwestowała zarówno w budowę i modernizację remiz OSP,

jak i zakup nowoczesnych samochodów ratowniczo-gaśniczych oraz sprzętu niezbędnego do ratowania życia i zdrowia mieszkańców. Równolegle rozwijano infrastrukturę służącą integracji lokalnych społeczności – dziś każde sołectwo w Gminie Bratian posiada własną świetlicę i plac zabaw.

Skuteczność naszych działań została zauważona poza regionem. Gmina Bratian wielokrotnie była doceniana w rankingach i zestawieniach dotyczących pozyskiwania środków zewnętrznych czy rozwoju, również w Rankingu Perły Samorządu.

Dziś trudno wyobrazić sobie rozwój Gminy Bratian bez środków unijnych i rządowych. Udział wydatków majątkowych w strukturze budżetu ogółem w ostatnich pięciu latach utrzymywał się na bardzo wysokim poziomie – od 28% do 49%. Realizowane inwestycje są jednak nie tylko symbolem rozwoju infrastrukturalnego, ale przede wszystkim elementem długofalowej strategii budowania nowoczesnej, bezpiecznej i odpornej gminy. Dzięki skutecznemu pozyskiwaniu środków zewnętrznych możemy dziś nie tylko nadrobić wieloletnie zaległości infrastrukturalne, ale także realizować projekty nowatorskie, odpowiadające na wyzwania przyszłości.



Lasy dla mieszkańców. Czy jest możliwe porozumienie z leśnikami?



MAŁGORZATA
PACHECKA

wójt gminy
Michałowice

S pór o lasy podmiejskie trwa już niemal dekadę. Oczekiwania mieszkańców i przedstawicieli Lasów Państwowych są jednak wciąż odległe od siebie. Warto więc, by mieszkańcy brali udział w konsultacjach społecznych.

Wraz ze wzrostem świadomości dotyczącej zmian klimatycznych, nasileniem wycinek oraz doświadczeniem pandemicznej izolacji, wzrosło społeczne zainteresowanie zarządzaniem lasami aglomeracyjnymi. Efektem było zorganizowanie Ogólnopolskiej Rady o Lasach, w ramach której wypracowano plan działań, który miałby prowadzić do tworzenia lasów społecznych. Są to lasy, w których funkcje społeczne (wypoczynek, budowanie lokalnej tożsamości) i przyrodnicze stawia się ponad funkcję produkcyjną.

W 2024 r. w 11 polskich aglomeracjach prowadzono pilotażowy proces wyznaczania lasów społecznych (I etap). Jedynie w dwóch przypadkach zakończył się on umiarkowanym sukcesem. W pozostałych przypadkach, mimo wielu godzin pracy i zaangażowania uczestników, oczekiwania strony społecznej i przedstawicieli Lasów Państwowych pozostają od siebie bardzo odległe. Tymczasem jest to temat o dużym znaczeniu społecznym i politycznym, również w kontekście wyborczej zapowiedzi Koalicji Obywatelskiej z 2023 r. dotyczącej „objęcia ochroną 20 proc. lasów”.

Obecnie równolegle toczy się kilka procesów związanych z przyszłością lasów. Z jednej strony właśnie rozpoczyna się II etap ogólnopolskiego pilotażu „Lasy społeczne wokół aglomeracji miejskich”, z drugiej – są prowadzone procesy lokalne, w których w wielu nadleśnictwach przygotowuje się plany zarządzania lasu (PUL).

W obu tych procesach uczestniczą nie tylko osoby zawodowo związane z gospodarką leśną i pozyskiwaniem drewna, lecz także przedstawiciele samorządów oraz strony społecznej. Szczególnie istotna jest rola samorządów, ponieważ to one odpowiadają przed mieszkańcami za realizację polityki publicznej i mają największy wpływ – a zarazem ponoszą największą odpowiedzialność – na dostęp mieszkańców do środowiska naturalnego. Z doświadczenia wiem, że zainteresowanie i obecność wójta, burmistrza czy prezydenta są korzystne dla przebiegu spotkań. Włodarzowi uczestniczącemu osobiście w rozmowach z leśnikami łatwiej przekazać oczekiwane informacje mieszkańcom.

Po wyznaczeniu obszarów lasów społecznych w I etapie proces stanowienia lasów społecznych wszedł w etap II, nas którym ma

się określić sposób gospodarki na tych obszarach. Plany zarządzania lasu są natomiast opracowane niezależnie od toczącego się procesu tworzenia lasów społecznych, na 10 lat. Po zatwierdzeniu przez regionalną dyрекcję lasów państwowych (RDLP), plan zarządzania lasu staje się dokumentem nadrzędnym dla nadleśniczego – podstawą wszystkich działań gospodarczych, od której trudno później odstąpić.

Dlatego tak ważne jest, aby podczas konsultacji społecznych dotyczących PUL zgłaszać wnioski zgodne z naszą samorządową wizją zarządzania lasami społecznymi. Wnioski do planów zarządzania lasu mogą składać nie tylko samorządy, lecz także mieszkańcy. Fundacja Lasy i Obywatele przygotowała ostatnio – przy okazji prac nad PUL dla Nadleśnictwa Chojnow – generator wniosków, który umożliwia zgłoszenie uwag w ciągu kilku minut. Narzędzie to ma zachęcić mieszkańców do udziału w konsultacjach założeń do projektu PUL. Oczywiście wnioski można nadal składać drogą mailową, a także pocztą tradycyjną. Po zakończeniu zbierania uwag RDLP powinna przekazać wnioskodawcom informację o sposobie ich rozpatrzenia.

Sytuację dodatkowo komplikuje to, że równolegle odbywają się spotkania zespołów lokalnej współpracy, narady urządzeniowe oraz inne procedury związane z planowaniem gospodarki leśnej. Pełną kontrolę nad zespołami sprawują Lasy Państwowe. To one decydują o składzie ZLW, liczbie członków, tworzą regulamin i zasady pracy, wybierają moderatora oraz koordynują cały proces. Taki model narusza podstawowe standardy partycypacji publicznej, takie jak: przejrzystość, równowaga stron, otwarty nabór i realny wpływ uczestników na decyzje. Pomimo to ważne jest, aby samorządy przedstawiały stanowiska, które mają długofalowy wpływ na życie mieszkańców.

Dla dobra mieszkańców powinniśmy aktywnie uczestniczyć we wszystkich opisanych procesach, jasno określając cel:

- w aglomeracjach – potrzebę określenia obszaru lasów społecznych i sposobu prowadzenia w nich gospodarki;
- w projektach planów zarządzania lasów – dążyć do zmiany sposobu zarządzania lasami ochronnymi z modelu tradycyjnego, w którym działania koncentrują się głównie na produkcji drewna, na model gospodarki adaptacyjnej, w którym las jest postrzegany jako ekosystem dostarczający mieszkańcom miast wielu dóbr niematerialnych, szczególnie cennych w dobie zmian klimatu – często cenniejszych niż wartość pozyskiwanego drewna.

Lasy otaczające duże miasta muszą być zarządzane w sposób wspierający bioróżnorodność, zwiększający odporność na skutki zmian klimatu, przeciwdziałający suszy oraz sprzyjający retencji wody. ©

Dwukadencyjność – partyjny interes czy dbałość o lokalną demokrację?



ARKADIUSZ
PTAK

burmistrz Pleszewa,
profesor Instytutu
Rozwoju Wsi
i Rolnictwa PAN

N ie mamy wiarygodnych danych, aby ocenić, jaki wpływ może mieć wprowadzenie ograniczenia sprawowania funkcji wójta, burmistrza czy prezydenta miasta do dwóch kadencji na demokrację lokalną czy efektywność zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Doświadczenia międzynarodowe w tym zakresie są mniej niż skromne. Dodatkowo kontrowersje wokół aspektów prawnych – w tym rozbieżne opinie ekspertów oraz spór o status Trybunału Konstytucyjnego – komplikują dyskusję.

W konsekwencji należy uznać, że decyzja o utrzymaniu bądź zniesieniu zasady dwukadencyjności ma charakter stricte polityczny.

Pomysł ograniczenia kadencyjności nie jest nowy. Pojawił się już w 2001 r. podczas prac nad ustawą o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, zgłaszany przez ówczesną większość parlamentarną (SLD). Kolejne inicjatywy w tym zakresie (lata 2010, 2011, 2012) podejmowała ówczesna opozycja (m.in. Prawo i Sprawiedliwość, Ruch Palikota). Skuteczna legislacja stała się możliwa dopiero po przejęciu władzy przez PiS oraz zmianach personalnych w Trybunale Konstytucyjnym. W 2018 r. rząd PiS wprowadził dwukadencyjność wójta, burmistrza i prezydenta miasta przy jednoczesnym wydłużeniu kadencji w samorządzie do pięciu lat. Część ugrupowań podczas kampanii wyborczej, a w 2023 r. deklaratywnie powrócił do braku ograniczeń, jednak do dzisiaj nie sfinalizowano procesu nowelizacji przepisów.

Można postawić tezę, że utrzymanie zasady dwukadencyjności leży w interesie większości partii politycznych.

Uwarunkowania partyjne w samorządzie

Polski samorząd terytorialny, w porównaniu z innymi państwami demokratycznymi, charakteryzuje się relatywnie niskim stopniem upartyjnienia. W wielu krajach rozwiniętych miasta zarządzane są przez przedstawicieli partii politycznych, co zapewnia tym podmiotom bezpośredni dostęp do władzy na najniższym szczeblu.

W Polsce struktury partyjne nie dysponują takim komfortem – na prawie 2,5 tys. gmin i miast odsetek bezpartyjnych samorządowców wynosi ok. 60 proc., przy czym w największych gminach dochodzi nawet do 80 proc. Nawet jeśli w tej grupie znajdują się samorządowcy posiadający ukryte afiliacje partyjne, wpływ struk-

turalnych na bieżące zarządzanie gminami i miastami pozostaje ograniczony.

Walka o zasoby

Sprawowanie władzy zależy od poparcia społecznego, jednak jej zdobycie i utrzymanie wymaga przede wszystkim dostępu do określonych zasobów. W literaturze politologicznej podkreśla się, że to właśnie posiadanie i wykorzystanie określonych zasobów są kluczowymi determinantami sprawowania władzy.

Specyfika lokalnych scen politycznych, zdominowanych przez bezpartyjnych włodarzy, sprawia, że polskim partiom politycznym brakuje dostępu do tych zasobów. Dla partii gminy i miasta są zatem brakującym ogniwem w systemie władzy. To wyjaśnia, dlaczego w parlamencie trudno o poparcie dla likwidacji dwukadencyjności.

Jakie zasoby znajdują się na poziomie lokalnym? Przede wszystkim finansowe. Dochody polskich gmin i miast przekraczają 340 mld zł rocznie (dane GUS za 2024 r.). Poza środkami, które bezpośrednio znajdują się w budżetach samorządów, są jeszcze zasoby finansowe w spółkach komunalnych, zwłaszcza w tych, które są odpowiedzialne za gospodarkę wodno-kanalizacyjną, ciepłownictwo, komunikację publiczną, zdrowie.

Drugim mocnym zasobem samorządów są ludzie. Sektor samorządowy obejmuje nie tylko pracowników urzędów gmin, ale również pracowników jednostek organizacyjnych (np. pomocy społecznej, centrów usług społecznych). To grupa prawie 240 tys. pracowników. W gestii samorządów są również placówki oświatowe oraz instytucje kultury. To także pracownicy spółek komunalnych, członkowie rad nadzorczych, ale i samiradni, których jest ponad 39 tys. Tak szeroko pojmowany sektor samorządowy według szacunków Związku Miast Polskich liczy nawet ok. 1,9 mln osób.

Ponadto ważnym zasobem jest sieć instytucji publicznych (sportowych, kulturalnych), która służy nie tylko mieszkańcom, ale może też stanowić narzędzie promocji lokalnych władz. Istotnym zasobem są również media samorządowe (gazety, portale internetowe, profile w mediach społecznościowych), których działalność budzi spore kontrowersje. Wreszcie samorządy mają zdolność do budowy struktur na wyższych szczeblach (np. powiatów) poprzez rekrutację kandydatów z zasobów gminnych, co może dać ogromną przewagę polityczną.

Mechanizm „naturalnej” eliminacji

Wprowadzenie dwukadencyjności w sposób systemowy eliminuje inkumbentów, czyli osoby, które od wielu lat pełnią funkcję wójta, burmistrza i prezydenta miasta, gromadząc spory kapitał po-

lityczny. Zmusza to do zmian na stanowiskach włodarzy, co stwarza przestrzeń dla kandydatów partyjnych (nawet jeśli obecne dane wskazują, że wymiana władzy po wyborach samoistnie zachodzi na poziomie 30–40 proc.). Partie zakładają, że gdy w rywalizacji wyborczej zabraknie dotychczasowego wójta (burmistrza, prezydenta miasta), ich szanse na przejście władzy znacznie wzrosną.

Ponadto dwukadencyjność osłabia pozycję nawet tych włodarzy, którzy wywodzą się z partii. Stają się oni bardziej zależni od centrali partyjnej, gdyż muszą zabiegać o nominację oraz polityczne zagospodarowanie po zakończeniu sprawowania urzędu. Konstrukcja list wyborczych, gdzie „biorąca jedynka” jest zarezerwowana dla działaczy partyjnych, prowadzi z kolei do sytuacji, w której kluby radnych są lojalne przede wszystkim wobec struktur partyjnych. Dla centrali partyjnej to narzędzie optymalne – pozwala na dyscyplinowanie lokalnych liderów i szeregowych radnych.

Z perspektywy central partyjnych samorządowi inkumbenci po zakończeniu sprawowania urzędu stanowią znaczący zasób polityczny. Ich potencjał wyborczy, budowany przez lata rządów w mieście, może być wykorzystywany do wzmocnienia list w wyborach parlamentarnych. Zjawisko to może być jednak odmiennie postrzegane przez lokalne struktury partii, dla których były włodarz, dysponujący utrwalonym kapitałem politycznym, staje się zagrożeniem wewnątrzpartyjnym lub konkurentem.

Nie tylko dwukadencyjność

Dwukadencyjność to niejedyną zmianą wprowadzoną ostatnią nowelizacją kodeksu wyborczego. Znalazły się tam też inne rozwiązania, które premiuje partie polityczne. Należą do nich m.in.:

- wprowadzenie zakazu kandydowania wójta, burmistrza i prezydentów miast do rad powiatów i sejmików wojewódzkich (wygrawawszy wybory na wójta, rezygnowali z mandatu w radzie powiatu/sejmiku, ale zasilali głosami określoną listę);

- ograniczenie liczby kandydatów na listach wyborczych w wyborach do rad gmin powyżej 20 tys. mieszkańców – bardzo często uwidaczniała się słabość struktur partyjnych i zasobów ludzkich gotowych kandydować z list partyjnych;

- zredukowanie liczby gmin, w których stosuje się jednomandatowe okręgi wyborcze (w gminach do 20 tys. mieszkańców).

Wszystkie te działania wpisują się w szerszy kontekst walki o zasoby, w której partyjne centrale dążą do maksymalizacji swoich wpływów w samorządzie. ©

Pilotażowy program czterodniowego tygodnia pracy – w Michałowicach się sprawdza

Cztery dni pracy zamiast pięciu – jeszcze niedawno dla wielu brzmiało to jak odważny eksperyment. Dziś, po pierwszych miesiącach testowania, mogą powiedzieć jedno: **warto było spróbować**

for. Materiały prasowe



MAŁGORZATA
PACHECKA

wójt gminy
Michałowice

Projekt czterodniowego tygodnia pracy w gminie Michałowice realizujemy od początku 2026 r. Za nami wystarczający czas, by sprawdzić, jak ta idea działa w praktyce. Decyzja o wprowadzeniu takiego rozwiązania była dobrze przemyślana i przedyskutowana z pracownikami wszystkich szczebli urzędu. Wspólnie podjęliśmy zobowiązanie, że nowy model pracy nie może wpłynąć na jakość usług dla mieszkańców.

Z perspektywy mieszkańca niewiele się zmieniło – urząd działa w godzinach wygodnych dla interesantów, sprawy są

złatwiane sprawnie i terminowo, drzwi pozostają otwarte. Zmieniła się jedynie organizacja pracy wewnątrz budynku.

Jednocześnie skrócony tydzień pracy sprzyja zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników, jest elementem profilaktyki wypalenia zawodowego i przemęczenia. Liczę, że kolejne miesiące przyniosą podobnie dobre rezultaty. Będziemy stopniowo wdrażać kolejne rozwiązania IT, rozwijając urząd nowoczesny i przyjazny mieszkańcom oraz pracownikom.

Przyznana dotację przeznaczaliśmy na nowoczesne rozwiązania. Uruchomiliśmy opłatomat, który pozwala szybko i wygodnie dokonać opłat bez kolejki. Planujemy wdrożenie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które usprawnią pracę urzędu i jednocześnie



Urządzenie do obsługi mieszkańców w urzędzie gminy w Michałowicach

zapewnią bezpieczeństwo danych. W przestrzeni publicznej pojawią się elektroniczne tablice informacyjne przy świetlicach i powstającym domu

kultury, aby mieszkańcy mieli jeszcze łatwiejszy dostęp do aktualnych i ważnych informacji.

Najwięcej emocji, a zarazem oczekiwań, budzi po-

myśl wprowadzenia robota humanoidalnego do obsługi mieszkańców. Brzmi futurystycznie? Być może. To pionierskie w skali kraju rozwiązanie, które pozwoli nam sprawdzić, w jakim stopniu nowoczesne technologie mogą wspierać pracę administracji i jak są odbierane przez mieszkańców. Robot będzie pełnił funkcję interaktywnego punktu informacyjnego, a także pomagał w poruszaniu się po naszym, dość rozległym, urzędzie.

Równolegle inwestujemy w ludzi – nowoczesna infrastruktura informatyczna oraz szkolenia dla pracowników to jeden z elementów naszego wdrożenia. Bo nawet najlepsze pomysły nie zadziałają bez kompetentnego zespołu.

Zależy mi na tym, aby tworzyć urząd, który jest dobrym miejscem pracy. Takim, które potrafi zatrzymać doświadczonych pracowników, ale też przyciągnąć młodych specjalistów i osoby z sektora prywatnego. Skrócony tydzień pracy ma być jednym z elementów tej ewolucji. ©

Zrównoważony rozwój i transformacja gospodarcza. Jak Gmina Wiejska Lubawa buduje przewagę konkurencyjną



Absorpcja kilkudziesięciomilionowych środków zewnętrznych, dywersyfikacja struktury gospodarczej, konsekwentne inwestycje w infrastrukturę i kapitał społeczny – to fundament rozwoju Gminy Wiejskiej Lubawa. Samorząd z sukcesem realizuje transformację z regionu typowo rolniczego w silny ośrodek rolniczo-przemysłowy, stając się ważnym pracodawcą w skali mikroregionu.



Wójt Tomasz Ewertowski
zarządza gminą nieprzerwanie od 2002 roku

Lokalny rynek gospodarczy wykazuje głęboką ewolucję struktury zatrudnienia i przedsiębiorczości. Sektorem wiodącym stał się przemysł meblarski, zakłady zatrudniające od kilkudziesięciu do kilkuset pracowników. Jednocześnie rolnictwo indywidualne zachowuje pozycję jednego z filarów lokalnej gospodarki. Rozwój osadnictwa i przedsiębiorczości kształtuje świadoma polityka podatkowa organów gminy. Kluczowym instrumentem wsparcia gospodarstw domowych jest obniżenie o 50% stawki podatku od nieruchomości dla budynków mieszkalnych w stosunku do limitu ustawowego. Strategia podatkowa

zakłada utrzymanie stawek podatków od nieruchomości komercyjnych na poziomie gwarantującym stabilność wpływów do budżetu przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej atrakcyjności na tle innych gmin. Ważnym elementem jest także rozbudowa infrastruktury technicznej. Samorząd wdrożył kompleksowy program gospodarki wodno-ściekowej. Powstała zautomatyzowana, nowoczesna oczyszczalnia ścieków, skorelowana z nią budowa 110 kilometrów sieci kanalizacji sanitarnej oraz program budowy przydomowych oczyszczalni ścieków tam, gdzie realizacja sieci zbiorczej jest ekonomicznie nieuzasadniona. Gmina nie tylko finansuje modernizację dróg własnych, ale również partycypuje w kosztach przebudowy dróg powiatowych oraz uczestniczy w poprawie bezpieczeństwa na drogach wojewódzkich i drodze krajowej nr 15. W obszarze efektywności energetycznej samorząd zakończył kompleksową modernizację oświetlenia ulicznego, instalując we wszystkich miejscowościach ponad tysiąc energooszczędnych opraw LED zintegrowanych z cyfrowym systemem zarządzania i sterowania.

Bezpieczeństwo publiczne gminy opiera się na silnie rozwiniętej strukturze Ochotniczych Straży Pożarnych. Ruch strażacki to 17 jednostek, w tym dwie włączone w struktury Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego. Gmina kładzie nacisk na drożność systemu ratownictwa i opieki zdrowotnej finansując ze środków własnych weekendową opiekę zdrowotną dla mieszkańców.

Czemu nie dwukadencyjność?

Wprowadzona w 1990 r. reforma samorządowa jest uznawana za najlepszą z reform jakie zostały wprowadzone w naszym kraju, po upadku poprzedniego systemu. Zmiana z 2002 r. polegająca na bezpośrednich wyborach wójtów, burmistrzów i prezydentów, okazała się kluczowa w świetle nadchodzących wyzwań stojących przed samorządem u progu wejścia Polski do Unii Europejskiej.



Marian Buras
Burmistrz Miasta i Gminy Morawica

Dotychczasowa stosunkowo słaba pozycja wójta (czytaj burmistrza i prezydenta) w wielu przypadkach prowadziła do częstych zmian władcy gminy nie zawsze mających podstawę merytoryczną. Gdy wydawało się, że największym problemem samorządów będzie wyłącznie problem braku wystarczającej ilości środków finansowych, w tym głównie na pokrycie potrzeb oświatowych, wprowadzono przepisy, które diametralnie zmieniają sytuację w samorządzie.

Posługując się nie mającą pokrycia w faktach narracją o rzekomych patologicznych układach w gminach, w których przez wiele kadencji wybierani są ci sami wójtowie, budowano za pośrednictwem medialnych przekazów obraz, który uzasadniał ograniczenie pełnienia funkcji wójta tylko do dwóch kadencji.

Należy w tym miejscu podkreślić, że to wójtowie są wybierani w najbardziej demokratyczny sposób. W zdecydowanej większości, startując z własnych komitetów wyborczych nie są zakładnikami partii politycznych. W mojej ocenie była to jedna z głównych przyczyn wprowadzenia dwukadencyjności. Inną pew-

nie było odwrócenie uwagi od nieprawidłowości dziejących się na wyższych szczeblach samorządowych i na poziomie centralnym.

