



STRATEGIA ROZWOJU JÓZEFOWA

Józefów, grudzień 2003

Spis treści:

WSTĘP	4
1. STRESZCZENIE	6
2. KRÓTKA INFORMACJA O STANIE MIASTA.....	8
2.1. Struktura gruntów	8
2.2. Ludność.....	9
2.3. Infrastruktura techniczna	9
2.4. Sfera społeczna	12
2.5. Samorząd	14
3. DIAGNOZA MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWYCH.....	16
3.1. Aglomeracja warszawska	16
3.2. Warunki naturalne	17
4. ANALIZA SWOT	18
4.1. Podejście systemowe.....	18
4.2. Identyfikacja czynników rozwojowych	19
4.3. Matryca SWOT	21
4.4. Ogólne zasady budowy strategii opartej o analizę SWOT.	22
4.5. Analiza porównawcza czynników rozwoju	23
5. ANALIZA KORELACYJNA.....	25
5.1. Korelacja sil i szans.....	25
5.2. Korelacja słabości i szans	27
5.3. Korelacja sil i zagrożeń.....	28
5.4. Korelacja słabości i zagrożeń	29
5.5. Konkluzje analizy korelacyjnej.....	30
6. WIZJA	31
6.1. Statutowe zadania miasta	31
6.2. Tworzenie wizji	32

6.3. Opis wizji Józefowa.....	33
6.4. Wizerunek Józefowa	33
7. MISJA.....	35
7.1. Podstawowa misja	35
7.2. Elementy misji.....	36
7.3. Nadrzędny cel oraz główne wartości misji.....	36
7.4. Konkurencja i standardy zachowań.....	39
8. CELE STRATEGICZNE	40
9. MONITORING I EWALUACJA STRATEGII	42
ZAKOŃCZENIE.....	44
ZAŁĄCZNIK.....	45

WSTĘP

Miasto Józefów przystąpiło do opracowania Strategii Rozwoju Lokalnego na początku kwietnia. Do prac zaproszeni zostali przedstawiciele samorządu gminy, liderzy różnych środowisk. Mile widziana była każda osoba, która miała życzenie i chęć wniesienia swoich pomysłów do prac nad strategią.

Za koordynowanie prac związanych z budowaniem Strategii odpowiedzialna była firma „Euroconsulting Dr Zbigniew Grzymała & Partners”

Główne założenie Strategii to określenie poprzez analizę stanu obecnego miasta punktu wyjścia i poprzez określenie głównych wektorów rozwoju dokonanie wyboru celów możliwych do osiągnięcia. Określone zostały najważniejsze cele i zadania, które trzeba wykonać, aby poprawić warunki życia w naszym mieście.

Wdrożenie Strategii Rozwoju doprowadzić powinno do zbliżenia Józefowa do wizji miejscowości przyjaznej mieszkańcom i środowisku, bezpiecznej i gościnnej.

Efekty realizacji Strategii powinniśmy widzieć już w najbliższych latach. Jednak wdrożenie opracowanej koncepcji rozwoju wymaga dużego zaangażowania nie tylko władz samorządowych, ale także mieszkańców. Strategia rozwoju gminy jest dokumentem uchwalanym przez Radę Gminy. Strategia Rozwoju Józefowa odpowiada na potrzebę kompleksowego i długofalowego podejścia do rozwoju gminy w szybko zmieniającym się i coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Planowanie strategiczne nie daje gwarancji sukcesu, ale znacznie zwiększa jego prawdopodobieństwo.

W strategii określone zostaną między innymi: misja i cele. Będą one wiązać się ściśle z zadaniami własnymi naszego miasta na rzecz tworzenia warunków do zaspokajania potrzeb podstawowych całej ludności, poprzez wykorzystanie potencjału ludzkiego, rozwoju infrastruktury społecznej, gospodarczej i technicznej, jak również ochronę zasobów kultury materialnej.

W szybko zmieniającej się rzeczywistości istnieje potrzeba wyznaczenia kierunku, w którym powinna zmierzać organizacja gminna. W Józefowie rozpoczęto prace nad strategią rozwoju lokalnego od serii spotkań, podczas których w trzech grupach dyskutowano o przedsięwzięciach i programach, które będą przybliżały Józefów do wyznaczonej wizji. Strategię wyznaczono po serii warsztatów strategicznych, na którym byli obecni członkowie grup: społecznej, ekologiczno-przestrzennej i gospodarczej. Moderatorem spotkań z ramienia firmy był Andrzej Węgrzyn prowadzący prace badawcze w zakresie strategii rozwoju lokalnego. Warsztaty strategiczne były podsumowaniem analiz silnych i słabych stron i szans i zagrożeń w trzech kluczowych obszarach strategicznych: ekologiczno-przestrzennym, gospodarczym i społecznym.

Jako drugie ogniwo analizowania sytuacji przewidziano warsztaty 15 grup branżowo – środowiskowych grupujących praktyków z poszczególnych dziedzin branżowych takich jak: aktywność obywatelska, bezpieczeństwo publiczne, gospodarka mieszkaniowa i budownictwo, gospodarka przestrzenna, infrastruktura techniczna, małe i średnie przedsiębiorstwa, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, kultura, rynek pracy, oświata, gospodarka przestrzenna, sport i turystyka oraz szkolnictwo wyższe.

Preferowany przez wszystkie grupy wizerunek Józefowa to miasto spokojne, bezpieczne, przyjazne środowisku, nastawione na rekreację i wypoczynek, zapewniające mieszkańcom dobre warunki do rozwoju osobistego.

Przyjęto, że strategia rozwoju lokalnego to przede wszystkim:

- Plan rozwoju,
- Przewidywany kierunek działań samorządowych,
- Wiązka celów głównych,
- Sposób i metoda wdrażania strategii,

Podczas prac nad strategią zadano pytanie czy przy opracowywaniu strategii Józefowa należy zajmować się całą otaczającą rzeczywistością miasta, czy też ustalić stan faktyczny miasta w kluczowych najistotniejszych dziedzinach. Zdecydowano, aby zbudować model rozwoju miasta oparty o takie elementy jak diagnoza miasta, analiza SWOT, wyznaczenie wizji, misji oraz celów głównych należy zastosować metodę partycypacyjną w prowadzeniu warsztatów strategicznych.

Faktycznym twórcą strategii jest, zatem zespół obywateli miasta, który zaangażował się w prace nad strategią rozwoju lokalnego Józefowa.

1. STRESZCZENIE

WIZJA JÓZEFOWA

Miasto zrównoważonego rozwoju w zgodzie z naturą i dbające o poszanowanie tradycji

WIZERUNEK JÓZEFOWA

Podwarszawska miejscowość sosen, mikroklimatu i trzech rzek

Matryca SWOT

Siły	Wagi %	Szanse	Wagi %
1. Tereny leśne 2. Sąsiedztwo Warszawy 3. Budownictwo willowe 4. Sprawne zarządzanie 5. Potencjał intelektualny mieszkańców	19 15 11 11 8	1. Szybkie połączenie komunikacyjne z Warszawą, 2. Wizerunek miasta, 3. Napływ ludzi o wysokim statusie ekonomicznym, 4. Firmy nowych technologii, 5. Inwestycje w usługi hotelarskie, 6. Współpraca polityczna na gruncie samorządowym.	20 22 13 6 2 1
	64%		64%
Słabości	Wagi %	Zagrożenia	Wagi %
1. Infrastruktura techniczna 2. Bezpieczeństwo 3. Brak centrum miasta 4. Zaśmiecanie lasów 5. Usługi hotelarsko-gastronomiczne	9 9 8 6 4	1. Degradacja środowiska naturalnego, 2. Patologie społeczne, 3. Populizm, 4. Brak współpracy między samorządami	18 10 5 3
	36%		36%
Suma	100%	Suma	100%

MISJA JÓZEFOWA

Zaspokajać potrzeby wszystkich mieszkańców dla umożliwienia pełnego rozwoju jednostki

CELE GŁÓWNE STRATEGII

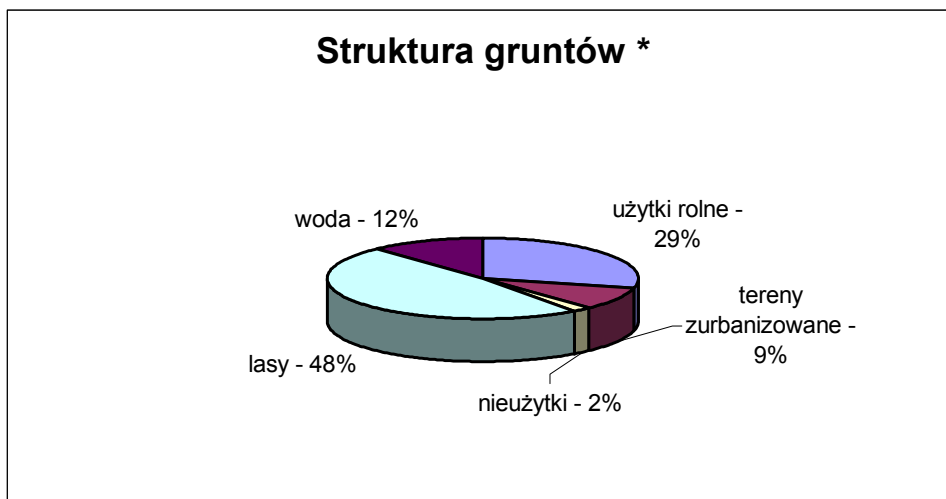
1. Zachowanie środowiska naturalnego
2. Aktywizacja ekonomiczna miasta
(gospodarka, zarządzanie)
3. Wielowymiarowa integracja społeczności lokalnej
(kultura, sport, bezpieczeństwo)
4. Rozwój przestrzenny zgodny z wizerunkiem miasta oparty na:
 - nowym Centrum miasta wyznaczającym oś rozwojową
 - pielęgnacji tradycji willowej z zachowaniem niskiej zabudowy

2. KRÓTKA INFORMACJA O STANIE MIASTA

Reforma samorządu terytorialnego została rozpoczęta w 1990r. Miniona kadencja była trzecią kadencją Rady Miasta Józefowa i obejmowała czteroletni okres działania, tj. od 11 października 1998r. do 10 października 2002r. Była również pierwszą kadencją, w której to – po reformie administracji publicznej - rozpoczęły swoją działalność powiaty i sejmiki województw.

Przekazując informację o stanie miasta należy zwrócić uwagę na zmiany, jakie zaistniały w poszczególnych sferach działania miasta. Z perspektywy czasu widać, że nastąpiło bardzo wiele zmian.

2.1. Struktura gruntów



Obecny 2003 rok jest przełomowym w gospodarce urbanistycznej miasta, bowiem zmianą planu zagospodarowania przestrzennego zostały odblokowane tereny leśne prywatnej i gminnej własności pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną z zachowaniem powierzchni biologicznie czynnej w 80% na działkach o normatywie powierzchni: 1500m² i 2500m². Zmiana ta dotyczyła blisko 800 działek. Dzięki tak rygorystycznym zapisom miasto Józefów, które postrzegane jest jako teren znacznych obszarów leśnych, nie straci swojego wizerunku. Oprócz tego w nowym planie przewidziano tereny pod usługi turystyki, sportu i rekreacji, co może przyczynić się w dalszych latach do rozwoju w tym zakresie. Obecnie prowadzone są zmiany planów, kontynuujące politykę podnoszącą atrakcyjność inwestycyjną miasta, zarówno dla mieszkańców jak i inwestorów z zewnątrz.

