

„STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHRZANÓW NA LATA 2004-2015”



Grudzień 2004

Prowadzenie warsztatów

Firma SST-Consult s.c. z Krakowa

Moderatorzy:

Rafał Stanek

Adam Stachel

Dawid Toft

Organizacja i obsługa warsztatów

Urząd Miejski w Chrzanowie – Gminne Centrum Informacji

Firma SST-Consult s.c. z Krakowa

Opracowanie raportu

- Firma SST-Consult s.c. z Krakowa

<i>pieczęć</i>	Rafał Stanek	
	Adam Stachel	
	David Toft	

oraz

- **Urząd Miejski w Chrzanowie**

SPIS TREŚCI

1.	WSTĘP	4
2.	CELE OPRACOWANIA STRATEGII - METODOLOGIA.....	4
3.	MIEJSCE STRATEGII W ZARZĄDZANIU GMINĄ	7
4.	NARZĘDZIA REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU	12
4.1.	Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI).....	12
4.2.	Budżet	13
4.3.	Monitoring wdrażania strategii	13
4.4.	Audyt Zrównoważonego Rozwoju Gminy Chrzanów jako instrument wspomagający zarządzanie	14
5.	PRZEBIEG PRAC NAD STRATEGIĄ - METODOLOGIA.....	15
6.	DIAGNOZA	19
6.1.	Analiza podstawowych problemów	19
7.	ANALIZA SWOT	23
8.	WIZJA GMINY CHRZANÓW.....	31
9.	CELE STRATEGICZNE	31
10.	CELE SZCZEGÓŁOWE I ZADANIA	31
10.1.	Zadania.....	33
11.	ŹRÓDŁA I LITERATURA	43
12.	KARTY ZADAŃ	
12.1.	Cel strategiczny I: Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy eliminuje zagrożenia środowiska.....	35
12.2.	Cel strategiczny II: Sprawny system komunikacji w Gminie.....	37
12.3.	Cel strategiczny III: Zaspokojone potrzeby społeczne mieszkańców	39
12.4.	Cel strategiczny IV: Trwały rozwój gospodarczy	42
12.5.	Cel strategiczny V: Atrakcyjny wizerunek gminy.....	43

Spis rysunków

Rysunek 1	Cykl planowania	6
Rysunek 2	Od strategii do realizacji zadań.....	7
Rysunek 3	Fazy od planowania strategicznego po realizację inwestycji.....	10
Rysunek 4	SWOT – macierz strategiczna.....	24

Spis tabel

Tabela 1	Przebieg prac nad strategią.....	16
Tabela 2	Analiza SWOT, grupa I.....	25
Tabela 3	Analiza SWOT, grupa II	26
Tabela 4	Analiza SWOT, grupa III.....	27
Tabela 5	Analiza SWOT, synteza	29

Dokument zawiera 43ponumerowanych stron.

1. WSTĘP

Niniejsze opracowanie powstało dzięki zbiorowej pracy uczestników warsztatów strategicznych w okresie od czerwca do grudnia 2003.

W pracach uczestniczyli przedstawiciele społeczności lokalnej:

- Radni Rady Miejskiej kadencji 2002r.-2006r.
- przedstawiciele Rad Osiedlowych i Sołeckich
- przedstawiciele Urzędu Miejskiego- burmistrz, zastępcy, skarbnik, sekretarz, naczelnicy i kierownicy wydziałów oraz jednostek budżetowych (ZBK, ZSIP, Kryta Pływalnia, ZLA, Żłobek Miejski, OPS)
- przedstawiciele instytucji kultury (MOKSIR. MBP. Muzeum)
- przedstawiciele międzygminnych związków min. (Międzygminny Związek „Gospodarka Komunalna”, Międzygminny Związek „Komunikacja Międzygminna”)
- przedstawiciele instytucji komunalnych (PEC, RPWIK, PSM)
- przedstawiciele firm komunalnych (TBS, Usługi Komunalne)
- przedstawiciele instytucji, organizacji pozarządowych (Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Regionalnego Stowarzyszenia Diabetyków z siedzibą w Chrzanowie)
- przedstawiciele instytucji powiatowych (Starostwo Powiatowe, Powiatowy Urząd Pracy)
- przedstawiciel projektu Audytu Zrównoważonego Rozwoju w ramach programu UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) „Rozwój i ewaluacja lokalnych strategii”.

Moderatorami projektu byli przedstawiciele firmy SST-CONSULT s.c. z Krakowa tj. Rafał Stanek, Adam Stachem, Dawid Toft zadaniem, których było prowadzenie warsztatów, czuwanie nad sprawnym przebiegiem dyskusji oraz dbanie o stronę wizualizacyjną. Jako ekspert w zakresie metodyki prowadzenia warsztatów nie ingerował w merytoryczną treść wypracowanych wyników i nie narzucał gotowych rozwiązań i kwestii spornych.

2. CELE OPRACOWANIA STRATEGII - METODOLOGIA

Planowanie strategiczne to systematyczne działania, podczas których samorząd przewiduje i planuje przyszłość, określa odpowiednie etapy realizacji i realne środki do jej osiągnięcia [1].

Działania bieżące nie sprzyjają myśleniu długoterminowemu, strategicznemu. Nie sprzyja temu również roczna perspektywa budżetu gminy - podstawowego planu finansowego i źródła finansowania zadań lokalnych. Stąd wynika konieczność zapisania celów długoterminowych wspólnoty, aby realizując zadania bieżące łatwo było rozpoznać czy służą one realizacji celów długoterminowych.

Istotnym elementem planowania strategicznego jest osiągnięcie konsensusu pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu tak, aby zapisane cele odpowiadały oczekiwaniom większości społeczności lokalnej. Ważne jest, by cele były realne w założonej, długiej perspektywie czasowej.

Efektywne planowanie strategiczne posiada trzy cechy [2]:

1. Pomaga samorządowi sformułować wspólnie akceptowane cele i tak wpływać na rozwój społeczno gospodarczy, by je osiągnąć.
2. Przedstawia samorządowi cele i zadania rozwoju społeczno - gospodarczego, tzn., jakie plany są do zrealizowania, jakie są niezbędne ku temu zasoby, jak osiągać założone cele.
3. W przeciwieństwie do innych metod planistycznych, dobre planowanie strategiczne powinno skupiać się na wykonalnych przedsięwzięciach.

Musi ono zawierać realistyczną ocenę lokalnych zasobów, szans i zagrożeń.

U podstaw koncepcji zarządzania strategicznego leży następujące założenie: przekształcenie długofalowych wizji w rzeczywistość wymaga jasnego wyrażenia tych wizji oraz ich zaplanowania¹.

Zintegrowane podejście do zarządzania cechują cztery elementy:

1. wieloletnia perspektywa w planach zadań inwestycyjnych i operacyjnych (posiadanie WPI),
2. kompletność planów realizacyjnych budżetu i wszystkich jednostek świadczących usługi dla mieszkańców, niezależnie od ich formy prawnej,
3. efektywność zarządzania,
4. uczestnictwo mieszkańców w zarządzaniu gminą poprzez swoich reprezentantów.

Inne warunki skutecznego zarządzania strategicznego to:

- Odpowiednio wcześniej ustalony cel podejmowania prac planistycznych, który powinien być zrozumiały dla wszystkich potencjalnych uczestników. Każdy z uczestników może identyfikować się z innym (pośrednim) celem, w zależności od funkcji, jaką pełni w strukturach i wspólnocie samorządowej.
- Jednoznacznie i precyzyjnie określony zakres kompetencji i obowiązków wszystkich osób i jednostek zaangażowanych w prace planistyczne.
- Stosowne decyzje administracyjne, zasady opracowywania (począwszy od sporządzania wniosków aż do uchwalenia planu) i zastosowana terminologia powinna być wyjaśniona, opisana i usankcjonowana prawnie.
- Strategie długofalowe winny być zintegrowane z planami zagospodarowania przestrzennego i strategiami branżowymi.
- Należy zadbać o odpowiednie ramy prawne - nadanie strategii rangi uchwały organu stanowiącego.
- Przyjąć założenie, że skutki wdrożenia będą poddawane monitorowaniu w fazie funkcjonowania. Dzięki temu system będzie otwarty na wprowadzanie zmian i stopniowe udoskonalenie.

¹ Za [2]

Należy podkreślić, że planowanie strategiczne stanowi pełny cykl zarządzania, w skład, którego wchodzi również etap monitorowania (oceny i wniosków).

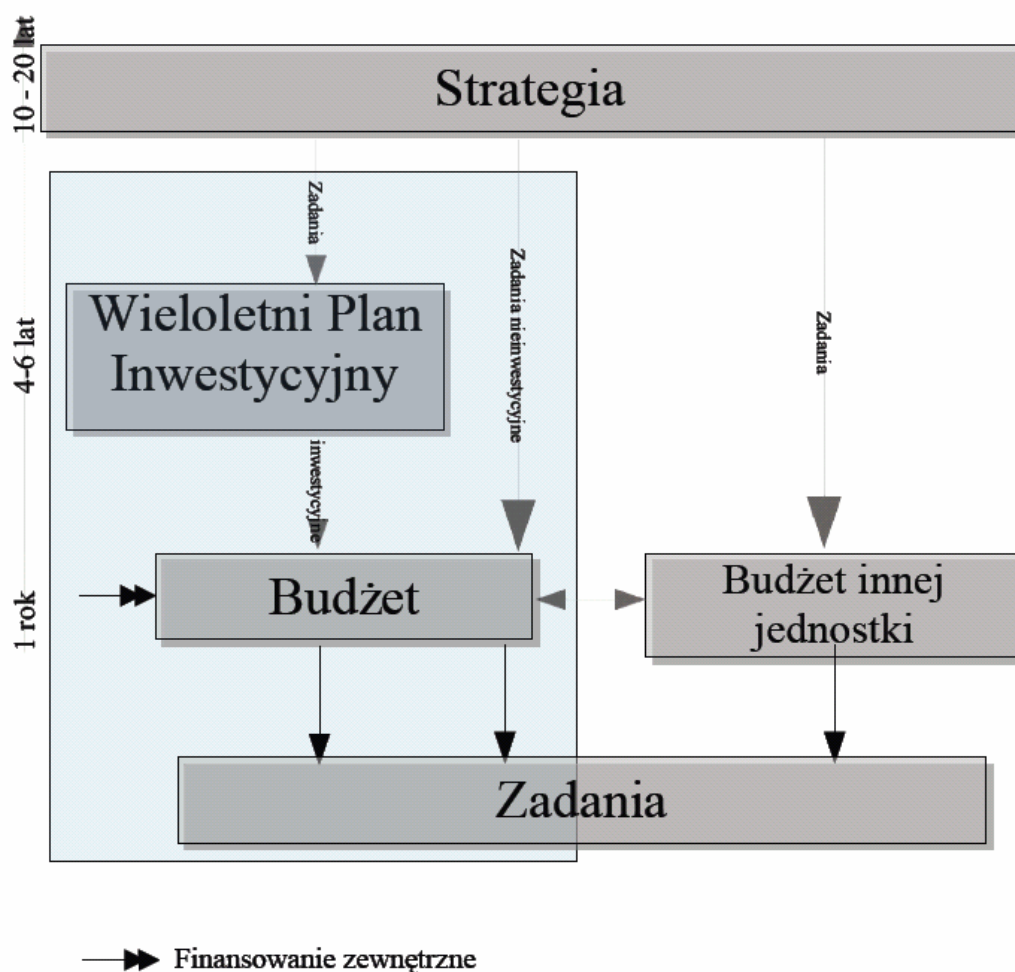
Etap monitorowania powinien wpływać na taką modyfikacje planów długoterminowych, aby skorygować ewentualne zmiany. Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne mogą spowodować konieczność modyfikacji planów. Ilustruje to poniższy rysunek.