Jako burmistrz z 36-letnim doświadczeniem z pewnym rozgoryczeniem odbierałem tę nagonkę na władzy pełniących przez wiele kadencji swoją funkcję. Z mojej wiedzy w tym zakresie wynika, że gminy gdzie wójtowie pełnią swoją funkcję przez wiele kadencji należą do jednych z najlepszych w regionie, czy nawet w kraju. W krajach europejskich rzadkością jest ograniczanie liczby kadencji. W naszej partnerskiej gminie w Niemczech długość kadencji trwa 8 lat, a ich liczba jest nieograniczona. Jest oczywiste, że słabych wójtów wymienia się nawet po pierwszej kadencji, zaś tych którzy są bardzo długo, jest raczej niewielu. Czas działa na niekorzyść. Im dłużej jest się wójtom, tym więcej ma się przeciwników. Następuje również swoiste „zmęczenie materiału” i społeczeństwo po prostu oczekuje zmiany.

System dwukadencyjny będzie psuł polski samorząd, a więc instytucję, która od roku 1990 osiągnęła największy sukces. Zauważmy, że wójt gminy w drugiej kadencji zamiast koncentrować się na problemach lokalnej społeczności bardziej troszczył będzie się o swoją przyszłość nie mając szans na kolejną kadencję. W opinii wielu konstytucjonalistów ustawa ta jest nie zgodna z polską konstytucją, zarówno w zakresie czynnego jak i biernego prawa wyborczego.

Przedstawiając powyższe opinie kieruję się wyłączeniem troską o przyszłość polskiego samorządu. Nie psujmy tego co się już sprawdziło. Wyrażam głębokie przekonanie, że rządzący wycofają się z tego szkodliwego rozwiązania i dadzą szansę lokalnym społecznościom decydowania o swojej przyszłości poprzez wybór swoich liderów, bez sztucznych narzuconych z góry ograniczeń.

TEKSTY PROMOCYJNE

Odporność zaczyna się w remizie. Młodzieżowe drużyny pożarnicze jako niedoceniony element bezpieczeństwa państwa

W wielu gminach to ochotnicze straże pożarne są najbliższą mieszkańcom strukturą reagowania. Właśnie przy tych jednostkach młodzi ludzie uczą się pierwszej pomocy, współpracy i reagowania na zagrożenia. Dlatego rozmowa o odporności państwa powinna obejmować również młodzieżowe drużyny pożarnicze



ANNA GRYGIEREK
wiceprzewodnicząca
Związku Gmin
Wiejskich RP, burmistrz
Strumienia

Według danych Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej w Polsce działa ponad 8,9 tys. MDP, skupiających ponad 123 tys. członków. W kraju, w którym funkcjonuje 2479 gmin i ponad 16 tys. jednostek OSP, jest to potencjał, którego nie można pomijać.

Druhowie jeżdżą dziś nie tylko do pożarów. Coraz częściej reagują na skutki wicher, powodzi, podtopień, wypadków, awarii, kryzysów humanitarnych i innych zdarzeń. Wraz z tym rośnie potrzeba lepszego wyposażenia jednostek i profesjonalizacji działań, ale także mądrego przygotowania młodego pokolenia. Bez następców nawet najlepiej wyposażone OSP nie będą

w stanie zapewnić ciągłości tej służby.

W codziennej działalności MDP mieszczą się szkolenia z pierwszej pomocy, edukacja przeciwpożarowa, zajęcia z bezpieczeństwa, ćwiczenia sprawnościowe oraz działania społeczne, patriotyczne i integracyjne. Szczególne znaczenie mają jednak wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne: obozy, zimowiska, półkolonie i kilkudniowe formy pracy z młodzieżą. Dają czas na ćwiczenia, integrację, budowanie zaufania i sprawdzanie umiejętności w praktyce.

Dobrym przykładem jest gmina Strumień, gdzie MDP działa przy wszystkich OSP. Nie stało się to z dnia na dzień. To efekt wieloletniej konsekwentnej pracy, zaangażowania druhow, wsparcia samorządu i budowania zaufania wśród rodziców.

Ważnym momentem był wybuch wojny w Ukrainie. Rozpoczęliśmy wtedy doposażanie magazynów kryzysowych. Kupowaliśmy łóżka polowe, śpiwo-

ry i namioty, przygotowując zaplecze na wypadek konieczności przyjmowania uchodźców. Gdy sytuacja zaczęła się stabilizować, pojawiło się pytanie, jak wykorzystać zgromadzony sprzęt, aby nie został zapomniany w magazynach. Podjęłam decyzję, aby służył MDP podczas obozów, które zaczęliśmy wtedy organizować przy ogromnym udziale naszych OSP.

Założenie było proste – organizować wyjazdy blisko gminy, korzystać z posiadanego sprzętu i ograniczać koszty transportu, bo chodziło o to, aby odpłatność dla rodziców nie stała się barierą. Pierwsza edycja obozu odbyła się w 2022 r. Zanim jednak stanął pierwszy namiot obozowy, pojawiło się poważne wyzwanie – brak wystarczającej liczby osób przygotowanych do prowadzenia takiego wyciecznika. Potrzebni byli kierownicy, opiekunowie, obsługa medyczna i ludzie gotowi wziąć odpowiedzialność za całą organizację. W związku z tym w gminie zorganizowaliśmy bezpłatne



Obóz letni Młodzieżowych Drużyn Pożarniczych ze Strumienia

szkolenia nie tylko dla osób związanych z OSP, ale także dla przedstawicieli organizacji pracujących z dziećmi i młodzieżą. Dziś odpowiednie kwalifikacje ma już 35 osób.

To właśnie jedna z najważniejszych barier. Gminy chcą wspierać MDP, bo widzą w nich element bezpieczeństwa, ale muszą poruszać się ostrożnie pomiędzy przepisami a ich różnymi interpretacjami. System nie nadąża za rolą, jaką MDP dziś pełnią.

Samorządy powinny mieć uregulowaną wprost możliwość finansowania działań związa-

nych z MDP: szkoleń, obozów, wyjazdów, programów edukacyjnych, przygotowania opiekunów czy działań z zakresu profilaktyki i obrony cywilnej. Ponadto warto dążyć do tego, aby w każdej gminie działała przynajmniej jedna MDP, ale nie jako obowiązek zapisany na papierze, tylko jako realnie wspierany element bezpieczeństwa mieszkańców. Jeżeli rozwój MDP ma być częścią polityki bezpieczeństwa, nie może zależeć wyłącznie od sponsorów, grantów ani od tego, czy samorząd znajdzie środki w napiętym budżecie. ©

Kiedy budżet się nie spina, bezpieczeństwo topnieje



KRZYSZTOF HARMACIŃSKI
wójt gminy Hawa

Gdy przychodzi kryzys, mieszkańcy nie dzwonią do ministerstwa, tylko do urzędu gminy. Problem w tym, że w 2026 r. urząd ten coraz częściej działa na granicy swoich możliwości – finansowych i organizacyjnych.

Oficjalne dane mogą uspokajać. Dochody samorządów rosną, udziały w podatkach są wyższe niż rok wcześniej, budżet państwa przewiduje kolejne miliardy dla gmin. Jednak ta statystyka coraz mniej mówi o rzeczywistej sytuacji, bo równolegle rosną ceny energii, wynagrodzenia, wydatki na edukację i pomoc społeczną.

W tym samym czasie państwo mówi samorządom, że muszą być gotowe na wszystko: na powódź, blackout, napływ uchodźców, awarie infrastruktury, a w skrajnym przypadku – na sytuacje o charakterze militarnym. Najbardziej jaskrawym symbolem jest brak chronów. Przez lata bezpieczeństwo cywilne było traktowane jako temat drugorzędny. Dziś trzeba nadrabiać dekady zaniedbań. ©

Od 1 stycznia 2025 r. obowiązuje ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej, która tworzy nowy, kompleksowy system ochrony ludności. Ustawa oraz program na lata 2025–2026 przewidują finansowanie zadań ochronnych na poziomie co najmniej 0,3 proc. PKB rocznie. Jednak zwiększenie puli pieniędzy nie oznacza, że gminy są gotowe organizacyjnie.

Bezpieczeństwo kosztuje. Wymaga ludzi, szkoleń, ćwiczeń, utrzymania sprzętu, aktualizacji procedur. Tymczasem nowe obowiązki wchodzą do systemu, w którym brakuje rezerw kadrowych oraz finansowych.

Rok 2026 może się okazać przełomowy dla polskiego samorządu – choć nie w sposób spektakularny. Nie będzie jednego wydarzenia, które wszystko zmieni. Będzie raczej narastające napięcie. Jeśli system nie zostanie dostosowany do nowych warunków – zarówno finansowo, jak i organizacyjnie – gminy będą działać reaktywnie zamiast strategicznie. Gasić pożary zamiast im zapobiegać. A to różnica, którą mieszkańcy odczuwają dopiero wtedy, gdy gaśnie światło, wylewa rzeka albo zawodzi system ostrzegania. Bo samorząd działa najlepiej wtedy, gdy go nie widać, a zaczyna być widoczny wtedy, gdy coś przestaje działać. ©

Dotarcie do mieszkańców i walka z hejtem – dwa wyzwania dla samorządów



MAGDALENA CZARZYŃSKA-JACHIM
prezydent Sopotu

Informacja zawsze traktowana była jako towar, i to bardzo kosztowny. Ale ostatnio stała się także bronią. Niestety wysocze skuteczną i taką, która bardzo łatwo wymyka się spod kontroli

Jest to tym bardziej trudne, że jednocześnie mamy duży deficyt zaufania do instytucji publicznych, do ekspertów i autorytetów. Żyjemy w swoich bańkach, spotykamy się z ludźmi o podobnym sposobie myślenia i z założenia często nie przyjmujemy informacji przekazywanej przez kogoś, kto reprezentuje inny pogląd. Jest to szczególnie widoczne i bardzo groźne w sytuacji kryzysowej, kiedy zła informacja czy brak informacji mogą prowadzić do tragedii.

Co mogą zrobić władze lokalne, aby ograniczyć rozprzestrzenianie się dezinformacji? Samorządy mają w tym procesie bardzo ważną rolę do odegrania, bo mogą być przekazywaniem sprawdzonych i rzetelnych informacji, które trafią do mieszkańców zarówno na co

dzień, jak i – co dziś ogromnie ważne – w sytuacji kryzysowej.

To właśnie samorząd ma możliwość dotarcia do bardzo różnych grup mieszkańców. Poza informatorami samorządowymi w wersji drukowanej i cyfrowej, stroną internetową i mediami społecznościowymi dysponujemy wieloma innymi kanałami komunikacji.

Na przykład do rodziców na pewno trafią informacje wysłane poprzez szkolne i przedszkolne e-dzienniki. Do seniorów adresowane są plakaty na klatkach schodowych, w bibliotekach, w przychodniach lekarskich, w aptekach czy w sklepach, czyli w tych miejscach, gdzie osoby starsze często się pojawiają. Można wykorzystywać mailing przez instytucje kultury czy kluby sportowe. Wiele miast dysponuje także systemem karty mieszkańca, który daje możliwość przekazywania mieszkańcom różnego rodzaju komunikatów.

Bardzo ważnym kanałem przekazywania informacji są także organizacje pozarządowe. Są blisko mieszkańców, spotykają się z nimi często w ramach swojej działalności i co ważne – są wiarygodne. Możemy współpracować z parafiami, które chętnie przekazują mieszkańcom istotne

komunikaty. Mamy wreszcie ośrodki pomocy społecznej, opiekunki środowiskowe czy osoby pracujące w środowisku osób z różnymi przyczynami najbardziej wykluczonych z głównego nurtu informacyjnego.

Musimy się także przygotować na sytuacje, kiedy przestaje funkcjonować łączność telefoniczna, nie ma prądu, nie można posłuchać radia czy telewizji. Wtedy stworzona przez nas sieć bezpośrednich kontaktów i dotarcie z rzetelną informacją do jak największej grupy odbiorców może uratować komuś życie.

Wyzwaniem dla samorządów jest wszechobecny hejt. Często ukryty pod płaszczykiem zaangażowania mieszkańców czy chęci rozwiązania problemów, systemowo i politycznie dyskredytuje władze i co smutnie, próbuje obrzydzić mieszkańcom ich gminę. Nie buduje współodpowiedzialności i silnej wspólnoty, tylko dzieli mieszkańców.

Bardzo utrudnia to merytoryczną dyskusję o problemach i szukanie rozwiązań oraz koniecznych kompromisów. Celem hejterów nie jest poprawa jakości życia mieszkańców czy poprawa funkcjonowania miasta. Ich celem jest wyłącznie zmiana władzy. ©

Z traktorów do ratusza. Kobiety u steru w samorządzie

Po wyborach w 2018 r. usłyszałam od marszałek Małgorzaty Kidawy-Błońskiej pytanie: „Co panią tak oburzyło, że zdecydowała się pani kandydować?”. To być może jedna z częstych motywacji kobiet do startu w wyborach, ale z badań wynika, że najczęstsze to zorientowanie na drugiego człowieka i **dostrzeganie szansy na zmianę w najbliższym otoczeniu**



MAŁGORZATA
PACHECKA

wójt gminy
Michałowice

Prezes Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego (FRDL) Cezary Trutkowski podzielił się ze mną swoimi wrażeniami z forum wójtów, burmistrzów i prezydentów w jednym z województw:

– Otwierasz drzwi do sali i widzisz szarość, czerni i granat – rzędy garniturów. Tylko miejscami pojawia się kolorowy akcent: sukienka czy marynarka. Zdecydowaną większość sali zajmują mężczyźni – stwierdził. Autor reformy samorządowej z 1990 r. i patron fundacji, prof. Jerzy Regulski kiedyś napisał: „Samorząd jest taki, jakie jest społeczeństwo – ani lepszy, ani gorszy”. Ma swoje zalety, ma swoje wady. Jednak struktura samorządów okazuje się nie całkiem odpowiadać temu, jak wygląda społeczeństwo.

W całej Polsce spośród 47 tys. radnych kobiety stanowią niespełna 30 proc. W 14 samorządach w organach nie ma ani jednej kobiety. Wśród 2477 wójtów, burmistrzów i prezydentów kobiety stanowią zaledwie 16 proc. W sejmikach wojewódzkich 32,2 proc. radnych to kobiety, wśród

przewodniczących sejmików – 25 proc., w zarządach województw – 26 proc., w gronie marszałków są tylko dwie panie (co daje 12,5 proc.). Czy to znaczy, że w samorządach nie ma miejsca dla kobiet? A może to my same rzadko widzimy się w takiej roli?

Kariera kobiet w samorządzie często zaczyna się od najbliższego ludzium poziomu – rady rodziców czy rady sołectw. Właśnie taką ścieżkę – od przewodniczącej rady rodziców przez radną do przewodniczącej rady gminy – przebyła Elżbieta Biczek z gminy Michałowice. Funkcję radnej łączy z byciem wieloletnią i aktywną sołtysem Nowej Wsi.

Samorządowa kariera Doroty Korzyk, sołtyśki z Podkarpacia, rozpoczęła się w 2012 r., kiedy po blisko 15-letniej nieobecności wróciła do rodzinnej miejscowości. Jak wspomina:

– Mężczyźni pełnili funkcje publiczne, a kobiety zajmowały się wychowaniem dzieci. Na siedem sołectw tylko w jednym funkcję sołtyśki sprawowała kobieta. Szybko zauważyłam, że aktywność mężczyzn skupia się przede wszystkim na inwestycjach infrastrukturalnych, a to było moim zdaniem za mało. Dlatego w 2014 r. powołałam nieformalną grupę aktywnych mieszkanek, a później koło gospodyń wiejskich, które stało się przestrzenią lokalnego rozwoju i współpracy. Zostałam radną gminy Czarna. Nie zre-

zygnowałam jednak z działalności lokalnej – od 2019 r. pełnię funkcję sołtyśki – opowiada Dorota Korzyk.

Jak dodaje, dzięki wspólnym działaniom kobiety odkryły swój potencjał i odważniej działają: piszą projekty, pozyskują środki, wprowadzają zmiany. Tworzą silną, zaangażowaną społeczność, a ich przykład inspirowanie innych. Obecnie w jej gminie funkcję sołtyśki pełnią już trzy panie.

Małgorzata Jakubowska, przewodnicząca Rady Gminy Kołaczkowo i sołtyśki wsi Grabowo Królewskie podkreśla, że działalność samorządowa to praca, której często nie widać – to godziny przygotowań, pisanie projektów, podejmowanie trudnych decyzji, a także radzenie sobie z krytyką.

– Zdarzały się momenty zwątpienia i chwile, kiedy chciałam się wycofać i wybrać spokojniejsze życie. Doświadczenie hejtu, które spotkało mnie w 2019 r., było bardzo obciążające psychicznie. Dzięki wsparciu bliskich i specjalistów udało mi się wrócić do równowagi. Te doświadczenia nauczyły mnie, jak ważne jest dbanie o siebie i stawianie granic – opowiada.

O znaczeniu wsparcia bliskich mówi wiele pań.

– Samodzielnie wychowuję nastoletnią córkę i jednocześnie pracuję zawodowo oraz pełnię funkcję radnej i przewodniczą-

cej komisji – opowiada Magdalena Bukowska z Gminy Stare Babice – Córka była przewodniczącą młodzieżowej rady gminy, więc doskonale rozumie, czym jest odpowiedzialność za wspólnotę. To, co robię, ma znaczenie nie tylko dla mieszkańców, ale też dla niej – widzi, że zaangażowanie jest wartością, którą się żyje, a nie tylko o której się mówi – tłumaczy.

Kobiety zarządzające samorządami wzmacniają w rozwoju Anna Grygierek, od 2006 r. burmistrz Strumienia, przewodnicząca Kobiecego Forum Samorządowego (KFS) i wiceprze-

Tym, co wciąż bywa dla kobiet barierą, jest stereotypowe postrzeganie naszej roli – zarówno w rodzinie, jak i w życiu publicznym. To jednak stereotyp, który możemy przełamać

wodnicząca Związku Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej. Prowadzenie KFS przejęła od założycielki Jolanty Piotrowskiej, burmistrz Giżycka (obecnie senator). Szacuje, że od początku działalności forum z jego wsparcia skorzystało ponad 300 kobiet.

– Przygodę z samorządem zaczęłam w wieku 25 lat. W 2002 r. jako młoda żona dostałam się do rady powiatu ciechanowskiego. W 2006 r. wystartowałam w wyborach na funkcję burmistrza Strumienia. Startowało wtedy pięciu kandydatów,

a wśród nich ja jako jedyna kobieta – opowiada.

Najdłużej urzędującą burmistrzem w Polsce jest Albina Łubian (miasto i gmina Pilawa):

– Objęcie tej funkcji to była bardzo dobra decyzja. To ogromna satysfakcja, jeśli można komuś pomóc, rozwiązać problem, dać szansę na lepsze życie. Wejście kobiet do samorządu ma ogromne znaczenie, zwracamy uwagę na sprawy, które często są niezauważalne dla mężczyzn. Samorząd to świetne miejsce dla pań – uważa.

Danuta Supera, wójt gminy Dmosin, jest najdłużej urzędującą wójt w Polsce (od 1994 r.). W jej gminie w działalność samorządową angażuje się wiele kobiet. Wśród 15 radnych aż 10 to kobiety. Podobnie jest w 26 sołectwach, gdzie funkcję sołtyśki pełnią głównie kobiety.

Na podstawie własnych doświadczeń wielu innych kobiet mogę z przekonaniem stwierdzić, że nie istnieją różnice w sposobie sprawowania tej funkcji przez kobiety i mężczyzn. Tym, co wciąż bywa dla kobiet barierą, jest przede wszystkim stereotypowe postrzeganie naszej roli – zarówno w rodzinie, jak i w życiu publicznym. To jednak stereotyp, który możemy przełamać wyłącznie my same: budując w sobie poczucie własnej wartości, wzmacniając wiarę w swoje kompetencje oraz znajdując odwagę do ubiegania się o mandat społecznego zaufania. ©

Podziękowanie

Za pomoc w zbieraniu materiałów dziękuję Magdalenę Krajnik-Partycę, sołtyśki Regul w gminie Michałowice w latach 2014–2024, adwokatce i mediatorce.

Czy uregulowanie tworzenia rad kobiet pomoże?



ANNA
GRYGIEREK

wiceprzewodnicząca
Związku Gmin
Wiejskich RP,
burmistrz Strumienia

W grudniu zeszłego roku minister ds. równości zaproponowała, aby uregulować w przepisach tworzenie samorządowych rad kobiet. Dziś nie ma wyraźnej podstawy prawnej do ich powoływania, choć działa ponad 70 takich ciał doradczych. To wyraźny sygnał, że kobiety chcą być bardziej obecne w życiu publicznym i mieć wpływ na decyzje podejmowane w samorządach. Warto jednak zapytać, czy najlepszą odpowiedzią na tę potrzebę jest dopisywanie do ustaw kolejnych rad konsultacyjnych.

W samorządach funkcjonują już rady młodzieżowe i rady seniorów, pojawiają się także pomysły powoływania rad mężczyzn. Każda z tych inicjatyw może mieć uzasadnienie,

bo każda wyrasta z potrzeby zauważenia konkretnej grupy, jej doświadczeń i oczekiwań. Jednak w ten sposób wokół podstawowych organów przedstawicielskich, takich jak rada gminy, rada powiatu czy sejmik województwa, zaczynamy budować coraz więcej osobnych ciał doradczych.

Jeśli kolejne środowiska potrzebują dodatkowej reprezentacji, to warto zastanowić się, czy organy wybierane w wyborach bezpośrednich dają mieszkańcom poczucie wpływu i reprezentacji. Być może nie trzeba nam kolejnych gremiów konsultacyjnych, lecz wzmacniania osób z różnych środowisk, z różnym doświadczeniem i w różnym wieku, tak aby chciały kandydować, zabierać głos publicznie i współdecydować o lokalnych sprawach.

Od wielu lat wspieram kobiety z całego kraju w aktywności społecznej i publicznej. Staram się stwarzać przestrzeń do rozmowy, wymiany doświadczeń i wzmacniania liderki działających w samorządach. To doświadczenie po-

kazuje mi, że obecność kobiet w życiu publicznym nie zaczyna się od powołania rady, ale od odwagi, chęci działania, kompetencji, wzajemnego wsparcia i gotowości do wzięcia odpowiedzialności za sprawę swojej społeczności.