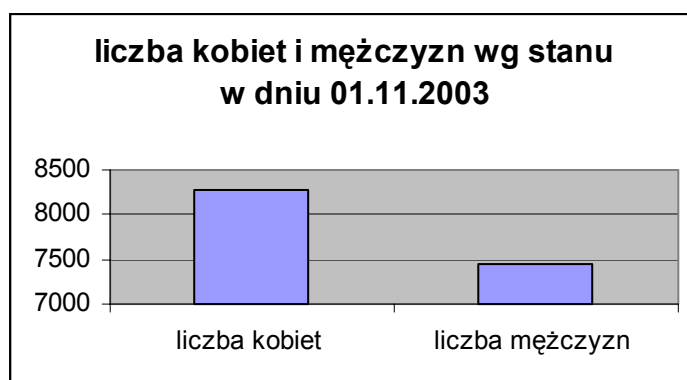
* Powyższy wykres opracowany został w oparciu o ewidencję gruntów.

2.2. Ludność

Na dzień 01.11.2003 r. w Józefowie zameldowanych na pobyt stały było 15.738 mieszkańców. Z danych ze spisu powszechnego, który przeprowadzany był w 2002 roku wynika jednak, że teren miasta zamieszkuje ok. 18 tysięcy mieszkańców.

Dane dotyczące ludności wg płci, zameldowanej na pobyt stały, zaprezentowano na wykresie poniżej w rozbiciu na kobiety (8281) i mężczyzn (7457).

Ogólnie tendencje w Józefowie są podobne, jak w całym kraju, tzn. przeważa liczba kobiet nad mężczyznami.



Generalnie od wielu lat notuje się przyrost ludności Józefowa.

2.3. Infrastruktura techniczna

2.3.1. Drogi

W mieście długość dróg gminnych wynosi 110 km. Utwardzonych z tego jest 34,6 km. Wszystkie drogi wojewódzkie i powiatowe (w sumie 26 km), przebiegające przez miasto mają nawierzchnie bitumiczne.

Do dróg wojewódzkich należą:

- 1) Al. Nadwiślańska – droga nr 801 (Warszawa – Karczew – Dęblin – Puławy – Lublin),
- 2) Ciąg ulic Kardynała Wyszyńskiego, Wawerska, Jarosławska, Wiązowska – droga nr 721 (Józefów – Wiązowa – Duchów).

Drogami powiatowymi są:

- 1) ciąg ulic: Marszałka Piłsudskiego, (Warszawa – Józefów – Otwock),
- 2) ul. Gen. Sikorskiego (Warszawa – Józefów),
- 3) ul. 3 Maja (Wawer – Józefów),
- 4) ul. Graniczna i fragment ul. Kardynała Wyszyńskiego.

Niezależnie od typu nawierzchni i przynależności, drogi w obrębie administracyjnym miasta wymagają remontów i poprawy jakości podobnie jak w prawie całym województwie mazowieckim. Nie zależy to jednak bezpośrednio od miasta.

2.3.2. Sieć wodociągowa

Na terenie miasta większość mieszkańców korzysta z własnych ujęć wody. Jednak docelowo z uwagi na przewidywany przyrost osiedli mieszkaniowych planuje się wybudowanie sieci dla jak największej liczby ludności.

Dostarczaniem wody w mieście zajmuje się Zespół Obsługi Wodociągów (ZOW), który jest częścią składową Zakładu Gospodarki Komunalnej.

Dane dotyczące sieci wodociągowej w Józefowie do 2002 r. i stopnia zwodociągowania miasta przedstawiono w tabeli i wykresach poniżej.

Sieć wodociągowa

Wyszczególnienie	Sieć ogółem w km
1999	18,3
2000	25,7
2001	29,6
2002	31,7

2.3.3. Sieć kanalizacyjna

Odprowadzaniem ścieków zajmuje się wspomniany Zakład Gospodarki Komunalnej, który łączy tę działalność z dostarczaniem wody. Sieć sanitarna tylko w niewielkim stopniu obejmuje miasto. Na koniec 2002 r. stanowiło to zaledwie 29 % gospodarstw domowych (tabela poniżej). Stanowiło to ponad 21 km sieci ogółem i 6,4 km podłączeń do budynków. W porównaniu z 1999 r. przyrost ten był ponad czterokrotny. W 2002 r. podpisano 696 umów na odprowadzanie ścieków i liczba ta powoli, ale stale wzrasta.

Sieć kanalizacyjna w mieście

Wyszczególnienie	Sieć ogółem w km
1999	5,2
2000	13,2
2001	20,0
2002	21,3

Potrzeba rozbudowania sieci sanitarnej wynika między innymi z powodu bieżącej rozbudowy miasta oraz stwierdzenia coraz częstszych przypadków przenikania ścieków komunalnych z nieszczelnych starych szamb do wód podskórnych, co wykazały badania wód gruntowych.

2.3.4. Sieć gazowa

Miasto zaopatrywane jest w gaz ziemny średniego ciśnienia przez Mazowiecki Zakład Gazownictwa i z butli gazowych. Z gazu ziemnego na koniec 2002 r. korzystało około 70 % mieszkańców, co stanowi około 4 tys. gospodarstw domowych (odbiorców). Pozostałe 30 % korzysta indywidualnie z gazu propan-butan z zamawianych butli. Dane charakteryzujące sieć gazową prezentuje tabela poniżej.

Sieć gazowa

Wyszczególnienie	Sieć rozdzielcza w km	Podłączenia do budynków w km	Odbiorcy gazu w tys.	Zużycie gazu w hm ³
2003	98,2	12,3	3,7	5068067

Długość sieci rozdzielczej wynosi prawie 100 km, podłączeń do budynków ponad 12 km. Do końca kwietnia 2003 r. Zużycie gazu wynosiło 5068067 hm³.

2.4. Sfera społeczna

2.4.1. Szkolnictwo

Szkoły publiczne

Józefów posiada dwie szkoły podstawowe i jedno gimnazjum:

- 1) Szkoła Podstawowa Nr 1, Józefów ul. Mickiewicza 11
- 2) Szkoła podstawowa Nr 2, Józefów ul. Graniczna 26
- 3) Gimnazjum Nr 1, Józefów ul. Leśna 39

Pomimo niżu demograficznego należy stwierdzić, że szkoły te nie narzekają na brak uczniów z uwagi na dużą popularność wśród dzieci i młodzieży z okolicznych gmin.

Przedszkola

Obecnie w Józefowie są trzy przedszkola w tym jedno niepubliczne:

- 1) Miejskie Przedszkole Nr 1, Józefów ul. Kossaka 14,
- 2) Miejskie Przedszkole Nr 2, Józefów ul. Kardynała Wyszyńskiego 1, A
- 3) Niepubliczne Przedszkole Językowo-Artystyczne "MAŁY ŚWIAT" Józefów ul. Samorządowa 30

Zapotrzebowanie na liczbę przedszkoli może zwiększyć się ze względu na przewidywany napływ ludności. Nowe rodziny sprowadzające się do Józefowa zazwyczaj pochodzą z klasy średniej, co pozwala na rozszerzenie oferty przedszkoli niepublicznych.

Szkoły prywatne

W Józefowie istnieją:

- 1) Prywatna Szkoła Muzyczna Bartłomieja Budzyńskiego, Józefów ul. Jeżynowa 3 a,
- 2) Społeczna Szkoła Podstawowa nr 25 i Społeczne Gimnazjum STO, Józefów ul. Armii Krajowej 5
- 3) Katolickie Gimnazjum i Katolickie Liceum Ogólnokształcące, Józefów ul. Piotra Skargi 24,
- 4) Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów ul. Sienkiewicza 2.

Wszystkie placówki zatrudniają wybitną kadre pedagogiczną i mogą się pochwalić osiągnięciami swoich absolwentów.

2.4.2. Ochrona zdrowia

W Józefowie istnieje SPZOZ Przychodnia Miejska przy ul. Skłodowskiej 5/7. Zatrudnia wielu specjalistów, którzy poza świadczeniem podstawowej opieki zdrowotnej, prowadzą następujące poradnie:

- 1) okulistyczna
- 2) ginekologiczna
- 3) dermatologiczna
- 4) otolaryngologiczna
- 5) kardiologiczna
- 6) reumatologiczna
- 7) stomatologiczna

Na terenie tej placówki znajduje się również gabinet EKG i USG oraz zabiegowy i laboratorium analityczne.

2.4.3. Pomoc społeczna

Istotną kwestią dla każdego miasta są sprawy pomocy społecznej. Oprócz Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Józefowie istnieje Dom Dziecka oraz Zakład Opiekuńczo-Wychowawczy „Jędrus”. Liczba osób korzystających z tego typu pomocy systematycznie wzrasta w mieście. W roku 2001 z pomocy skorzystało 379 osób, w 2002 r. już 510.

2.4.4. Kultura, rekreacja i sport

Miejski Ośrodek Kultury prowadzi niżej wymienione sekcje:

- 1) rytmiki,
- 2) plastyki,
- 3) gitara, keyboard,
- 4) zespół wokalny-taneczny „Izadora”,
- 5) Klub Puszystych „Super Linia”,
- 6) zespoły muzyczne,
- 7) kabaret „S.O.S.”,
- 8) chór Schola Cantorum Maximilianum,
- 9) chór „Rubikon”.

Elementem środowiska kulturalnego jest również sport. Integracyjne Centrum Sportu i Rekreacji w Józefowie jest obiektem składającym się z gimnazjum, pływalni krytej, oddanej do użytkowania w październiku 2001 roku, hali sportowej, w której pierwsze zajęcia odbyły się we wrześniu 2002 roku i boisk.

W skład wodnego kompleksu wchodzi:

- 1) 25 basen sportowy o głębokości 80cm –180cm, 5 torów
- 2) basen rekreacyjny z kaskadą wodną, gejzerem, grzybkiem i dyszami do hydromasażu
- 3) wanna 8 osobowa jacuzzi
- 4) 80 metrowa zjeżdżalnia

Prowadzone są zajęcia nauki pływania, funkcjonuje szkółka pływacka, organizowane są zajęcia dla dzieci od 3 miesięcy – Bobasy Pierwszy Krok w Wodzie, aquaerobick, zajęcia odchudzające. Ponadto klienci naszego obiektu korzystają z zajęć aerobiku w przystosowanej do tego salce treningowej oraz masażu. W obiekcie znajduje się barek serwujący dania obiadowe, przekąski oraz fryzjer i solarium. Ważnym profilem działalności centrum są prowadzone profesjonalne zajęcia dla niepełnosprawnych o charakterze rehabilitacyjnym.

Hala sportowa ma powierzchnię o wymiarach 44 m x 22 m. W godzinach 8⁰⁰-16⁰⁰ odbywają się w niej zajęcia młodzieży z placówek szkolnych i wychowawczych z Józefowa, głównie z gimnazjum, w godzinach popołudniowych działa sekcja koszykarska i siatkarska ICSiR, odbywają się zajęcia karate oraz zajęcia rekreacyjne dla mieszkańców Józefowa. Profesjonalne wyposażenie pozwala na rozgrywanie meczów o charakterze międzypaństwowym.

2.5. Samorząd

Nie ulega wątpliwości, że rozwój miasta zależy od starań wielu ludzi dobrej woli. Nie bez znaczenia pozostaje fakt reaktywowania w 1990r. samorządu i uzyskania przez gminy samodzielności oraz wyposażenia ich w majątek.

Kolejne decyzje podejmowane na forum Rady umożliwiły realizację powyższych zamierzeń. Miasto Józefów w powiecie otwockim ciągle pnie się w górę, zaś nasze wysiłki znajdują odzwierciedlenie w rankingach "Wspólnoty" i Centrum Badań Regionalnych.