Rysunek 1 Cykl planowania

3. MIEJSCE STRATEGII W ZARZĄDZANIU GMINĄ

Strategia jest narzędziem umożliwiającym zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego w długim przedziale czasowym. Ze wszystkich narzędzi zarządzania strategia posiada najdłuższą perspektywę czasową. Z tego względu inne narzędzia zarządzania są ze strategią powiązane w sposób bezpośredni bądź pośredni. Poniższy schemat ilustruje powiązania strategii z innymi narzędziami zarządzania.



 Gmina i jej jednostki organizacyjne

Rysunek 2 Od strategii do realizacji zadań

Strategia wyznacza długoterminowe cele stojące przed społecznością lokalną. Wdrażana jest przez całą społeczność lokalną, a nie tylko urząd gminy, dla którego wskazuje drogę do osiągnięcia celów stojących przed społecznością. Z tego względu na powyższym schemacie wydzielono Gminę i jej jednostki organizacyjne.

Część zadań może być realizowana przez inne jednostki, w szczególności przez organizacje pozarządowe. Inne jednostki mogą być finansowane z budżetu gminy, albo też mogą realizować zadania z innych środków.

Strategia wyznacza cele długoterminowe, natomiast nie definiuje dokładnie szczegółów realizacji.

W przypadku celów wymagających realizacji zadań nieinwestycyjnych, środki na realizację tych zadań powinny zostać zaplanowane w budżetach rocznych. Ponieważ zadania nieinwestycyjne zwykle nie wymagają tak skomplikowanego planowania jak inwestycyjne, zwykle nie jest potrzebny etap pośredni między strategią a budżetem rocznym (wykonaniem), bądź jest potrzebny uproszczony etap pośredni w postaci planu działania (np. plan działań promocyjnych lub w inny sposób opisany **projekt**).

Zadania inwestycyjne wymagają dokładniejszego planowania. Zwykle samo przygotowanie inwestycji trwa dłużej niż roczny plan finansowy gminy, czyli budżet. Należy wykonać dokumentację przedinwestycyjną w postaci studium wykonalności, oceny oddziaływania na środowisko, projektu technicznego, a często aplikacji o dofinansowanie ze środków zewnętrznych. Analizy te wykonuje się w celu wyboru optymalnego - z punktu widzenia społeczności lokalnej – wariantu realizacji inwestycji.

Potrzeba znacznych nakładów na realizację inwestycji idzie zwykle w parze z sytuacją, gdy samorządom brakuje środków na realizację wszystkich potrzebnych zadań inwestycyjnych.

Prace nad przygotowaniem i realizacją inwestycji, czyli tzw. cykl życia projektu składa się z trzech faz.

1. **Faza przedinwestycyjna** – zakończona uzyskaniem decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, kosztorysem inwestorskim, studium wykonalności, oceną oddziaływania na środowisko, projektem technicznym i wyłonieniem wykonawcy w wyniku przetargu.
2. **Faza inwestycyjna** – zakończona wybudowaniem i rozpoczęciem eksploatacji inwestycji.
3. **Faza eksploatacyjna** – użytkowanie i utrzymanie zrealizowanej inwestycji.

Faza przedinwestycyjna jest (wbrew pozorom) najważniejszą w całym cyklu inwestycyjnym. To od niej zależy czy i jaka inwestycja zostanie zrealizowana i za jakie pieniądze.

Na przedstawionym grafie na początku cyklu inwestycyjnego pojawiają się cele mieszkańców. Wynika to stąd, iż każda sensowna inwestycja nie jest celem sama w sobie, lecz jest rozwiązywaniem jakiegoś problemu.

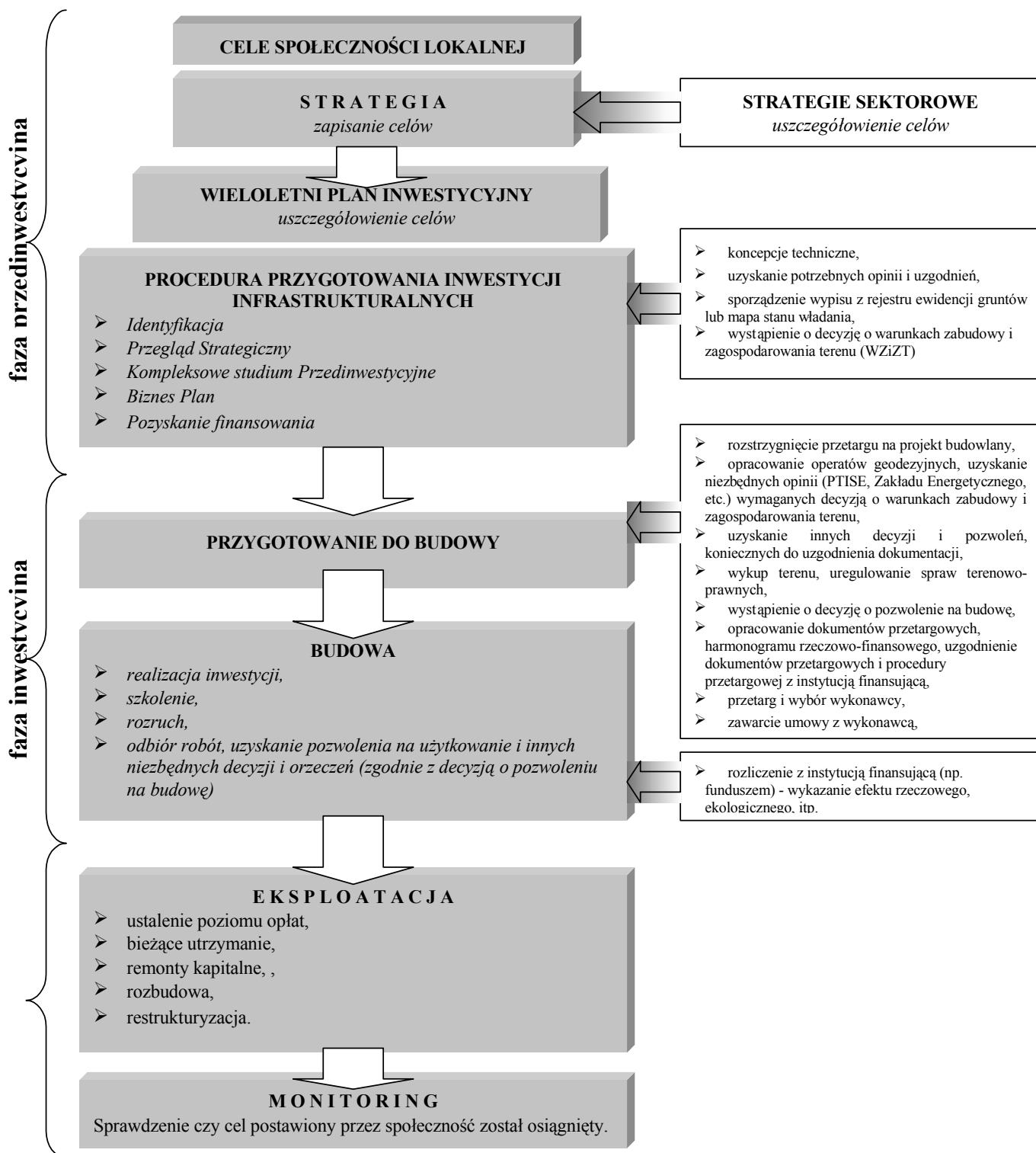
Strategia identyfikuje i zapisuje cele, do których dąży społeczność lokalna oraz definiuje drogę dojścia do konkretnych rozwiązań (ale nie same rozwiązania).

Kolejnym krokiem jest opracowanie Wieloletniego Planu Inwestycyjnego i Finansowego (WPI i WPF). WPI analizuje możliwości finansowe gminy, ustala priorytety, definiuje konkretne rozwiązania, zakres rzeczowy i finansowy realizacji w poszczególnych latach. Bez WPI samorządy realizują zbyt wiele inwestycji w stosunku do swoich możliwości finansowych. Aby WPI mogło być dobrze opracowane, konieczne są równoległe analizy, które odpowiedzą na szereg pytań: jakie są nakłady inwestycyjne, jakie będą koszty eksploatacji, jaka jest opłacalność poszczególnych wariantów realizacji inwestycji. Wśród takich analiz i syntez należy wymienić: wariantowe studia wykonalności, ocenę oddziaływania na środowisko, wybór rozwiązania o najniższych kosztach realizacji i eksploatacji, wybór najlepszego rozwiązania (wariantu), wybór (optymalizacja) źródeł finansowania.

Celem tych wszystkich analiz jest przekonanie partnerów zewnętrznych (inwestor prywatny angażujący swoje środki w inwestycję, sąsiednie gminy z którymi wspólnie będziemy realizować inwestycję, fundusz, bank) a także partnerów wewnętrznych tj. (radni, mieszkańcy), że przedsięwzięcie jest opłacalne: nie koniecznie tylko pod względem finansowym, ale społecznym lub ekologicznym. Analizy te pozwalają na wybór optymalnych rozwiązań.

Niniejszą Strategią Rozwoju Gminy można utożsamić z Planem Rozwoju Lokalnego, gdyż spełnia podstawowe warunki takie jak:

- wykonanie jej metodą partycypacji społeczno – gospodarczej;
- zaplanowanie kierunków działań w układzie wieloletnim odpowiadającym okresom stosowanym w planowaniu unijnym 2004-2006 i 2007 –2013;
- uwzględnia okresową aktualizację i monitoring we współpracy z lokalnymi partnerami społeczno –gospodarczymi.



Rysunek 3 Fazy od planowania strategicznego po realizację inwestycji

Elementami fazy przedinwestycyjnej są wszelkie dokumentacje, tj:

- Studium wykonalności;
- Ocena oddziaływania na środowisko;
- koncepcje;
- projekty techniczne;
- decyzje, które wspomagają ten proces.

Pełna dokumentacja warunkuje ubieganie się gminy o środki strukturalne UE.

Faza przedinwestycyjna jest kluczową w efektywnym i skutecznym gospodarowaniu środkami finansowymi i osiąganiu priorytetów rozwojowych, rozwiązywaniu problemów i zaspokajaniu potrzeb infrastrukturalnych w gminach.