Dlatego zależy mi na tym, aby kobiety nie były wyłącznie zapraszaną do ciał doradczych, ale żeby same decydowały się kandydować i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Tego nie da się osiągnąć ustawowym zapisem. Potrzebna jest praca u podstaw – edukacja obywatelska, wspieranie organizacji społecznych, dostęp do wiedzy o tym, jak działa samorząd, i tworzenie przestrzeni aktywności, która nie sprowadza mieszkańców jedynie do roli uczestników formalnych konsultacji.

Tym bardziej że mieszkańcy już dziś mają wiele możliwości działania. Mogą składać wnioski, zabierać głos, inicjować przedsięwzięcia społeczne, korzystać z grantów, działać w stowarzyszeniach albo grupach nieformalnych. To są narzędzia, które warto wzmacniać. ©

Samorządom są potrzebne parytety dla kobiet



ALEKSANDRA
KRZESZEWSKA

wiceprezydent
Legnicy

Parytety to nie idea sama w sobie, lecz narzędzie, które naprawia brak równowagi. Bez parytetów reprezentacja kobiet w życiu publicznym rośnie zdecydowanie wolniej, i to nie ze względu na brak ich chęci czy zaangażowania. Problemem były utarte schematy, przyzwyczajenia środowisk politycznych i teoretycznie otwarte drzwi, których próg był zdecydowanie za wysoki.

Parytet nie gwarantuje nikomu mandatu. Sprawia jedynie, że istnieje możliwość realnego wyboru. Decyzję podejmują mieszkańcy.

Samorząd to przede wszystkim codzienne życie: edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, pomoc

społeczna. Jeżeli decyzje podejmowane w tych kwestiach mają być dobre i faktycznie reprezentować głos mieszkańców, muszą być podejmowane w gronie osób o różnych poglądach i doświadczeniach.

Żaden samorządowiec, któremu zależy na dynamicznym rozwoju miasta czy gminy, nie będzie się obawiał obecności kobiet w lokalnej polityce. Najbliższym mi przykładem jest Legnica – reprezentacja kobiet w zarządzie miasta wynosi 40 proc., w radzie miejskiej mamy 48 proc. kobiet, a miasto rozwija się zdecydowanie szybciej niż w ostatnich latach przed zmianą władzy.

Parytety nie są przywilejem. Są najprostszym mechanizmem wyrównującym szanse, tak aby wspólnota lokalna była reprezentowana w sposób najbliższy swojej rzeczywistej strukturze. To nie kobiety potrzebują wsparcia, tylko samorząd potrzebuje ich obecności. ©

Młodzież – najlepsza miejska inwestycja

W debacie o przyszłości małych miast zbyt często koncentrujemy się na infrastrukturze, liczbach i wskaźnikach. Tymczasem **odpowiedź na wyzwania, takie jak depopulacja, leży gdzie indziej – w ludziach. A dokładniej: w młodym pokoleniu**



TOMASZ
ZYGNAROWSKI
burmistrz Wąbrzeźna

Od kilku lat w Wąbrzeźnie konsekwentnie przyświeca nam misja: młodzi nie są tylko odbiorcami naszych działań – są ich współautorami. Jednym z wielu przykładów naszych działań, w które włączamy wąbrzeską młodzież, jest przebudowa ogródka jordanowskiego. To miejsce z wieloletnią tradycją, ważne dla wielu pokoleń mieszkańców, ale jego nowy kształt nie powstał za biurkiem projektanta. Powstał w dialogu z dziećmi. To one wzięły udział w projektowaniu placu zabaw. Testowały urządzenia, rysowały swoje pomysły, mówiły, czego potrzebują. Dziś, gdy patrzymy na nowoczesny i bezpieczny ogródek jordanowski, widzimy dowód na to, że kiedy oddaje się głos

najmłodszym, powstają przestrzenie naprawdę odpowiadające na ich potrzeby. A co ważniejsze – powstaje w nich poczucie sprawczości i pierwsza, bardzo silna więź z miastem.

Współautorzy, nie odbiorcy

Ten sam mechanizm zastosowaliśmy przy jeszcze jednym przedsięwzięciu – budowie Młodzieżowego Centrum Kultury. To młodzi mieszkańcy wskazali, że potrzebują przestrzeni spotkań, relaksu i rozwoju pasji. To oni współdecydowali o lokalizacji – wybierając miejsce blisko skateparku i parku Przyjazne Wzgórze, gdzie spędzają czas. To oni zaprojektowali funkcje obiektu: od przestrzeni warsztatowych przez studio muzyczne po miejsca do zwykłego bycia razem z sofami i kanapami.

Kluczową rolę w tym procesie odgrywa Młodzieżowa Rada Wąbrzeźna. Od momentu jej powołania w 2019 r. młodzi mieszkańcy nie tylko opiniują decyzje burmistrza, ale też współtworzą politykę miejską. Organi-

zują debaty i warsztaty, prowadzą ankiety wśród rówieśników, zgłaszają burmistrzowi wnioski i ciekawe inicjatywy. To dzięki nim wiemy, gdzie młodzież czuje się niebezpiecznie lub niekomfortowo w przestrzeni miejskiej – i możemy reagować przez dodatkowy monitoring lub zwiększone patrole.

To dzięki ich energii i pomysłowości w letnie wieczory rynek w Wąbrzeźnie zamienia się w kino plenerowe – przestrzeń spotkań, rozmów i wspólnego przeżywania kultury pod gołym niebem. To młodzi zorganizowali także mistrzostwa w układaniu klocków Lego, pokazując, że kreatywność i integracja mogą mieć niezwykle angażujące formy.

Z inicjatywy Młodzieżowej Rady Wąbrzeźna wprowadziliśmy szkolny budżet partycypacyjny, który funkcjonuje w wąbrzeskich podstawówkach już od kilku lat. Młodzi sami opracowali jego regulamin, a dziś decydują, na co przeznaczyć środki w swoich szkołach. W ten sposób uczą się nie tylko gospodarowania pieniędzmi, ale przede wszystkim odpowiedzialności za wspólną przestrzeń i realnego wpływu na swoje otoczenie.

Aby chciało się wracać

Ten lokalny wymiar aktywności młodzieży w Wąbrzeźnie uzupełnia współpraca międzynarodowa. Wąbrzeźno, wraz z niemieckim Syke, marokańskim Ajdir i francuskim La Chartre sur le Loir, tworzy partnerstwo, którego największym beneficjentem jest właśnie młodzież. Wspólne projekty, wymiany i spotkania uczą języków obcych, otwartości, pracy w grupie, ale też pokazują, że świat stoi przed nimi otworem – bez względu na to, czy pochodzą z dużej metropolii, czy z niewielkiego miasta.



Konsultacje projektów z najmłodszymi mieszkańcami Wąbrzeźna



Tworzenie projektu ogrodu jordanowskiego

Wracają do Wąbrzeźna bogatsi o doświadczenia: większą pewność siebie, umiejętność współpracy i otwartość na różnorodność i odwagę w podejmowaniu wyzwań. Ale wracają też z ważnym przekonaniem – że choć poznali świat, ich własne miasto wcale nie jest na marginesie. Przeciwnie – jest miejscem, które daje im przestrzeń do działania, rozwoju i realizowania ambitnych pomysłów.

I właśnie w tym tkwi sens wszystkich tych działań skon-

centrowanych na młodzieży. Nie chodzi tylko o place zabaw, centra kultury czy projekty edukacyjne. Chodzi o coś znacznie głębszego – o budowanie więzi młodych ludzi z miastem.

Depopulacja małych ośrodków nie jest procesem nieuniknionym. To efekt decyzji młodych ludzi, którzy po studiach wybierają inne miejsca do życia. Jeśli chcemy ten trend odwrócić, musimy sprawić, by mieli do czego wracać. Wracać do miejsc, które czują jako swoje. ©



Spotkania z Radą Młodzieżową Wąbrzeźna

Demografia to nie wyrok. Sosnowiec odpowiada programem „Demotrendy plus”



ARKADIUSZ
CHĘCIŃSKI
prezydent Sosnowca

Starzejące się społeczeństwo, spadająca liczba urodzeń i migracje to już nie chwilowe zawirowania, lecz trwałą krajobraz demograficzny Polski. Dla samorządów oznacza to konieczność odejścia od schematów planowania sprzed dekad.

Coraz wyraźniej widać, że przyszłość usług publicznych to rozwiązania dopasowane

do zmieniającej się struktury mieszkańców. Jednym z przykładów takiego podejścia jest realizowany w Sosnowcu program „Demotrendy plus”.

Jeszcze niedawno głównym wyzwaniem dla miast był brak miejsc w żłobkach i przedszkolach. Dziś, przy malejącej liczbie dzieci, problem jest inny – jak dobrze wykorzystać istniejącą infrastrukturę.

Sosnowiec postanowił to zrobić m.in. przez wprowadzenie bezpłatnego wyżywienia w żłobkach dla posiadaczy Sosnowieckiej Karty Miejskiej oraz pilotażowego programu „Przedszkole po godzinach i bez limitów”, który umożli-

wia opiekę nad dziećmi także popołudniami – bez dodatkowych opłat. To rozwiązania szczególnie istotne dla aktywnych zawodowo rodziców, a jednocześnie pozwalające utrzymać miejsca pracy w oświacie.

Miasto inwestuje również w poprawę warunków okołoporodowych. Projekt „Domówka na porodówce” w Sosnowieckim Szpitalu Miejskim zakłada stworzenie kameralnych, rodzinnych sal porodowych. Uzupełnieniem jest pakiet bezpłatnych badań profilaktycznych dla kobiet w wieku 18–35 lat, który ma wspierać świadome planowanie rodziny.

Równolegle rośnie zapotrzebowanie na usługi skierowane do seniorów. Sosnowiec, dzięki środkom z Krajowego Planu Odbudowy, modernizuje Zakład Opiekuńczo-Lecznicy. Liczba miejsc wzrośnie tam z 72 do 102, a infrastruktura zostanie dostosowana do współczesnych standardów opieki nad pacjentami przewlekle chorymi.

Jednocześnie miasto inwestuje w usługi środowiskowe. Programy takie jak „Bus dla seniora”, pomoc złotej rączki czy możliwość zamiany mieszkań na bardziej dostępne pozwalają starszym osobom dłużej zachować samodzielność.

Ważnym elementem pozostaje profilaktyka zdrowotna – specjalne pakiety badań dla osób w wieku 50 i 60 lat mają wydłużyć okres aktywnego życia mieszkańców.

Coraz wyraźniej widać, że kluczowym ograniczeniem staje się dostępność personelu. Bez wykwalifikowanych opiekunów nawet najlepiej wyposażone placówki nie będą w stanie funkcjonować. Dlatego miasto rozwija współpracę z instytucjami edukacyjnymi i wspiera kształcenie w zawodach opiekuńczych. Poszukiwane są także rozwiązania, które zwiększą atrakcyjność pracy w tym sektorze. ©

Polska lokalna może z powodzeniem mierzyć się z wyzwaniami demograficznymi

Wyzwania demograficzne stanowią poważne zagrożenie dla rozwoju Polski lokalnej, jednak odpowiednio prowadzona polityka oraz wykorzystanie nowych technologii i lokalnych zasobów **mogą przekształcić te trudności w szanse rozwojowe**



STANISŁAW
JASTRZĘBSKI
przewodniczący
Związku Gmin
Wiejskich RP

Starzenie się społeczeństwa, spadek liczby ludności oraz migracje młodych do dużych miast lub za granicę powodują, że wiele gmin, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach i na obszarach wiejskich, traci swoją dynamikę społeczno-gospodarczą. Zmniejszająca się liczba mieszkańców oznacza mniejsze wpływy do budżetów samorządów, trudności w utrzymaniu infrastruktury oraz ograniczenie dostępności usług publicznych.

Jednym z kluczowych problemów jest rosnący udział osób starszych w strukturze ludności. Wymusza to konieczność rozwoju usług opiekuńczych, zdrowotnych i społecznych, które często są niedostatecznie rozwi-

nięte na poziomie lokalnym. Jednocześnie malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym ogranicza lokalne rynki pracy i potencjał przedsiębiorczości. W rezultacie może dochodzić do pogłębiania się nierówności między dużymi miastami a peryferiami. Długoterminowo prowadzi to do degradacji obszarów wiejskich.

Są jednak środki, które pozwalają zahamować ten proces. Jednym z najważniejszych jest rozwój infrastruktury cyfrowej, który może przyciągnąć do mniejszych ośrodków osoby pracujące zdalnie oraz wspierać lokalną przedsiębiorczość. Umożliwia również edukację online oraz rozwój nowoczesnych usług, co może zatrzymać odpływ młodych mieszkańców. Starszym natomiast pomoże uniknąć skutków wykluczenia komunikacyjnego. Rozwój infrastruktury cyfrowej jest również częścią coraz popularniejszej koncepcji smart villages, czyli inteligentnych wsi, w których wykorzy-

tuje się innowacje technologiczne i społeczne, aby zaspokajać potrzeby mieszkańców.

Kolejną szansą dla regionów jest rozwój usług skierowanych do seniorów – srebrnej gospodarki. Starzejące się społeczeństwo może się stać impulsem do tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze opieki, zdrowia, rekreacji czy turystyki zdrowotnej. Ważne jest również wzmacnianie lokalnych więzi społecznych i kapitału społecznego, które mogą przeciwdziałać marginalizacji i wykluczeniu.

Nie bez znaczenia pozostaje także polityka lokalna i krajowa. Skuteczne działania powinny obejmować wsparcie dla rodzin, rozwój mieszkań dostępnych cenowo, poprawę jakości usług publicznych oraz inwestycje w transport. Kluczowe jest tworzenie warunków, które zachęcą młodych ludzi do pozostania w mniejszych miejscowościach lub do powrotu.

Starzenie się społeczeństwa wymusza konieczność zrefer-

mowania podejścia do opieki nad osobami starszymi. Tradycyjny model, oparty głównie na opiece rodzinnej, staje się niewystarczający w warunkach migracji i zmniejszającej się liczby członków rodzin. Potrzebne są systemowe rozwiązania na poziomie lokalnym – rozwój dziennych domów opieki, usług środowiskowych, teleopieki oraz wsparcia dla opiekunów nieformalnych. Kluczowe staje się również włączenie seniorów w życie społeczne i gospodarcze, tak aby nie byli postrzegani wyłącznie jako grupa wymagająca wsparcia, lecz także jako aktywni uczestnicy lokalnych wspólnot.

Kluczowe jest tworzenie warunków, które zachęcą młodych ludzi do pozostania w mniejszych miejscowościach

Istotnym kierunkiem działań powinno być dywersyfikowanie miejsc pracy i ich bardziej równomierne rozmieszczenie. Obecny model koncentracji zatrudnienia w dużych ośrodkach miejskich sprzyja migracjom i pogłębia dysproporcje regionalne. Wzmocnienie lokalnych rynków pracy w mniejszych gminach może ograniczyć odpływ młodych ludzi i stworzyć warunki do powrotów.

Dywersyfikacja gospodarki lokalnej powinna obejmować wspieranie nowych sektorów, takich jak: usługi cyfrowe, odnawialne źródła energii czy lokalna turystyka. Ważne jest również tworzenie zachęt dla inwestorów oraz rozwój kompetencji mieszkańców przez edukację i szkolenia dostosowane do potrzeb rynku pracy. Dzięki temu mniejsze gminy mogą się stać atrakcyjnym miejscem do życia i pracy, a nie jedynie zapleczem migracyjnym dla dużych miast.



TEKST PROMOCYJNY

Środki zewnętrzne kluczem do rozwoju

W samorządzie nie wystarczy mieć dobre pomysły. Trzeba jeszcze wiedzieć, jak zdobyć pieniądze na ich realizację. Dziś miasta konkurują już nie tylko jakością projektów, ale także skutecznością w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Kędzierzyn-Koźle pokazuje, że ma sprawdzony patent na finansowanie. Dzięki temu możemy realizować inwestycje, które jeszcze kilka lat temu wydawały się poza zasięgiem miejskiego budżetu.



Sabina Nowosielska
Prezydent Miasta Kędzierzyn-Koźle

Prawda jest prosta. Bez funduszy zewnętrznych współczesne samorządy miałyby ogromny problem z realizacją wielu kluczowych zadań. Potrzeb jest bardzo dużo: drogi, transport publiczny, infrastruktura sportowa, opieka senioralna, mieszkania, ścieżki rowerowe czy działania ekologiczne. Tymczasem budżet miasta, choć stabilny, nie jest z gumy. Dlatego rozsądne i skuteczne sięganie po dodatkowe środki to dziś nie wybór, ale konieczność.

Kędzierzyn-Koźle od lat udowadnia, że potrafi robić to skutecznie. Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej pozyskaliśmy setki milionów złotych. To właśnie dzięki nim zmieniło się nasze miasto. Zmodernizowaliśmy drogi, szko-

ły, przestrzenie publiczne i infrastrukturę komunalną. Ale nie zatrzymaliśmy się wyłącznie na środkach z Brukseli. Szukamy pieniędzy wszędzie tam, gdzie pojawia się szansa na rozwój miasta.

Najlepszym dowodem na to są Fundusze Norweskie. W poprzednim rozdaniu Kędzierzyn-Koźle zdobył blisko 20 mln zł. Jest jedyną gminą w województwie opolskim i jedną zaledwie 29 w Polsce, która skorzystała z tego mechanizmu finansowania. Dzięki temu powstało Centrum Współpracy „Dugnad”. To wyjątkowe miejsce, które dziś służy mieszkańcom wspierając wielopokoleniową integrację. Są tam mieszkania dla seniorów, dom dziennego pobytu, centrum organizacji pozarządowych i wolontariatu oraz przestrzenie warsztatowe. To przykład inwestycji, która zmienia jakość życia.

Teraz rozpoczynamy realizację jeszcze bardziej ambitnego programu finansowanego z Funduszy Szwajcarskich. Pozykaliliśmy ponad 80 mln zł. Ponownie, jako jedyne miasto na Opolszczyźnie i jedno zaledwie 19 w Polsce. Program obejmuje dziesiątki działań dotyczących różnych sfer. Wśród nich są między innymi przebudowa ważnego skrzyżowania, rozwój sieci ścieżek rowerowych oraz szereg projektów społecznych i ekologicznych.

W budżecie gminy istotne są także środki rządowe. Dzięki funduszom z Ministerstwa Sportu i Turystyki oddaliśmy w tym roku do użytku dwie nowoczesne

hale sportowe przy szkołach podstawowych. To inwestycje warte 15 mln zł, z czego aż 70 proc. pochodzi z dofinansowania. Co roku korzystamy również z programów wspierających przebudowę dróg. Bez tych środków, wiele ważnych ulic w mieście nadal czekałoby na remont. Sięgamy także po fundusze na opiekę senioralną, w żłobkach czy działania społeczne. Szukamy pieniędzy wszędzie tam, gdzie można.

Kolejnym przykładem jest największa inwestycja drogową w historii miasta. W 2025 r. udostępniłmy kierowcom łącznik do obwodnicy, który kosztował 67 mln zł, z czego aż 80 proc. pokryły środki

rządowe. Bez tego wsparcia realizacja tak dużego przedsięwzięcia byłaby niemożliwa. Jest to inwestycja strategiczna, bo nie tylko przybliży nasze miasto do autostrady A4, ale również wyprowadza ciężki transport poza osiedla mieszkaniowe, poprawiając komfort i bezpieczeństwo.

Czasami warto wykazać się również cierpliwością. Niektóre inwestycje lepiej odłożyć o rok czy dwa, jeśli pojawia się możliwość zdobycia wysokiego dofinansowania. Przy programach, gdzie wsparcie wynosi nawet 85 proc. kosztów, matematyka jest bardzo prosta. Wydając jedną złotówkę własnych pieniędzy, możemy pozyskać sześć kolejnych. To

bardzo dobry interes dla miasta. A bywa i tak, że można zdobyć jeszcze więcej. Świetnym przykładem są miejskie autobusy elektryczne. Ostatni projekt, który realizowaliśmy, kosztował nas ponad 9,6 mln zł, ale wkład własny miasta wyniósł jedynie 340 tys. zł, zaledwie 4 proc. wartości inwestycji. Warto łączyć różne źródła finansowania, bo kosztowny projekt można zrealizować niemal bez obciążania miejskiego budżetu.

Sukces w pozyskiwaniu funduszy nie bierze się z przypadku. Kluczowy jest dobry zespół specjalistów. To ludzie, którzy potrafią przygotować profesjonalny wniosek, zrealizować zadania projektowe, a później prawidłowo je rozliczyć. Dziś konkurencja o środki zewnętrzne jest ogromna. Liczy się doświadczenie, wiedza i umiejętność planowania. Dlatego trzeba inwestować również w kompetencje pracowników samorządowych.

Kędzierzyn-Koźle stawiany jest jako przykład dobrych praktyk w zakresie skutecznego pozyskiwania funduszy. Nasze projekty prezentowane są podczas forów samorządowych, konferencji i spotkań ministerialnych. To pokazuje, że konsekwencja, profesjonalizm i odwaga w sięganiu po ambitne programy przynoszą efekty. Nowoczesny samorząd to nie tylko administrowanie miastem, ale także umiejętność tworzenia wizji rozwoju i zdobywania środków na jej realizację. A my wiemy, jak robić to skutecznie.



Jak samorząd może zadbać o rozwój lokalnego handlu

W miastach, miasteczkach i większych wsiach trwa skazana na porażkę walka o przetrwanie małych, spółdzielczych i rodzinnych sklepów oraz ekspansja nowoczesnych, często globalnych sieci handlowych. Według danych w 2024 r. z polskich ulic zniknęło ponad 8 tys. sklepów, głównie małych, prywatnych punktów. Markety i dyskonty wchodzą do coraz mniejszych miast, wypierając tradycyjny handel



GRZEGORZ
CICHY
burmistrz gminy
i miasta Proszowice

Niezależne placówki handlowe zamykają się, nie wytrzymując konkurencji cenowej i asortymentowej z sieciami handlowymi. Powodem bywa również dostępność miejsc parkowania, których często przed małymi sklepikami nie ma.

Zmniejsza się bardzo znacząco forma prowadzenia handlu okrężnego i obwoźnego. W czasach sprzedaży internetowej i masowego wysypu paczkomatów sprzedaż z autosklepów i przenośnych stoisk handlowych z roku na rok zanika.

Mimo to podejmowane są próby rewitalizacji małego handlu. Gminy i miasta prowadzą działania, żeby go wspierać i przywracać lokalne sklepy do centrów małych miast. Modernizowane są place, targowiska i bazy. Często z wykorzysta-

niem dotacji z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, funduszy unijnych czy marszałkowskich.