2.5.1. Rada Miasta

Rada Miasta w kadencji 2002-2006 składa się z 15 radnych. Na czele Rady stoi Przewodniczący.

2.5.2 Wykaz Komisji Rady:

1. Komisja budżetowo - gospodarcza
2. Komisja ładu przestrzennego i ochrony środowiska
3. Komisja oświaty, kultury fizycznej, zdrowia i opieki społecznej
4. Komisja przestrzegania prawa i porządku publicznego
5. Komisja mieszkaniowa

2.5.3. Urząd Miasta

Burmistrz wykonuje swoje zadania przy pomocy Urzędu Miasta. Urząd jest jednostką organizacyjną gminy.

Aktualnie w Urzędzie zatrudnione są 72 osoby (68,25 etatu), z czego:

- 6 osób zatrudnionych w pełnym wymiarze to pracownicy Straży Miejskiej,
- 3 osoby w wymiarze po 1/2 etatu zatrudnione są w OSP Świdry Małe i OSP Józefów w charakterze konserwatorów.

Pośród pozostałych pracowników, 5 osób zatrudnionych jest w niepełnym wymiarze czasu pracy (4 osoby w wymiarze 1/2 etatu i jedna osoba w wymiarze 3/4 etatu).

Organizację wewnętrzną Urzędu określa regulamin organizacyjny, uchwalony przez Radę Miasta Józefowa uchwałą Nr 398/III/2002 w dniu 22 marca 2002r.

Pozostałe jednostki organizacyjne, realizujące zadania miasta to:

1. Szkoła Podstawowa Nr 1,
2. Szkoła Podstawowa Nr 2,
3. Gimnazjum Nr 1,
4. Przedszkole Miejskie Nr 1,
5. Przedszkole Miejskie Nr 2,
6. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej,
7. Zakład Gospodarki Komunalnej,
8. Integracyjne Centrum Sportu i Rekreacji
9. Biblioteka Miejska,
10. Miejski Ośrodek Kultury,
11. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Przychodnia Miejska,
12. Towarzystwo Budownictwa Społecznego Spółka z o.o. (Spółka gminy).

Zadania samorządu wykonywane są również przez podmioty, które nie należą do sektora finansów publicznych (fundacje, stowarzyszenia i inne):

1. OSP Świdry Małe,
2. OSP Józefów,
3. LZS "Józefovia"
4. Forum Chrześcijańskie,
5. "Caritas" Stacja Opieki,
6. Szczep Drużyn Harcerskich i Zuchowych im. R.G. Hamiltona należący do Związku Harcerstwa Polskiego.

3. DIAGNOZA MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWYCH

Możliwości rozwojowe Józefowa wyznaczają dwa podstawowe uwarunkowania:

1. Położenie w Obszarze Metropolitalnym Warszawy
2. Znakomity mikroklimat tworzony przez lasy sosnowe

3.1. Aglomeracja warszawska

Józefów jest jedną z 7 gmin Powiatu Otwockiego, stanowiącego południowo-wschodnią część obszaru metropolii Warszawskiej. Józefów graniczy bezpośrednio z Warszawą od przylegając do Wisły, a odległość centrum Józefowa od centrum Warszawy wynosi zaledwie 15 km.

Miasto Stołeczne Warszawa, leżące w centrum Polski i Europy, posiada połączenia komunikacyjne ze wszystkimi miastami wojewódzkimi, a także z większością stolic europejskich. Na terenie Warszawy dworce kolejowe, autobusowe i lotniska pasażerskie, umożliwiające komunikację krajową w pełnym zakresie i międzynarodową z większością krajów na całym świecie.

Bliskość Warszawy, stolicy Polski, i dużej metropolii europejskiej stanowi jedno z najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych, oddziałując na Józefów w sposób pozytywny i negatywny zarazem. Uwarunkowania te dotyczą:

- zagadnień społecznych
- infrastruktury technicznej,
- gospodarki przestrzennej i środowiska naturalnego,
- działalności gospodarczej na terenie gminy.

3.2. Warunki naturalne

Wśród miejscowości położonych na południowy wschód od Warszawy Józefów wyróżnia się szczególnie malowniczym położeniem. Wschodnia jego część znajduje się na terenie Mazowieckiego Parku Krajobrazowego, kompleksu przyrodniczego o obszarze blisko 24 tys. ha. Ok. 70 % powierzchni Parku zajmują lasy, przeważnie iglaste, ale występują tu również brzozy, dęby, lipy i graby. Urzeka bogactwo form krajobrazowych. Spotykamy w MPK i pasma łagodnych wzgórz (np. tzw. józefowskie wydmy, ciągnące się od dzielnicy Józefowa - Rycice, aż do Międzyzylesia), i małe torfowe jeziora, i rozległe bagna. Skrajem MPK na terenie naszego miasta płynie rzeczka Mienia, mająca swe źródła w okolicy wsi Mrozy, a ujście - do Świdra. 5- kilometrowy odcinek Mieni, od mostu we wsi Wiązowna do ujścia, został włączony do rezerwatu przyrody chronionej pod nazwą "Świder".

Południowo - wschodnią granicę Józefowa stanowi rzeka Świder. Wypływa on dwiema strugami w okolicach Stoczka Łukowskiego, a uchodzi do Wisły. 41-kilometrowy odcinek Świdra, od wsi Dłużew do ujścia, ze względu na walory przyrodnicze i krajobrazowe został (podobnie jak ww. odcinek Mieni) w roku 1978 uznany za rezerwat przyrody. Rezerwat "Świder" zajmuje obszar 238 ha, obejmuje koryta obu rzek na wyżej wymienionych odcinkach oraz pas przybrzeżny o szerokości 20 m. Jest dostępny dla turystów.

Południowo - zachodnią granicę Józefowa wytycza Wisła. Objęty ramionami trzech rzek, otoczony lasami i sam zalesiony Józefów wtapia się w ten piękny krajobraz. Położony na suchych wydmych piaskach, wśród sosnowych lasów, Józefów ma łagodny, nizinny klimat, sprzyjający wypoczynkowi i rekonwalescencji. Płytką, malowniczą rzeczka Świder jest bezpiecznym kąpieliskiem dla dzieci. Plaże i rozległe łąki wzdłuż obu rzek stwarzają możliwość biwakowania. Szczególnie malownicze, pod tym względem, są tereny w pobliżu osiedla Górki, w widłach Świdra i Wisły.

4. Analiza SWOT

4.1. Podejście systemowe

Analizę SWOT prowadzono w Józefowie z uwzględnieniem podejścia systemowego.



Uczestnicy warsztatów przyjęli następujące określenie organizacji Józefów:

- miasto i jego wszyscy mieszkańcy,
- instytucje,
- szkoły,
- kościoły,
- warunki naturalne,
- życie gospodarcze,
- życie kulturalne.

Natomiast najbliższymi elementami otoczenia Józefowa jest powiat otwocki, a przede wszystkim aglomeracja miasta stołecznego Warszawa. Najsilniejsze związki łączą Józefów z metropolią warszawską, przy czym najistotniejsze są powiązania infrastrukturalne oraz związane z ogromnym potencjałem gospodarczym i społecznym stolicy kraju.

Przeprowadzono segmentację otoczenia Józefowa dzieląc go na:

- Polityczne
- Ekonomiczne
- Społeczne
- Technologiczne

4.2. Identyfikacja czynników rozwojowych

Dla potrzeb analizy SWOT wszyscy uczestnicy warsztatów w zespołach kilku osobowych zidentyfikowali czynniki rozwoju Józefowa, które są najbardziej dla miasta istotne. W drodze dyskusji moderowanej z porównania wszystkich wyznaczonych elementów została ustalona lista silnych i słabych stron, Józefowa z przypisanymi wagami.

Tabela 1. Rangowanie silnych i słabych strony Józefowa

Organizacja Józefów		
Silne strony		
1.	Tereny leśne	11
2.	Budownictwo willowe	6
3.	Potencjał intelektualny mieszkańców	5
4.	Sąsiedztwo Warszawy	4
5.	Sprawne zarządzanie	1
Słabe strony		
1.	Infrastruktura techniczna	8
2.	Bezpieczeństwo	7
3.	Brak centrum miasta	6
4.	Usługi hotelarsko-gastronomiczne	4
5.	Zaśmiecanie lasów	4

Spośród czynników rozwojowych zapis “bliskość Warszawy” wzbudziła dyskusję czy taka nazwa dobrze oddaje relacje pomiędzy Józefowem a dużą aglomeracją miejską. Rozważono alternatywne zapisy: w obrębie metropolii, wianuszek Warszawy i ostatecznie zdecydowano się na zapis „sąsiedztwo Warszawy”. Stwierdzono, że rozsądne i skuteczne wykorzystanie faktu, że Józefów znajduje się w bliskim sąsiedztwie Warszawy, może przynieść pozytywne skutki.

Dyskutowano, czy aby do słabości dopisać zapis – brak porozumienia w makro skali. Zastanawiano się również, czy gminy sąsiadujące potrafią ze sobą współpracować. Niestety na to pytanie padła odpowiedź negatywna.

Wymieniono także dwie słabości powiatu otwockiego:

- brak dróg szybkiego ruchu,
- najgorszy układ komunikacyjny.

Ostateczne zestawienie sił i słabości zawiera tabela 1.

Podczas warsztatów strategicznych w grupach opracowywano kwestie, które mogłyby się znaleźć w szansach i zagrożeniach. Te elementy analizy SWOT dotyczą otoczenia zarówno bliższego jak i dalszego. Zestawienie szans i zagrożeń dla Józefowa zawiera tabela 2.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia dla Józefowa

Otoczenie		
Szanse		
1.	Szybkie połączenie komunikacyjne z Warszawą,	
2.	Wizerunek miasta,	
3.	Napływ ludzi o wysokiej statusie ekonomicznym,	
4.	Firmy nowych technologii,	
5.	Inwestycje w usługi hotelarskie,	
6.	Współpraca polityczna na gruncie samorządowy.	
Zagrożenia		
1.	Degradacja środowiska naturalnego,	
2.	Patologie społeczne,	
3.	Populizm,	
4.	Brak współpracy między samorządami	

4.3. Matryca SWOT

Uczestnicy spotkań warsztatowych w grupach wyrazili swoje preferencje dotyczące wag procentowych, jakie przyznają każdemu elementowi matrycy SWOT. Ustalono, że siły i słabości muszą dać w sumie 100% i szanse i zagrożenia muszą również dać 100%. W wyniku uśrednienia danych powstała tablica 3 charakteryzująca czynniki mające wpływ na rozwój Józefowa.