Fazę inwestycyjną można zaczynać tylko wtedy, gdy inwestycja jest dobrze przygotowana. Na fazę inwestycyjną składają się między innymi:

- rozstrzygnięcie przetargu na projekt budowlany;
- opracowanie operatów geodezyjnych, uzyskanie niezbędnych opinii wymaganych decyzją o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu;
- uzyskanie innych decyzji i pozwoleń, koniecznych do uzgodnienia dokumentacji;
- wykup terenu, uregulowanie spraw terenowo-prawnych;
- wystąpienie o decyzję o pozwolenie na budowę;
- opracowanie dokumentów przetargowych, uzgodnienie dokumentów przetargowych i procedury przetargowej z instytucją finansującą;
- przetarg i wybór wykonawcy;
- zawarcie umowy z wykonawcą;
- budowa (realizacja inwestycji);
- szkolenie;
- rozruch;
- rozliczenie z instytucją finansującą (np. funduszem) - wykazanie efektu rzeczowego, ekologicznego, itp.;
- odbiór robót, uzyskanie pozwolenia na użytkowanie i innych niezbędnych decyzji i orzeczeń (zgodnie z decyzją o pozwoleniu na budowę);
- wykonanie raportów powykonawczych.

Szkolenie jest elementem, który nie zawsze musi występować, jednak w przypadkach bardziej skomplikowanych technologii jest niezwykle istotne.

Po wybudowaniu i odbiorze inwestycji infrastrukturalnej przychodzi czas na **fazę eksploatacyjną**. Na tym etapie, gdy osiągnięty został końcowy efekt, powinna się dokonać oceny inwestycji: czy spełnia ona założone parametry i wskaźniki, oraz – co ważniejsze - czy spełnia oczekiwania mieszkańców. Oceniając zrealizowaną inwestycję możemy wysnuć wnioski na przyszłość oraz rozliczyć osoby odpowiedzialne.

4. NARZĘDZIA REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU

4.1. Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI)

Gminne plany inwestycyjne są narzędziem realizacji ich strategii rozwojowych. Same plany strategiczne nie wymagają jeszcze bilansowania potrzeb i możliwości inwestycyjnych gmin, z uwagi na dłuższy horyzont czasowy i inny format opracowania. Wiarygodność samorządu w zakresie zamierzeń rozwojowych staje się możliwa dopiero dzięki dobrze opracowanemu WPI; przypisuje on poszczególnym przedsięwzięciom harmonogramy finansowania zadań oraz określa całkowite możliwości finansowe.

Opracowanie WPI ma znaczenie:

- **Dla kontaktów ze społecznością lokalną.** Na wszystkich etapach procesu inwestycyjnego - od fazy przygotowawczej projektu do fazy eksploatacji - można minimalizować wpływ partykularnych interesów, które są sprzeczne z dobrem publicznym, rozumianym jako konsensus społeczny dotyczący polityki inwestycyjnej samorządu. Wieloletnie plany inwestycyjne dają władzom samorządowym wielofunkcyjny instrument polityki informacyjnej. Przede wszystkim mieszkańcy, mając możliwość zapoznania się z przeznaczeniem środków publicznych, mogą wpływać na kierunki inwestowania w gminie, a w przyszłości w powiecie. Dokument WPI, jako baza informacyjna o zadaniach inwestycyjnych, jest też swego rodzaju ofertą dla potencjalnych inwestorów.
- **Dla kontaktów finansowych.** Gminy dysponujące wieloletnimi planami inwestycyjnymi stają się atrakcyjniejszymi, a przede wszystkim wiarygodnymi partnerami banków i instytucji finansowych, co oznacza swobodniejsze poruszanie się na rynku kapitałowym i łatwiejszy dostęp do zewnętrznego finansowania inwestycji.

Wypracowane dotychczas metody sporządzania wieloletnich planów inwestycyjnych przez jednostki samorządowe nie różnią się od siebie w znaczącym stopniu. W istocie odmienne są tylko niektóre narzędzia stosowane w pracach planistycznych. Sam proces opracowywania planów opiera się na następujących po sobie działaniach, wspieranych wynikami licznych prac analitycznych, w tym dotyczących potencjału finansowego jednostki samorządowej.

WPI jest to proces decyzyjny wyboru strategicznych inwestycji w dłuższym przedziale czasu, takich, aby suma korzyści (finansowych, społecznych, ekologicznych, inne) osiągniętych dzięki ich realizacji była jak największa. WPI powinien określać:

- Wieloletni plan finansowy obejmujący:
 - prognozę dochodów gminy;
 - niezbędną wielkość wydatków operacyjnych oraz obsługę i spłatę zaciągniętych zobowiązań;
 - przewidywaną wielkość długu do zaciągnięcia.
- Wielkość środków przeznaczonych na inwestycje.

WPI zawiera listę zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji wraz z zakresem (finansowym), w rozbiciu na poszczególne lata z uwzględnieniem okresów programowania na lata 2004-2006 oraz 2007-2013.

4.2. Budżet

Budżet jest rocznym planem finansowym jednostki samorządu terytorialnego. Z punktu widzenia finansowania poszczególnych zadań jest dokumentem najważniejszym. Jednak proces uchwalania budżetu nie sprzyja podejmowaniu decyzji w oparciu o cele długoterminowe. Dlatego proces opracowywania i uchwalania budżetu powinien uwzględniać decyzje podjęte przy opracowywaniu strategii rozwoju gminy oraz wieloletniego planu inwestycyjnego.

4.3. Monitoring wdrażania strategii

Uwarunkowania polityczno-gospodarcze, tj. akcesja z datą 1 maja 2004 r. Polski do Unii Europejskiej zobowiązuje samorządy do wykorzystywania na bieżąco w zarządzaniu dokumentów strategii oraz wieloletnich planów inwestycyjnych. Skoro społeczność lokalna podjęła decyzje o zapisaniu jej najważniejszych celów, organ wykonawczy powinien dążyć do osiągnięcia sukcesywnie tych celów.

Narzędziem kontroli realizacji tych celów jest monitoring wdrażania strategii. Monitoring może być zrealizowany jako coroczne sprawozdanie burmistrza z realizacji strategii, w którym byłoby pokazane, jakie zadania są realizowane i jakie cele osiągnięte. Burmistrz bezpośrednio nie wdraża strategii- za poszczególne cele i zadania odpowiedzialne są kompetentne osoby.

Burmistrz może zastosować procedurę wdrażania i monitorowania strategii, która jest niczym innym niż Planem Rozwoju Lokalnego, zalecana wg. procedur unijnych programu ZPORR. I tak wskazanym jest powołanie przez Burmistrza stosownym zarządzeniem Zespołu Zadaniowego ds. wdrażania i monitorowania strategii, składającego się z pracowników wydziałów UM oraz przedstawicieli jednostek organizacyjnych i przedstawicieli Rady Miejskiej .

Burmistrz Miasta wnioskuję o powołanie w ramach Rady Miejskiej zespołu Radnych lub stosowną komisję do spraw opiniowania Planu Rozwoju Lokalnego. Równocześnie niezbędnym jest ustalenie terminów zbierania się komisji np. w przedziale, co pół roku lub raz na kwartał.

Odpowiedzialne osoby za realizację celów strategicznych opracowują raport w zakresie swoich kompetencji, które to analizuje zespół zadaniowy oraz Komisja Rozwoju Lokalnego.

Należy podkreślić, iż realizacja strategii zależy nie tylko od gminy, ale również od instytucji zewnętrznych. W takim przypadku należy współpracować z tymi instytucjami zewnętrznymi w zakresie przygotowanie przez nich sprawozdań i ewentualne wskazanie trudności realizacji poszczególnych zadań.

4.4. Audyt Zrównoważonego Rozwoju Gminy Chrzanów jako instrument wspomagający zarządzanie

Audyt Zrównoważonego Rozwoju Gminy Chrzanów jako instrument wspomagający zarządzanie poprzez zastosowanie metody wskaźnikowej do określenia stanu i oceny stopnia zrównoważonego rozwoju gminy w poszczególnych ładach:

- ładzie środowiskowym i przestrzennym,
- ładzie społecznym,
- ładzie gospodarczym,
- ładzie instytucjonalno-politycznym

został opracowany w grudniu 2003r. przez UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) - Umbrella Project w ramach Programu „Rozwój i ewaluacja lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju Polska, Litwa, Ukraina”. Audyt jako diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej przedstawionej metoda wskaźnikową staje się podstawą Planu Rozwoju Lokalnego i integralną jej częścią.

5. PRZEBIEG PRAC NAD STRATEGIĄ - METODOLOGIA

Prace nad opracowaniem strategii trwały od czerwca do grudnia 2003 roku. W opracowaniu w/w dokumentu użyto metody stosowanej w planowaniu strategicznym tj. metody aktywnego planowania strategii, planowania partnerskiego jako najbardziej odpowiedni do efektywnego przeprowadzania warsztatów. W pracach warsztatowych przestrzegano zasad:

- dotyczących samego składu grupy planującej. Uczestnicy byli reprezentantami wszystkich dziedzin życia społecznego i gospodarczego;
- wynikających z metodologii procesu planowania tj. zasadę wizualizacji, konsensusu i burzy mózgów.

Moderatorami kierującymi wypracowaniem strategii była firma SST-Consult z Krakowa reprezentowana przez Panów: Rafała Stanka, Adama Stachela, Dawida Tofta.

Zadaniem moderatorów było zadbanie o wizualizację i czuwanie nad sprawnym przebiegiem dyskusji. Moderator nie ingerował w merytoryczną treść wypracowanych wyników, natomiast mógł zaproponować różne drogi wyjścia z impasu w czasie dyskusji, nie narzucając gotowych rozwiązań w kwestiach spornych.

Bazą wyjściową, wypracowaniem celów szczegółowych i zadań była dotychczasowa „Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów do 2010r.” Aktualizację diagnozy stanu aktualnego (2003r.) oparto o diagnozę przeprowadzoną w połowie lat 90-tych.

