

# 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 miał 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

### 4 Aleksandra Dulcikiewicz Gdańsk

### 5 Michał Pierończyk Ruda Śląska

### 6 Krzysztof Żuk Lublin

### 7 Jacek Jaśkowiak Poznań

### 8 Piotr Kuczera Rybnik

### 9 Paweł Gulewski Toruń

### 10 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

### 4 Jerzy Łuzniak, Jelenia Góra

### 5 Krzysztof Kosiński Ciechanów

### 6 Paweł Sztetek Ustroń

### 7 Kamil Janiak Sochaczew

### 8 Rafał Kukla Gorlice

### 9 Beata Klimek Ostrów Wielkopolski

### 10 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 Szaflary 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 Benedyck 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 Pieńcykowska-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 systemu 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 (ocenialiśmy 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 Perły 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 środowi-

ska) – 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;

- premiuujemy 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



Gmina  
Zawadzkie  
KIERUNEK ROZWÓJ

## 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 przezorność, 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.

© DGP

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 to 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 stację uzdatniania wody, oczyszczalnię 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



# 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.

## 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 wyzwaniami 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 km<sup>2</sup>), 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 wyniosła **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 **dwóch 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 rozdrożu

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.

TEKST PROMOCYJNY

## 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. Wsparciem 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 służyć 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



Dot. Materiały prasowe

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 – 1 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 przyplłynąć 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.