Tabela 3. Matryca SWOT dla Józefowa

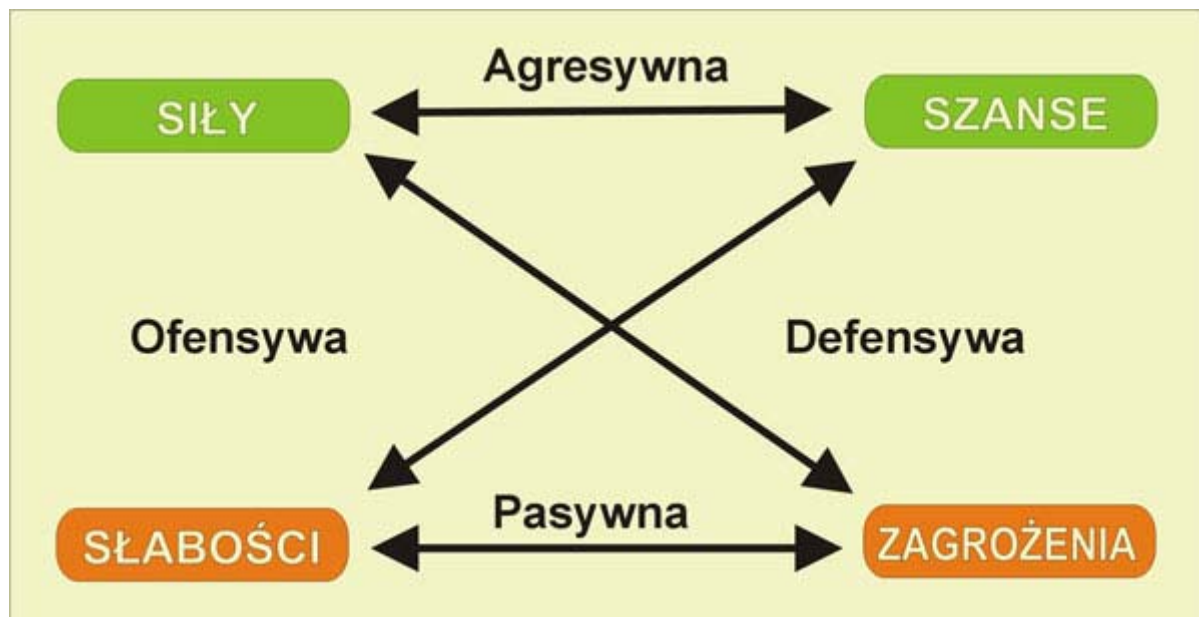
Siły	Wagi %	Szanse	Wagi %
1. Tereny leśne	19	1. Szybkie połączenie komunikacyjne z Warszawą,	20
2. Sąsiedztwo Warszawy	15	2. Wizerunek miasta,	22
3. Budownictwo willowe	11	3. Napływ ludzi o wysokim statusie ekonomicznym,	13
4. Sprawne zarządzanie	11	4. Firmy nowych technologii,	6
5. Potencjał intelektualny mieszkańców	8	5. Inwestycje w usługi hotelarskie,	3
		6. Współpraca polityczna na gruncie samorządowym.	1
	64%		64%
Słabości	Wagi %	Zagrożenia	Wagi %
1. Infrastruktura techniczna	9	1. Degradacja środowiska naturalnego,	18
2. Bezpieczeństwo	9	2. Patologie społeczne,	10
3. Brak centrum miasta	8	3. Populizm,	5
4. Zaśmiecanie lasów	6	4. Brak współpracy między samorządami	3
5. Usługi hotelarsko-gastronomiczne	4		
	36%		36%
Suma	100%	Suma	100%

Jak widać przewagę mają siły i szanse, które wyznaczają główną oś działań prorozwojowych Józefowa.

4.4. Ogólne zasady budowy strategii opartej o analizę SWOT.

Ogólne zasady budowy strategii w oparciu o analizę SWOT polegają na określeniu dominującej relacji pomiędzy siłami i słabościami oraz szansami i zagrożeniami. Poniżej przedstawiony rysunek 1. określa podstawowe relacje pomiędzy elementami matrycy SWOT.

Rysunek 1. Schemat relacji matrycy SWOT



Ponieważ dla Józefowa przewagę mają siły i szanse to wyznacza to agresywny typ dążenia strategicznego oparty o oparcie rozwoju na siłach Józefowa dla wykorzystania wszystkich szans pojawiających się w otoczeniu miasta. Stwierdzono, że bardzo korzystnym zjawiskiem jest zaangażowanie szerokiego kręgu osób w opracowanie tejże matrycy SWOT, a także wspólne porozumienie się, co do podstawowych jej elementów.

Ostatecznym efektem analizy SWOT jest opracowanie takiej strategii, która opierając się na silnych stronach umożliwi wykorzystanie szans i pozwoli eliminować słabości gminy przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń. Przełożenie tego prostego postulatu na konkretne działania jest najtrudniejszym zadaniem przy budowie strategii. Podczas formułowania wizji, misji i celów głównych znajdziemy odpowiedź na podstawowe dylematy rozwojowe Józefowa.

4.5. Analiza porównawcza czynników rozwoju

Popularnym narzędziem analitycznym jest benchmarking, który pozwala porównywać podmioty konkurujące na podobnej niszy ekonomicznej. W przypadku samorządów wybiera się gminę o zbliżonych warunkach i porównuje czynniki rozwojowe, aby móc znaleźć właściwe odniesienie i odpowiednio dobrać działania zapewniające przewagę konkurencyjną. Eksperti wybrali do analizy porównawczej Łomianki.

Tabela 4. Analiza porównawcza sił i słabości miast

Czynnik	Józefów	Łomianki	Uwagi
SILY	<ul style="list-style-type: none"> • Tereny leśne • Budownictwo willowe • Potencjał intelektualny mieszkańców • Sąsiedztwo Warszawy • Sprawne zarządzanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalizacja • Bliskość Warszawy • Komunikacja – trasa szybkiego ruchu • Walory przyrodnicze (KPN, Wisła, jeziora, jakość powietrza) • Potencjał ludzki • Tradycja przedsiębiorczości (handel, rzemiosło) • Zamożni mieszkańcy • Infrastruktura telekomunikacyjna • Dostępność źródeł energii (gaz, en.el.) • Brak charakteru miejskiego – luźna zabudowa • Elementy infrastruktury proekologicznej – działająca oczyszczalnia ścieków 	Siły są zbliżone
SLABOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktura techniczna • Bezpieczeństwo • Brak centrum miasta • Usługi hotelarsko-gastronomiczne • Zaśmiecanie lasów 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak strategii i powszechnej świadomości braku rozwiązań strategicznych • Słabość infrastruktury społecznej • Niedostateczna infrastruktura do budowy społeczności wykształconej i dbającej o współmieszkańców, brak centrum społecznego • Brak więzi społecznych, atomizacja, indywidualizm, bierność • Bariera psychologiczna pozytywnego myślenia, brak współdziałania i synergii • Niedostatek informacji i brak polityki informacyjnej • Zarządzanie gminą – niewydolność i nieskuteczność administracji lokalnej, słabość finansów • Zła lokalna infrastruktura techniczna (drogi, sieć wod-kan, gaz, oświetlenie, linie napowietrzne) • Bezpieczeństwo obywateli • Chaos urbanistyczny, brak gruntów gminnych • Brak terenów na sport i rekreację • Brak rozwiązania problemu śmieci i zaśmiecania 	Poważniejsze słabości są w Łomiankach

Tabela 5. Analiza porównawcza szans i zagrożeń miast

Czynniki	Józefów	Łomianki	Uwagi
SZANSE	<ul style="list-style-type: none"> • Szybkie połączenie komunikacyjne z Warszawą, • Wizerunek miasta, • Napływ ludzi o wysokiej statusie ekonomicznym, • Firmy nowych technologii, • Inwestycje w usługi hotelarskie, • Współpraca polityczna na gruncie samorządowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencjał intelektualny • Rosnąca aktywność społeczna • Powstanie FORUM 21 • Wzrost popytu na rekreację w sąsiedztwie bogacącej się Warszawy • Potencjał przyrody (KPN, Wisła, zbiorniki wodne) • Rozwój turystyki, rekreacji i czystego biznesu (hotelarstwo) • Połączenia komunikacyjne z innymi regionami kraju • Sieć telekomunikacyjna – Internet • Kapitał zagraniczny 	<p>Józefów wykorzystuje szanse dla przyciągnięcia grup silnych ekonomicznie</p> <p>Łomianki stawiają bardziej na rekreację</p>
ZAGROŻENIA	<ul style="list-style-type: none"> • Degradacja środowiska naturalnego, • Patologie społeczne, • Populizm, • Brak współpracy między samorządami 	<ul style="list-style-type: none"> • Powodziowe (Wisła i wał) • Ekologiczne – niekontrolowany wzrost liczby mieszkańców • Śmieci • Woda i kanalizacja • Drogi lokalne i wzrost tranzytu • Huta • Przestępczość zorganizowana i patologie społeczne • Słabość demokracji i rozwiązań ustawowych • Słabość finansów publicznych • Szybki rozwój sąsiednich gmin (konkurencja) 	<p>Większe zagrożenia są w Łomiankach</p>

5. Analiza korelacyjna

Kolejnym etapem opracowania strategii na gruncie systemowym było ustalenie związków pomiędzy poszczególnymi elementami tablicy SWOT. W tym celu uczestnicy warsztatu podzielili się na dwuosobowe grupy i ustalali, czy pomiędzy poszczególnymi siłami i szansami istnieją związki funkcjonalne. Przyjęto następujący zapis: jeżeli zachodzą silne relacje, to w polu stawiana jest „1”, jeżeli nie ma silnych i istotnych związków, to „0”. Następnie wspólnie ustalano te zależności, które w pierwszej tabeli dodatkowo kolejno ponumerowano.

5.1. Korelacja sił i szans

Główna oś rozwoju będzie budowana w oparciu o duże potencjalnie siły, które mają pierwszorzędne znaczenie dla wykorzystania wszystkich szans w otoczeniu miasta. Stąd istotne znaczenie mają relacje pomiędzy poszczególnymi siłami i pojedynczymi elementami szans. Tabela 4 ukazuje relacje, które są efektem prac warsztatowych.

Tabela 6. Tabela korelacji sił i szans

SZANSE								
SIŁY		Szybkie połączenie z Warszawą	Wizerunek miasta	Napływ grupy silnej ekonomicznie	Inwestycje w hotelarstwo	Firmy nowych technologii	Porozumienie samorządowe	Razem
		1	2	3	4		5	
	Tereny leśne	1	1	1	1	0	1	5
	Budownictwo willowe	6	7	8	0	0	0	3
	Potencjał intelektualny	9	10	11	0	1	0	4
	Lokalizacja w sąsiedztwie Warszawy	13	14	15	1	1	1	6
	Sprawne zarządzanie	19	20	21	1	1	1	6
Razem	5	5	5	3	3	3		

Relacje łączące elementy sił z elementami szans otrzymały w dyskusji następujący opis:

- 1) Szybkie połączenie z Warszawą rozszerzy funkcję rekreacyjną miasta.
- 2) Leśne miasto.
- 3) Tereny leśne podwyższają atrakcyjność działek budowlanych.
- 4) Tereny leśne podwyższają atrakcyjność działek pod inwestycje hotelarskie.
- 5) Wspólna ochrona lasów.
- 6) Połączenie z Warszawą podnosi atrakcyjność działek budowlanych.
- 7) Wizerunek miasta wpływa na budownictwo willowe.
- 8) Grupa silna ekonomicznie jest zainteresowana budownictwem willowym.
- 9) Sypialnia intelektualistów.
- 10) Intelektualiści podnoszą prestiż miasta.
- 11) Intelektualiści są bogaci.
- 12) Firmy nowych technologii oparte są o potencjał intelektualny miasta.
- 13) Siła lokalizacyjna jest wzmocniona szybkim połączeniem z Warszawą.
- 14) Elementem wizerunku Józefowa jest Warszawa.
- 15) Grupa silna ekonomicznie wykorzystuje czynnik lokalizacyjny.
- 16) Funkcje konferencyjne i rozrywkowe dla Warszawy.
- 17) Firmy nowych technologii wykorzystują lokalizację w aglomeracji warszawskiej.
- 18) Lokalizacja w sąsiedztwie Warszawy integruje porozumienie samorządów.
- 19) Działania lobbujące na rzecz połączeń z Warszawą.
- 20) Działania marketingowe na rzecz wizerunku miasta.
- 21) Grupa silna ekonomicznie jest zainteresowana sprawnym zarządzaniem.
- 22) Inwestorzy są zainteresowani sprawnym zarządzaniem - dobry klimat dla inwestorów.
- 23) Firmy nowych technologii są zainteresowane sprawnym zarządzaniem.
- 24) Sprawne zarządzanie sprzyja porozumieniu samorządów.