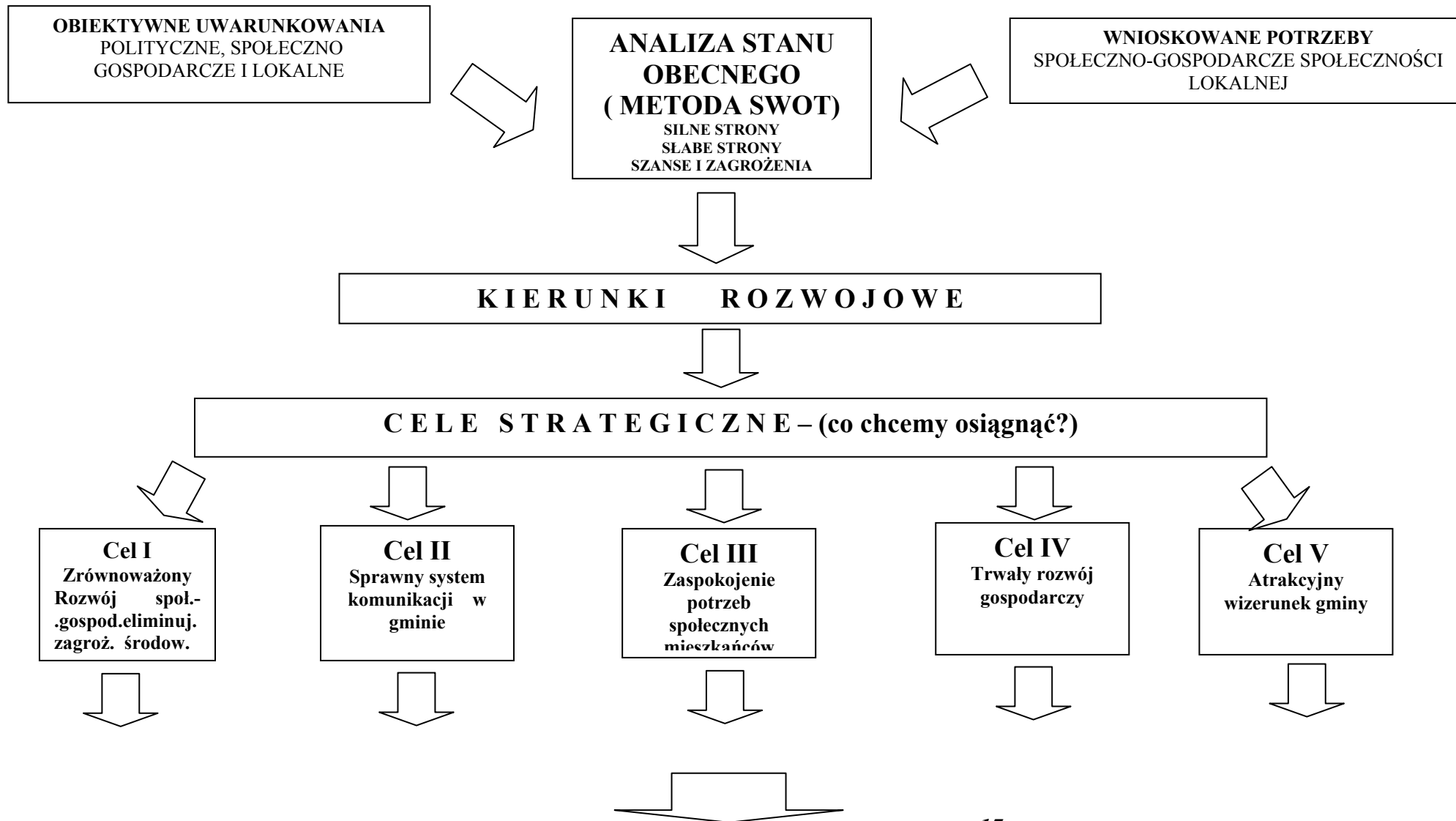
Na etapie diagnozy stanu istniejącego zaprezentowano metodę wskaźnikową możliwą do wykorzystania na etapie monitoringu strategii długofalowej. Metodę wskaźnikową wykorzystano przy pracach nad „Audytem Zrównoważonego Rozwoju Gminy Chrzanów” z UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) - Umbrella Project w ramach Programu „Rozwój i ewaluacja lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju Polska, Litwa, Ukraina”.

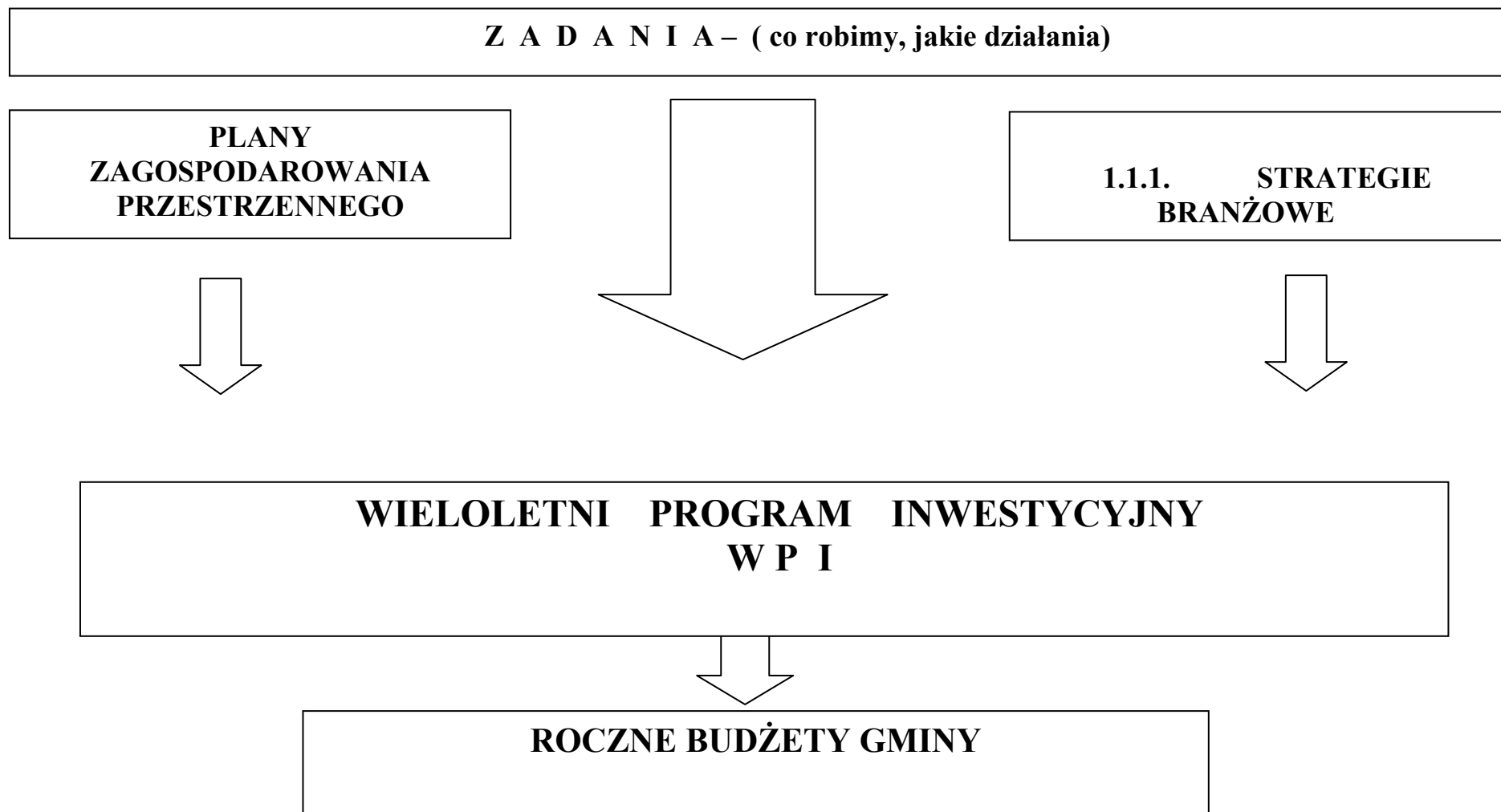
Etapy i szczegółowy przebieg prac nad „Strategią Gminy Chrzanów do 2015r.” ilustruje poniższa tabela:

<i>Data</i>	<i>Zakres prac nad strategią</i>
17 czerwca 2003r. Etap I	Warsztaty strategiczne obejmujące następujące zagadnienia: <u>Etap szkoleniowy:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Prezentacja metod prac nad strategią rozwoju społeczno - gospodarczego, definicja rozwoju zrównoważonego - podsumowanie dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów do 2010r.” - dyskusja nt. zmieniających się uwarunkowań politycznych, społeczno gospodarczych - informacja o funduszach strukturalnych UE, Fundusz spójności i inne fundusze wspólnotowe – jako nowe wyzwanie dla samorządów <u>Etap warsztatowy:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza podstawowych problemów - Analiza SWOT – prezentacja metody, praca w grupach
8 lipca 2003r. Etap II	Warsztaty strategiczne obejmujące pracę w grupach: <ul style="list-style-type: none"> - zdefiniowanie celów strategicznych - zdefiniowanie celów szczegółowych jako odpowiedzi na zdefiniowane problemy bądź słabe strony, albo jako wykorzystanie silnych stron
20 października 2003r. Etap III	Powołanie zespołów roboczych do prac nad strategią Zarządzeniem Burmistrza nr 417/03 z dnia 20.10.2003 r.
7,8 listopada 2003r. Etap III	Warsztaty w grupach roboczych (uszczegóławianie celów strategicznych i szczegółowych)
grudnia 2003r. Etap IV	Warsztaty – praca w grupach: <ul style="list-style-type: none"> - praca nad kartami zadań, - prezentacja wskaźników zrównoważonego rozwoju (UNDP)
6-22 grudnia 2003r. Etap IV	Uzupełnianie kart zadań w zespołach roboczych
1-29grudzień 2003r. Etap V	Opracowanie dokumentu Strategii Rozwoju Gminy Chrzanów do 2015r
2004r. Etap VI	Uchwalenie Strategii rozwoju gminy Chrzanów przez Radę Miejską w Chrzanowie

Tabela 1 Przebieg prac nad strategią

SCHEMAT POWIĄZAŃ STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHRZANÓW DO 2015r.





Opracowanie: UM w Chrzanowie- GCI
Styczeń 2004r.

6. DIAGNOZA

Na warsztatach przeprowadzonych w lipcu 2003r. zaktualizowano diagnozę stanu aktualnego w oparciu o diagnozę zawartą w: „Strategii Rozwoju Gminy Chrzanów do 2010r.” (Uchwała nr XLI/328/97RM w Chrzanowie z 9 września 1997r.) oraz dokonaną w strategii średniookresowej pn. „Plan Strategiczny do 2003r.” (Uchwała nr XIII/150/99RM w Chrzanowie 26 października 1999r.)

Nowatorskim podejściem do przeprowadzenia diagnozy stanu aktualnego jest zastosowanie metody wskaźnikowej opracowanej przez audytorów UNDP Umbrella Project w ramach tworzonych dokumentu „Audyt Zrównoważonego Rozwoju Gminy Chrzanów”.

6.1. Analiza podstawowych problemów

Podczas warsztatów strategicznych w czerwcu 2003 dokonano analizy problemów i zdefiniowano 13 kluczowych problemów wpływających na zahamowania rozwoju społeczno-gospodarczego gminy.

Są to:

1. Zdegradowanie środowiska naturalnego
2. Zły system komunikacyjny
3. Chaos przestrzenny
4. Niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe
5. Zbyt niskie dochody gminy
6. Niekorzystna struktura demograficzna
7. Słaby rozwój gospodarczy
8. Słaby wizerunek miasta
9. Niedostateczna baza rekreacyjno – wypoczynkowa dla mieszkańców i przyjezdnych
10. Wysokie koszty produkcji i przesyłu energii cieplnej (ze względu na brak przedstawiciela PECu problem ten nie był dogłębnie przedyskutowany)
11. Nieprzystosowanie obiektów dla osób niepełnosprawnych
12. Słaba współpraca gminy z organizacjami pozarządowymi
13. Słaba komunikacja z mieszkańcami w związku z inwestycjami

Uszczegółwienie Problemów

1. Zdegradowanie środowiska naturalnego spowodowane:

- odłogowanie użytków rolnych;
- zmniejszona niska emisja zanieczyszczeń (przemysł, budownictwo zbiorowe) przy równoczesnym zwiększeniu emisji z indywidualnych palenisk, ze względu na przechodzenie na opalanie węglem oraz spalanie odpadów;
- nierozwiązany problem odpadów komunalnych, konieczność rekultywacji starego wysypiska;
- lokalizacja nowego wysypiska nad zbiornikiem podziemnym (zdania czy to jest zagrożeniem były podzielone);
- duża ilość „dzikich” wysypisk;
- brak kanalizacji w części miasta i w sołectwach;
- zagrożenia dla ujęć wody pitnej: droga powiatowa, brak kanalizacji w dzielnicy Borowiec;
- brak kompleksowego rozwiązania problemu oczyszczania miasta;
- likwidacja kopalń, prowadząca do wzrostu zawartości siarczków w wodzie; w konsekwencji może to doprowadzić do konieczności pozyskania zewnętrznego źródła wody pitnej dla Chrzanowa.