Które formy handlu i miejsca jego prowadzenia mają szansę przetrwania? Sklepy specjalistyczne i spożywcze nadal funkcjonują, ale żeby przetrwać, muszą oferować unikalny asortyment lub wysoki poziom obsługi. Rolnicy mogą sprzedawać produkty pochodzenia roślinnego i zwierzęcego (np. przetworzoną żywność, sery, wędliny) z własnego gospodarstwa, co jest popularne w mniejszych miejscowościach. Targowiska i bazy pozostają ważnym miejscem zakupu świeżych produktów lokalnych. Jeśli chodzi o handel ruchomy, najlepiej trzymać się sprzedaż z automatów lub bezpośrednio dostawy.

Te zjawiska są znakomicie widoczne w małych samorządach. W zarządzanej przez mnie gminie i mieście Proszowice mamy 15 077 zameldowanych na pobyt stały mieszkańców. Niestety, z tendencją spadkową. Mamy 1410 wpisów do ewidencji CEIDG, z tego

843 działalności to handel różnego rodzaju, w tym 91 na straganach i targowiskach.

W ciągu ostatnich lat w Proszowicach, stolicy powiatu, zamknęło się kilkadziesiąt małych sklepów. Przyczyną był gwałtowny przyrost sklepów średnio- i wielkopowierzchniowych. Dzisiaj w Proszowicach, w sąsiednich Opatkowicach i Jakubowicach handel prowadzą dwie Biedronki, trzy Lewiatany, dwa Paleo (polska sieć handlowa), Dino, dwa sklepy Delikatesy Centrum, Euro Sklep i pięć Żabek. Jest też Rossmann i Mrówka, a inwestorzy planują budowę kolejnych marketów, a nawet parków handlowych.

Obserwujemy też zjawisko likwidacji galerii handlowych w Krakowie (zamknięta i wyburzona Galeria Plaza, planowana likwidacja CH Krokus – najstarszej galerii w mieście – i wybudowanie w tym miejscu osiedla mieszkaniowego). Coraz bardziej widoczne jest wkraczanie handlu średniopowierzchniowego do mniejszych ośrodków, takich jak Proszowice, żeby być bliżej klienta.

Oczywiste jest, że rodzinny czy spółdzielczy sklep nie wytrzyma tak dużej konkurencji i nawet otwarcie sklepu w niehandlowe niedziele nie da właścicielom wystarczającego dochodu. Dlatego wzmacniamy lokalny, rodzimy handel. Wspieramy tych rolników i plantatorów, którzy nie dadzą rady dostarczać wytworzonych przez siebie produktów rolnych do dużych sieci handlowych.

Rozwijamy ponadregionalne targowisko, które prowadzi spółka komunalna Giełda Rolna EK-ROL w Proszowicach. Bliższe 8 ha utwardzonych placów z wiatami, pawilonami i inny-



Warzywa na targowisku w Proszowicach

mi budynkami jest miejscem do wymiany towarowej wszelkich produktów. Stanowi punkt zapotrzebowania dla lokalnych sklepów detalicznych, gastronomii oraz innych instytucji zbiorowego żywienia w Małopolsce. Jest nie tylko platformą handlową, lecz także społecznością lokalną integrującą rolników, plantatorów, szkółkarzy, sadowników, pszczelarzy, działkowców, drobnych przetwórców, hodowców drobnego inwentarza i koni czy wreszcie działkowców.

Przekonujemy, że warto kupować na lokalnym targowisku – argumentów mamy wiele. Warzywa sprzedawane na targowisku są często zbierane w dniu sprzedaży, co zapewnia ich maksymalną świeżość i smak. Kupując od lokalnych producentów, rolników, wspieramy lokalną gospodarkę i rolnictwo. Rolnicy oferują warzywa sezonowe, co pozwala na spożycie produktów w ich naturalnym okresie wzrostu, a tym samym produk-

tów o lepszej jakości i smaku. Zakupy bezpośrednio od rolników oznaczają brak pośredników, co często przekłada się na niższe ceny dla konsumentów. Co ważne – na targowiskach można często negocjować ceny, co daje możliwość uzyskania lepszych ofert.

Przekonujemy mieszkańców, że kupując na targowisku, mają możliwość porozmawiania ze sprzedawcą, zapytania o sposób uprawy czy pochodzenie produktów. Robią zakupy w przyjaznej atmosferze, bez pośpiechu i anonimowości wielkich sklepów. Targowisko pełni rolę lokalnego centrum życia społecznego, gdzie mieszkańcy i przyjezdni mogą się zatrzymać, podać sobie rękę i po prostu porozmawiać. To tutaj, między straganami, wymieniane są najświeższe nowiny, opinie i sąsiedzkie porady. To również powód, dla którego samorząd terytorialny powinien wspierać miejscową produkcję i lokalny, a nie globalny handel. ©



Kwiaty na targowisku w Proszowicach

Peryferyjność – przewaga, nie trudność



MARCIN
KUCHCIŃSKI
marszałek
województwa
warmińsko-
mazurskiego

W debacie publicznej często pojawia się pojęcie peryferyjności niektórych samorządów. W przypadku Warmii i Mazur bywa ono używane niemal automatycznie – jako skrót myślowy, który ma tłumaczyć zarówno wyzwania, jak i tempo rozwoju regionu

Tymczasem takie podejście jest zbyt uproszczone. Owszem, jeśli spojrzymy na mapę, zobaczymy region oddalony od największych centrów gospodarczych i decyzyjnych. Jednak pro-

blem zaczyna się wtedy, gdy na podstawie tej jednej cechy budujemy całą opowieść o regionie.

Peryferyjność nie jest wyrokiem, lecz uwarunkowaniem, które można świadomie wykorzystać. Trzeba tylko postawić sobie pytanie: jak tę sytuację przekuć w przewagę rozwojową. To zmiana myślenia, która w ostatnich latach staje się coraz bardziej widoczna – zarówno w działaniach samorządu, jak i w postrzeganiu regionu przez mieszkańców czy partnerów zewnętrznych.

Nasze zasoby to przestrzeń, środowisko naturalne, jakość życia, coraz lepsze warunki do rozwoju nowoczesnych usług oraz rosnące znaczenie pracy zdalnej. Dziś dostęp do globalnej gospodarki nie wymaga już fizycznej obecności w naj-

wiejszych ośrodkach miejskich. Wymaga infrastruktury, kompetencji i miejsca, które daje komfort życia i pracy.

Nie oznacza to oczywiście, że wyzwania znikają. Fundamentem rozwoju naszego regionu pozostaje dostępność komunikacyjna. Dlatego inwestycje w drogi, kolej czy połączenia regionalne traktujemy jako inwestycje w codzienne funkcjonowanie ludzi. To one decydują o dostępie do rynku pracy, edukacji, usług publicznych i ostatecznie o tym, czy region jest postrzegany jako atrakcyjne miejsce do życia i inwestowania.

Na ten obraz nakłada się dziś jeszcze jeden, bardzo istotny czynnik – sytuacja geopolityczna. Warmia i Mazury są regionem przygranicznym, co w ostatnich latach nabrało zu-

pełnie nowego znaczenia. Zamknięcie granicy z Rosją oraz konsekwencje wojny w Ukrainie wpływają nie tylko na bezpieczeństwo, lecz także na gospodarkę i decyzje inwestycyjne.

Regiony przygraniczne pełnią szczególną rolę – są elementem stabilności całej Unii Europejskiej. Wymagają adekwatnego podejścia i odpowiednich narzędzi wsparcia. Dlatego zabiegamy o to, aby temat regionów przygranicznych był coraz lepiej rozumiany na poziomie europejskim. Uczestniczymy w rozmowach i debatach, współpracujemy z Komisją Europejską, ale też zapraszamy decydentów do naszego regionu.

Położenie na granicy UE oznacza konieczność inwestowania w infrastrukturę nie tylko transportową, lecz także taką, która

wzmacnia odporność regionu. Chodzi o stabilność, bezpieczeństwo i zdolność do reagowania na różnego rodzaju kryzysy.

Patrząc w przyszłość, jestem przekonany, że Warmia i Mazury mają bardzo dobrą perspektywę rozwoju. To region, który coraz częściej jest wybierany nie tylko jako kierunek turystyczny, lecz także jako miejsce do życia i pracy. W świecie, który coraz bardziej opiera się na technologii, wiedzy i mobilności, fizyczna odległość traci na znaczeniu. Coraz ważniejsze stają się jakość życia, infrastruktura cyfrowa i atrakcyjność miejsca.

Bo ostatecznie nie chodzi o to, gdzie jesteśmy na mapie, ale o to, jaką jakość życia i rozwoju potrafimy zaoferować. A to jest przewaga, którą można – i warto – konsekwentnie budować. ©

PERŁY SAMORZĄDU 2026

Kto stanął na podium rankingu

Już po raz 14. wyłoniliśmy najlepsze gminy oraz najlepszych wódatrzy

C2-C3

Jak wybraliśmy liderów

Uczestnicy musieli odpowiedzieć na 92 pytania. Metodologię opracowali i ankiety oceniali eksperci SGH C4-C5

Najlepsi strażnicy finansów

Dwunastu laureatów IX edycji konkursu Skarbnik Samorządu

C6

NAJLEPSZE SAMORZĄDY

Miasta powyżej 100 tys. mieszkańców

1 Poznań woj. wielkopolskie

Stolica Wielkopolski już drugi rok z rzędu zajęła pierwsze miejsce w kategorii miast powyżej 100 tys. mieszkańców.

Wysoką lokatę miasto uzyskało m.in. dzięki dużej aktywności w zakresie usług społecznych, w tym działaniom na rzecz seniorów, osób z niepełnosprawnościami, programom prozdrowotnym, szerokiej współpracy z organizacjami pozarządowymi. Na uwagę zasługuje np. oferta publicznych bibliotek w Poznaniu, które proponują znacznie więcej niż samo wypożyczanie książek. Wśród dodatkowych usług można wymienić m.in. bezpłatny dostęp do książek online, wypożyczalnię gier planszowych i filmów oraz „Książka na telefon”, czyli dostarczanie książek do domu osobom o ograniczonej mobilności.

Wyróżnia się również m.in. w zakresie zarządzania strategicznego.

2 Płock woj. mazowieckie

Jedną z mocnych stron mazowieckiego miasta jest obszar zarządzania finansami. Dynamika dochodów bieżących przewyższa dynamikę wydatków, a relacja ta utrzymuje się w ostatnich latach na stabilnym poziomie. Dzięki temu jest możliwe wypracowywanie wysokiej nadwyżki operacyjnej, która jest przeznaczana na realizację celów rozwojowych.

Na wysoką ocenę punktową istotny wpływ miały również wysoki poziom gospodarki komunalnej, w szczególności dostępność i modernizacja podstawowych usług oraz intensywność współpracy w tym zakresie.

Miasto realizuje projekt „Wodorowy Płock” – wykorzystuje wodór jako czyste źródło energii w transporcie publicznym, przemyśle oraz infrastrukturze miejskiej. Współpracuje m.in. z koncernem Orlen, który uruchamia stacje tankowania wodorem.

3 Łódź woj. łódzkie

Czwarte co do wielkości miasto w kraju, liczące ponad 640 tys. mieszkańców, wyróżnia się na tle innych m.in. wysoką dynamiką nowo rejestrowanych podmiotów gospodarczych w relacji do ogólnej liczby przedsiębiorstw oraz działaniami podejmowanymi przez samorząd na rzecz zwiększenia szans mieszkańców na rynku pracy.

Miasto promuje się jako jedno z największych w Polsce centrów nowoczesnych usług biznesowych. Wspiera młode, innowacyjne przedsiębiorstwa poprzez rozwinięty system inkubatorów przedsiębiorczości.

W ostatnich latach miasto wdrożyło elastyczny model transzowego zakupu energii. Nabywa ją w ramach grupy zakupowej partiami na giełdzie zamiast na podstawie jednej, sztywnej umowy. To pozwala lepiej reagować na zmiany cen i ogranicza ryzyko związane z wahaniami rynkowymi.

4 Katowice woj. śląskie

5 Gdańsk woj. pomorskie

6 Gdynia woj. pomorskie

7 Bydgoszcz woj. kujawsko-pomorskie

8 Toruń woj. kujawsko-pomorskie

9 Rybnik woj. śląskie

10 Lublin woj. lubelskie Dąbrowa Górnicza woj. śląskie

Miasta do 100 tys. mieszkańców

1 Mińsk Mazowiecki woj. mazowieckie

Miasto liczące prawie 40 tys. mieszkańców wyróżnia się ponadprzeciętnymi działaniami w zakresie usług społecznych.

Cyklicznie organizuje projekty takie jak „Senior na plus” czy „Aktywny senior”, dzięki którym seniorzy mogą rozwijać aktywność fizyczną. Powstałe z inicjatywy Rady Seniorów placówki Klub Senior+ i Dom Senior+ są miejscem integracji społecznej i aktywności twórczej.

Jednym z ciekawszych realizowanych programów jest „Alians przeciw depresji”, który angażuje do wspólnych działań instytucje miejskie i powiatowe. Organizowane są m.in. wykłady, konferencje, szkolenia, warsztaty, akcje informacyjne z udziałem młodzieży.

Wysokie noty osiągnął także w obszarze gospodarki komunalnej.

2 Pruszków woj. mazowieckie

Liczące 66 tys. mieszkańców podwarszawskie miasto szczególnie wysokie noty uzyskało w obszarze usług społecznych, m.in. prowadzi działania na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych dzieci przedszkolnych z rodzin objętych pomocą społeczną. Zapewnia im szerokie bezpłatne wsparcie specjalistów – psychologa, pedagoga specjalnego, logopedy oraz terapię SI i zajęcia korekcyjno-kompensacyjne.

Systemowo wspiera seniorów. Aktywnie działają kluby seniora. Flagową imprezą jest Pruszkowski Miesiąc Aktywnego Seniora. Rozpoczyna się parą, a przez cały miesiąc seniorzy uczestniczą m.in. w seansach filmowych oraz prelekcjach muzycznych.

Dobre wyniki miasto osiągnęło w zakresie relacji dynamiki dochodów bieżących do wydatków bieżących.

3 Wałcz woj. zachodniopomorskie

Na wysoką pozycję w rankingu Perły Samorządu tego liczącego 23 tys. mieszkańców zachodniopomorskiego miasta wpływ miała m.in. punktacja w obszarze zarządzania. Urząd m.in. intensywnie rozwija dostęp do e-usług publicznych, umożliwiając mieszkańcom załatwianie coraz większej liczby spraw drogą elektroniczną oraz korzystanie z cyfrowych narzędzi komunikacji z urzędem.

Samorząd wzmacnia kompetencje kadry zarządzającej poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu cyfryzacji, zarządzania publicznego i partycypacji społecznej.

Wyróżnia się też w zakresie usług społecznych, w szczególności w rozwoju usług opiekuńczych i wsparcia środowiskowego oraz dostępu do opieki nad dziećmi w wieku do 3 lata.

4 Suwałki woj. podlaskie

5 Kędzierzyn-Koźle woj. opolskie

6 Słupsk woj. pomorskie

7 Ostrowiec Świętokrzyski woj. świętokrzyskie

8 Ustroń woj. śląskie

9 Żory woj. śląskie

10 Ciechanów woj. mazowieckie

ZWYCIĘZCY WŁODARZE

Miasta powyżej 100 tys. mieszkańców



Hanna Zdanowska
Łódź

Fot. Radosław Józwiak, materiały prasowe



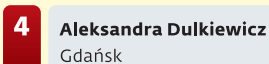
Marcin Krupa
Katowice

Fot. materiały prasowe

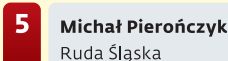


Rafał Bruski
Bydgoszcz

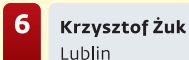
Fot. materiały prasowe



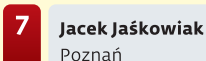
Aleksandra Dulciewicz
Gdańsk



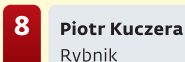
Michał Pierończyk
Ruda Śląska



Krzysztof Żuk
Lublin



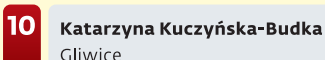
Jacek Jaśkowiak
Poznań



Piotr Kuczera
Rybnik



Paweł Gulewski
Toruń



Katarzyna Kuczyńska-Budka
Gliwice

Miasta do 100 tys. mieszkańców



Dariusz Kucharski
Dzierżonów

Fot. materiały prasowe



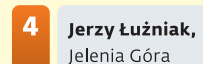
Rafał Piech
Siemianowice Śląskie

Fot. materiały prasowe

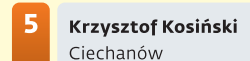


Tomasz Andrukiewicz
Ełk

Fot. materiały prasowe



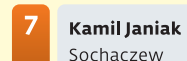
Jerzy Łuzniak
Jelenia Góra



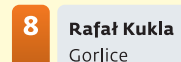
Krzysztof Kosiński
Ciechanów



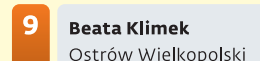
Paweł Sztetek
Ustroń



Kamil Janiak
Sochaczew



Rafał Kukla
Gorlice



Beata Klimek
Ostrów Wielkopolski



Grzegorz Rusiecki
Leszno
Piotr Korytkowski
Konin

Gminy miejsko-wiejskie

1 Radzymin woj. mazowieckie

Liczba ludności tej leżącej w odległości kilku-kilometrowo od granic Warszawy gminy wciąż rośnie: w 2020 r. miała ok. 29 tys. mieszkańców, a na koniec 2025 r. – prawie 32 tys. Uzyskała wysoką lokatę m.in. dzięki dobrym wynikom w obszarze gospodarki, szczególnie w zakresie udziału nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w ogólnej ich liczbie.

Miasto wyróżnia się też pod względem działań związanych z ochroną środowiska i adaptacją do zmian klimatu. Gmina m.in. przystąpiła do projektu „Cyberbezpieczne wodociągi” finansowanego z Krajowego Planu Odbudowy.

Wydatki inwestycyjne stanowią niemal co piątą złotówkę wydawaną przez samorząd.

2 Piaseczno woj. mazowieckie

Podwarszawska gmina zebrała w rankingu wysokie noty dzięki działaniom w obszarze gospodarki komunalnej, szczególnie w zakresie dostępności i modernizacji usług podstawowych i efektywności kosztowej gospodarki odpadami. Inwestowała m.in. w zbiorniki retencyjne, kanalizację deszczową i rozwijała tereny zielone zatrzymujące wodę opadową.

W ramach programu „Piaseczno łapie deszcz” gmina kontynuowała dopłaty dla mieszkańców do budowy systemów małej retencji, takich jak zbiorniki na deszczówkę, ogrody deszczowe czy urządzenia rozsączające wodę do gruntu. Modernizowała oraz budowała nowe stacje uzdatniania wody.

Liczba mieszkańców w ciągu ostatnich pięciu lat wzrosła o 3,6 tys. – z 94,8 do 98,4 tys. (według danych GUS).

3 Gostyń woj. wielkopolskie

Gmina, malowniczo położona w odległości ok. 70 km od Poznania i 100 km od Wrocławia, liczy obecnie ok. 27 tys. mieszkańców.

Wysoką pozycję w rankingu zawdzięcza m.in. wyjątkowym osiągnięciom w obszarze gospodarki komunalnej (m.in. pod względem dostępności i modernizacji usług podstawowych). Mocno stawia na działania w zakresie ochrony środowiska i adaptacji do zmian klimatu.

Wysokie noty gmina zdobyła także w obszarze zarządzania, w szczególności w zakresie udogodnień dla mieszkańców oraz zwiększania dostępu do e-usług. Urzędowe sprawy można załatwić przez Elektroniczne Biuro Obsługi Interesanta.

Mieszkańcy mogą korzystać też ze specjalnej aplikacji mobilnej ułatwiającej kontakt z urzędem.

4 Śrem woj. wielkopolskie

5 Morawica woj. świętokrzyskie

6 Budzyń woj. wielkopolskie

7 Stepnica woj. zachodniopomorskie

8 Ożarów Mazowiecki woj. mazowieckie

9 Grodzisk Mazowiecki woj. mazowieckie

10 Wasilków woj. podlaskie

Gminy wiejskie

1 Iława woj. warmińsko-mazurskie

Zwyciężyła w kategorii gmin wiejskich m.in. dzięki pozycji lidera w obszarze usług komunalnych. Może się pochwalić m.in. wysoką efektywnością kosztową gospodarki odpadami, nowoczesnymi środkami transportu zbiorowego, które sukcesywnie wymienia na ekologiczne.

Dobry wynik osiągnęła także w obszarze usług społecznych, w szczególności w zakresie: rozwoju usług opiekuńczych i wsparcia środowiskowego oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Samorząd konsekwentnie realizuje działania na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców i wspiera rozwój lokalnej infrastruktury zdrowotnej, np. kupuje nowoczesną aparaturę medyczną dla placówek na terenie gminy. Liczba mieszkańców stale rośnie (obecnie wynosi ok. 13 tys. osób).

2 Tarnowo Podgórne woj. wielkopolskie

Jedna z najzamożniejszych i najszybciej rozwijających się gmin wiejskich w Polsce, licząca ok. 36 tys. mieszkańców. Graniczy bezpośrednio z zachodnią stroną Poznania.

Wysoką pozycję w rankingu zawdzięcza m.in. ponadprzeciętnym działaniom w zakresie ochrony środowiska i adaptacji do zmian klimatu oraz w dziedzinie racjonalnej gospodarki odpadami. Gmina uzyskała również wysoką ocenę w obszarze usług społecznych w zakresie: organizacyjnej jakości edukacji podstawowej, współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz pozytywnej aktywności społecznej gminy.

3 Kłodawa woj. lubuskie

Malowniczo położona wśród lasów i terenów zielonych w niedalekiej odległości od Gorzowa Wielkopolskiego gmina wiejska liczy ok. 9,5 tys. mieszkańców.

Znalazła się w gronie laureatów dzięki m.in. wysokim ocenom w obszarze finansów (w szczególności w zakresie wskaźników: relacja dynamiki dochodów ogółem i dynamiki dochodów bieżących, samofinansowanie inwestycji, nadwyżka operacyjna) oraz w obszarze usług społecznych – głównie w zakresie: wyrównywania szans dzieci przedszkolnych z rodzin objętych pomocą społeczną, organizacyjnej jakości edukacji podstawowej, pozytywnej aktywności społecznej gminy. W 2025 r. gmina rozwijała intensywnie lokalny system bezpieczeństwa, m.in. doposażyła jednostki OSP w samochody, sprzęt ratowniczo-gaśniczy.