W trakcie prac warsztatowych uszeregowano poszczególne relacje nadając im wagi. Poniższe zestawienie ukazuje najważniejsze relacje dla Józefowa:

- 1) Leśne miasto (8)
- 2) Wspólna ochrona lasów (4).
- 3) Wizerunek miasta wpływa na budownictwo willowe (4).
- 4) Grupa silna ekonomicznie jest zainteresowana sprawnym zarządzaniem (4).
- 5) Firmy nowych technologii oparte są o potencjał intelektualny miasta (3).
- 6) Grupa silna ekonomicznie wykorzystuje czynnik lokalizacyjny (3).
- 7) Szybkie połączenie z Warszawą rozszerzy funkcję rekreacyjną miasta (3).
- 8) Grupa silna ekonomicznie jest zainteresowana budownictwem willowym (2).
- 9) Tereny leśne podwyższają atrakcyjność działek budowlanych (1)
- 10) Połączenie z Warszawą podnosi atrakcyjność działek budowlanych (1).
- 11) Intelektualiści podnoszą prestiż miasta (1).
- 12) Działania marketingowe na rzecz wizerunku miasta (1).

5.2. Korelacja słabości i szans

Ponieważ w otoczeniu znajdują się duże potencjalne szanse należy zadbać o to, aby zostały one wykorzystane dla naprawy słabości miasta. Tabela 7 pokazuje związki drugiej kategorii ważności względem głównej osi rozwojowej miasta.

Tabela 7. Tabela korelacji słabe - szanse

SZANSE								
SŁABE		Szybkie połączenie z Warszawą	Wizerunek miasta	Napływ grupy silnej ekonomicznie	Inwestycje w hotelarstwo	Firmy nowych technologii	Porozumienie samorządowe	Razem
	Infrastruktura techniczna	0	1 1	2 1	3 1	4 1	5 1	5
	Bezpieczeństwo	0	6 1	7 1	8 1	0	9 1	4
	Brak centrum miast	0	10 1	0	0	0	0	1
	Usługi hotel.-gastronomiczne	11 1	0	0	12 1	0	0	2
	Zaśmiecanie lasów	13 1	14 1	15 1	0	0	0	3
	Razem	2	4	3	3	1	2	

Opis podstawowych relacji jest następujący:

- 1) Braki w infrastrukturze negatywnie wpływają na wizerunek miasta, - 8
- 2) Negatywny wpływ braku infrastruktury na napływ grupy ekonomicznej,
- 3) Brak infrastruktury podwyższa koszty inwestycyjne,
- 4) Brak infrastruktury zmniejsza możliwości inwestycyjne, - 5
- 5) Porozumienie samorządowe rozwiązuje problem nieczystości (śmieci),
- 6) Bezpieczeństwo podstawowe dla wizerunku miasta, - 5
- 7) Brak bezpieczeństwa odstrasza napływ grupy silnej ekonomicznie,
- 8) Brak bezpieczeństwa odstrasza inwestorów w hotelarstwo,
- 9) Wspólne działanie na rzecz bezpieczeństwa,
- 10) Brak centrum wpływa na negatywne postrzeganie miasta,
- 11) Szybkie połączenie sprzyja inwestycjom hotelarskim,
- 12) Inwestycja hotelarska zaspokaja potrzebę,
- 13) Warszawa zaśmieca lasy,
- 14) Zaśmiecanie niszczy wizerunek, - 1
- 15) Zaśmiecanie zniechęca grupę silną ekonomicznie.

Spośród wyżej przedstawionych relacji za najważniejsze uznano:

- 1) Braki w infrastrukturze negatywnie wpływają na wizerunek miasta, - 8
- 2) Brak infrastruktury zmniejsza możliwości inwestycyjne, - 5
- 3) Bezpieczeństwo podstawowe dla wizerunku miasta, - 5
- 4) Zaśmiecanie niszczy wizerunek, - 1

5.3. Korelacja sił i zagrożeń

Wykorzystanie sił dla eliminacji zagrożeń tworzy wiązkę działań defensywnych. Tabela 9 pokazuje podstawowe relacje wiążące elementy sił i zagrożeń.

Tabela 8. Tabela korelacji siły - zagrożenia

ZAGROŻENIA						
SIŁY		Dewastacja środowiska	Patologie społeczne	Populizm	Brak współpracy samorządów	Razem
	Tereny leśne	1 1	0	0	0	1
	Budownictwo willowe	2 1	0	0	0	1
	Potencjał intelektualny	0	0	0	0	0
	Lokalizacja w sąsiedztwie Warszawy	3 1	4 1	0	0	2
	Sprawne zarządzanie	5 1	6 1	7 1	8 1	4
	Razem	4	2	1	1	8

Opis relacji jest następujący:

- 1) Eliminować zaśmiecanie lasów – wycinanie lasów – 5
- 2) Dewastacja zmniejsza atrakcyjność działek budowlanych – 4
- 3) Passanci zaśmiecają środowisko,
- 4) Sąsiedztwo w-wy wpływa na patologie społeczne – zwiększa przestępczość,
- 5) Monitoring środowiska jako zarządzanie - 6
- 6) Reagowanie na zagrożenia patologiczne,
- 7) Sprawne zarządzanie odbiera argumenty populistom,
- 8) Przy braku sprawnego zarządzania trudno o współpracę.

Po uporządkowaniu powstaje następująca hierarchia związków:

- 1) Monitoring środowiska jako zarządzanie - 6
- 2) Eliminować zaśmiecanie lasów – wycinanie lasów – 5
- 3) Dewastacja zmniejsza atrakcyjność działek budowlanych – 4

5.4. Korelacja słabości i zagrożeń

Zależności pomiędzy słabościami i zagrożeniami, dla Józefowa są relacjami trzeciego rzędu względem głównej osi rozwojowej. Tym niemniej należy zidentyfikować te relacje, które mogą utrudniać działania rozwojowe miasta.

Tabela 9. Tabela korelacji słabe - zagrożenia

ZAGROŻENIA						
SŁABE		Dewastacja środowiska	Patologie społeczne	Populizm	Brak współpracy samorządów	Razem
	Infrastruktura techniczna	0	0	0	0	0
	Bezpieczeństwo	0	¹ 1	0	² 1	2
	Brak centrum miasta	0	0	0	0	0
	Usługi hotel.-gastr.	0	0	0	0	0
	Zaśmiecanie lasów	³ 1	0	0	0	1
	Razem	1	1	1	0	3

Poniżej znajdujemy opis podstawowych relacji:

- 1) Patologie wpływają na obniżenie bezpieczeństwa,
- 2) Brak współpracy obniża poziom bezpieczeństwa,
- 3) Zaśmiecanie dewastuje środowisko.

5.5. Konkluzje analizy korelacyjnej

Uczestnicy warsztatów wyznaczyli podstawowe relacje, które najlepiej charakteryzują organizację miejską Józefów. Są to:

- 1) Leśne miasto
- 2) Wspólnie chronimy lasy
- 3) Wizerunek tworzy budownictwo willowe
- 4) Grupa ekonomiczna zainteresowana sprawnym zarządzaniem
- 5) Monitoring środowiska
- 6) Zaśmiecanie lasów
- 7) Dewastacja zmniejsza atrakcyjność działek
- 8) Brak infrastruktury negatywnie wpływa na wizerunek miasta
- 9) Bezpieczeństwo wpływa na wizerunek
- 10) Infrastruktura umożliwia inwestowanie
- 11) Patologia obniża bezpieczeństwo
- 12) Brak współpracy obniża bezpieczeństwo
- 13) Zaśmiecanie dewastuje środowisko

Wnioski:

- 1) W planie przestrzennego zagospodarowania budownictwo wielorodzinne można dopuszczać tylko w wyjątkowych sytuacjach ściśle ograniczonych obszarach.
- 2) Przede wszystkim należy zapobiegać dewastacjom lasów.

6. Wizja

Główną funkcją wizji jest syntetyczne przedstawienie intencji mieszkańców miasta, co do kierunków rozwoju Józefowa. Uwzględnione w nich będą podstawowe zadania w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb miejskiej wspólnoty samorządowej. W metaforycznej formie przedstawiony zostanie obraz składający się na miasto przyjazne mieszkańcom.

6.1. Statutowe zadania miasta

Zgodnie ze statutem podstawowym zadaniem Miasta jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb miejskiej wspólnoty samorządowej, w szczególności w zakresie:

- 1) Ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej,
- 2) Gminnych dróg, ulic mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- 3) Wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,
- 4) Lokalnego transportu zbiorowego,
- 5) Ochrony zdrowia,
- 6) Pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych,
- 7) Gminnego budownictwa mieszkaniowego,
- 8) Edukacji publicznej,
- 9) Kultury, w tym bibliotek gminnych i innych placówek upowszechniania kultury,
- 10) Kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
- 11) Targowisk i hal targowych,
- 12) Zieleni gminnej i zadrzewień,
- 13) Cmentarzy gminnych,
- 14) Porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej,
- 15) Utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych,
- 16) Polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej,
- 17) Wspierania i upowszechniania idei samorządowej,
- 18) Promocji gminy,
- 19) Współpracy z organizacjami pozarządowymi.
- 20) Współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Wizja Józefowa uwzględnia fakt, że gmina jest wspólnotą mieszkańców, a więc zbiorowością, która niezależnie od różnic indywidualnych i grupowych interesów powinna nie tylko mieć świadomość, ale także powinna podjąć wysiłek tworzenia partnerskiego współdziałania osób, środowisk, instytucji i organizacji na rzecz rozwoju gminy - wspólnej małej ojczyzny - oraz pełnego wykorzystania jej potencjału i możliwości rozwojowych.

6.2. Tworzenie wizji

Wizja jest odpowiedzią strategiczną na problemy, które zostały zidentyfikowane na poziomie analitycznym formułowania strategii rozwoju lokalnego. Zatem następnym krokiem jest znalezienie odpowiedzi, jak rozwiązać istniejące problemy, jak wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń, jak opierać się o silne strony miasta i eliminować słabe strony. Odpowiedzi na te pytania będą ustalane na poziomach:

- 1) Wizji
- 2) Misji
- 3) Celów głównych.