2. Zły system komunikacyjny spowodowany:

- brak miejsc do parkowania;
- skrzyżowanie z torami PKP;
- ruch ciężkich pojazdów przez sołectwa;
- brak obwodnicy, która by odciążyla ruch wewnętrzny;
- przewóz materiałów niebezpiecznych przez miasto;
- zły stan nawierzchni dróg i chodników.

3. Chaos przestrzenny:

- brak terenów pod budownictwo ze względu na: nieuregulowany stan nieruchomości, brak chęci scalania gruntów, status rolny dostępnych w sołectwach gruntów;
- brak ustalonych rejonów szczególnego zadbania, świadczących o wizerunku miasta.

4. Niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe:

- duże zapotrzebowanie na budownictwo socjalne;
- zły stan nieruchomości socjalnych;
- brak infrastruktury około mieszkaniowej (np. dróg dojazdowych do posesji);
- ubogie społeczeństwo i brak środków na zapłacenie 30% wartości mieszkania w przypadku TBSu;
- brak wsparcia dla właścicieli nieruchomości prywatnych.

5. Zbyt niskie dochody gminy:

- bardzo duże bezrobocie;
- problemy socjalne; przewidywane zmiany systemu opieki socjalnej, które doprowadzą do zwiększenia obciążeń budżetu gminy.

6. Niekorzystna struktura demograficzna:

- reorganizacja sieci szkół; likwidacja szkół ze względu na zbyt małą liczbę uczniów i związane z tym protesty mieszkańców;
- odpływ ludności;
- wzrastająca liczba ludzi starszych, konieczność zapewnienia im opieki.

7. Słaby rozwój gospodarczy:

- brak napływu kapitału;
- lokalizacja firm słabych kapitałowo;
- brak uzbrojonych terenów pod inwestycje;
- brak programu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw;
- słaba informacja nt. certyfikatów i pomocy w ich pozyskaniu (np. ISO);
- w konsekwencji brak miejsc pracy, duże bezrobocie i ubogie społeczeństwo.

8. Słaby wizerunek miasta:

- Zaniedbane przestrzenie publiczne tj.: rynek, place publiczne, park miejski;
- słaba promocja wizualna, np. na rogatkach miasta;
- brak ochrony dziedzictwa kulturowego, oznakowania obiektów;
- słabe wykorzystanie posiadanego skansenu i muzeum;
- dekapitalizacja obiektów kulturalnych;
- brak centrum wystawienniczego.

9. Niedostateczna baza rekreacyjno – wypoczynkowa dla mieszkańców i przyjezdnych:

- brak ścieżek rowerowych w mieście;
- brak obiektów sportowo-rekreacyjnych (np. tor saneczkowy, stadiony, wyposażenia obiektów szkolnych);
- słabe zagospodarowania doliny Chechła i terenów wiejskich.

10. Wysokie koszty produkcji i przesyłu energii cieplnej (ze względu na brak przedstawiciela PECu problem ten nie był dogłębnie przedyskutowany).

11. Nieprzystosowanie obiektów dla osób niepełnosprawnych.

12. Słaba współpraca gminy z organizacjami pozarządowymi.

13. Słaba komunikacja z mieszkańcami w związku z inwestycjami.

7. ANALIZA SWOT

Celem uporządkowania przedsięwzięć ukierunkowanych na zwalczanie zidentyfikowanych problemów Gminy Chrzanów, skorzystano z metody analizy SWOT. Analiza ta opiera się na szerokim udziale zainteresowanych stron z różnych środowisk w gminie, np. urzędników, radnych, przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i samorządowych, itd.

Analiza SWOT (skrót pochodzący z angielskiego *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – czyli Silne Strony, Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia) jest przeglądem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz stanowi ważny element procesu planowania. Analiza SWOT dostarcza samorządowi informacji, które są pomocne w dopasowaniu zasobów i możliwości samorządu (środki pieniężne i inne, personel, itd.) do środowiska, w którym samorząd funkcjonuje.

Analiza SWOT opiera się na analizie uwarunkowań wewnętrznych (silne i słabe strony) oraz na analizie uwarunkowań zewnętrznych (szanse i zagrożenia).

Przykładami silnych stron gminy mogą być:

- Środki i zdolności samorządu lub społeczności gminy, które mogą być wykorzystane do poprawienia pozycji gminy, typu: wykształceni obywatele, tereny rekreacyjne, itp.

Niekiedy słaba strona jest odwrotnością lub drugą stroną silnej strony albo jest brakiem jakiejś silnej strony:

- Duża ilość wykwalifikowanych kadr może być z drugiej strony słabością, jeżeli w gminie jest duże bezrobocie.
- Zły stan drogi, itd.

Zewnętrzne uwarunkowania mogą dać gminie szanse na poprawę sytuacji:

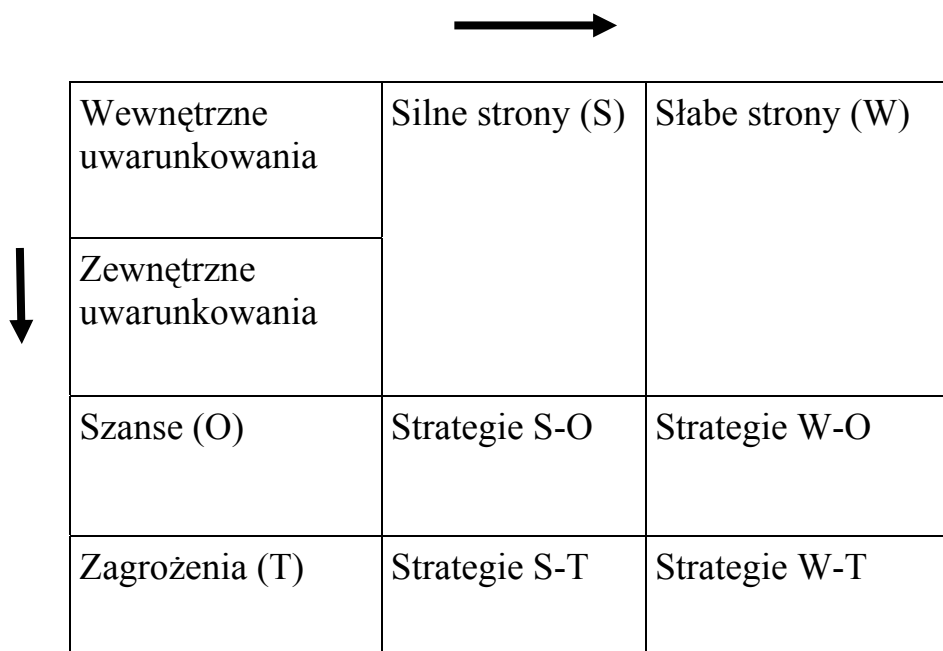
- Zmiana w przepisach, pomoc techniczna, fundusze strukturalne, itd.

Zmiany w zewnętrznym środowisku mogą natomiast zawierać zagrożenia dla gminy, np.:

- Więcej zadań dla gminy bez pokrycia w dochodach.
- Zły stan gospodarki w rejonie lub kraju.

Po zidentyfikowaniu tych elementów, gmina może przystąpić do określenia i przygotowania strategii lub działań, które można podzielić na cztery grupy (przedstawione w macierzy poniżej):

- Strategie i działania ukierunkowane na wykorzystanie silnych stron gminy wraz z szansami (Strategie S-O);
- Strategie i działania ukierunkowane na przewyższanie słabych stron gminy wraz z wykorzystaniem szans (Strategie W-O);
- Strategie i działania ukierunkowane na wykorzystanie silnych stron gminy w celu redukcji jej podatności na zagrożenia (Strategie S-T);
- Strategie i działania ukierunkowane na zapobieganie zwiększenia podatności na zagrożenie spowodowane słabymi stronami gminy (Strategie W-T).



	Silne strony (S)	Słabe strony (W)
	Strategie S-O	Strategie W-O
	Strategie S-T	Strategie W-T

Rysunek 4 SWOT – macierz strategiczna

Analizę SWOT prowadzono w grupach. Poniżej zestawiono wyniki prowadzonych analiz.

Tabela 2 Analiza SWOT, grupa I

<p>S Silne strony</p> <ul style="list-style-type: none">• położenie geograficzne – autostrada A4, dwa węzły autostradowe• wykwalifikowane kadry• duża ilość terenów, które mogą być przeznaczone pod aktywność gospodarczą• dobre połączenia pomiędzy centrum a sołectwami• duża ilość terenów leśnych• duża ilość terenów pod zabudowę mieszkaniową• stolica powiatu	<p>W Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none">• degradacja środowiska ze względu na produkcję przemysłową• zaniechanie działalności rolniczej – odłogowanie• zły stan techniczny dróg• zubożenie społeczeństwa z powodu likwidacji zakładów pracy
<p>O Szanse</p> <ul style="list-style-type: none">• zasoby ludzkie• baza kształceniowa• przyciąganie inwestorów obcych poprzez przygotowanie terenów inwestycyjnych• produkcja biopaliw i odnawialnych źródeł energii	<p>T Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none">• brak gminnego składowiska odpadów komunalnych• wysokie bezrobocie na terenie gminy i wynikająca z tego patologia społeczna• zatrucie gleby i wód powierzchniowych• migracja kadr wykwalifikowanych i młodych

Tabela 3 Analiza SWOT, grupa II

<p>S Silne strony</p> <ul style="list-style-type: none">• położenie• dobra baza kulturalna• wykształcona kadra• dobra baza oświatowo-sportowa• walory krajobrazowe i turystyczne• potencjał przemysłowy	<p>W Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none">• brak miejsc pracy• małe dochody gminy• zła komunikacja• słaba promocja gminy• słaby rozwój budownictwa• mało uzbrojonych terenów• brak kanalizacji w sołectwach
<p>O Szanse</p> <ul style="list-style-type: none">• rozwój MSP• szkolnictwo wyższe• kontakty z miastami partnerskimi;• modernizacja bazy kulturalno-turystycznej• zagospodarowanie i wykorzystanie terenów wokół autostrady• napływ kapitału• inwestycje mieszkaniowe	<p>T Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none">• sytuacja demograficzna• przestępczość• likwidacja przemysłu ciężkiego• migracja• zwiększanie zadań własnych gminy bez wsparcia finansowego