4 Redzikowo woj. pomorskie

5 Suchy Las woj. wielkopolskie

6 Szafłary woj. małopolskie

7 Izabelin woj. mazowieckie

8 Wielka Wieś woj. małopolskie

9 Rybno woj. warmińsko-mazurskie

10 Bratian woj. warmińsko-mazurskie

Opr. JP LR

Gminy miejsko-wiejskie

1 Igor Bandrowicz Prusice

Fot. materiały prasowe

2 Marian Buras Morawica

Fot. materiały prasowe

3 Daniel Putkiewicz Piaseczno

Fot. materiały prasowe

4 Dariusz Wądotowski Pruszcz

5 Jacek Lipiński Aleksandrów Łódzki

6 Michał Rytel Zawadzkie

7 Adrian Łuckiewicz Wasilków

8 Tomasz Krupski Grodzisk Mazowiecki

9 Paweł Lichtański Iłowa

10 Szymon Matyja Zator

Gminy wiejskie

1 Krzysztof Harmaciński Iława

Fot. Zbigniew Tomaszewski, materiały prasowe

2 Tomasz Węgrzynowski Rybno

Fot. materiały prasowe

3 Tomasz Waruszewski Bratian

Fot. materiały prasowe

4 Barbara Dykier Redzikowo

5 Katarzyna Gołębiowska-Jarek Dąbrowa

6 Jerzy Rebzda Rokiciny

7 Sławomir Sumka Stare Babice

8 Mateusz Alojzy Lichosyt Lipnica Wielka

9 Robert Pluta Padew Narodowa

10 Beata Janiszewska Smyków Karol Picheta Strawczyn

Jak wybraliśmy liderów rankingu?

Już po raz 14. redakcja Dziennika Gazety Prawnej wyłoniła Perły Samorządu, czyli najlepsze gminy i najlepszych włodarzy. Metodologię opracował i ankiety wypełnione przez kandydatów oceniał partner merytoryczny – zespół ekspertów SGH, a nad całością czuwała kapituła złożona z przedstawicieli uczelni i redakcji. To ona także wybrała inicjatywy zasługujące na miano Samorządowych Inspiracji



dr hab. Jacek Sierak
prof. SGH, kierownik Katedry Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego



dr Paulina Legutko-Kobus
kierowniczka Zakładu Polityki Regionalnej i Lokalnej



dr hab. Aleksandra Jadach-Sepiolo
Katedra Rynku Nieruchomości i Miasta Innowacyjnego



dr Benedykt Opałka
Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego



mgr Kamil Flig
Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii



mgr Gerard Motak
doktorant

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Każda spośród prawie 2,5 tys. gmin w Polsce jest inna, działa w odmiennych warunkach i mierzy się ze specyficznymi barierami rozwojowymi. Nie oznacza to jednak, że nie można tworzyć rankingów i porównań pozwalających wyłonić te samorządy, które w swoich kategoriach są liderami. Dziennik Gazeta Prawna robi to od 14 lat.

Tegoroczny Ranking Perły Samorządu jest drugim z kolei, kiedy partnerem merytorycznym jest Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Grupa ekspertów tej wiodącej uczelni ekonomicznej opracowała metodykę badania, bazując na doświadczeniach zeszłorocznych, ale jednocześnie wprowadziła zmiany, które pozwoliły jeszcze precyzyjniej oceniać i klasyfikować samorządy.

Ankieta

Narzędziem badawczym była autorska, kompleksowa e-ankieta, która liczyła 92 pytania. Z tego 84 pytania dotyczyły działalności samorządów, a 8 – posłużyło do oceny włodarzy – wójtów, burmistrzów i prezydentów miast. W porównaniu z ubiegłoroczną edycją więcej pytań miało charakter zamknięty lub półotwarty. Dla udzielających odpowiedzi ta forma jest łatwiejsza i mniej czasochłonna. Mieliliśmy też nadzieję, że o wiele więcej samorządów zechce przyjąć zaproszenie do wypełnienia ankiety, ale obawialiśmy się również, że będzie o wiele więcej materiału do oceny. Nasze przewidywania się sprawdziły, co bardzo cieszy, bo oznacza, że ranking zyskuje na znaczeniu i popularności wśród samorządów.

Metodologia

Ocena samorządów i włodarzy była prowadzona w czterech kategoriach:

- gminy wiejskie,
- gminy miejsko-wiejskie,
- miasta do 100 tys. mieszkańców oraz
- miasta największe, liczące powyżej 100 tys. mieszkańców.

Metodologia opierała się na dwóch filarach: ocenie ilościowej (stanowiącej 90 proc. oceny końcowej) oraz ocenie jakościowej prowadzonej według ustalonych kryteriów (o wadze 10 proc.).

Obszary tematyczne uwzględniane w ocenie samorządów nie zmieniły się w stosunku do tych z ubiegłego roku, natomiast nieco inne są ich wagi w ogólnej ocenie. Aby zapewnić obiektywizm i adekwatność oceny do współczesnych wyzwań, przed jakimi stoją samorządy, kapituła rankingowa przypisała poszczególnym obszarom tematycznym następujące wagi:

- finanse – 21 proc.;
- gospodarka – podmioty gospodarcze i rynek pracy – 17 proc.;
- gospodarka komunalna – 15 proc.;

Kapituła

Nad rankingiem czuwała i oceny jakościowej dokonała kapituła w składzie:

- dr hab. Jacek Sierak, prof. SGH, kierownik Katedry Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego SGH,
- dr Paulina Legutko-Kobus, kierowniczka Zakładu Polityki Regionalnej i Lokalnej SGH,
- Łukasz Guza – zastępca redaktora naczelnego Dziennika Gazety Prawnej,
- Monika Bugaj-Wojciechowska, kierownik działu dodatków poradniczych DGP,
- Joanna Pieńczykowska-Rybaczyk – redaktor prowadząca tygodnik „Samorząd i Administracja”, DGP.



- usługi społeczne – 20 proc.;
- ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu – 10 proc.;
- zarządzanie – 17 proc.

Ocena jakościowa koncentrowała się w tym roku na kilku aspektach dotyczących: działań podejmowanych/organizowanych przez samorząd w celu zwiększenia szans na rynku pracy i rozwoju przedsiębiorczości; ochrony środowiska i adaptacji do zmian klimatu oraz zwiększenia dostępności w urzędzie gminy, w tym szczególnie cyfrowej.

W przypadku kategorii włodarz zbieraliśmy dane pozwalające ocenić: reprezentowanie gminy i jej mieszkańców; zarządzanie urzędem i prowadzenie polityki gminy oraz liderowania społeczności lokalnej. Zdecydowana większość pytań w kategorii włodarz została oceniona ilościowo (bez przypisywania wag poszczególnym obszarom tematycznym) i stanowiły one 90 proc. ogólnej oceny. Natomiast jakościowo oceniono aspekty związane z: funkcjonowaniem przejrzystego i znanego pracownikom systemem motywowania i podnoszenia swoich kompetencji oraz systemem wsparcia pracowników ze specjalnymi potrzebami.

Zasady punktacji

W Perłach Samorządu 2026 zastosowaliśmy w procesie oceny ilościowej skalę punktową, mieszczącą się w przedziale od -2 do +2 punktów, aby oddać zarówno poziom rozwoju, jak i jego kierunek. Wartość ujemną (-2) należy interpretować jako najmniej korzystną, a dodatnią (+2) jako najbardziej korzystną. Taki zabieg metodologiczny, sprawdzony i pozytywnie zweryfikowany w zeszłym roku, pozwolił na:

- uchwycenie realnej dynamiki zmian (oceniaaliśmy nie tylko stan zastany, który często premiuje historycznie bogatsze samorządy, lecz także tempo i kierunek rozwoju),
- ocenę i porównanie w badanych kategoriach poszczególnych samorządów,
- identyfikację i premiowanie liderów w danych obszarach tematycznych.

Ranking powstał przy zastosowaniu innowacyjnego algorytmu, który pozwalał ocenić efekty działalności gmin w okresie ostatnich 12 miesięcy. Ocena opierała się głównie na analizie rozszerzonych odpowiedzi z badania ankietowego. Ze względu na bardzo dużą liczbę danych – zarówno liczbowych, jak i opisowych nadesłanych przez gminy – w procesie standaryzacji i kwantyfikacji oceny wdrożono zaawansowane środowisko analityczne oparte na dużych modelach językowych (LLM).

Należy jednak podkreślić, że algorytmy AI jedynie wspierały ekspertów (w analizie zgłoszeń, kategoryzacji działań oraz wstępnej ocenie spójności odpowiedzi

i ich powiązania z twardymi danymi finansowymi i statystycznymi), ale nie zastępowały ich pracy ani ostatecznej weryfikacji. Werdykt podejmowała ekspercka kapituła, oceniając z jednej strony dane ilościowe, a z drugiej – unikalność i wpływ realizowanych przez samorządy działań i projektów na jakość życia mieszkańców.

Podsumowując: metodyka wyłaniania Perł Samorządu bazowała na zeszłorocznym podejściu podkreślającym bardziej jakościowy i oparty na syntetycznych wskaźnikach charakter oceny, ale wprowadziliśmy do niej też drobne korekty i zmiany. W wyłanianych dziesiątkach liderów doszło do zmian, ale – jak wynika z naszej analizy – w niewielkim stopniu miała na to wpływ zmiana metodyki, a w dużo większym zakresie – większa liczba samorządów zgłoszonych do rankingów.

Oceniane obszary

Analizując wyniki rankingów za rok 2026, można stwierdzić, że nie ma samorządów, które są liderami we wszystkich obszarach tematycznych. Najczęściej o pozycji w pierwszej dziesiątce decydowały takie obszary tematyczne, jak: gospodarka komunalna, usługi społeczne oraz zarządzanie.

► **Gospodarka komunalna.** W ramach tegorocznego badania sprawdziliśmy, jak samorządy radzą sobie z utrzymaniem i rozwijaniem infrastruktury, jak reagują na wzrost kosztów usług (np. gospodarki odpadami) oraz czy rozwijają transport publiczny i podejmują działania na rzecz jego niskoemisyjności. Premiowaliśmy nie tylko wysokie poziomy dostępności i utrzymywanie jej w kolejnych latach, ale także inteligentne nadrabianie zaległości. Bardzo ciekawym elementem oceny był wskaźnik nowoczesności i ekologizacji transportu zbiorowego (WNET), który łączył dane na temat: komunikacji publicznej, odsetka pojazdów niskoemisyjnych w taborze i średniego wieku taboru. W ocenie uwzględniliśmy także zakres współpracy gmin z innymi podmiotami przy realizacji usług publicznych. Sprawdzaliśmy, w jakim stopniu usługi te były realizowane wspólnie lub w ramach partnerstw.

► **Usługi społeczne.** W tym obszarze tematycznym premiowaliśmy tak jak w zeszłym roku współpracę i inkluzję, co wpisuje się w nowoczesną politykę lokalną. Skupiliśmy uwagę na jakości i dostępności oferty oraz działaniach związanych z: rozwojem usług opiekuńczych i wsparcia środowiskowego; inkluzji przedszkolnej dzieci w rodzinach objętych pomocą społeczną; współpracy z organizacjami pozarządowymi w usługach społecznych. Co ciekawe, sukcesowi w tej kategorii często towarzyszył wysoki po-

ziom wskaźnika pozytywnej aktywności społecznej gminy. Ten z kolei wskaźnik mierzy skalę i różnorodność działań społecznych realizowanych przez gminę. Przy czym ocenialiśmy cztery obszary: działania na rzecz seniorów, programy prozdrowotne, działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami oraz dodatkowa oferta bibliotek publicznych.

► **Zarządzanie.** Ta kategoria zyskała na znaczeniu w stosunku do rankingu z roku 2025. Zarządzanie to podstawa prowadzenia skutecznej i przemyślanej polityki rozwoju, dlatego po dyskusjach eksperckich zwiększyliśmy nieco jej wagę w ogólnej ocenie. W tym obszarze tematycznym ocenialiśmy:

- zarządzanie strategiczne przez dokumenty – to ważna kwestia z uwagi na zmiany prawne z ostatnich lat. Posiadanie planu ogólnego i strategii rozwoju staje się ustawowym obowiązkiem (termin kilkukrotnie był już wydłużany przez ustawodawcę). Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje na to, że tylko niewielki odsetek gmin może się pochwalić 100 proc. sukcesem w tym zakresie.
- wdrożone udogodnienia/ulepszenia/e-usługi w zakresie zarządzania – ten wskaźnik często decydował o sukcesie gminy w omawianym obszarze;
- ciągłe uczenie się kadry zarządczej gminy;
- zwiększanie dostępności w urzędzie gminy, w szczególności cyfrowej; Sprawdzaliśmy też dostępność do urzędu gminy po godz. 16. Wyniki

nie były zadowalające: wciąż jest wiele samorządów, w których po tej godzinie urząd nie pracuje.

- dynamika partycypacyjnego finansowania oraz dynamika partycypacji w budżecie obywatelskim.

Pytanie nieobowiązkowe

W tegorocznym badaniu wzorem lat poprzednich znalazło się także pytanie dodatkowe. Zapytaliśmy samorządy o działania w zakresie budowania odporności (szeroko rozumianej, bo jako odpowiedź na zagrożenia naturalne, zdrowotne, humanitarne, cyfrowe). Mimo że pytanie było nieobowiązkowe odpowiedziało na nie ponad 80 proc. samorządów biorących udział w rankingu.

Kapituła w ocenie jakościowej tego pytania wyodrębniła kilka tematów wiodących, które pojawiały się jako zdolność gmin do antycypowania, przygotowania się i reagowania na kryzysy. Wyodrębniliśmy trzy kluczowe obszary działań podejmowanych przez gminy:

- **odporność cyfrowa i cyberbezpieczeństwo** – gminy wskazywały: działania obejmujące procedury ciągłości działania IT, automatyzację kopii zapasowych, ochronę infrastruktury krytycznej (np. sieci wodociągowej) przed cyberatakami, audyty bezpieczeństwa oraz szkolenia pracowników, a także szerokie programy szkoleń dla mieszkańców;
- **odporność klimatyczna i środowiskowa** (w tym infrastruktura związana z ochroną środowiska) – gminy inwestowały w małą i dużą retencję wodną, dywersyfikowały źródła energii (projekty wodorowe, OZE, klastry energetyczne) oraz w niezależność systemów zasilania w obiektach strategicznych i publicznych;

- **odporność społeczna i obrona cywilna** – analizowaliśmy przygotowanie struktur schronowych i miejsc ukrycia, niezależne źródła zaopatrzenia w wodę, procedury ewakuacyjne, edukację kryzysową mieszkańców oraz zdolność do sprawnego pozyskiwania funduszy zewnętrznych na finansowanie zadań z zakresu ochrony ludności.

Ważne!

Analiza odpowiedzi na pytanie nieobowiązkowe wyraźnie pokazała, że odporność jest rozumiana szeroko i zakłada włączenie różnych grup interesariuszy w jej budowanie.

Wnioski

Podsumowując metodykę oceny w ramach rankingu Perły Samorządu 2026:

- badanie uwzględniło wiele aspektów funkcjonowania samorządów lokalnych, a ich znaczenie w procesach rozwojowych odzwierciedlają wagi przypisane dla poszczególnych obszarów tematycznych w ocenie ilościowej;
- dane pozyskane od gmin posłużyły do opracowania syntetycznych wskaźników, na których podstawie oceniliśmy samorządy i wóldarzy;

- nie wystarczy działać, żeby stać się liderem, trzeba podejmować działania ponadprzeciętne w swojej kategorii samorządów;
- premiuje w rankingu tych, którzy stawiają na rozwiązania kompleksowe i we współpracy z innymi samorządami i podmiotami, co jest szczególnie dobrze widoczne w obszarze usług społecznych i gospodarce komunalnej;
- silny samorząd tworzą kompetentna i gotowa do ciągłego uczenia się kadra zarządzająca oraz pracownicy, którzy chcą podnosić swoje kompetencje i mają taką możliwość (stąd w tegorocznej ocenie jakościowej większy nacisk położyliśmy na kwestie motywowania i doksztalcenia);
- chcemy, żeby oceny były jak najbardziej obiektywne i eksperckie – dlatego też wspomaga nas AI, ale nas nie wyręcza. To kapituła zawsze ma ostatnie słowo w opracowaniu rankingu;
- naszym głównym celem jest poszukiwanie prawdziwych pereł i inspiracji.

Dziękujemy wszystkim samorządom, które w tym roku zechciały wziąć udział w rankingu. Lektura nadesłanych przez Państwa zgłoszeń była niezwykle ciekawa. Jesteśmy pełni podziwu dla działań, które Państwo podejmują dla społeczności lokalnych i we współpracy z różnymi podmiotami. Wszystkim laureatom serdecznie gratulujemy!



TEKST PROMOCYJNY

Kierunek rozwój: Zawadzkie po Walcowni. Feniks musi mieć plan



Michał Rytel – Burmistrz Zawadzkiego

Nie każda transformacja zaczyna się od przecięcia wstęgi. Czasem zaczyna się od informacji, że największy pracodawca w gminie kończy działalność. W Zawadzkim taki moment przyszedł w maju 2024 r., niespełna dwa tygodnie po objęciu przeze mnie funkcji burmistrza. Decyzja o likwidacji Walcowni Rur „Andrzej” oznaczała utratę pracy dla 435 osób i ryzyko ubytku ok. 3 mln zł rocznie z podatku od nieruchomości. Dla gminy z budżetem 60-66 mln zł był to poważny test odporności.



Kryzys, którego nie można było przecząć

Zawadzkie przez dekady rozwijało się w cieniu dużego zakładu. Walcownia była nie tylko pracodawcą i podatnikiem. Była częścią lokalnej tożsamości, rytmu życia rodzin i poczucia bezpieczeństwa. Gdy taki podmiot znika, samorząd musi równocześnie reagować kryzysowo, chronić mieszkańców i budować nową ofertę rozwojową.

Pierwsza reakcja musiała dotyczyć ludzi. Włączyliśmy się w rozmowy z likwidowanym podmiotem, związkami zawodowymi, Powiatowym Urzędem Pracy i Wojewódzkim Urzędem

Pracy. Organizowaliśmy spotkania z firmami z regionu, aby skrócić czas między utratą zatrudnienia a znalezieniem nowego miejsca pracy. Ważnym narzędziem stały się targi pracy w Zawadzkim. Jesienią 2024 r. pracodawcy zgłosili ponad 400 ofert: od produkcji i magazynów po logistykę, automatykę i usługi. Nie czekaliśmy na skutki kryzysu. Staraliśmy się zarządzać przejściem.

Dane pokazują skalę wstrząsu i pierwsze efekty adaptacji. Liczba bezrobotnych mieszkańców wzrosła ze 168 na koniec 2023 r. do 277 na koniec 2024 r. Rok później liczba ta spadła do 205, czyli do ok. 2,06

proc. mieszkańców. Część poprawy może wynikać z dojazdów, migracji lub świadczeń przedemerytalnych. Pokazuje jednak, że udało się uniknąć trwałego załamania rynku pracy.

Nowa oferta inwestycyjna

Równolegle wzmacnialiśmy ofertę inwestycyjną. Teren po walcowni, obejmujący ok. 25,7 ha, stał się najważniejszym zasobem i największym znakiem zapytania. Współpracowaliśmy z likwidowanym podmiotem przy poszukiwaniu inwestora, wspieraliśmy proces uzyskiwania decyzji i pozwoleń oraz przygotowanie profesjonalnej oferty w standardzie

PAIH/PAIZ. W marcu bieżącego roku Alchemia S.A. sfinalizowała sprzedaż nieruchomości za 43 mln zł netto. Dla gminy oznacza to przejście od etapu ratunkowego do negocjowania przyszłej funkcji tego obszaru.

Nasza odpowiedź nie sprowadza się jednak do jednego terenu. Podpisaliśmy porozumienie o współpracy z Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną, porządkujemy planowanie przestrzenne i wykorzystujemy instrumenty podatkowe. Najbardziej widoczna decyzja to obniżenie podatku od środków transportowych, do poziomu najniższych stawek w Polsce. Skoro gmina nie posiada własnych terenów inwestycyjnych, musi budować przewagę przez koszty działalności oraz atuty związane z położeniem – bliskość śląskiej i opolskiej aglomeracji ma tutaj niebagatelne znaczenie.

Kolejnym krokiem ma być uchwała o zwolnieniach podatkowych nie tylko dla budowy nowych zakładów, lecz także dla przebudowy istniejących obiektów. Przy majątku przemysłowym inwestor często nie zaczyna od zielonej łąki, tylko od kosztownej adaptacji. Samorząd, który rozumie tę różnicę, może szybciej zamienić pusty majątek w miejsca pracy i przysze wpływy podatkowe.

Lekcja dla samorządów

Finanse pokazują, że Zawadzkie utrzymało sterowność. W 2025 r. dochody wykonano na poziomie 65,9 mln zł, wydatki 64,3 mln zł, a rok zakończył się nadwyżką 1,58 mln zł mimo planowanego deficytu. Wydatki majątkowe wzrosły do 7,4 mln zł wobec 3,7 mln zł rok wcześniej. Nawet po uderzeniu w podstawę dochodową utrzymaliśmy zdolność inwestowania w drogi, energię i usługi publiczne.

Najważniejszy wniosek jest prosty, ale trudny: nie wolno mylić dużego podatnika ze strategią rozwoju. Monokultura przemysłowa daje krótkookresowe bezpieczeństwo, lecz zwiększa ryzyko systemowe. Dlatego polityka lokalna musi dywersyfikować bazę przedsiębiorców, budować relacje z instytucjami rynku pracy, strefami ekonomicznymi i inwestorami oraz przygotowywać instrumenty działające przed utratą kryzysu.

Zawadzkie nie pozwoliło, aby upadek walcowni stał się jedyną opowieścią o gminie. Kierunek rozwoju wyznaczają dziś logistyka, małe i średnie firmy, nowe funkcje terenów przemysłowych oraz stabilne usługi publiczne. Feniks z Zawadzkiego wlatuje dzięki konsekwentnej, samorządowej pracy u podstaw.