Uczestnicy warsztatu przyjęli następującą terminologię charakteryzującą wizję:

- 1) potężnym obrazem myślowym co pragniemy stworzyć w przyszłości,
- 2) odbiciem tego, na czym nam najbardziej zależy,
- 3) wytworem wspólnej pracy umysłu i serca,
- 4) ma swoje korzenie w rzeczywistości, ale skupia się na przyszłości

Przyjęto następujące ramy tworzenia wizji:

- 1) obrazy myślowe – wyobrażenia, dźwięki, zapachy, smaki, odczucia,
- 2) metafora – figura stylistyczna polegająca na takim łączeniu wyrazów, iż przynajmniej jeden wyraz uzyskuje nowe znaczenie,
- 3) paradoks – poprawne rozumowanie prowadzące do sprzecznych wniosków,
- 4) analogia – podobieństwo rzeczy, sytuacji, procesów

Każdy z uczestników warsztatów podawał propozycje metafor opisujących wizję Józefowa. Następnie w głosowaniu grupa warsztatowa uporządkowała propozycje opisu wizji w następujący sposób:

- 1) Miasto w zgodzie z przyrodą i dbające o tradycję (6)
- 2) Miasto życzliwych i zadowolonych ludzi (2)
- 3) Centrum przyjazne mieszkańcom (1)
- 4) Integracja społeczności poprzez komitety osiedlowe (1)
- 5) Bezpieczne i dostatnie (1)
- 6) Przedsiębiorcze miasto (1)
- 7) Miasto wypoczynku i rekreacji (1)
- 8) Odpowiedzialne zarządzanie
- 9) Aktywni mieszkańcy
- 10) Młodzieżowa Rada Miasta
- 11) Rozwój kultury
- 12) Centrum edukacji środowiskowej
- 13) Plenery malarskie
- 14) Spacerowe miasto
- 15) Willowe miasto
- 16) Miasto przyjazne ludziom
- 17) Zdrowe miasto
- 18) Leśne miasto

6.3. Opis wizji Józefowa

Po niezwykle żywej dyskusji ustalono wizję Józefowa:

Miasto zrównoważonego rozwoju w zgodzie z naturą i dbające o poszanowanie tradycji

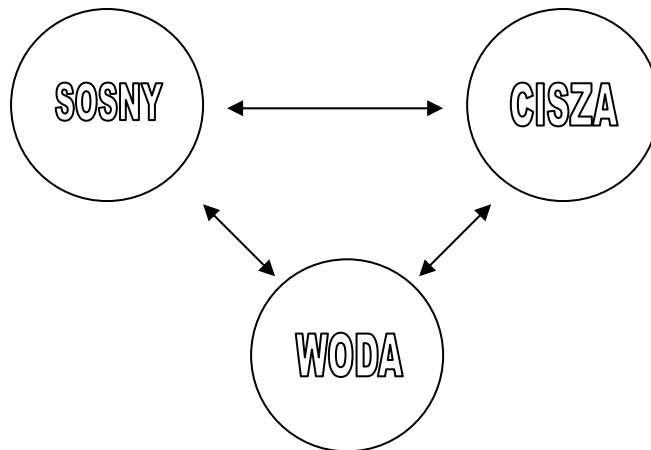
W rozważaniach na temat wizji odniesiono się do kwestii „handlu emisjami”, która jest na świecie obecnie trwała tendencją. Józefów może pochwalić się najniższym poziomem emisji zanieczyszczeń. Stwierdzono również, że zadaniem mieszkańców jest ochrona miasta przed dewastacją.

6.4. Wizerunek Józefowa

Próba zdefiniowania łącznego megaprojektu miasta pozwala na podejmowanie racjonalnych działań promocyjnych. Powstały następujące propozycje tworzenia wizerunku Józefowa:

- 1) Najlepsze miejsce do życia i małego biznesu - 4
- 2) Miasto zieleni i ciszy otoczone rzekami - 3
- 3) Miasto ochrony zdrowia - 2
- 4) Miasto trzech rzek i lasów - 2
- 5) Józefów o najniższym poziomie zanieczyszczeń - 2
- 6) Miasto niskiej zabudowy - 2
- 7) Miasto o szczególnym i niepowtarzalnym klimacie - 1
- 8) Podwarszawska „Krynica” - 1
- 9) Źródło olejków eterycznych
- 10) Miasto aromaterapii
- 11) Miasto czystych wód
- 12) Miasto czystych wód gruntowych

Wyróżniono następujące elementy wizerunku marketingowego miasta:



Pomimo pewnych obiekcji zdołano sformułować następujący wizerunek Józefowa:

Podwarszawska miejscowość sosen, mikroklimatu i trzech rzek

7. Misja

7.1. Podstawowa misja

W następnej kolejności uczestnicy warsztatów zajmowali się wyznaczeniem misji, czyli nadrzędnego celu organizacji miasta Józefowa. Wygenerowano kilka propozycji misji:

- 1) Zaspokajać potrzeby mieszkańców (12)
- 2) Żyć i tworzyć (9)
- 3) Korzystać z darów natury szanując jej prawa (3)
- 4) Godzić interesy mieszkańców (2)
- 5) Zapewniać mieszkańcom warunki do pełniejszego rozwoju (2)
- 6) Harmonizować interesy mieszkańców (1)
- 7) Służebna rola gminy
- 8) Zapewniać bezpieczeństwo mieszkańcom

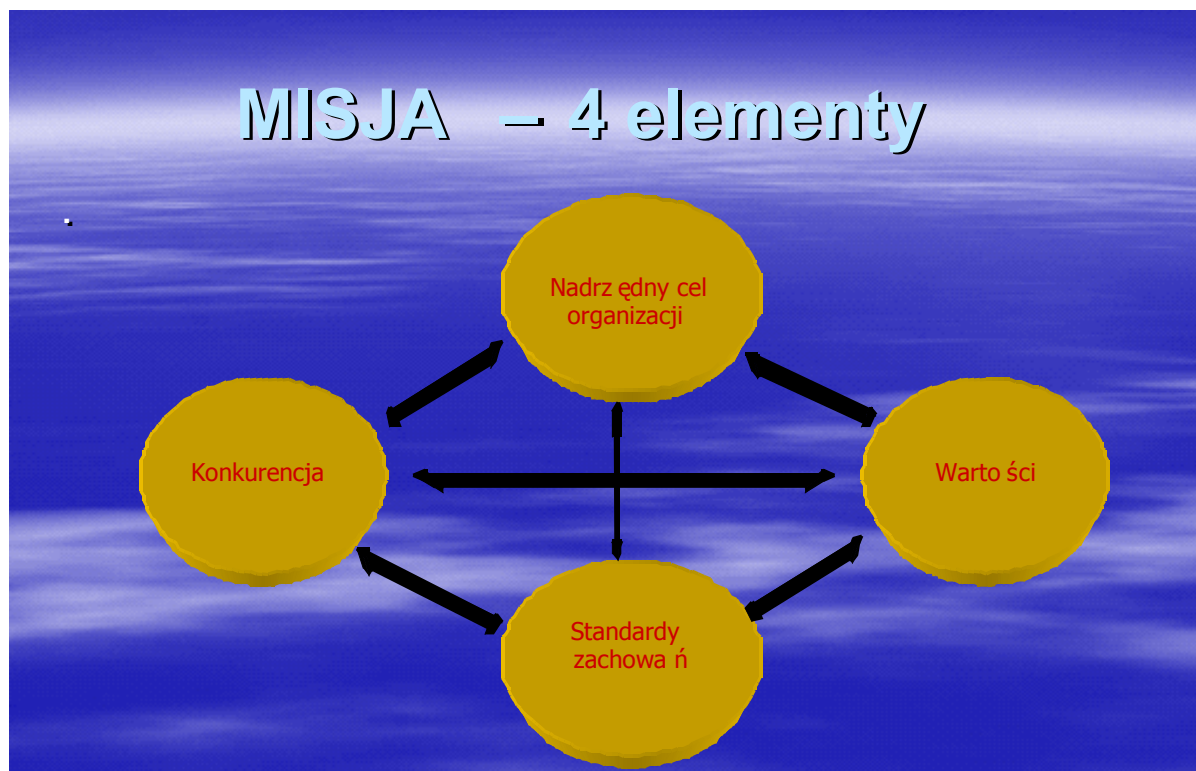
Uznano, że działania miasta powinny koncentrować się na jednej podstawowej misji:

**Zaspokajać potrzeby wszystkich
mieszkańców dla umożliwienia pełnego
rozwoju jednostki**

7.2. Elementy misji

Przyjęto model misji składający się z czterech elementów wywodzący się z modelu opracowanego przez Ashridge Strategic Management Center.

Rysunek 2. Misja złożona z czterech elementów



7.3. Nadrzędny cel oraz główne wartości misji.

Misja powinna wyrażać nadrzędny cel oraz główne wartości. Za nadrzędny cel uznano:

zaspokajanie potrzeb mieszkańców.

Samorządy realizując nadrzędny cel koncentrują się na aspektach społecznych lub gospodarczych. W przypadku aspektu gospodarczego należy wziąć pod uwagę to, że jeżeli miastu nie uda się zrealizować celów gospodarczych, to mogą pojawić się kłopoty budżetowe. Stwierdzono, że władze miasta powinny zwracać uwagę na stałe wpływy do budżetu miasta. W przypadku Józefowa niepokój może budzić starzenie się mieszkańców miasta. Po wprowadzeniu podatku katastralnego miasto może mieć obniżone wpływy z tego tytułu. Ludzie starsi zazwyczaj nie posiadają dużych dochodów, więc będą starali się o uzyskanie ulg lub różnego typu zwolnień. Stwierdzono, że jeżeli postulujemy, aby nasze miasto było willowe wśród zieleni to wynika z tego, że wprowadzenie podatku katastralnego jest w interesie miasta.

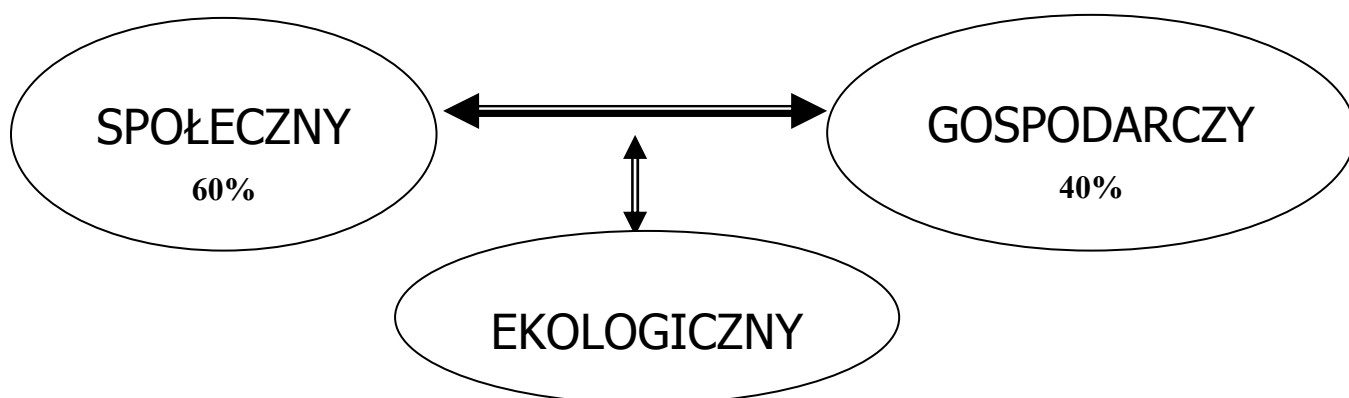
Potrzeby mieszkańców podzielono na trzy grupy: gospodarcze, społeczne i ekologiczne.

Tabela 10. Potrzeby mieszkańców

POTRZEBY		
SPOŁECZNE	GOSPODARCZE	EKOLOGICZNE
<ul style="list-style-type: none">• Kultura,• Sport,• Gospodarka komunalna,• Bezpieczeństwo,• Ochrona zdrowia,• Pomoc społeczna.	<ul style="list-style-type: none">• Zamknięta strefa mikrofirm,• Usługi hotelarsko-gastronomiczne,• Podatek katastralny.	<ul style="list-style-type: none">• Chronić lasy,• Chronić wody gruntowe.

Rozważono, który aspekt i w jakim stopniu zaspokaja potrzeby mieszkańców.