Tabela 4 Analiza SWOT, grupa III

O Szanse	T Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none">• możliwość pozyskania inwestorów dla terenów gminnych, zwłaszcza przy autostradzie• skanalizowanie sołectw pn. części gminy jest szansą na rozwój sektorów przedsiębiorczości i budownictwa mieszkaniowego• napływ kapitału, dobra kondycja lokalnych firm spowoduje zatrzymanie migracji, spadek bezrobocia• środki strukturalne UE szansą rozwoju inwestycji• wykształcona kadra• możliwość budowy bazy wypoczynkowo – rekreacyjnej (jest zaplecze)• stworzenie systemu ulg dla inwestora i dla lokalnych firm przy zadbanie o równowagę budżetową	<ul style="list-style-type: none">• likwidacja kopalń stwarza zagrożenie zanieczyszczenia wody• zubożenia społeczeństwa• odpływ potencjału ludzkiego, co wiąże się z odpływem gotówki• starzejące się społeczeństwo – słabe zaplecze socjalno-zdrowotne• niedostosowanie oferty edukacyjnej do zmieniającego się rynku pracy

S Silne strony	W Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• lokalizacja przy autostradzie, między aglomeracjami• grunty przy autostradzie do wykorzystania pod rozwój przedsiębiorczości• dobry dostęp do bazy szkoleniowej (Kraków, Katowice, Bielsko-Biała i również na miejscu filie)• zasoby ludzkie• lokalizacja instytucji o znaczeniu ponad gminnym – stolica powiatu• nowoczesna oczyszczalnia ścieków (do wykorzystania)• skanalizowane miasto• podziemny zbiornik wodny• stabilność władz samorządowych	<ul style="list-style-type: none">• odpływ ludzi młodych• słaby układ komunikacyjny wewnętrzny;• upadający przemysł, likwidacja dużych przedsiębiorstw przemysłowych• brak miejsc pracy• brak pełnego uzbrojenia terenu przeznaczonego pod usługi itp. (również budownictwa mieszkaniowego)• instytucje powiatowe i miejskie nieprzystosowane dla potrzeb osób niepełnosprawnych• brak składowiska odpadów – brak punktów odbioru surowców do przetworzenia• brak kanalizacji w sołectwach• brak współpracy gminy z NGO, MŚP• oferta bankowa niedostosowana do MŚP

Tabela 4 Analiza SWOT, grupa III

Opracowano również syntezę analizy SWOT, przedstawioną w poniższej tabeli:

S Silne strony	W Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• położenie geograficzne – autostrada A4, dwa węzły autostradowe, położenie między aglomeracjami, grunty przy autostradzie do wykorzystania pod rozwój przedsiębiorczości• wykwalifikowane kadry; dobry dostęp do bazy szkoleniowej (Kraków, Katowice, Bielsko-Biała i również na miejscu filie)• duża ilość terenów, które mogą być przeznaczone pod aktywność gospodarczą• dobre połączenia pomiędzy centrum a sołectwami• duża ilość terenów leśnych, walory krajobrazowe i turystyczne• duża ilość terenów pod zabudowę mieszkaniową• lokalizacja instytucji o znaczeniu ponad gminnym – stolica powiatu• dobra baza kulturalna• dobra baza oświatowo-sportowa;• potencjał przemysłowy;• skanalizowane miasto• podziemny zbiornik wodny• stabilność władz samorządowych	<ul style="list-style-type: none">• degradacja środowiska ze względu na produkcję przemysłową• zaniechanie działalności rolniczej – odłogowanie• zły stan techniczny dróg, zła komunikacja• zubożenie społeczeństwa z powodu likwidacji zakładów pracy, brak miejsc pracy• małe dochody gminy• słaba promocja gminy• słaby rozwój budownictwa• mało uzbrojonych terenów, brak pełnego uzbrojenia terenu przeznaczonego pod usługi itp. (również budownictwa mieszkaniowego)• brak kanalizacji w sołectwach• odpływ ludzi młodych• upadający przemysł, likwidacja dużych przedsiębiorstw przemysłowych;• instytucje powiatowe i miejskie nieprzystosowane dla potrzeb osób niepełnosprawnych• brak składowiska odpadów – brak punktów odbioru surowców do przetworzenia• słaba współpraca gminy z NGO, MŚP• oferta bankowa niedostosowana do MŚP

O Szanse	T Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none">• rozwój MSP• przyciąganie inwestorów obcych poprzez przygotowanie terenów inwestycyjnych; napływ kapitału; stworzenie systemu ulg dla inwestora i dla lokalnych firm przy zadbanie o równowagę budżetową• produkcja biopaliw i odnawialnych źródeł energii• szkolnictwo wyższe• kontakty z miastami partnerskimi• modernizacja bazy kulturalno-turystycznej• inwestycje mieszkaniowe• środki strukturalne UE szansą rozwoju inwestycji• możliwość budowy bazy wypoczynkowo rekreacyjnej dla której jest zaplecze	<ul style="list-style-type: none">• wysokie bezrobocie na terenie gminy i wynikająca z tego patologia społeczna• zatrucie gleby i wód powierzchniowych• migracja kadr wykwalifikowanych i młodych, sytuacja demograficzna• przestępczość• zwiększanie zadań własnych gminy bez wsparcia finansowego• likwidacja kopalń stwarza zagrożenie zanieczyszczenia wody• zubożenia społeczeństwa• niedostosowanie oferty edukacyjnej do zmieniającego się rynku pracy

Tabela 5 Analiza SWOT, synteza

8. WIZJA GMINY CHRZANÓW

Wizja gminy jest określeniem pożądanego stanu rozwoju społeczno-gospodarczego. Jest to zarysowanie oczekiwanego obrazu i wizerunku gminy, jaki chcemy osiągnąć w długiej perspektywie czasowej. Przyjmując horyzont czasowy strategii na 2015 rok, wizję rozwoju dla gminy Chrzanów określono następująco:

***Miasto ludzi pracujących, bezpieczne dla mieszkańców
żyjących w przyjaznym i ekologicznym środowisku.***

9. CELE STRATEGICZNE

Podczas warsztatów strategicznych w lipcu 2003 r. zdefiniowano pięć celów strategicznych. W listopadzie i grudniu 2003 r. cele te zostały ostatecznie opracowane.

<i>Cel strategiczny</i>	<i>Opis</i>
Cel I	Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy eliminuje zagrożenia środowiska.
Cel II	Sprawny system komunikacji w gminie.
Cel III	Zaspokojenie potrzeb społecznych mieszkańców.
Cel IV	Trwały rozwój gospodarczy.
Cel V	Atrakcyjny wizerunek gminy.

10. CELE SZCZEGÓŁOWE I ZADANIA

Dalsza konkretyzacja celów strategicznych polegała na wypracowaniu celów szczegółowych. Ten etap prac rozpoczęto na warsztatach w lipcu 2003r., aby zakończyć go podczas prac w grupach roboczych powołanych Zarządzeniem Burmistrza Nr 417/03 z dn. 10 października 2003r.

Do każdego celu szczegółowego zdefiniowano grupę najważniejszych zadań, które mają doprowadzić do ich realizacji.

Zarówno cele szczegółowe jak i zadania przedstawiono w tabelach.

		<i>Cele strategiczne</i>				
		I	II	III	IV	V
		Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy eliminuje zagrożenia środowiska	Sprawny system komunikacji w gminie	Zaspokojenie potrzeb społecznych mieszkańców	Trwały rozwój gospodarczy	Atrakcyjny wizerunek gminy
1	Kształtowanie świadomości proekologicznej mieszkańców.	Sprawny system komunikacji tranzytowej	Dostosowanie bazy Oświatowo- wychowawczej do prognoz demograficznych gminy Chrzanów.	Otwarcie stref atrakcyjnych gospodarczo	Poprawa wizerunku Gminy Chrzanów z historycznie ukształtowanym dziedzictwem ośrodka handlowo – rzemieślniczego	
2	Mieszkańcy mają zapewnione ciągle dostawy wody pitnej dobrej jakości.	Usprawniony lokalny system komunikacyjny	Zapobieganie wykluczeniu społecznemu w gminie.	Działania Gminy na rzecz uaktywnienia przedsiębiorczości i rynku pracy	Modernizacja i rozbudowa obiektów kultury	
3.	Zagrożenia skażenia wód podziemnych i powierzchniowych są eliminowane.	Zwiększenie miejsc parkingowych w centrum Chrzanowa	Poprawa bezpieczeństwa w gminie.	Gmina jest przygotowana do pozyskiwania środków pomocowych z UE	Budowa i modernizacja obiektów użyteczności publicznej	
4	Zminimalizowanie uciążliwego hałasu w środowisku.	Sprawne oświetlenie w Gminie .	Wspomaganie działań promujących zachowania prozdrowotne mieszkańców.		Zachowanie bioróżnorodności na terenie Gminy kształtującej wizerunek Gminy	
5	Poprawa jakości powietrza oraz dalsza redukcja emisji pyłów i gazów.	Działania Gminy na rzecz sprawy transportu publicznego	Rozszerzenie zakresu współpracy Gminy z organizacjami pozarządowymi w celu budowy społeczeństwa obywatelskiego.		Aktywna promocja Gminy	
6	Przywracanie przydatności terenom zdegradowanym oraz ochrona powierzchni ziemi i gleb przed degradacją.		Zaspakajanie potrzeb mieszkaniowych poprzez budownictwo socjalne i komunalne.		Urząd przyjazny petentowi	
7	Zachowanie walorów i zasobów przyrodniczych Gminy.		Zaspakajanie potrzeb mieszkaniowych realizowanych przez Towarzystwo Budownictwa Społecznego oraz Spółdzielczość Mieszkaniową.			
8	Ochrona przeciwpowodziowa, retencja wodna oraz renowacja zdegradowanych cieków.		Zapewnienie szerokiego dostępu do dóbr kultury.			
9	Minimalizacja ilości wytwarzanych odpadów oraz wprowadzenie zgodnego z normami europejskimi systemu ich odzysku i unieszkodliwiania		Zapewnienie szerokiego dostępu do obiektów sportowo- rekreacyjnych.			
10	Funkcjonuje system zarządzania środowiskiem.		Zabezpieczenie potrzeb społeczności lokalnej w zakresie miejsc pochówku.			

10.1 Zadania

Nazwa celu strategicznego

I. Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy eliminuje zagrożenia środowiska.

Cele szczegółowe i zadania :

Lp.	Cel szczegółowy	Zadania
1.	Kształtowanie świadomości proekologicznej mieszkańców.	a) Wspomaganie proekologicznej działalności placówek oświatowych i instytucji kultury. b) Edukacja ekologiczna społeczności lokalnej.
2.	Mieszkańcy mają zapewnione ciągle dostawy wody pitnej dobrej jakości.	a) Dostawa wody (transport i magazynowanie) z systemu Górnośląskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów w Katowicach. b) Rozbudowa sieci wodociągowej na terenach przewidzianych pod zabudowę. c) Sukcesywna wymiana i renowacja wyeksploatowanych odcinków sieci wodociągowej. d) Racjonalizacja zużycia wody.
3.	Zagrożenia skażenia wód podziemnych i powierzchniowych są eliminowane.	a) Budowa kanalizacji w mieście i na obszarach wiejskich dla dociążenia Grupowej Oczyszczalni Ścieków w Chrzanowie. b) Budowa lokalnych oczyszczalni ścieków wraz z systemami kanalizacji. c) Wspieranie inicjatyw dotyczących indywidualnych systemów oczyszczania ścieków.
4.	Zminimalizowanie uciążliwego hałasu w środowisku.	a) Eliminowanie ruchu tranzytowego z obszarów o gęstej zabudowie (budowa obwodnic). b) Ograniczanie uciążliwości związanych z transportem drogowym. c) Wspieranie przedsięwzięć ograniczających ujemny wpływ hałasu, a w szczególności budowa ekranów i tworzenie pasów zwartej zieleni ochronnej.
5.	Poprawa jakości powietrza oraz dalsza redukcja emisji pyłów i gazów.	a) Zmniejszenie niskiej emisji poprzez przekształcenie istniejących systemów ogrzewania na przyjazne środowisku. b) Modernizacja instalacji ochrony powietrza w kotłowniach i ciepłowniach.