Najlepsi strażnicy finansów miast i gmin



Opr. JP ER

Miasta powyżej 100 tys. mieszkańców



1 **Wojciech Ostrowski**
Płock

Fot. Labinski/materiały prasowe



2 **Piotr Husejko**
Poznań

Fot. materiały prasowe



3 **Izabela Kuś**
Gdańsk

Fot. Karol Stańczak/materiały prasowe

Miasta do 100 tys. mieszkańców



1 **Ewa Szeluga**
Ciechanów

Fot. materiały prasowe



2 **Ewelina Ostajewska-Szwankowska**
Konin

Fot. materiały prasowe



3 **Bogumiła Wojtczuk**
Szczawno-Zdrój

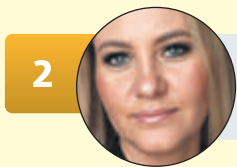
Fot. materiały prasowe

Gminy miejsko-wiejskie



1 **Piotr Gustyn**
Kamień Krajeński

Fot. materiały prasowe



2 **Agnieszka Stachowiak**
Krotoszyn

Fot. materiały prasowe



3 **Anna Radziszewska**
Choroszcz

Fot. materiały prasowe

Gminy wiejskie



1 **Barbara Marzec**
Lipka

Fot. materiały prasowe



2 **Marlena Baranowicz-Rak**
Hława

Fot. materiały prasowe



3 **Katarzyna Wybranowska**
Świdnica

Fot. materiały prasowe

Już po raz dziewiąty redakcja Dziennika Gazety Prawnej zorganizowała ranking najlepszych menedżerów samorządowych finansów. Skarbnicy byli oceniani w czterech kategoriach: gminy wiejskie, gminy miejsko-wiejskie, miasta do 100 tys. mieszkańców i miasta powyżej 100 tys.

Etapy rankingu

Kandydaci, którzy zgłosili chęć udziału w rankingu Skarbnik Samorządu, zostali poproszeni o wypełnienie ankiet. Na kolejnym etapie przekazane dane zostały zweryfikowane, następnie zanonimizowane, a dopiero wtedy odpowiednio przetworzone i ocenione.

Ekspert Forum 360, partnera merytorycznego rankingu, analizowali m.in. planowanie budżetowe, poziom nadwyżki operacyjnej, zarządzanie długiem, sposób finansowania inwestycji, przejrzystość działań oraz w jaki sposób i jak często odbywa się komunikacja z mieszkańcami. Na przykład, badając zarządzanie długiem, eksperci sprawdzali m.in. poziom zadłużenia jednostki samorządu terytorialnego, a także to, na co ten dług jest przeznaczany. Weryfikowali też sposób spłaty oraz stosowane instrumenty. – Zwracamy m.in. uwagę na to, czy środki pochodzące z długu są przeznaczane na inwestycje przynoszące długofalowe korzyści mieszkańcom. Dodatkowym atutem jest umiejętne pozyskiwanie środ-

ków zewnętrznych i łączenie ich z wkładem własnym – wskazuje Krzysztof Koman, właściciel Forum 360.

Wpływ sytuacji budżetu państwa

Wyniki tegorocznej edycji rankingu Skarbnik Samorządu wskazują na wyraźną zmianę w sposobie zarządzania finansami lokalnymi. – Z przesłanych ankiet widać obraz samorządów bardziej niż w poprzednich latach ostrożnych, świadomych ryzyka i coraz mocniej skoncentrowanych na utrzymaniu stabilności finansowej – mówi Krzysztof Koman.

Ważne!

Ostrożnościowe podejście to m.in. efekt tego, że budżety JST w ostatnim czasie były wystawiane na kolejne próby: rosnące koszty usług publicznych, presję płacową, inflację, zmiany podatkowe oraz niepewność co do dochodów własnych.

Dyscyplina w wydatkach

Najbardziej zauważalna jest większa dyscyplina w obszarze wydatków bieżących. – Samorządy coraz uważniej analizują strukturę kosztów, ograniczają wydatki tam, gdzie jest to możliwe, i starają się budować większą odporność budżetową – mówi Krzysztof Koman. – Nie oznacza to prostego zaciskania pasa. Raczej świadczy o dojralszym podejściu do planowania finansowego, w którym bieżą-

ce potrzeby mieszkańców są zestawiane z długoterminową zdolnością gmin do kreowania dalszego rozwoju – dodaje.

Nadwyżka operacyjna

Ten trend potwierdzają również rosnące wartości nadwyżki operacyjnej. W wielu samorządach widać poprawę tego wskaźnika w porównaniu z latami poprzednimi. Oczywiście nie można pomijać znaczenia zmian w systemie finansowania samorządów, które zostały wprowadzone w obecnej kadencji. Miały one realny wpływ na kondycję budżetów. Jednak same zmiany ustawowe nie tłumaczą całości zjawiska. Z ankiet wynika bowiem także zmiana praktyki zarządzanej: większa przezroczność, lepsza kontrola wydatków i bardziej świadome podejście do relacji między dochodami bieżącymi a kosztami funkcjonowania gmin.

Ostrożność w zadłużaniu

Szczególnie interesującym zjawiskiem jest spadek poziomu zadłużenia w większości samorządów biorących udział w rankingu. Jednocześnie można dostrzec wydłużanie terminu zapadalności długu – średnio sięga on już 2038 r. – Oznacza to, że samorządy nie tylko kontrolują poziom zadłużenia, lecz także aktywnie zarządzają jego strukturą. Dłuższy horyzont spłaty może zwiększać bezpieczeństwo finansowe, zmniejszając presję na bieżące budżety i ułatwiając pla-

nowanie wieloletnie. Wymaga jednak wysokich kompetencji, stałego monitoringu ryzyk oraz realistycznego podejścia do przyszłych dochodów i kosztów – mówi Krzysztof Koman.

Rola skarbników

Ekspert zauważają też rosnącą rolę skarbników. Coraz częściej nie są oni już wyłącznie strażnikami poprawności księgowej i formalnej zgodności budżetu. W wielu jednostkach powierza się im nadzór właścicielski, a także bezpośredni nadzór nad wybranymi jednostkami organizacyjnymi. – Coraz częściej skarbnik powinien łączyć wiedzę prawną, ekonomiczną, organizacyjną i zarządczą. Musi nie tylko rozumieć przepisy o finansach publicznych, lecz także funkcjonowanie spółek komunalnych – dodaje Koman.

Wciąż wiele pozostaje natomiast do zrobienia w obszarze rozmowy z mieszkańcami o finansach publicznych. – To właśnie połączenie profesjonalnego zarządzania i świadomej partycypacji społecznej powinno być kolejnym etapem rozwoju samorządów. Bo dobry budżet to nie tylko poprawnie zapisane liczby. To także narzędzie budowania wspólnoty, odpowiedzialności i zaufania. A w tym procesie skarbnik samorządu staje się dziś jedną z kluczowych postaci miasta i gminy – wskazuje Krzysztof Koman.

©

Opr. JP

Jak rozwijać miasto, które szybko rośnie? Lekcja z Radzymina

Radzymin należy do najszybciej rozwijających się gmin w aglomeracji warszawskiej. Co roku przybywa tam od tysiąca do półtora tysiąca mieszkańców, a samorząd inwestuje w szkoły, infrastrukturę komunalną i tereny pod nowe miejsca pracy. O szczegółach opowiada Krzysztof Chaciński, burmistrz Radzymina.

Wiele osób decyduje się opuścić duże miasta i szukać miejsca do życia poza ich granicami. Z jednej strony chodzi o ceny nieruchomości, z drugiej o jakość życia, dostęp do terenów zielonych czy większej przestrzeni dla rodzin. Radzymin jest najlepszym przykładem. Jak wygląda to z perspektywy władz miasta?

Rzeczywiście obserwujemy ten proces od wielu lat, ale w ostatnim czasie wyraźnie przyspieszył. Każdego roku przybywa nam od tysiąca do półtora tysiąca nowych mieszkańców. Dla dużego miasta może nie wydawać się imponującą liczbą, jednak w przypadku gminy, która jeszcze niedawno liczyła około 20 tys. mieszkańców, a dziś 30, oznacza to wzrost rządu 5 proc. rocznie.

To przede wszystkim osoby, które szukają większej przestrzeni do życia. Wielu mieszkańców Warszawy chce zamienić mieszkanie na dom z ogródkiem albo większy lokal w spokojniejszym otoczeniu. Coraz częściej trafiają do nas również osoby z innych regionów kraju, przede wszystkim z województw podlaskiego i lubelskiego.

Mamy też grupę mieszkańców, którzy sprzedają dobrze położone nieruchomości w Warszawie, a następnie kupują mieszkanie lub dom w Radzyminie. Dzięki temu nie tylko poprawiają komfort życia, ale często pozostają im również znaczące środki finansowe. To zjawisko, które obserwujemy coraz częściej.

Co sprawia, że właśnie Radzymin skutecznie przyciąga nowych mieszkańców? Jakie argumenty najczęściej decydują o wyborze tej lokalizacji?

Bez wątpienia ogromne znaczenie ma lokalizacja i dobre skomunikowanie ze stolicą. Po wybudowaniu trasy S8 dojazd do Warszawy stał się szybki i przewidywalny. Dodatkowo uruchomiliśmy linię ekspresową, dzięki której w około pół godziny można dostać się do metra. Dla osób aktywnych zawodowo jest to bardzo ważny argument.

Ale Radzymin ma do zaoferowania znacznie więcej. To miejsce atrakcyjne przyrodniczo, z dużą ilością terenów leśnych i bliskością Zalewu Zegrzyńskiego. Coraz większym atutem staje się również lokalny rynek pracy.

Kilka lat temu postawiłem sobie cel, aby na terenie gminy powstał milion metrów kwadratowych nowoczesnej powierzchni produkcyjno-usługowej do 2030 r. Dziś jesteśmy już na poziomie około 40 proc. realizacji tego założenia. Powstają nowe obiekty logistyczne i produkcyjne, a wraz z nimi miejsca pracy. Nie są to wyłącznie stanowiska magazynowe czy logistyczne. Coraz częściej pojawiają się działy sprzedaży, marketingu, inżynierii, zarządzania produkcją czy rozwoju produktów.

W efekcie obserwujemy już nie tylko migrację mieszkańców do Radzymina, ale osoby dojeżdżające tu do pracy z Warszawy i okolicznych miasteczek.

Samorządy konkurują o inwestorów, tworząc warunki do lokowania biznesu i tworzenia miejsc pracy. Jaką strategię przyjął Radzymin i czego nauczyliście się, jeśli idzie o współpracę z przedsiębiorcami?

Inwestor oczekuje przede wszystkim przewidywalności i sprawnych procedur. Dlatego jednym z najważniejszych działań było przygotowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Od początku mojej kadencji przyjęliśmy kilkadziesiąt planów, które zabez-



Fot. Mat. prasowe

pieczyły blisko 1000 ha pod działalność produkcyjno-usługową. Bez takich dokumentów trudno przekonać przedsiębiorców do inwestowania, bo oczekują oni pewności, że będą mogli sprawnie realizować swoje projekty.

Równie ważna jest infrastruktura techniczna. Inwestor musi mieć dostęp do energii, wody czy kanalizacji. To oznaczało konieczność realizacji kosztownych inwestycji w stacje uzdatniania wody, oczyszczalnie ścieków i inne elementy infrastruktury komunalnej.

Próbowaliśmy także zachęcać inwestorów ulgami podatkowymi, jednak praktyka pokazała, że nie jest to najważniejsze. Znacznie większe znaczenie ma profesjonalna obsługa. Dlatego w urzędzie funkcjonuje osoba odpowiedzialna za prowadzenie inwestora przez cały proces administracyjny, od pierwszego kontaktu aż do realizacji inwestycji.

Z czym dziś najczęściej musi mierzyć się Radzymin w związku z rosnącą liczbą mieszkańców?

Największym wyzwaniem jest infrastruktura społeczna, przede wszystkim edukacja. Podczas gdy wiele samorządów w Polsce zmaga się z depopulacją i koniecznością zamykania szkół czy przedszkoli, my mamy sytuację odwrotną. Od momentu objęcia przeze mnie funkcji burmistrza liczba uczniów w szkołach podstawowych wzrosła z około 2 tys. do 3,6 tys. To ogromna zmiana, która wymaga odpowiedzi ze strony samorządu.

Dlatego obecnie budujemy dwie nowe szkoły podstawowe, a jednocześnie prowadzimy konsultacje dotyczące lokalizacji kolejnej placówki. Są to przedsięwzięcia niezwykle kosztowne. Dziś budowa jednej szkoły oznacza wydatek rzędu 60-70 mln zł. To środki, które mogłyby zostać przeznaczone na wiele innych potrzeb, ale edukacja należy do najważniejszych obowiązków samorządu.

Mamy pełne pokrycie gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. To daje inwestorom dużą przewidywalność i możliwość planowania nowych przedsięwzięć.

Niezbędne są też nakłady finansowe. W przypadku wielu samorządów kluczową rolę odgrywają środki zewnętrzne, zwłaszcza fundusze europejskie. Jaką rolę odegrały one w rozwoju Radzymina?

Bardzo dużą. Perspektywa finansowa 2007-2013 nie została przez Radzymin wykorzystana w takim stopniu, jak mogła. Dlatego po 2014 r. zdecydowaliśmy się stworzyć w urzędzie wyspecjalizowany zespół zajmujący się pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych. Efekty są bardzo wymierne. Od tego czasu pozyskaliśmy ponad 500 mln zł. Dla porównania, budżet gminy w 2014 r. wynosił około 60 mln zł.

Te środki pozwoliły nam realizować inwestycje, które byłyby bardzo trudne do sfinansowania. Mowa o rozbudowie sieci kanalizacyjnej i wodociągowej, modernizacji obiektów publicznych, inwestycjach edukacyjnych, drogowych i wielu innych przedsięwzięciach, które bezpośrednio wpływają na jakość życia mieszkańców.

Rosnąca liczba mieszkańców oznacza również coraz większe zapotrzebowanie na nowe mieszkania i domy. Jak wygląda sytuacja na rynku mieszkaniowym?

Mamy pełne pokrycie gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. To daje inwestorom dużą przewidywalność i możliwość planowania nowych przedsięwzięć. Jesteśmy jedną z największych obszarowo gmin na Mazowszu, dlatego terenów przeznaczonych pod zabudowę nie brakuje. Tylko w ciągu ostatnich dwóch lat wydano niemal dwa tysiące pozwoleń na budowę nowych mieszkań i domów. Powstają zarówno budynki wielorodzinne, jak i zabudowa jednorodzinna, ta druga nadal dominuje. Jednocześnie mierzymy się z problemem, który dotyczy wielu samorządów. Chodzi o budynki formalnie kwalifikowane jako jednorodzinne, które w praktyce mieszczą po kilka lokali mieszkalnych. Wspólnie z innymi samorządami zabiegamy o zmianę przepisów, aby definicja budynku jednorodzinnego była jednoznaczna.

Mieszkańcy często chcą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących ich najbliższego otoczenia. W Radzyminie konsultacje społeczne stały się jednym z ważniejszych elementów zarządzania gminą. Skąd takie podejście?

Zawsze uważałem, że mieszkańcy powinni mieć realny wpływ na decyzje dotyczące ich otoczenia. Dlatego regularnie korzystamy z konsultacji społecznych. Obecnie prowadzimy konsultacje dotyczące lokalizacji trzeciej szkoły podstawowej. Rolą samorządu było przygotowanie możliwych wariantów i przedstawienie ich mieszkańcom. Ostateczny wybór pozostawiliśmy jednak społeczności lokalnej.

Mam przekonanie, że decyzje podjęte wspólnie z mieszkańcami mają znacznie silniejszy mandat społeczny. Dzięki temu łatwiej jest później realizować inwestycje, nawet jeśli wcześniej budziły emocje. Od lat rozwijamy także system konsultacji internetowych. Mieszkańcy mogą głosować online, wykorzystując numer PESEL i autoryzację SMS. Jednocześnie zachowujemy możliwość udziału stacjonarnego, aby nie wykluczać osób mniej sprawnie korzystających z nowych technologii.

Radzymin jest dziś w zupełnie innym miejscu niż jeszcze dekadę temu. Jakie cele na najbliższe lata?

Rosnąca liczba mieszkańców sprawia, że możemy myśleć o inwestycjach, które jeszcze kilka lat temu byłyby trudne do uzasadnienia ekonomicznie. Przystępujemy do prac nad centrum sportu, którego głównym elementem będzie pływalnia. W planach jest także hala widowiskowo-sportowa oraz amfiteatr. Chcemy stworzyć miejsce, które będzie odpowiadało na potrzeby sportowe, rekreacyjne i kulturalne mieszkańców. To przedsięwzięcie o wartości około 100 mln zł, być może nawet większej. Wierzę jednak, że będzie kolejnym krokiem w podnoszeniu jakości życia i budowaniu atrakcyjności Radzymina jako miejsca do życia.

Równolegle przygotowujemy się do nowych wyzwań związanych z obronnością. Część zadań wynika z regulacji państwowych, ale wiele działań trzeba realizować lokalnie. Traktujemy ten obszar bardzo poważnie i przygotowujemy kolejne projekty, które będziemy wdrażać wraz z pojawianiem się nowych programów wsparcia.

Rozmawiał Krzysztof Ratnicyn

PREZENTACJA

Partner



Gmina Radzymin

Samorządowe Inspiracje – wyróżnienia specjalne

POZNAŃ

Za kompleksową budowę miejskiej odporności na kryzysy

● Miasto wzorcowo zabezpiecza ciągłość funkcjonowania infrastruktury krytycznej na wypadek zagrożeń humanitarnych. Pozyskało ponad 28 mln zł dofinansowania z budżetu państwa na działania związane z ochroną ludności i obroną cywilną. Przeznaczyło je m.in. na zapewnienie ciągłości dostaw energii elektrycznej i wody, w tym na doprowadzenie do używalności 50 studni niezależnych od systemu wodociągowego. Miejską odporność buduje również poprzez inwestycje w zielononiebieską infrastrukturę. Ciekawym projektem jest odtwarzanie strumieni miejskich.

ŁÓDŹ

Za transzowy model zakupu energii

● W ramach Łódzkiej Grupy Zakupowej powstał nowatorski model zakupu energii elektrycznej. Pozwala kupować energię etapami – w transzach o zróżnicowanej wielkości. Taki sposób kontraktowania zapewnia elastyczność w niestabilnym otoczeniu cenowym, ogranicza ryzyko nietrafionego zakupu. Wymaga jednak bieżącego śledzenia sytuacji na rynku hurtowym energii i podejmowania szybkich decyzji zakupowych.

SOSNOWIEC

Za system antydronowy

● Miasto finalizuje zakup mobilnego systemu antydronowego. Obejmuje on zestaw wykrywający, identyfikujący i niekinetycznie neutralizujący drony, osadzony na pojeździe umożliwiającym szybkie reagowanie w miejscach zagrożeń. To element wielowymiarowych działań na rzecz bezpieczeństwa. Ponadto miasto w 2025 r. zainstalowało ponad 400 czujek czadu w zasobach komunalnych, które pozwalają na wczesne wykrywanie zagrożeń. Istotne znaczenie mają też inwestycje w sprzęt dla służb ochrony ludności, m.in. agregaty, namioty, systemy łączności satelitarnej, wyposażenie dla szpitali.

PŁOCK

Za projekty wodorowe

● Projekt „Wodorowy Płock” ma zwiększyć odporność lokalnej gospodarki na zjawiska związane niestabilnością paliw i nośników energii. Obejmuje m.in. rozwój zeroemisyjnej floty autobusów miejskich zasilanych wodorem, współpracę z koncernem Orlen w zakresie stacji tankowania wodoru.

W Płocku działa również Mazowiecka Dolina Wodorowa. W jej skład oprócz miasta Płock i Orłenu wchodzi wiele podmiotów gospodarczych i naukowych, w tym Politechnika Warszawska. Celem tego projektu jest wdrażanie technologii wodorowych.

fot. Alena Ohneva/Shutterstock

KALISZ

Za wielofunkcyjne centrum ewakuacji

● Miasto wdrożyło jeden z najbardziej kompletnych lokalnych systemów ochrony ludności w Polsce. Kluczowym jego elementem jest wielofunkcyjne centrum ewakuacji i magazyn ochrony ludności. Dzięki temu miasto znacząco redukuje czas organizacji pomocy w sytuacjach kryzysowych, bo dysponuje gotowym, w pełni wyposażonym centrum operacyjnym. Model wypracowany w Kaliszu jest skalowalny i można go wdrażać w innych samorządach.

RADZYMIN

Za cyberochronę wodociągów

● W 2025 r. gmina miejsko-wiejska rozpoczęła projekt „Cyberbezpieczne Wodociągi”, którego celem jest zwiększenie odporności infrastruktury na zagrożenia cyfrowe. Program obejmuje modernizację systemów IT (technologie informatyczne) i OT (technologie operacyjne), zastosowanie zaawansowanych narzędzi monitorowania i reagowania na incydenty. Umożliwia to szybsze wykrywanie zagrożeń i skuteczniejszą reakcję na awarie sieci wodociągowej. Ponadto miasto proaktywnie podchodzi do kwestii bezpieczeństwa ludności poprzez integrowanie projektów miejsc ukrycia z nową infrastrukturą oświatową i medyczną.

TEKST PROMOCYJNY

Rozwój małego miasta w cieniu aglomeracji. Sypialnia, a może dobre miejsce do życia?



Pruszków, choć korzeniami sięga odległej przeszłości, jako miasto jest organizmem młodym, który w 2026 roku obchodzi 110-lecie nadania praw miejskich. Te nieco ponad sto lat to opowieść o dynamicznej transformacji: od osady rzemieślniczej i rolniczej, przez potężny ośrodek przemysłowy, aż po dzisiejszą rolę kluczowego ogniwa metropolii warszawskiej.

Rozkwit nowożytnego Pruszkowa nierozdzielnie wiąże się z dziewiętnastowieczną **Koleją Warszawsko-Wiedeńską** oraz wizją **rodziny Potulickich**, których dziedzictwo – w tym Park Potulickich czy budynek dzisiejszego Urzędu Stanu Cywilnego – do dziś definiuje tożsamość Miasta. Miasta, które mierzy się z wyzwaniem o jakich inni mogliby tylko pomarzyć!

Demograficzny fenomen: miasto, które nie chce maleć

W dobie ogólnopolskich problemów z depopulacją, Pruszków jawi się jako demograficzna anomalia. Choć powierzchnia miasta jest niewielka (19,20 km²), jego gęstość zaludnienia stale rośnie. Z danych meldunkowych wynika, że na koniec 2024 roku w Pruszkowie zameldowanych było **59 276 osób**, a rok później liczba ta wzrosła do **59 349**. Jeśli jednak spojrzymy na dane GUS, rzeczywista skala jest jeszcze większa: w 2025 roku liczba mieszkańców wynosiła **65 936 osób**. Nieoficjalnie Pruszkowian może być nawet 80 tysięcy – na co wskazuje odczyty poboru wody! Ta rozbieżność sugeruje, że tysiące osób wybierają Pruszków jako miejsce do życia bez dopełniania obowiązku meldunkowego, przyciągnięte bliskością stolicy i wysokim standardem usług publicznych.