Rysunek 3. Aspekty zaspokajania potrzeb mieszkańców



Po dyskusji uznano, że, działania powinny w większym stopniu zaspokajać potrzeby mieszkańców społeczne (60%) niż gospodarcze (40%). Stwierdzono, że jeżeli chodzi o gospodarczy rozwój miasta należy zaznaczyć, że nie może to naruszać walorów środowiska naturalnego, gdyż przyroda w Józefowie ma ogromne znaczenie, ponieważ większość mieszkańców pracuje poza miastem, a tutaj pragnie odpoczywać.

Po dyskusji uczestnicy warsztatów przyjęli najważniejsze wartości stymulujące rozwój miasta. Są to w kolejności:

- 1) Zdrowie - 8
- 2) Perspektywa rozwoju osobistego - 3
- 3) Bezpieczeństwo - 2
- 4) Sąsiedzkie więzi - 1
- 5) Dobro społeczne

7.4. Konkurencja i standardy zachowań

Przy wyznaczaniu strategii coraz większego znaczenia nabiera podejście marketingowe, stąd konieczność wyznaczania pozycji konkurencyjnej miast i gmin. Wyznaczenie pozycji konkurencyjnej dokonano poprzez określenie następujących elementów:

1. **Segment rynku klienta**, na którym konkuruje Józefów to **zamożne osadnictwo**.
2. **Sposób konkurowania** to wykorzystywanie walorów środowiska i położenia w sąsiedztwie Warszawy dla osiedlania się grup silnych ekonomicznie.
3. **Konkurencją dla Józefowa** są: Konstancin Jeziorna, Izabelin, Magdalenka, Zalesie, Łomianki, Komorów, Brwinów, Podkowa Leśna, Wiązowna
4. **Unikalne cechy** Józefowa to: sosny, Świder, Wisła, wyspy, Mazowiecki Park Krajobrazowy, mikroklimat, styl architektoniczny Świder-Majer.

Następnie ustalono pozycję konkurencyjną organizacji miasta Józefowa. Przyjęto dwie propozycje określenia pozycji konkurencyjnej:

- 1) Wykorzystanie walorów środowiskowych miasta i położenia w sąsiedztwie z Warszawą dla osiedlania się grup silnych ekonomicznie,
- 2) Wyznaczenie i konsekwentna realizacja architektonicznej wizji miasta zgodnie z tradycją i długofalowym interesem mieszkańców miasta.

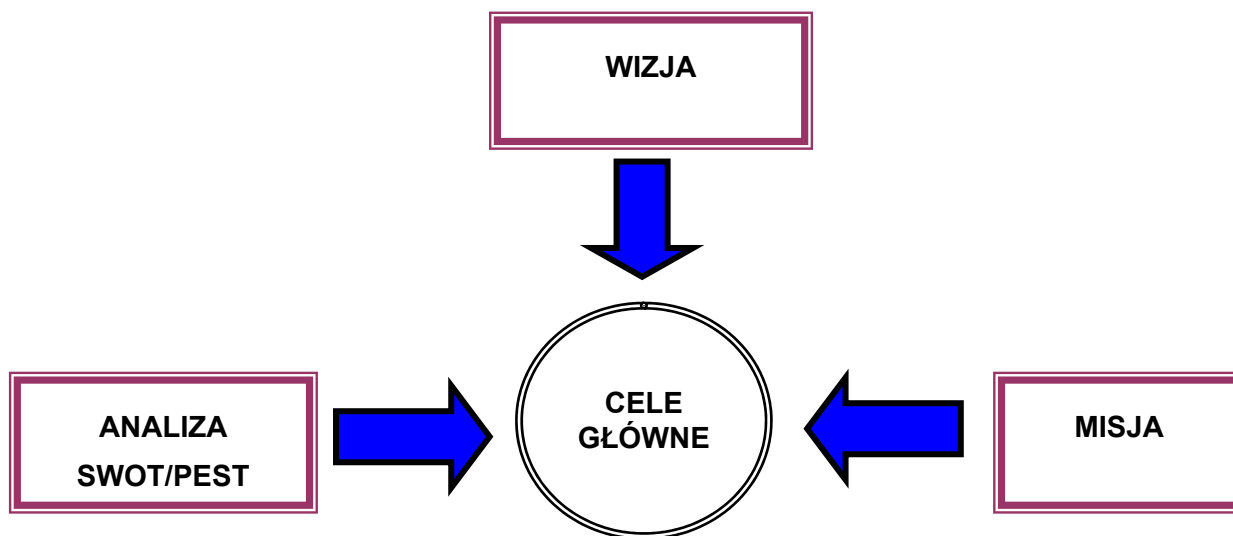
Dla poprawienia pozycji konkurencyjnej przyjęto następujące pożądane standardy zachowań:

Lp.	Standard zachowań	Punkty
1	Zaangażowanie społeczne	8
2	Wysoka świadomość ekologiczna	3
3	Otwartość na nowych mieszkańców	2
4	Poszanowanie własności	2
5	Społeczne zaufanie	1
6	Szacunek dla tradycji przedsiębiorczości	1

8. Cele strategiczne

W toku prac warsztatowych określono wiązkę celów strategicznych, które wynikają z analizy SWOT, odpowiedzi strategicznej wyrażonej w formie wizji i misji miasta. Proces wyznaczenia celów strategicznych został przedstawiony w poniższym diagramie, pokazującym schemat pracy podczas warsztatów strategicznych.

Rysunek 4. Schemat dochodzenia do celów głównych



W wyniku analizy szans rozwoju miasta oraz problemów i zagrożeń rozwojowych podczas warsztatów strategicznych zaproponowano wstępne cele strategiczne rozwoju miasta:

- 1) Zachowanie środowiska naturalnego - 9
- 2) Rozwój kultury w mieście - 7
- 3) Zachowanie niskiej zabudowy i pielęgnacja budownictwa Andriollego - 5
- 4) Aktywizacja życia gospodarczego miasta - 4
- 5) Poprawa infrastruktury miejskiej - 3
- 6) Poprawa bezpieczeństwa - 1

Po dyskusji zgrupowano cele strategiczne w następującą wiązkę:

- 1. Zachowanie środowiska naturalnego**
- 2. Aktywizacja ekonomiczna miasta
(gospodarka, zarządzanie)**
- 3. Wielowymiarowa integracja społeczności lokalnej
(kultura, sport, bezpieczeństwo)**
- 4. Rozwój przestrzenny zgodny z wizerunkiem miasta oparty na:**
 - nowym Centrum miasta wyznaczającym oś rozwojową**
 - pielęgnacji tradycji willowej z zachowaniem niskiej zabudowy**

Wiązka celów strategicznych jest tym elementem strategii, który będzie determinował rozwój miasta. Na cele strategiczne w pierwszej kolejności są przeznaczane fundusze z budżetu miasta i środki z funduszy przedakcesyjnych oraz funduszy strukturalnych. Zatem wiązka celów strategicznych istotna jest z punktu widzenia rozwoju, jest przy tym mierzalna oraz dająca efekt w czasie.

9. Monitoring i ewaluacja strategii

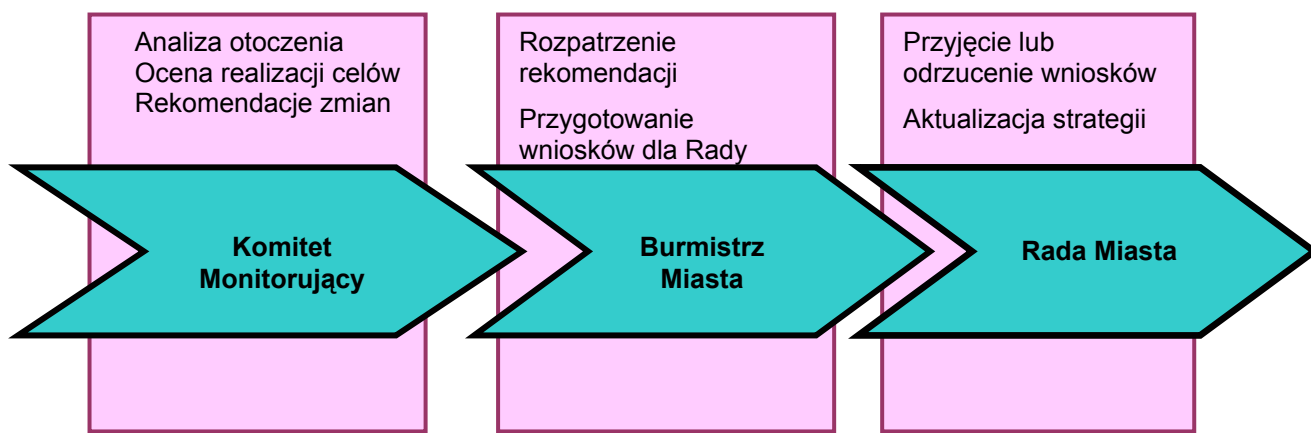
Konwent ds. Strategii uznaje za istotne dokonywanie cyklicznej oceny realizacji wypracowanej Strategii Rozwoju Miasta Józefowa na lata 2004-2013. Cykliczna ocena realizacji strategii jest narzędziem pozwalającym na skuteczne zarządzanie procesem wdrażania strategii. Pozwala na korygowanie ewentualnych odchyłeń od przyjętej ścieżki strategicznej. Celem dokonania oceny z realizacji przyjętej strategii należy stale monitorować nie tylko stopień zaawansowania we wdrażaniu strategii, ale także monitorować otoczenie miasta, tak, aby dostosowywać strategię do nowej sytuacji gospodarczej, prawnej i technologicznej. Chcąc wprowadzić efektywny mechanizm kontrolny przyjęto następującą procedurę monitorowania i oceny realizacji celów określonych w strategii:

- Rolę Komitetu Monitorującego Strategii pełnić będzie powołany Zarządzeniem Burmistrza Konwent.
- Komitet Monitorujący Strategię będzie cyklicznie w okresach kwartalnych oceniać realizację przyjętej Strategii Rozwoju.
- Ocena realizacji Strategii zawierać będzie opis realizacji poszczególnych programów operacyjnych z wyznaczonymi zakresami odpowiedzialności i harmonogramem realizacji poszczególnych działań
- Komitet Monitorujący oceni realizację poszczególnych programów operacyjnych w zakresie terminowości wdrażania poszczególnych działań oraz zgodności tych działań z przyjętymi dla strategii celami i priorytetami rozwoju.
- W wyniku przeprowadzonego postępowania monitorującego, Komitet Monitorujący rekomenduje Burmistrzowi wnioski dla dalszej realizacji Strategii.
- W przypadku odchyłeń od przyjętych celów i kierunków rozwoju, Komitet Monitorujący wskaże Burmistrzowi propozycję działań korygujących, chyba że odchylenia od zakładanych celów i priorytetów są wynikiem aktualizacji Strategii, której prawidłowość zostanie oceniona przez Komitet Monitorujący.
- W wyniku tej weryfikacji, Burmistrz przedstawi Radzie Miasta propozycję dokonania odpowiednich zmian w zapisach dokumentu strategicznego.

Monitorowaniem w szczególności objęto następujące mierniki ilościowe:

1. Macierz główna SWOT
2. Analiza korelacyjna
3. Analiza porównawcza
4. Realizacja celów głównych

Rysunek 5. Model monitorowania i ewaluacji strategii



Zakończenie

Dokument Strategii Rozwoju Miasta Józefowa na lata 2004-2013 został przygotowany po odbyciu cyklu seminariów i warsztatów związanych z wytyczaniem i konkretyzowaniem kierunków rozwoju miasta. Wyznaczono strategię rozwoju, która będzie angażowała ogół mieszkańców do poszukiwania najlepszego sposobu rozwiązywania problemów miasta i podejmowania wysiłków w wykorzystywaniu szans rozwojowych.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej nie jest możliwe równie intensywne rozwijanie wszystkich dziedzin życia społecznego i ekonomicznego. Wobec ograniczonych środków finansowych konieczne jest dokonanie selekcji tych zagadnień, których pobudzenie z uwagi na potrzeby miasta i całego regionu jest najważniejsze i najpilniejsze. Należy podjąć wszelkie starania idące w kierunku montażu finansowego środków, jakimi dysponuje miasto oraz środków pomocowych. Podstawą do hierarchizacji priorytetów rozwojowych, a następnie zadań wynikających ze strategii, było określenie celów strategicznych.