6.	Przywracanie przydatności terenom zdegradowanym oraz ochrona powierzchni ziemi i gleb przed degradacją.	a) Rekultywacja i zagospodarowanie składowiska odpadów poeksploatacyjnych ZG "Trzebionka". b) Zamknięcie i rekultywacja wyłączzonego z eksploatacji składowiska odpadów komunalnych w Okradziejówce. c) Sukcesywne zagospodarowanie nieeksploatowanych kamieniołomów. d) Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich. e) Zadrzewianie i zalesianie terenów o niskich klasach bonitacyjnych i nieużytków.
7.	Zachowanie walorów i zasobów przyrodniczych Gminy.	a) Zabiegi konserwacyjne i pielęgnacyjne pomników przyrody oraz drzew o rozmiarach pomnikowych. b) Pielęgnacja i przebudowa drzewostanów, w tym w parkach i lasach. c) Renowacja parków oraz zakładanie nowych terenów zieleni miejskiej. d) Wspieranie przedsięwzięć służących zrównoważonemu rozwojowi środowiska.
8.	Ochrona przeciwpowodziowa, retencja wodna oraz renowacja zdegradowanych cieków.	a) Konserwacja cieków wodnych na terenie gminy wraz z przebudową przepustów. b) Budowa systemu informowania społeczności lokalnej o zagrożeniach i zasadach postępowania w sytuacji zagrożenia. c) Renowacja koryta i doliny Luszówki wraz z jej zagospodarowaniem.
9.	Minimalizacja ilości wytwarzanych odpadów oraz wprowadzenie zgodnego z normami europejskimi systemu ich odzysku i unieszkodliwiania.	a) Prowadzenie kompleksowej gospodarki odpadami. b) Budowa zakładu zagospodarowania odpadów. c) Wprowadzenie opłaty zryczałtowanej za odbiór odpadów komunalnych na terenie Gminy.
10.	Funkcjonuje system zarządzania środowiskiem.	a) Kontrola przestrzegania przepisów ochrony środowiska. b) Założenie bazy danych o stanie środowiska oraz podmiotach korzystających ze środowiska. c) Monitoring, gromadzenie informacji dotyczących stanu środowiska oraz przedsięwzięć służących zrównoważonemu rozwojowi.

Nazwa celu strategicznego

II. Sprawny system komunikacji w gminie.

Cel szczegółowy i zadania:

Lp.	Cel szczegółowy	Zadania
1.	Sprawny system komunikacji tranzytowej.	<p>a). <u>Współdziałanie gminy na rzecz budowy systemu obwodnic:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Obwodnica północna miasta od granic adm. z Trzebiną od węzła „balińskiego” w ciągu drogi krajowej nr.79 – Etap I. Realizacja: 2005 - 2008r.• Obwodnica północna Etap II- od Węzła „balińskiego do węzła „byczyńskiego”. Realizacja: 2009 - 2013r.• Obwodnica zachodnia miasta Chrzanowa - od Węzła „byczyńskiego” w ciągu drogi wojewódzkiej nr. 933. Realizacja: 2006 – 2007 <p>b). <u>Udrożnienie skrzyżowań z torami kolejowymi;</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Budowa wiaduktu w Krocymiechu na drodze DW. Nr 933 wraz z ciągami pieszymi. Termin: 2004-2006r.• Przebudowa istniejących wiaduktów oraz przejść dla pieszych na trasie kolei przechodzących przez centrum Chrzanowa (kierunek Kraków-Wiedeń) – Termin: 2006-2015r., w tym: - budowa przejścia dla pieszych pod torami PKP – ul. Kadłubek. Termin: 2006 – 2007 r. <p>c). <u>Współdziałanie gminy na rzecz modernizacji drogi wojewódzkiej DW Nr 781 w obszarze gminy.</u></p>

2.	Usprawniony lokalny system komunikacyjny.	<p><u>a). Współfinansowanie dróg wojewódzkich i powiatowych</u></p> <p><i>Na terenie miasta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Przebudowa ul. Szpitalnej wraz z budową kładki dla pieszych. Termin: 2004-2005. •Modernizacja ul. Oświęcimskiej / w tym chodnika dla pieszych/. Termin: 2004-2008 •Modernizacja ul. Borowcowej / w tym chodnika/. Termin: 2004 – 2008. •Modernizacja ul. Balińskiej. Termin: 2005 – 2008. •Przebudowa ulic Siennej i Focha. Termin: 2008-2010 •Przebudowa ul. Topolowej; •Przebudowa ul. Pogorskiej. Termin: 2006-2008 •Modernizacja sygnalizacji świetlnej na skrzyżowaniu ul. Oświęcimskiej /DW nr. 933/ z ul. Słowackiego i ul. Partyzantów. Termin: 2004 – 2005. <p><i>Na terenach wiejskich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Budowa chodników dla pieszych przy ul. Lipowieckiej w Płazie. Termin: 2004 – 2006. •Modernizacja ul. Bołęcińskiej w Płazie / w tym chodnika/. Termin: 2005 – 2006. •Przebudowa dróg powiatowych w Balinie. Termin: 2004-2015. •Przebudowa dróg powiatowych w Pogorzycach, Żrebcach, Okradziejówce. Termin: 2004-2015. <p><u>b). Sukcesywna budowa nowych i modernizacja dróg gminnych, w tym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Połączenie autostrady A-4 ze szpitalem powiatowym (ul. Topolowa) i osiedlem Północ- Tysiąclecie. Termin: 2005-2008. •Połączenie ul. Powstańców Styczniowych z ul. Jaworową w Libiążu. Termin: 2009 -2015 •Budowa dróg na osiedlu domków jednorodzinnych Kąty II. Termin: 2004-2008 •Modernizacja ul. Przybosia- Osiedle Stara Huta. Termin: 2006. •Budowa dróg na Osiedlu Chechło-Południe. Termin 2004-2008 oraz lata 2007 - 2015 •Budowa dróg osiedle Kościelec, rejon ul. Kasztanowej i Głównej. Termin: 2005-2006 •Remont ulic miejskich. Termin: 2007-2013. •Modernizacja chodnika ul. Sienkiewicza. Termin:2005- 2006.
3.	Zwiększenie miejsc parkingowych w centrum Chrzanowa.	<p>a). Wykonanie projektu zmiany organizacji ruchu po mieście. Termin:2004-2006</p> <p>b). Sukcesywne budowanie nowych miejsc parkingowych. Termin: 2004-2006, 2007 - 2015</p>
4.	Sprawne oświetlenie w Gminie.	a). Oświetlenie ulic, placów i dróg sukcesywnie realizowane zgodnie z rocznymi planami rzeczowo – finansowymi.
5.	Działania Gminy na rzecz sprawnego transportu publicznego.	<p>(a) Modernizacja dworca autobusowego ZKKM przy ul. Zielonej w Chrzanowie</p> <p>(b) Wymiana wiat przystankowych</p>

Nazwa celu strategicznego

III. Zaspokojenie potrzeb społecznych mieszkańców

Cel szczegółowy i zadania

Lp.	Cel szczegółowy	Zadania
1.	Dostosowanie bazy oświatowo - wychowawczej do prognoz demograficznych Gminy Chrzanów	<p>a). <u>Zmodernizowana baza wychowania przedszkolnego</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukcesywna modernizacja istniejących obiektów przedszkolnych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> - termomodernizacja obiektu Przedszkola Samorządowego w Balinie wraz z odwodnieniem. Termin: 2006- 2008 . • Systematyczne wyposażenie przedszkoli w sprzęt i pomoce dydaktyczne <p>b). <u>Zmodernizowana baza szkolnictwa podstawowego i gimnazjalnego</u></p> <p>Sukcesywna modernizacja istniejących obiektów szkolnych, w tym:</p> <p><i>na terenie miasta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Termomodernizacja obiektu Szkoły Podstawowej Nr 1 i modernizacja systemu c.o. oraz zagospodarowanie otoczenia. Termin: 2007-2009. • Modernizacja obiektu użytkowanego przez Sz.Pod.Nr8 i Publiczne Gimnazjum nr 4. Termin: 2006-2008. • Modernizacja obiektu Publicznego Gimnazjum Nr 1 wraz z zagospodarowaniem otoczenia. Termin: 2007-2008. • Termomodernizacja obiektu Szkoły Podstawowej Nr 6 wraz z obiektami sportowymi. Termin: 2008 – 2013. • Zagospodarowanie urządzeniami sportowo- rekreacyjnymi otoczenia obiektu szkolnego przy ul. Kard.Wyszyńskiego. Termin: 2009- 2015. <p><i>Na terenach wiejskich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Termomodernizacja obiektu Szkoły Podstawowej w Balinie. Termin: 2005- 2006. • Modernizacja systemu grzewczego wraz z odwodnieniem i izolacją w obiekcie Szkoły Podstawowej w Luszowicach. Termin: 2008-20015. • Systematyczne wyposażanie szkół podstawowych i gimnazjów w sprzęt i pomoce dydaktyczne <p>c). <u>Doskonalenie kadry oświatowej do wymogów edukacyjnych</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Program kształcenia i doskonalenia kadry pedagogicznej jest spójny z potrzebami edukacyjnymi i polityką kadrową gminy