Mimo że miasto boryka się z **ujemnym przyrostem naturalnym**, który w 2025 roku pogłębił się do poziomu **-501** (666 urodzeń przy 1167 zgonach), ogólna liczba ludności rośnie dzięki dodatniemu saldu migracji. Pruszków przyciąga osoby w wieku produkcyjnym, których liczba w 2025 roku wzrosła do **34 557**. Miasto staje się domem dla przybyszów z całej Polski, a także dla coraz liczniejszej grupy obcokrajowców – liczba zameldowanych cudzoziemców wzrosła z 487 w 2024 roku do **1209 w 2025 roku**.

Komfort życia w „mieście 15-minutowym”

Pruszków jest wybierany jako miejsce do życia, ponieważ oferuje to, co w wielkiej metropolii bywa luksusem: dostępność usług „na wyciągnięcie ręki”. Rodzice nie mają problemu z dostępem do edukacji – w mieście funkcjonują **3 żłobki miejskie, 16 przedszkoli** (w 2025 roku objęły opieką blisko 2000 dzieci) oraz **9 szkół podstawowych**. Miasto inwestuje w infrastrukturę edukacyjną, czego przykładem jest termomodernizacja Przedszkola Miejskiego nr 11, budowa Przedszkola Miejskiego 9 czy budowa hali sportowej przy Szkole Podstawowej nr 1.

Bliskość natury to kolejny atut. 5 parków miejskich to zielone płuca miasta, a pobliski Las Młochowski stanowi natu-

ralną ochronę i ucieczkę w leśną głuszę – rowerem a nawet pieszo. Całość zamyka połączenie z autostradą A2 – pruszkowskie okno na świat.

W kleszczach komunikacji: WKD, SKM i wspólny bilet

Kluczem do sukcesu Pruszkowa jako miasta aglomeracyjnego jest jego skomunikowanie z Warszawą. Dojazd do centrum stolicy zajmuje nieco ponad 20 minut, co czyni miasto bardziej atrakcyjnym niż odległe dzielnice Warszawy. Pruszków posiada unikalne szczęście w postaci **dwoch niezależnych linii kolejowych**: Warszawskiej Kolei Dojazdowej (WKD) – uznawanej za najbardziej punktualną linię w Polsce – oraz linii obsługiwanej przez Koleje Mazowieckie i SKM.

Bycie częścią aglomeracji ma jednak swoją cenę. System **Wspólnego Biletu** i dopłaty do transportu to ogromne obciążenie dla budżetu. W 2024 roku miasto przeznaczyło ponad **5,1 mln zł** na dopłaty do Kolei Mazowieckich i SKM oraz ponad **1,3 mln zł** na bilet metropolitalny ZTM. W 2025 roku kontynuowano program dopłat dla posiadaczy Pruszkowskiej Karty Mieszkańca, oferując zniżki na bilety okresowe WKD w wysokości nawet 110 zł kwartalnie. Warto dodać, że komunikacja miejska w Pruszkowie jest bezpłatna dla posiadaczy Pruszkowskiej Karty Mieszkańca.

Integrację transportu wspiera **Pruszkowski Rower Miejski** – najpopularniejszą stacją w 2024 i 2025 roku niezmiennie pozostawał przystanek PKP Pruszków, co potwierdza rolę roweru jako środka dojazdu do kolei.

Cień aglomeracji

Życie w cieniu Warszawy to nie tylko korzyści. Prognoza do Strategii Rozwoju Mazowsza +2030 wprost wymienia Pruszków jako jedno z miast dotkniętych hałasem lotniczym z Portu Lotniczego im. F. Chopina.

Innym wyzwaniem jest zmiana profilu gospodarczego. Dawne fabryki odeszły do historii. Obecnie gospodarka opiera się na usługach, handlu i logistyce. Strategia Mazowsza zauważa, że wokół Warszawy wykształcił się monocentryczny układ, w którym stolica dominuje nad mniejszymi ośrodkami, przyciągając prestiżowe inwestycje i kapitał. Pruszków, mimo dynamicznego rozwoju, musi walczyć o to, by nie stać się jedynie zapleczem magazynowym Warszawy.

Pruszków w Strategii Innowacyjnej Mazowsze 2030+

W kontekście wojewódzkim Pruszków jest częścią **Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego (MOFW)**, definiowanego jako „istniejący biegun wzrostu”. Strate-

gia rozwoju województwa zakłada wzmocnienie powiązań wewnątrz tego obszaru, ale też ostrzega przed zjawiskiem **suburbanizacji (eksuburbanizacji)**, która prowadzi do chaosu przestrzennego. Pruszków odpowiada na te wyzwania poprzez intensywne planowanie – w 2025 roku pokrycie miasta miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego osiągnęło **85%**.

Miasto na rozdrużu

Pruszków w przededniu swojego 110-lecia to miasto nowoczesne, bezpieczne i przyjazne, co potwierdzają wyróżnienia takie jak „Perły Samorządu”. Porównanie danych z lat 2024 i 2025 pokazuje konsekwentny wzrost wydatków na oświatę i politykę społeczną, przy jednoczesnej dbałości o środowisko (np. wymiana „kopciuchów” czy nowe nasadzenia).

Wyzwania pozostają jednak realne: starzejące się społeczeństwo, koszty integracji z metropolią i walka o własną, niezależną od Warszawy markę gospodarczą. Pruszków musi umiejętnie balansować między byciem komfortową „sypialnią” a aspirowaniem do roli samodzielnego centrum innowacji i kultury w sercu Mazowsza. Dzięki aktywności mieszkańców, widać to chociażby w projektach **Budżetu Obywatelskiego**. W tym roku na ten cel przeznaczono rekordowe 2,5 mln zł!

Pruszków ma więc szansę budować silną tożsamość lokalną i **wykorzystać** duże zaangażowanie społeczne.

Kapituła Perł Samorządu 2026 doceniła ciekawe, oryginalne lub nowatorskie inicjatywy, które mogą się stać wzorem do naśladowania dla innych miast i gmin

CHEŁM

Za kompleksowy system odporności na obszarach wiejskich

● Licząca ok. 15 tys. mieszkańców lubelska gmina stworzyła kompleksowy system, który skutecznie integruje cyberbezpieczeństwo z ciągłością działania administracji i odpowiedzialnością na kryzys klimatyczny. Gmina zakupiła m.in. agregaty prądotwórcze, magazyny energii, radiotelefony, zbiorniki na wodę i sprzęt ratowniczy, zwiększając gotowość na skutki klęsk żywiołowych i awarii infrastruktury. Wspieraniem objęto także OSP oraz struktury zarządzania kryzysowego. Równocześnie w ramach projektu „Cyberbezpieczny Samorząd” rozbudowano infrastrukturę IT, wdrożono nowoczesne systemy ochrony danych, backupu i cyberbezpieczeństwa.

RYBNO

Za oddolne budowanie gotowości w razie awarii i klęsk żywiołowych

● W 2025 r. licząca ok. 7,2 tys. mieszkańców wiejska gmina realizowała szerokie działania wzmacniające odporność społeczności poprzez edukację kryzysową, rozwój kompetencji mieszkańców i bezpieczeństwo cyfrowe. Program Ochrony Ludności zwiększył gotowość na awarie i klęski żywiołowe, projekt „Cyberbezpieczny Samorząd” wzmocnił ochronę danych i ciągłość działania urzędu, a program „Bezpieczna kobieta” rozwijał umiejętności reagowania, samowystarczalności i wykorzystania zasobów przyrody w sytuacjach kryzysowych.

ROKIETNICA

Za wieloaspektowe podejście do odporności samorządu

● Licząca zaledwie 8,7 tys. mieszkańców podopieczna gmina realizuje wieloaspektowe działania wzmacniające odporność samorządu, łącząc cyfryzację, cyberbezpieczeństwo, adaptację do zmian klimatu i wsparcie społeczne. Zmodernizowała też stronę internetową i e-usługi zgodnie ze standardami dostępności. Gmina inwestuje w zieloną infrastrukturę i retencję wód opadowych, ograniczając skutki susz, podtopień i upałów. Centrum Usług Społecznych zapewnia mieszkańcom wsparcie psychologiczne, rodzinne i społeczne, wzmacniając odporność na kryzysy.

BRATIAN

Za wszechstronne działania na rzecz bezpieczeństwa

● Niewielka gmina licząca ok. 8,3 tys. mieszkańców prowadzi wielostronne działania wzmacniające bezpieczeństwo i odporność na kryzysy. Inwestuje w cyberbezpieczeństwo oraz niezależność energetyczną, systemy kopii zapasowych i szkoli pracowników. Równocześnie doposaża służby ratownicze, aktualizuje plany zarządzania kryzysowego i współpracuje z PSP, policją, OSP oraz mieszkańcami. Odporność wzmacniają także inwestycje w retencję, infrastrukturę wodną, drogową i systemy monitoringu oraz powiadamiania SMS.

GŁOGÓW

Za budowanie infrastruktury na wypadek aktów terroru i sabotażu

● Miasto konsekwentnie na wielu płaszczyznach wzmacnia odporność infrastruktury i społeczności lokalnej na wspomniane akty. Zakupiło agregaty prądotwórcze, stacje paczkujące wodę pitną i mobilne zbiorniki na paliwo. Aby uniezależnić placówki publiczne od zewnętrznych dostaw prądu, montuje instalacje OZE na szkołach. Oczyszczalnia ścieków produkuje energię elektryczną z biogazu, zaspokajając znaczną część własnego zapotrzebowania na energię. Klub Rozwoju Cyfrowego skutecznie podnosi kompetencje cyfrowe mieszkańców, ograniczając wykluczenie i wzmacniając odporność cyfrową.

Opr. JP

TEKST PROMOCYJNY

Inwestycje, a nie cięcia. Jak Miasto i Gmina Krotoszyn buduje nadwyżkę i odważnie napędza rozwój



Kiedy w debacie publicznej o finansach samorządów dominuje narracja o kryzysie, lukach budżetowych i konieczności szukania doraźnych oszczędności, Miasto i Gmina Krotoszyn obiera inną drogę. Udowadniamy, że kluczem do długofalowej stabilności nie jest zaciskanie pasa za wszelką cenę i rezygnacja z ambitnych planów, ale żelazna dyscyplina wydatków bieżących połączona z odważnym, strategicznym lewarowaniem inwestycji środkami zewnętrznymi. Pokazujemy, jak zarządzać publicznymi pieniędzmi z wizją, która wykracza daleko w przyszłość.



Natalia Maria Robakowska
Burmistrz Krotoszyna

Zarządzanie budżetem samorządu w dzisiejszych realiach gospodarczych można sprowadzić do kluczowego dylematu: czy jako Miasto i Gmina skupiamy się wyłącznie na administrowaniu i przetrwaniu, czy też priorytetem pozostaje dla nas pomnażanie majątku komunalnego i realna poprawa jakości życia mieszkańców. W ramach nowej strategii zdecydowanie obraliśmy ten

drugi kurs, odchodząc od zachowawczego administrowania na rzecz budowania majątku. Wierzymy, że ucieczka do przodu poprzez rozwój infrastruktury to najlepsza odpowiedź na wyzwania współczesności. Fundamentem tej strategii nie są jednak jednorazowe zastrzyki gotówki, lecz systematyczne i rzetelne wypracowywanie wysokiej nadwyżki operacyjnej.

Nadwyżka operacyjna jako fundament rozwoju

W dobie rosnących kosztów utrzymania administracji i usług komunalnych, utrzymanie w ryzach wydatków bieżących jest dla samorządów ogromnym wyzwaniem. Dzięki rygorystycznemu i nowoczesnemu podejściu do zarządzania finansami publicznymi, skutecznie odwróciliśmy negatywny trend spadkowy z lat ubiegłych, wracając na ścieżkę dynamicznego wzrostu. Nie traktujemy jednak tej nadwyżki wyłącznie jako księgowego sukcesu. Dla nas to absolutnie kluczowe narzędzie do dalszego działania inwestycyjnego. To nasza finansowa tarcza ochronna,

gwarantująca płynność, a jednocześnie twardy dowód dla rynku, że prowadzimy wysoce odpowiedzialną politykę. Wysoka nadwyżka operacyjna daje nam wiarygodność, która pozwala na bezpieczną obsługę kapitału niezbędnego do wykonania skoku cywilizacyjnego.

Lewarowanie inwestycji – historyczny projekt drogowy

Zaoszczędzone i wypracowane w ten sposób środki nie służą nam do łatania bieżących dziur, lecz pełnią strategiczną rolę wkładu własnego do potężnych montażi finansowych. Najlepszym i najbardziej aktualnym dowodem na to, jak w Krotoszynie rozumiemy nowoczesne inwestowanie, jest przygotowywany właśnie program drogowy o niespotykanej dotąd w historii naszego Miasta i Gminy skali.

Mamy pełną świadomość, że infrastruktura drogowa to krwiobieg każdej lokalnej gospodarki. Zamiast przez kolejne dekady realizować drobne, punktowe remonty, zdecydowaliśmy się na odważny, kompleksowy krok: planujemy zaciągnąć 60 milionów złotych pożyczki. Dla wielu samorządów taka kwota brzmi jak olbrzymie ryzyko, ale dla nas to precyzyjnie wyliczony instrument i silna dźwignia rozwojowa. Te 60 milionów złotych ma stanowić solidny wkład, który pozwoli nam na sfinansowanie gigantycznego programu budowy dróg o łącznej wartości aż 100 milionów złotych – przy jednoczesnym, maksymalnym wykorzystaniu zakładanych dofinansowań zewnętrznych. Angażując własne i zwrotne środki, zdeterminowani jesteśmy przyciągnąć do naszego Miasta i Gminy kolejne

dziesiątki milionów z zewnątrz. To bezprecedensowy projekt, który pokazuje, że sami aktywnie kreujemy warunki do wzrostu.

Odpowiedzialność i wieloletnia perspektywa

Realizacja tak odważnych, wielomilionowych planów inwestycyjnych wymaga od władz Miasta i Gminy maksymalnej odpowiedzialności planistycznej i pełnej przejrzystości. Każda kluczowa decyzja finansowa, w tym zaciągnięcie zobowiązań na program drogowy, poprzedzona jest wnikliwymi analizami i rzetelnym ujęciem w Wieloletniej Prognozie Finansowej. Traktujemy WPF nie jako standardowy wymóg sprawozdawczy, ale jako realną mapę drogową naszego rozwoju. Zależy nam na tym, aby zarówno mieszkańcy, jak i Rada Miejska mieli absolutną pewność, że planowane działania są drobiazgowo przeliczone i w pełni bezpieczne dla długoterminowej płynności budżetu. Wierzymy, że tylko profesjonalne planowanie oparte na liczbach pozwala budować szerokie poparcie dla inicjatyw, które trwale zmieniają oblicze Miasta i Gminy.

Miasto i Gmina Krotoszyn to dziś doskonały przykład na to, że nawet w trudnych realiach makroekonomicznych samorząd może być innowacyjnym i odważnym inwestorem. Warunkiem jest mądra strategia, poszanowanie dla każdej wydanej złotówki i zdolność przekuwania wizji w rzetelny plan finansowy.

Wierzymy, że tylko profesjonalne planowanie oparte na liczbach pozwala budować szerokie poparcie dla inicjatyw, które trwale zmieniają oblicze Miasta i Gminy Krotoszyna.

NAJLEPSZY WŁODARZ MIASTA POWYŻEJ 100 TYS. MIESZKAŃCÓW

Warto wzmocnić samodzielność samorządów

Hanna Zdanowska, prezydent Łodzi: Konieczne jest zwiększenie autonomii JST w sprawie wydawania środków unijnych. I o tym rozmawiamy teraz m.in. w Brukseli w ramach Komitetu Regionów

Już po raz kolejny staje pani na podium Perł Samorządu jako najlepszy wóldarz w kategorii największych miast. Czym powinien się wyróżniać dobry wóldarz?

Przede wszystkim powinien umieć słucać mieszkańcom, mieć odwagę podejmowania trudnych decyzji i konsekwentnie realizować wyznaczone cele. Bardzo ważne są także odpowiedzialność za publiczne pieniądze i umiejętność budowania zespołu oraz długofalowe myślenie o rozwoju miasta. Liczą się codzienna praca i skuteczność, a nie polityczne deklaracje.

Jakie cechy pani charakteru szczególnie pomagają w zarządzaniu miastem?

Myślę, że przede wszystkim konsekwencja, cierpliwość i determinacja. Zarządzanie dużym miastem wymaga odporności na presję i umiejętności prowadzenia projektów, których efekty często widać dopiero po wielu latach. Staram się również być otwarta na dialog i różne punkty widzenia.

Czy spotyka się pani z mieszkańcami?

Tak, to podstawa działania. Właśnie zakończyłam cykl stacjonarnych spotkań z mieszkańcami w bibliotekach w różnych częściach miasta. Latem zapewne wybiorę się na kilka spacerów w teren. Moi zastępcy także się spotykają

z mieszkańcami. Do tego praktycznie przez cały czas w mieście trwają konsultacje, w których biorą udział najbardziej zaangażowani Łodzianie i Łodzianki.

Jest pani aktywna na mediach społecznościowych?

Dokładnie śledzę to co dzieje się w mediach społecznościowych. To dobra forma komunikacji, która ma jednak swoje ograniczenia. Po ostatnich zmianach w algorytmach szczególnie na Facebooku da się niestety zauważyć rosnącą skalę hejtu i mowy nienawiści.

Czy pani zdaniem potrzebna jest reforma samorządu w Polsce?

Samorządy potrzebują przede wszystkim stabilności finansowej i zaufania ze strony władz centralnych. Skuteczne państwo opiera się na silnych samorządach. Dlatego warto wzmocnić ich samodzielność.

Czy mogłaby pani wskazać konkretne zmiany, o które Pani szczególnie zabiega?

Potrzebujemy np. zwiększenia autonomii w sprawie wydawania środków unijnych. I o tym rozmawiamy teraz m.in. w Brukseli w ramach Komitetu Regionów. To wspólny postulat samorządów nie tylko z Polski.

Jak pani ocenia propozycję reformy samorządu, zgodnie z którą wóldarz



HANNA ZDANOWSKA

prezydent Łodzi – 1 miejsce w kategorii miast powyżej 100 tys. mieszkańców

stałby na czele rady, a funkcje wykonawcze sprawowałby sekretarz?

To interesujący głos w dyskusji, ale wymaga bardzo pogłębionej analizy. Kluczowe jest zachowanie bezpośredniej odpowiedzialności osoby wybieranej przez mieszkańców za zarządzanie miastem. Obywatele powinni wiedzieć, kto odpowiada

za sukcesy i kto ponosi odpowiedzialność za błędy.

W zaproponowanym modelu takiej jasności co do odpowiedzialności nie będzie?

Mieszkańcy głosujący w wyborach na burmistrza czy prezydenta mają pełną świadomość tego, na kogo głosują. Pozbawienie tej osoby funkcji zarządczych i realnego wpływu na funkcjonowanie urzędu i oddanie go w ręce osoby powoływanej przez radę gminy czy miasta na pewno odpowiedzialność rozmywa.

Czy jest pani zwolennikiem utrzymania dwukadencyjności w samorządzie?

Teraz się nad tym nie zastanawiam. Skupiam się na bieżącej kadencji.

Ale zapewne ma pani przemyślenia?

Może to oznaczać utratę doświadczonego samorządowców i przerwanie realizacji wieloletnich projektów rozwojowych. W wielu miastach i gminach mieszkańcy mogą zostać pozbawieni możliwości wyboru osoby, której ufają i której pracę dobrze oceniają.

Jeśli nie będzie likwidacji dwukadencyjności – jakie ma pani plany na przyszłość?

Niezależnie od pełnionej funkcji zawsze będę działała na rzecz rozwoju miasta i mieszkańców. ©

Rozmawiała Joanna Pieńczykowska

TEKST PROMOCYJNY

Czy urzędy centralne powinny trafiać do takich miast jak Ostrowiec Świętokrzyski?



Artur Łakomicz

Prezydent Ostrowca Świętokrzyskiego

Od wielu lat problem demograficzny polskich miast średniej wielkości tłumaczony jest przede wszystkim niską dzietnością oraz zmianami społecznymi zachodzącymi wśród młodych pokoleń. Są to niewątpliwie ważne czynniki, jednak nie wyjaśniają one w pełni procesu depopulacji obserwowanego w wielu miastach powiatowych i dawnych miastach wojewódzkich.

Równie istotne znaczenie mają procesy gospodarcze i instytucjonalne. Globalizacja doprowadziła do koncentracji kapitału, inwestycji oraz wysoko płatnych miejsc pracy w największych ośrodkach miejskich. Jednocześnie przez ostatnie dekady następowała centralizacja administracji publicznej, instytucji państwowych i spółek

Skarbu Państwa. W efekcie zarówno sektor prywatny, jak i samo państwo koncentrują znaczną część atrakcyjnych możliwości zatrudnienia w kilku największych aglomeracjach.

Konsekwencje tego procesu są widoczne w całym kraju. Młodzi ludzie opuszczający rodzinne miasta w celu podjęcia studiów coraz częściej wiążą swoją przyszłość zawodową z metropoliami, gdzie znajdują się centra decyzyjne administracji publicznej, instytucje finansowe, urzędy centralne oraz siedziby największych przedsiębiorstw. W rezultacie wiele miast średniej wielkości traci najbardziej aktywnych i najlepiej wykształconych mieszkańców.

Jeżeli jednym ze źródeł depopulacji miast średniej wielkości jest

Rozwój Polski nie powinien opierać się wyłącznie na potencjale kilku największych metropolii. Siłą państwa jest bowiem rozwój wszystkich jego regionów

koncentracja atrakcyjnych miejsc pracy w największych aglomeracjach, naturalnie pojawia się pytanie o rolę państwa w przeciwdziałaniu temu zjawisku. Wiele krajów dostrzegło ten problem już kilkadziesiąt lat temu i rozpoczęło świadomą politykę decentralizacji instytucji publicznych.

Szwecja od wielu lat lokuje urzędy centralne i agencje państwowe poza Sztokholmem. Przykładem są Urząd Leśny w Jönköping, Urząd Transportu w Norrköping oraz instytucje publiczne działające w Karlstad, Östersund, Umeå i Sundsvall. Dzięki temu stabilne i dobrze wynagradzane miejsca pracy powstają również w miastach średniej wielkości, wzmocniając lokalne gospodarki i ograniczając odpływ mieszkańców.