Uczestnicy warsztatów oraz Konwent ds. Strategii mieli świadomość rangi podejmowanych wyborów i ich dalekosiężnych skutków. Korzystając z pomocy ekspertów, wypracowano propozycję drogi rozwoju na najbliższe lata. Realizacja tej strategii, w przypadku przyjęcia jej przez Radę Miasta będzie wymagać od miejscowych władz dużego zaangażowania oraz uzyskania poparcia jak największej części mieszkańców dla przedstawionej wizji oraz wykonania zadań stojących przed samorządem, wyznaczonych przez cele strategiczne.

Załącznik

Uwagi metodyczne

Opracowanie Strategii opierało się na metodyce budowy strategii rozwoju jednostek samorządowych zalecanej przez Unię Europejską. Zastosowano zasady programowania, partnerstwa i konsensusu społecznego, zrównoważonego rozwoju, zgodnie z Agendą 21 oraz zasadą optymalnej alokacji środków w oparciu o analizę i kryteria doboru. Przygotowano zgodnie z wymaganiami proceduralnymi i merytorycznymi obowiązującymi w Polsce i Unii Europejskiej [Council Regulation (EC) No 1260/1999 of 21 June 1999; Council Regulation (EC) No 622/98 of 16 March 1998; Council Regulation (EC) No 1260/1999 of 21 June 1999; Council Regulation (EC) No 1266/1999 of 21 June 1999; Council Regulation (EC) No 1267/1999 of 21 June 1999; Council Regulation (EC) No 1268/1999 of 21 June 1999].

2. Przy opracowaniu strategii, uwzględnione zostaną zapisy następujących dokumentów krajowych:

1. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta;
2. Ustawa o Wspieraniu Rozwoju Regionalnego;
3. Rozporządzenia KE 1266/1999 dot. programowania w ramach Funduszy Strukturalnych
4. „Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa 2000”
5. „Narodowy Plan Rozwoju”
6. Program operacyjny dla PHARE 2000
7. Narodowy Program Zwalczania Bezrobocia i Aktywizacji Zatrudnienia
8. Strategia rozwoju Województwa Mazowieckiego,
9. Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego,
10. Strategia rozwoju Powiatu Otwockiego,
11. Strategie rozwoju gmin ościennych

3. Strategia została zrealizowana w formie zajęć seminaryjnych i warsztatowych, zgodnie z przyjętą Metodą Aktywnego Planowania Strategicznego.

Podejście partycypacyjne to uspołecznienie procesu budowania strategii rozwoju

4. Pracami nad strategią kierował Konwent składający się z Przewodniczącego Rady, Burmistrza, Przewodniczących Komisji Rady Miasta oraz członków zespołów konsultacyjno – opiniujących
5. W pracach uczestniczyli zaproszeni przez Burmistrza Miasta lokalni liderzy i przedstawiciele wszystkich środowisk Józefowa. Powołano trzy Zespoły Opiniująco - konsultacyjne, w których za pomocą techniki SWOT zidentyfikowano kluczowe problemy rozwojowe miasta.

6. Konwent i zespoły robocze

Konwent ds. Strategii
Zespół ds. infrastruktury technicznej Zespół ds. rozwoju gospodarczego Zespół ds. rozwoju społecznego

7. W procesie budowy strategii przyjęto następujące kroki planowania strategicznego:

Krok	Opis
1	Misja diagnostyczna
2	Analiza strategiczna SWOT
3	Analiza korelacyjna
4	Ustalenie wizji Józefowa
5	Przyjęcie misji Józefowa
6	Wyznaczenie celów głównych /SMART/
7	Konsultacje społeczne
8	Przyjęcie strategii

8. W analizie strategicznej dominowało podejście systemowe. Zdefiniowano organizację miejską oraz otoczenie. Położono nacisk w analizie na funkcję uzdrowiskową realizowaną przez miasto.
9. W analizie strategicznej wykorzystano technikę SWOT, gdzie zidentyfikowano i zważono czynniki rozwojowe. Określono silne i słabe strony miasta oraz szanse i zagrożenia przychodzące z otoczenia w aspekcie czynników PEST (politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych). Pokazano stan obecny organizacji miejskiej oraz prognozowano zjawiska mogące mieć wpływ na rozwój miasta Józefowa.
10. Analiza korelacyjna objęła wszystkie elementy matrycy SWOT
11. Dla określania celów przyjęto schemat SMART, gdzie cele zostały scharakteryzowane jako ściśle określone, mierzalne, uzgodnione, realistyczne i aktualne.
12. Konwent ds. Strategii przyjął myślenie o strategii rozwoju jako o:
- Programie zakładającym harmonijny i zrównoważony rozwój działalności gospodarczej, wysoki poziom zatrudnienia, zasadę równości szans oraz wysoki poziom ochrony i poprawy stanu środowiska;
 - realizacji długookresowych celów za pomocą ustalonych środków i przy wykorzystaniu posiadanych zasobów;
 - zwycięskiej walki konkurencyjnej o lokalizację inwestycji;

- sztuce opanowania swojego losu;
- raczej dokonywania wyborów niż poddawania się;
- dokumencie, w którym ogniskuje się pomysł na ekspansję gminy wokół pewnych zasobów materialnych, ludzi, tradycji i dorobku kulturowego;
- koncepcji, w której znajdujemy odpowiedź wobec fundamentalnych zmian społeczno - ekonomicznych otoczenia;
- spójnym dążeniu programowym, a nie zbiorze życzeń.

12. Budując strategię uznano następujące procesy w otoczeniu za najważniejsze:

- szybkie zmiany gospodarcze;
- procesy przekształceniowe w dominującym w otoczeniu sektora uzdrowiskowego,
- rozwój nowych technologii;
- spadek zatrudnienia w sektorze misp.

14. W strategii uwzględniono zasady polityki regionalnej, takie jak:

- obniżona konkurencyjność polskiej gospodarki;
- szansa skorzystania z instrumentów przedakcesyjnych UE w zakresie tzw. środków miękkich;
- możliwość skorzystania od roku 2004 z funduszy strukturalnych UE;
- zasada subsydiarności (decentralizacja);
- koncentracja regionalnego kapitału na rozwój gospodarczo-społeczny;
- zasada montażu finansowego (łączenia środków);
- programy restrukturyzacyjne;
- zasada spójności społeczno-gospodarczej;
- zasada zrównoważonego rozwoju.

15. Przyjęto, że wypracowanie strategii rozwoju pozwoli na:

- uzyskanie szerokiego poparcia ze strony wszystkich mieszkańców dla realizacji Strategii rozwoju Józefowa;
- elastyczność polegającą na szybkiej korekcie bieżących zadań w oparciu o zebrane doświadczenia;
- osiągnięcie pełnego zintegrowania wszystkich planów działania;
- ciągłe monitorowanie i ewaluację planów strategicznych w cyklu rocznym.

16. W pracach nad strategią kierowano się polityką zrównoważonego rozwoju regionalnego UE, w takich aspektach jak:

- ochrona walorów środowiska naturalnego;
- zachowanie możliwości odtwarzania się zasobów naturalnych;
- racjonalne użytkowania zasobów nieodnawialnych;
- zachowania różnorodności biologicznej;
- przeciwdziałanie izolacji regionów peryferyjnych;
- zachowanie niekonwencjonalnych walorów wsi;
- stworzenie równych szans rozwoju dla wszystkich mieszkańców;
- zapewnienie obywatelom bezpieczeństwa ekologicznego.

17. Jako najważniejsze przyjęto następujące zasady UE udzielania wsparcia finansowego na realizację inicjatyw lokalnych:

- programowanie;
- równość szans;
- partnerstwa i solidarności społeczności lokalnej;
- ilościowo wymiernych efektów;
- łączenia inwestycji technicznych z inwestycjami w szkolenie ludzi;
- wdrażania przyjętych celów zgodnie z normami i przepisami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego;
- koordynacji sił i środków oraz montażu finansowego;
- uzupełniania środków finansowych przez UE;

- wysokiego priorytetu dla monitorowania i ewaluacji.
18. Zasadę planowania i programowania opisano następująco (art. 9 rozporządzenia Rady WE 1260/1999):
- *Programowanie*: oznacza proces organizowania, podejmowania decyzji i finansowania, prowadzony w kilku etapach w celu wdrażania na bazie wieloletniej wspólnych działań dla osiągnięcia założonych celów;
 - *Planowanie*: oznacza przygotowaną analizę sytuacji w świetle założonych celów, jak również potrzeb priorytetowych służących osiągnięciu tych celów, wraz z przeznaczonymi na ich realizację środkami finansowymi;
19. Zasada partnerstwa rozumiana jako (rozp. WE 1260/99):
- *Partnerstwo*, czyli konsultacje, winny być prowadzone przy pełnej zgodności z odpowiednimi kompetencjami instytucjonalnymi, prawnymi i finansowymi każdego z partnerów. Przy wyznaczaniu partnerstwa na poziomie krajowym, regionalnym czy lokalnym winno się stworzyć szerokie zrzeszenie wszystkich istotnych podmiotów, biorąc pod uwagę zrównoważony rozwój poprzez integrację wymogów ochrony środowiska z jego poprawą. Wszystkie wyznaczone strony, zwane dalej „partnerami”, winny być partnerami dążącymi do wspólnego celu. Partnerstwo winno obejmować przygotowanie, finansowanie, monitorowanie i ocenę działania w określonym celu;
20. Taktyka komunikacji
- W trakcie realizacji strategii zespół ekspertów wspólnie z Zespołem Programowym ds. Strategii wypracował taktykę komunikacji niezbędną do uzyskania efektu konsensusu społecznego dla opracowywanego dokumentu strategicznego. Taktyka komunikacji opiera się o następujące założenia:
- 1) opracowanie i uzgodnienie taktyki przez wszystkich uczestników procesu planowania,
 - 2) spotkania informacyjne z udziałem wszystkich zainteresowanych,
 - 3) przekaz informacyjny z wykorzystaniem wszystkich możliwych technik: media, prasa oraz informacje na witrynie internetowej miasta,
 - 4) informowanie tak szybko jak to jest możliwe,
20. Podczas warsztatów strategicznych jako podstawową technikę heurystyczną zastosowano „burzę mózgów”.
21. Uczestnictwo w warsztatach menedżerów i specjalistów umożliwiło zastosowanie techniki delfickiej w budowaniu tez roboczych. Dyskusja z elementami planowania scenariuszowego pozwalała na diagnozowanie obecnej sytuacji miasta oraz na prognozowanie otoczenia. Dalsza weryfikacja postawionych tez powinna być kontynuowana metodami naukowymi.
22. Stosowano również elementy takich technik heurystycznych jak:
- ⇒ Myślenie lateralne
 - ⇒ Wizualizacja metajęzyka,
 - ⇒ Mapy myślowe porządkujące informacje we wzorce,
 - ⇒ NPL (programowanie neurolingwistyczne)
 - ⇒ CoRT (Cognitive Research Trust).