2.	Zapobieganie wykluczeniu społecznemu w gminie	<p>a). Budowa i modernizacja infrastruktury instytucji rozwiązujących problemy społeczne</p> <ul style="list-style-type: none"> •Przebudowa obiektu Centrum Usług Socjalnych/ CUS/ w Chrzanowie przy ul. Kubusia Puchatka 2 wraz z urządzeniem ośrodka rehabilitacyjno- sportowego dla osób niepełnosprawnych. Termin:2005- 2009. •Modernizacja obiektu wielofunkcyjnego (przy al. Henryka 2/4) użytkowanego przez OPS i organizacje pozarządowe. •Termomodernizacja obiektu Żłobka-Domu Opieki nad Dzieckiem i Matką wraz z urządzeniem placu zabaw. Termin: 2008- 2013. •sukcesywne doposażenie placówek pomocy społecznej w sprzęt niezbędny do realizacji zadań statutowych jednostek. Termin: 2004 – 2006, 2007- 2015. <p>b). Doskonalenie kadry pomocy społecznej wraz z uruchamianiem programów edukacyjnych zapobiegających zjawiskom wykluczenia społecznego adresowanych do osób pomagających i wykluczonych</p> <p>c). Opracowanie strategii rozwiązywania problemów społecznych, polityki prorodzinnej i pomocy społecznej</p> <p>d). Kontynuacja i rozszerzenie zakresu usług wspierających osoby i rodziny wymagające pomocy świadczonej przez Gminę</p> <p>e). Dostosowanie gminnych obiektów użyteczności publicznej dla potrzeb osób niepełnosprawnych i starszych</p>
3.	Poprawa bezpieczeństwa w gminie	<p>a). Współdziałanie Straży Miejskiej z Policją w zakresie zabezpieczenia imprez masowych</p> <p>b). Sukcesywne wdrażanie monitoringu miejsc szczególnie zagrożonych (w tym: obiektów szkolnych). Termin: 2004-2006 i 2008- 2015.</p>
4.	Wspomaganie działań promujących zachowania prozdrowotne mieszkańców	<p>a). Sukcesywna realizacja programów profilaktyki zdrowotnej o ochrony zdrowia</p> <p>b). Wspomaganie utrzymania bazy lecznictwa ambulatoryjnego w szczególności doposażenie i sprzęt medyczny</p> <p>c). Doskonalenie kadry ZLA (stosownie do zmian ustawodawczych)</p>
5.	Rozszerzenie zakresu współpracy Gminy z organizacjami pozarządowymi w celu budowy społeczeństwa obywatelskiego	<p>a). Wypracowanie zasad współpracy pomiędzy Gminą Chrzanów a organizacjami pozarządowymi.</p>
6..	Zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych poprzez budownictwo socjalne i komunalne.	<p>a/.Opracowanie Wieloletniego Programu Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy.</p> <p>b/. Wyznaczanie terenów pod gminne budownictwo mieszkaniowe.</p> <p>c/. Sukcesywne zwiększanie ilości mieszkań socjalnych w gminnym zasobie mieszkaniowym.</p>

7.	Zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych realizowanych poprzez Towarzystwo Budownictwa Społecznego oraz Spółdzielczość Mieszkaniową.	a). Wyznaczenie terenów pod budownictwo wielorodzinne na wynajem i własnościowe b). Pozyskiwanie istniejących zasobów z przeznaczeniem na budownictwo wielorodzinne. c). Budowa mieszkań wielorodzinnych przy współudziale gminy./TBS/
8..	Zapewnienie szerokiego dostępu do dóbr kultury	a). Rozszerzenie oferty programowej instytucji kultury. b). Poszerzenie kadry merytorycznej do realizacji nowych zadań c). Powszechny dostęp do nowoczesnych narzędzi informacyjnych, w tym komputeryzacja sieci bibliotek MBP. d). Wdrażanie nowoczesnych metod marketingowych
9..	Zapewnienie szerokiego dostępu do obiektów sportowo-rekreacyjnych.	a). Modernizacja obiektu Krytej Pływalni b). Rozbudowa Skate-Parku w otoczeniu Krytej Pływalni c). Zagospodarowanie terenów rekreacyjnych polegająca na: <ul style="list-style-type: none">• budowa sztucznego lodowiska na terenie Chrzanowa.• przebudowie kortów tenisowych na całoroczne przy Krytej Pływalni.• modernizacja ośrodka rekreacyjnego „Kąty” – w zachodniej części miasta /Osiedle Kąty/ d). Utworzenie tras aktywności fizycznej <ul style="list-style-type: none">• ścieżki rowerowe, trasy turystyczno-krajoznawcze oraz ścieżki dydaktyczne e). Poszerzenie oferty sportu niewyczynowego.
10.	Zabezpieczenie potrzeb społeczności lokalnej w zakresie miejsc pochówku.	a). Rozbudowa cmentarza komunalnego w Chrzanowie przy ul. Balińskiej.

Nazwa celu strategicznego

IV. Trwały rozwój gospodarczy

Cel szczegółowy i zadania:

Lp.	Cel szczegółowy	Zadania
1.	Otwarcie stref atrakcyjnych gospodarczo.	<p>a). Zagospodarowanie obszarów aktywności gospodarczej wokół autostrady A4 tj.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obszaru przy węźle „Chrzanów I” położonego pomiędzy ul. Trzebińską, ul. Sikorskiego i węzłem „Chrzanów” o pow. 10,21 ha. • Obszaru położonego pomiędzy ul. Trzebińską, ul. Europejską, a autostradą / 12,08 ha/. • Obszaru zw. Strefą przemysłowo – usługową położonego w części północnej pomiędzy Chrzanowem i Balinem/ w I etap - teren do zagospodarowania o pow. 26,68 ha./ <p>b). Rewitalizacja obszarów zdegradowanych zagospodarowanie terenu starego szpitala w Chrzanowie.</p> <p>c). Obszary aktywności gospodarczej po restrukturyzowanych zakładach przemysłowych.</p>
2.	Działania Gminy na rzecz uaktywnienia przedsiębiorczości i rynku pracy	<p>a). Gmina stosuje pomoc publiczną dla przedsiębiorców zgodnie z regulacjami dyrektyw Wspólnoty Europejskiej:</p> <ul style="list-style-type: none"> - w ramach zasady de minimis oraz zgodnie z zasadami i warunkami określonymi w pomocy regionalnej dotyczących zwolnień z podatku od nieruchomości niektórych gruntów, budynków i budowli znajdujących się we władaniu przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na obszarze Gminy Chrzanów oraz likwidacji bezrobocia i zagrożenia bezrobociem do 31 grudnia 2006 r. <p>b). Gminne Centrum Informacyjne UM prowadzi działania informacyjne na rzecz uaktywnienia społeczności lokalnej oraz przedsiębiorczości.</p> <p>c). Uruchomiony jest Ośrodek Wystawienniczy dla MŚP</p> <p>d). Gmina działa w sieci Partnerstwa Lokalnego woj. Małopolskiego i krajowego.</p>
3.	Gmina jest przygotowana do pozyskiwania środków pomocowych z Unii Europejskiej.	<p>a). Istnieje stały zespół zadaniowy, do aktualizowania, monitorowania i ewaluacji dokumentów prorozwojowych tj. długookresowej Strategii Rozwoju Gminy, Wieloletniego Planu Inwestycyjnego oraz Planu Rowoju Lokalnego i Planu Rewitalizacji Obszaru Miejskiego/ zgodnie z wymogami ZPORR/, a także dokonywania analiz społeczno-gospodarczych Gminy (wg. metody wskaźnikowej) niezbędnych przy ubieganiu się o dofinansowanie funduszy unijnych.</p> <p>b). Gmina posiada specjalistyczną komórkę organizacyjną do analiz finansowych i kompleksowej obsługi pozyskiwanych środków unijnych.</p>

Nazwa celu strategicznego

V. Atrakcyjny wizerunek gminy

Cel szczegółowy i zadania:

Lp.	Cel szczegółowy	Zadania
1.	Poprawa wizerunku Gminy z historycznie ukształtowanym dziedzictwem ośrodka handlowo – rzemieślniczego przeobrażonego w nowoczesny ośrodek przedsiębiorczości na miarę współczesnych wymogów cywilizacyjnych.	a). Rewitalizacja Centrum w Chrzanowie – zagospodarowanie płyty rynku wraz z przyległymi obiektami mieszkaniowo-usługowymi i modernizacją ulic i chodników wraz z infrastrukturą techniczną. b). Stworzenie Centrum Wystawienniczo –Seminaryjnego na bazie istniejących obiektów MOKSIR / tj. Domu Kultury i Hali Sportowo – Widowskiej / c). Przebudowa wielofunkcyjnej przestrzeni publicznej Placu Tysiąclecia w Chrzanowie.
2.	Modernizacja i rozbudowa obiektów kultury.	a). Modernizacja zabytkowych obiektów Muzeum w Chrzanowie przy ul. Mickiewicza i oddz. „Dom Urbańczyka” wraz z renowacją ogrodu. b). Poszerzenie bazy wystawienniczej Muzeum poprzez adaptację budynku w centrum miasta. c). Rozwój Nadwiślańskiego Parku etnograficznego w Wygielzowie – Lipowcu. d). Modernizacja i adaptacja obiektu Miejskiej Biblioteki Publicznej w Chrzanowie.
3.	Budowa i modernizacja obiektów użyteczności publicznej	a). Modernizacja obiektu Urzędu Miejskiego w Chrzanowie – (al. Henryka 20) b). Modernizacja wielofunkcyjnego budynku użyteczności publicznej w sołectwie Płaza. c). Działania Gminy na rzecz rozbudowy bazy hotelowej.
4.	Zachowanie bioróżnorodności na terenie Gminy kształtującej wizerunek Gminy	a). Zagospodarowanie terenów Doliny Luszówki i Doliny Chechła. b). Renowacja i przebudowa zieleni na terenie Gminy.

5.	Aktywna promocja Gminy.	a). Promocja gospodarcza b). Promocja wizerunkowi Chrzanowa c). Promocja turystyczna Chrzanowa jako miejsca wypoczynku weekendowego. d). Komunikacja wewnętrzna skierowana do mieszkańców Gminy e). Działania promocyjne związane z pozyskaniem przez Gminę środków strukturalnych UE
6.	Urząd przyjazny petentowi.	a). Budowa zintegrowanej platformy urzędu elektronicznego – informatyzacja Urzędu Miejskiego w Chrzanowie i jednostek organizacyjnych b). Wspieranie rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Gminie poprzez integrację systemów informatycznych Urzędu Miejskiego, jednostek organizacyjnych i placówek edukacyjnych c). Wdrażanie systemu zarządzania jakością wg. normy ISO

11. ŹRÓDŁA I LITERATURA

A. Materiały źródłowe

Materiały Urzędu Miejskiego w Chrzanowie

1. „Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów do 2010r.” przyjęta Uchwałą Nr.XLI/328/97 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 9 września 1997r.
2. „Plan Strategiczny Gminy Chrzanów do 2003r.” przyjęty Uchwałą Nr. XIII/150/99 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 26 października 1999r.
3. „Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI) Gminy Chrzanów” przyjęty Uchwałą Nr.XXXI/341/01 z dnia 28.03.2001r.
4. Materiały wypracowane na warsztatach strategicznych (czerwiec-listopad 2003r.) – formularze celów strategicznych i szczegółowych oraz karty zadań

B. Literatura

1. Zintegrowane Zarządzanie Finansami Zorientowane na cele, Krzysztof Pakoński, Municipium, Warszawa 2001
2. Wieloletnie Plany Inwestycyjne. Poradnik dla Gmin i Powiatów, praca zbiorowa pod red. Rafała Stanka i Dariusza Śmiałkowskiego, Municipium, Warszawa 2001
3. Infrastruktura a pieniądze, Rafał Stanek, Bartłomiej Sypień, Municipium, Warszawa 2001
4. Restrukturyzacja Usług Komunalnych w Gminie, praca zbiorowa pod red. Mariana Szymanowicza, Municipium, Warszawa 2000
5. Lokalne Strategie Mieszkaniowe, praca zbiorowa pod red. Aleksandry Czyżewskiej, Municipium, Warszawa 2000
6. Komunikacja i Współpraca Sektorów w Gminie, praca zbiorowa pod red. Anny Wiktorowskiej, Municipium, Warszawa 2000