Podobne podejście można zaobserwować również w Wielkiej Brytanii i Norwegii. W ramach programu „Levelling Up” rozpoczęto przeniesienie tysięcy stanowisk administracji centralnej z Londynu do innych części kraju. Jednym z najbardziej znanych przykładów jest ulokowanie drugiej siedziby brytyjskiego Ministerstwa Finansów w Darlington. Z kolei w Norwegii rozwój mniejszych ośrodków wspierany jest nie tylko poprzez decentralizację administracji, ale również lokowanie instytucji publicznych o charakterze edukacyjnym. Przykładem jest Sogndal, miejscowość licząca około 8 tysięcy mieszkańców, będąca siedzibą dużej państwowej uczelni wyższej obsługującej znaczną część zachodniej Norwegii. Jeżeli ośmiotysięczne norwskie Sogndal może być siedzibą dużej państwowej uczelni wyższej obsługującej znaczną część regionu, to trudno znaleźć racjonalne argumenty, dla których polskie miasta liczące 50 - 100 tysięcy mieszkańców nie mogłyby stać się siedzibami wyspecjalizowanych urzędów centralnych, agencji państwowych czy instytucji publicznych o znaczeniu krajowym.

Doświadczenia Szwecji, Norwegii i Wielkiej Brytanii pokazują, że decentralizacja administracji publicznej może stać się skutecznym narzędziem wspierania rozwoju miast średniej wielkości. Polska dysponuje rozwiniętą siecią takich ośrodków, które posiadają odpowiednią infrastrukturę, kapitał społeczny i potencjał kadrowy, aby przejmować część funkcji reali-

zowanych obecnie niemal wyłącznie w największych aglomeracjach.

Nie chodzi przy tym o przeniesienie wszystkich instytucji państwowych poza Warszawę. Bardziej racjonalnym rozwiązaniem wydaje się stopniowe tworzenie sieci wyspecjalizowanych ośrodków administracyjnych, w których poszczególne miasta rozwijałyby określone kompetencje i specjalizacje. Tak jak jedne miasta stają się centrami akademickimi, a inne przemysłowymi czy logistycznymi, tak również mogą rozwijać się jako centra wybranych usług publicznych i administracyjnych.

Taka polityka przyniosłaby korzyści nie tylko Ostrowcowi Świętokrzyskiemu, ale także dziesiątkom innych miast średniej wielkości w całej Polsce. Oznaczałaby tworzenie nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów, większe szanse na zatrzymanie młodych mieszkańców oraz wzmocnienie lokalnych gospodarek. W dłuższej perspektywie mogłaby stać się jednym z elementów skutecznej odpowiedzi na wyzwania demograficzne i rozwojowe, przed którymi stoi dziś wiele polskich miast.

Rozwój Polski nie powinien opierać się wyłącznie na potencjale kilku największych metropolii. Siłą państwa jest bowiem rozwój wszystkich jego regionów. W tym kontekście miasta takie jak Ostrowiec Świętokrzyski są gotowe nie tylko korzystać z efektów decentralizacji, ale również aktywnie uczestniczyć w budowie bardziej zrównoważonego i policentrycznego modelu rozwoju kraju.

NAJLEPSZY WŁODARZ MIASTA DO 100 TYS. MIESZKAŃCÓW

Najtrudniejsze decyzje wymagają społecznego zaufania

Dariusz Kucharski, burmistrz Dzierżoniowa: Miasto nie rozwija się dzięki pojedynczym inwestycjom. O jego pozycji decyduje ciąg spójnych decyzji podejmowanych przez wiele lat

W konkursach takich jak Perły Samorządu są oceniane efekty pracy włodarzy. Mieszkańcy na co dzień biorą jednak pod uwagę nie tylko rezultaty, lecz także sposób sprawowania władzy. Jaką zasadę uznaje pan za najważniejszą w zarządzaniu miastem?

Przez 20 lat pracy w samorządzie przekonałem się, że można osiągać dobre wyniki w rankingach, realizować ambitne inwestycje, a mimo to stopniowo tracić kontakt z mieszkańcami. Dlatego bardzo ważna dla mnie jest stała konfrontacja decyzji z doświadczeniami ludzi, których one dotyczą.

To oni są ostatecznymi recenzentami naszych działań. Nawet najlepsza strategia rozwoju nie obroni się, jeśli nie przekłada się na jakość ich codziennego życia. Dlatego burmistrz powinien być obecny w przestrzeni publicznej, słuchać, tłumaczyć decyzje i nie unikać trudnych rozmów.

Do samorządu przyszedł pan z doświadczeniem menedżerskim zdobytym w sektorze prywatnym. Co z tamtego okresu okazało się najbardziej przydatne? Przede wszystkim myślenie strategiczne. W biznesie nauczyłem się, że organizacja nie zarządza się od zdarzenia do zdarzenia. Potrzebne są wizja,

cele i konsekwencja w realizacji przyjętych założeń.

Pod tym względem samorząd niewiele się różni od dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa. Miasto nie rozwija się dzięki pojedynczym inwestycjom. O jego pozycji decyduje ciąg spójnych decyzji podejmowanych przez wiele lat.

Jednocześnie administracja publiczna funkcjonuje w otoczeniu licznych regulacji i mechanizmów kontrolnych. Nie traktuję tego jednak jako słabości systemu. Transparentność wydatkowania środków publicznych oznacza czasem wolniejsze tempo działania, ale jednocześnie buduje zaufanie obywateli do instytucji publicznych.

Która decyzja podjęta w czasie pełnienia funkcji burmistrza była dla pana najtrudniejsza?

Prawdopodobnie reorganizacja miejskiej sieci szkół po likwidacji gimnazjów. Nie dlatego, że mieliśmy wątpliwości co do kierunku zmian. Wręcz przeciwnie. Wiedzieliśmy, że z punktu widzenia organizacyjnego i finansowego jest to szansa na uporządkowanie systemu edukacji i lepsze wykorzystanie zasobów miasta.

Największym wyzwaniem okazało się pogodzenie racjonalnych przesłanek



DARIUSZ KUCHARSKI

burmistrz Dzierżoniowa – 1 miejsce w kategorii miast do 100 tys. mieszkańców

zarządczych z naturalnymi obawami rodziców, nauczycieli i uczniów.

To doświadczenie utwierdziło mnie w przekonaniu, że najtrudniejsze decyzje bardzo rzadko dotyczą odpowiedzi na pytanie, czy coś zrobić, a znacznie częściej na to, w jaki sposób przeprowadzić zmianę, nie tracąc społecznego zaufania.

W Polsce obowiązuje limit dwóch kadencji liczonych od 2018 r. Czy to rozwiązanie służy samorządowi?

Nie podzielam argumentów przemawiających za takim ograniczeniem. Demokracja już dziś daje mieszkańcom skuteczne narzędzia do oceny swoich włodarzy. Jeżeli ktoś źle wykonuje swoje obowiązki, nie realizuje obietnic lub traci społeczne zaufanie, może przegrać wybory znacznie wcześniej niż po dwóch kadencjach, co zresztą pokazały ostatnie wydarzenia w Polsce.

Mam też obawy dotyczące skutków długoterminowych. Samorząd potrzebuje ludzi z doświadczeniem zawodowym, kompetencjami menedżerskimi i gotowością do podejmowania odpowiedzialności za rozwój lokalnych wspólnot. Tymczasem perspektywa wejścia do samorządu tylko na 10 lat może zniechęcać osoby, które osiągnęły już zawodową stabilizację i mają kompetencje szczególnie potrzebne w zarządzaniu publicznym. Obawiam się, że w dłuższej perspektywie może to ograniczać napływ do samorządu ludzi o największym potencjale przywódczym i menedżerskim.

©P

Rozmawiała Izabela Rakowska-Boroń

TEKST PROMOCYJNY

Odwaga, która przyniosła efekty. Grzegorz Rusiecki, Prezydent Miasta Leszna, o nowoczesnym modelu pracy w samorządzie

1 lipca 2024 roku w Urzędzie Miasta Leszna wprowadziliśmy siedmiogodzinny dzień pracy, wyznaczając nowe standardy w skali kraju. Nie korzystaliśmy z gotowych wzorców – w tamtym czasie nie funkcjonował jeszcze rządowy program pilotażowy ani sprawdzone doświadczenia innych samorządów. Podjąłem tę decyzję kierując się przekonaniem, że nowoczesna administracja publiczna powinna odpowiadać na zmieniające się potrzeby pracowników i mieszkańców.



Grzegorz Rusiecki
Prezydent Miasta Leszna

Inspiracją do działania była tocząca się w Polsce dyskusja dotycząca skracania czasu pracy oraz zmieniające się oczekiwania pracowników. Chciałem stworzyć nowoczesne miejsce pracy, które wspiera równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, a jednocześnie pozwala skutecznie konkurować o wykwalifikowanych specjalistów.

Od początku miałem świadomość, że powodzenie tego rozwiązania bę-

dzie można ocenić tylko pod jednym warunkiem – mieszkańcy nie mogą odczuć pogorszenia jakości usług publicznych. Dlatego skróceniu czasu pracy nie towarzyszyło ograniczenie zadań ani zmniejszenie dostępności urzędu. Wszystkie obowiązki realizowane przez pracowników pozostały bez zmian. Co więcej, dostosowując organizację pracy do potrzeb mieszkańców, wydłużyliśmy godziny funkcjonowania urzędu w poniedziałki, co spotkało się z bardzo dobrym odbiorem.

Dzisiaj, po niemal dwóch latach funkcjonowania siedmiogodzinnego dnia pracy, mogę mówić o konkretnych efektach. Nadal utrzymujemy terminowość realizacji zadań i wysoką jakość obsługi mieszkańców. Jednocześnie obserwuję większą motywację pracowników, ich zaangażowanie oraz wzrost kreatywności w poszukiwaniu usprawnień organizacyjnych. Krótszy czas pracy stał się impulsem do lepszej organizacji pracy i efektywniejszego wykorzystania czasu.

W tym samym czasie przeprowadziliśmy zmiany w strukturze organizacyjnej urzędu oraz uporządkowaliśmy

LESZNO
JestemTU



szereg procesów wewnętrznych. Dzięki temu nie tylko utrzymaliśmy wysoką jakość realizowanych zadań, ale również ograniczyliśmy zatrudnienie, jednocześnie zachowując sprawność funkcjonowania urzędu i terminowość wykonywania obowiązków. To pokazuje, że wzrost efektywności nie musi oznaczać zwiększania liczby etatów, lecz może wynikać z lepszej organizacji pracy i skuteczniejszego zarządzania zasobami.

Widzę również wymierne korzyści w obszarze kadrowym. Zmniejszyła się liczba absencji chorobowych oraz zwolnień związanych z koniecznością załatwiania spraw osobistych. Pracownicy zyskali więcej czasu dla rodziny, zdrowia i własnego rozwoju, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy i stabilność zatrudnienia.

Istotnym efektem wprowadzonych zmian jest także wzrost atrakcyjności

pracy w Urzędzie Miasta Leszna. W warunkach rosnącej konkurencji pomiędzy administracją publiczną a sektorem prywatnym ma to ogromne znaczenie. Przekłada się to na większe zainteresowanie prowadzonymi naborami i pozwala skuteczniej pozyskiwać specjalistów.

Doświadczenia Leszna zostały zauważone również na szczeblu krajowym. Od 2026 roku uczestniczymy w pilotażowym programie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej „Skrócony czas pracy – to się dzieje!”, pozyskując na ten cel ponad 829 tys. zł. Środki te przeznaczymy na wdrażanie rozwiązań technologicznych i organizacyjnych zwiększających efektywność funkcjonowania urzędu.

Już dziś korzystamy z nowych narzędzi wspierających zarządzanie czasem pracy, rozwijamy elektroniczne usługi dla mieszkańców, wdrażamy systemy automatyzujące procesy administra-

cyjne oraz rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję. Rozbudowujemy również system obsługi mieszkańców, aby urząd był jeszcze bardziej dostępny i przyjazny.

Nasze doświadczenia zostały dostrzeżone także w wymiarze międzynarodowym. Stały się przedmiotem badań prowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie Eurofound – agencji Komisji Europejskiej zajmującej się analizą warunków życia i pracy w państwach Unii Europejskiej.

Z zainteresowaniem oczekujemy na ich wyniki.

Najważniejszy wniosek płynący z doświadczeń Leszna pozostaje jednak niezmienny: efektywność nie zależy od liczby godzin spędzonych w pracy, lecz od sposobu jej organizacji. Krótszy czas pracy nie oznacza mniej wykonanych zadań – oznacza większą odpowiedzialność, lepsze wykorzystanie technologii, wyższą motywację pracowników i nowoczesne podejście do zarządzania. Kluczowe okazało się również zaufanie – zarówno do pracowników, jak i do dobrze zaprojektowanych procesów.

W kolejnych latach będziemy dalej wdrażać rozwiązania cyfrowe i organizacyjne zwiększające efektywność urzędu i dostępność usług dla mieszkańców. Jeżeli doświadczenia Leszna mogą stać się inspiracją dla innych samorządów, to tym lepiej – bo wyzwania, przed którymi stoimy, są w wielu miejscach bardzo podobne.

NAJLEPSZY WŁODARZ **GINA MIEJSKO-WIEJSKA****Gminy potrzebują swobody w finansowaniu zadań****Igor Bandrowicz**, burmistrz Prusic: To mieszkańcy najlepiej wiedzą, czy potrzebują nowej drogi, szkoły, infrastruktury sportowej czy rewitalizacji przestrzeni publicznej**Jest pan burmistrzem od 2010 r. Jakie cechy powinien mieć dobry wódarz?**

Wydaje mi się, że najważniejsza jest umiejętność słuchania ludzi. Tych, którzy mają wiedzę w danej dziedzinie, i lokalnych społeczności, bo mieszkańcy wiedzą najlepiej, co jest potrzebne na danym terenie. Dobry wódarz musi również chcieć zrozumieć ludzi, bo ich interesy bywają rozbieżne z interesami gminy i wtedy potrzebne jest zrozumienie racji drugiej strony. Nie można też być chorym na władzę i trzeba umieć się nią podzielić, czyli delegować zadania.

Często interesy mieszkańców są rozbieżne. Jak radzi sobie pan w takich sytuacjach?

Kluczowa jest merytoryczna rozmowa. Jednak czasami trzeba dotrzeć do wartości, którymi kierują się ludzie, zrozumieć ich sposób myślenia i obawy. W wielu przypadkach ostatecznie decydują bowiem nie argumenty merytoryczne, lecz emocje. Jeżeli mieszkańcy mają mocne argumenty, zdarza się, że wycofujemy się z niektórych projektów. Jeśli jednak jesteśmy przekonani, że dana inwestycja będzie korzystna i dla gminy, i dla mieszkańców w dłuższej perspektywie, to pokazujemy wszystkie szanse i ryzyka związane z projektem. Gdy mimo to po-

jawiają się emocje i wątpliwości, staramy się rozmawiać o wartościach i przekonywać właśnie na tej płaszczyźnie.

Do jakiego projektu musiał pan przekonywać mieszkańców?

Kilka lat temu udało nam się pozyskać inwestora z branży chemicznej. Dzięki konsultacjom i negocjacjom mieszkańcy zaakceptowali inwestycję. Dziś większość jest bardzo zadowolona. To największy producent elektrolitu do baterii wykorzystywanych m.in. w samochodach elektrycznych i elektronice. Gmina ma ok. 2 mln zł dodatkowych dochodów rocznie, a inwestycja daje nowe miejsca pracy i nie wpływa negatywnie na otoczenie.

A jaki projekt był dla państwa szczególnie ważny w ubiegłym roku?

Kończymy obecnie kilka dużych inwestycji finansowanych zarówno z programu Polski Ład, jak i ze środków własnych oraz z innych źródeł krajowych. Największą i sztandarową inwestycją w historii gminy jest szkoła w Skokowej, realizowana z Polskiego Ładu, środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i budżetu gminy Prusic. Zdecydowaliśmy się na centralizację oświaty i docelowo na terenie dziesięcio-



fot. Materiały prasowe

IGOR BANDROWICZ

burmistrz Prusic – I miejsce w kategorii gmin miejsko-wiejskich

tysięcznej gminy będą funkcjonowały dwie nowoczesne placówki. Z Polskiego Ładu zrewitalizowaliśmy 34 kamienice, wybudowaliśmy ponad 15 km dróg, a pod koniec czerwca otworzymy nowoczesny Park Dinozaura za niemal 8 mln zł.

Jak się pan kontaktuje z mieszkańcami – stawia pan na nowe technologie czy bezpośrednie spotkania?

Jesteśmy niewielką gminą, dlatego najważniejszy jest bezpośredni kontakt. Mamy 27 sołectw i staram się odwiedzać każdą miejscowość przynajmniej raz lub dwa razy w roku. Spotykamy się, rozmawiamy o planach, zbieramy pomysły i podsumowujemy wykonane inwestycje.

Czy widzi pan potrzebę zmian w funkcjonowaniu samorządów?

Tak. Uważam, że państwo powinno dać nam większą swobodę działania w wydawaniu środków finansowych. To mieszkańcy najlepiej wiedzą, czy potrzebują nowej drogi, szkoły, infrastruktury sportowej czy rewitalizacji przestrzeni publicznej. Często otrzymujemy propozycje udziału w naborach na projekty, które nie są dla nas priorytetowe, nie odpowiadają na nasze najważniejsze potrzeby. Chcielibyśmy mieć większy wpływ na kierunki rozwoju własnych gmin.

A jak ocenia pan zasadę dwukadencyjności w samorządach?

Uważam, że mieszkańcy sami potrafią ocenić pracę swoich wódrarzy i zdecydować, czy chcą ich wybrać ponownie. ©

Rozmawiała Joanna Pieńczykowska

Stepnica dziś i jutro

Stepnica to dziś nowoczesna i dynamicznie rozwijająca się gmina, która skutecznie wykorzystuje swoje wyjątkowe położenie w Puszczy Goleniowskiej nad Zalewem Szczecińskim. Jest miejscem atrakcyjnym zarówno do życia, jak i wypoczynku, oferując mieszkańcom coraz lepsze warunki mieszkaniowe, rozwiniętą infrastrukturę oraz szerokie możliwości aktywnego spędzania czasu.



W ostatnich latach gmina przeszła ogromną metamorfozę z gminy zmagającej się z wysokim zadłużeniem, do takiej która od kilku lat nie posiada zadłużenia w ogóle. Dzięki konsekwentnej polityce finansowej, skutecznemu pozyskiwaniu środków zewnętrznych oraz realizacji przemyślanych inwestycji udało się stworzyć stabilny i dobrze funkcjonujący samorząd. W tym czasie powstało ponad 200 mieszkań komunalnych, co pozwoliło zatrzymać młodych ludzi w Stepnicy. Wybudowano świetlice, żłobek, rozbudowano i zmodernizowano sieć dróg i chodników. Gmina jest dziś w pełni zwodociągowana i skanalizowana, a nowoczesne oświetlenie uliczne poprawia bezpieczeństwo mieszkańców i jednocześnie pozwala ograniczać koszty eksploatacji.

Jednym z największych atutów Stepnicy jest rozwój turystyki. Czysta plaża z molo i wieżą widokową, kąpielisko z międzynarodowym

certyfikatem Błękitnej Flagi, rozbudowane przystanie żeglarskie, trasy rowerowe, wypożyczalnia sprzętu plażowego i pływającego, największa kolekcja świnek skarbonek w Europie, i wiele innych atrakcji, wszystko to sprawia, że gmina przyciąga każdego roku co raz więcej turystów. W tym sezonie ze Szczecina do Stepnicy można będzie przypląć tramwajem wodnym. Do dyspozycji mieszkańców i odwiedzających są hale sportowe, stadiony, boiska, place zabaw, siłownie zewnętrzne skatepark i pumpertrack.

Równolegle rozwija się gospodarka morska. Zmodernizowany port przeładunkowy, rozwijająca się infrastruktura żeglarska. W gminie funkcjonują 4 przystanie żeglarskie. Pozy-skano z funduszy unijnych ponad 6 mln zł na remont i modernizację Portu Rybackiego.

Stepnica nie zatrzymuje się na osiągniętych sukcesach. W planach i realizacji znajduje się budowa mieszkań komunalnych, dalszy rozwój infrastruktury portowej i żeglarskiej, budowa Parku Fauny i Flory Zalewu Szczecińskiego oraz szereg inwestycji drogowych i wodno-kanalizacyjnych.

Stepnica dziś to miejsce nowoczesne, bezpieczne i przyjazne mieszkańcom i turystom. Stepnica jutro to kolejne inwestycje, nowe możliwości i dalszy rozwój, który ma sprawić, że gmina będzie jeszcze lepszym miejscem do życia, pracy i wypoczynku.

Innowacyjne rozwiązania ciepłownicze

Efektywne ciepłownictwo miejskie to kluczowy element lokalnej infrastruktury, który w bezpośredni sposób wpływa na jakość życia społeczności oraz stan środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Mińsku Mazowieckim realizuje strategię intensywnej transformacji energetycznej oraz optymalizacji cyfrowej, łącząc dbałość o bieżący komfort ciepły mińszczan z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań z myślą o przyszłych pokoleniach.



Ważnym etapem tych zmian było uruchomienie nowoczesnej elektrociepłowni gazowej. Inwestycja oparta na wysokosprawnej kogeneracji, czyli jednoczesnej produkcji ciepła i energii elektrycznej, pozwoliła mińskiemu systemowi zyskać status efektywnego energetycznie. Obecnie ponad połowa dostarczanego do budynków ciepła pochodzi ze skojarzenia oraz odnawialnych źródeł energii (OZE). Przekłada się to na zmniejszenie zużycia energii pierwotnej o 23% oraz znaczące ograniczenie emisji dwutlenku węgla poprzez redukcję spalania węgla w tradycyjnej ciepłowni.

Zrównoważony rozwój to również budowa innowacyjnego, hybrydowego źródła ciepła – pompy zasilanej energią z jednostki kogeneracyjnej. Jej unikalnym elementem będzie gruntowy wymiennik ciepła, składający się z 60 odwiertów pionowych o głębokości do 100 metrów każdy. Inwestycja, jeszcze w 2026 roku pozwoli na dywersyfikację źródeł energii i pracę w trybie niemal autonomicznym, co istotnie wzmocni stabilność dostaw ciepła do miejskiej sieci.

Równolegle PEC rozwija standardy obsługi mieszkańców. Unowocześniony serwis internetowy, wzbogacony o interaktywną mapę sieci oraz formularze online. Elementem odpowiedzialnego zarządzania jest też sukcesywna wymiana floty pojazdów



na elektryczne. PEC jest także ważnym mecenasem działań kulturalnych i sportowych w mieście.

Efektywność operacyjna oraz konsekwencja w realizacji projektów proekologicznych znajdują potwierdzenie w ocenach niezależnych gremiów. Spółka w ciągu ostatnich 5 lat corocznie wyróżniana jest Diamentem Miesięcznika Forbes oraz trzykrotnie Laurem Ciepłownictwa, a także nominacją do tytułu Lidera Zrównoważonego Rozwoju 2026. Wszystkie te działania budują spójny, stabilny i czysty system energetyczny dla Mińska Mazowieckiego.