

# Strategia rozwoju

POWIATU  
LEGIONOWSKIEGO

2026  
2035



POWIAT  LEGIONOWSKI

*Przystań w sercu Mazowsza*

Projekt

**Projekt**

**Zespół ds. opracowania  
Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego  
na lata 2026–2035:**

Roman Smogorzewski, Starosta Legionowski;  
Zarząd Powiatu w Legionowie;

Radni Rady Powiatu w Legionowie  
VI i VII Kadencji;

Dyrektorzy i Kierownicy Powiatowych  
Jednostek Organizacyjnych  
i administracji zespolonej;

Naczelnicy i Kierownicy Komórek  
organizacyjnych;

Starostwa Powiatowego w Legionowie;

Uczestnicy i uczestniczki  
warsztatów strategicznych;

oraz respondenci badań ankietowych.

**Koordynacja prac:**

Wydział Strategii, Rozwoju  
i Pozyskiwania Funduszy.

**Opracowanie:**

Barbara Łączna, Grzegorz Godziek,  
Łukasz Dąbrówka, Sylwia Dąbrówka.

**Opracowanie graficzne oraz skład tekstu:**

Marcin Piątek, KREDKA.

**Zdjęcia:**

Starostwo Powiatowe w Legionowie,  
Anna Tucholska, Katarzyna Leszczyńska,  
Kinga Czerwińska, Andrzej Nowak,  
Krzysztof Czarnecki, Zdzisław Żarna,  
Leszek Błachnio, Paweł Kozarzewski,  
Artur Spodobalski, Stefan Wojciechowski.

Projekt

**Projekt**

# Strategia rozwoju

POWIATU  
LEGIONOWSKIEGO  
na lata 2026–2035

Legionowo,  
kwiecień 2026 roku

POWIAT  LEGIONOWSKI  
*Przystań w sercu Mazowsza*

Projekt



## Szanowni Państwo, Drodzy Mieszkańcy Powiatu Legionowskiego,

Oddajemy w Państwa ręce dokument szczególny – „Strategię rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” – na najbliższą dekadę. To nie jest tylko zbiór celów i kierunków działań. To wspólna opowieść o tym, kim jesteśmy jako wspólnota i jaką przyszłość chcemy budować dla siebie oraz dla kolejnych pokoleń.

Żyjemy w czasach dynamicznych zmian i rosnącej niepewności. Świat wokół nas przekształca się szybciej niż kiedykolwiek – zmienia się rynek pracy, model edukacji, sposób świadczenia usług publicznych, wyzwania związane ze zdrowiem, bezpieczeństwem czy klimatem. W takich warunkach odpowiedzialne zarządzanie nie polega na przewidywaniu wszystkiego, lecz na budowaniu odporności, elastyczności i zdolności do współdziałania. Właśnie dlatego tak dużą wagę w tej „Strategii” przykładamy do wspólnoty, zaufania i współodpowiedzialności.

Podczas warsztatów strategicznych w listopadzie 2025 roku to właśnie wspólnota i współodpowiedzialność zostały wskazane jako wartość nadrzędna, co jest dla mnie niezwykle ważnym sygnałem. Pokazuje, że rozwój powiatu nie jest dla nas wyłącznie kwestią

infrastruktury czy inwestycji, ale przede wszystkim relacji – między ludźmi, między pokoleniami, między samorządami i organizacjami społecznymi. Chcemy budować powiat, w którym każdy czuje się częścią większej całości i ma poczucie realnego wpływu.

„Strategia”, którą dziś prezentujemy, powstała w sposób partycypacyjny. Rozpoczęliśmy od szerokiej diagnozy i badań ankietowych wśród dorosłych. Pytaliśmy o jakość życia, transport, edukację, zdrowie, bezpieczeństwo, kulturę i rynek pracy. Równolegle przeprowadziliśmy badanie wśród młodzieży szkół ponadpodstawowych, dla których organem prowadzącym jest powiat. Ich głos był dla nas szczególnie cenny. To oni w największym stopniu będą współtworzyć lokalną rzeczywistość w kolejnych latach. Ich oczekiwania dotyczące komunikacji, nowoczesnej edukacji, przestrzeni do spotkań i rozwoju pasji jasno wybrzmiały w wynikach badań.

Zorganizowaliśmy warsztaty, prowadziliśmy konsultacje, analizowaliśmy setki opinii i uwag. Z tych rozmów wyłania się obraz powiatu jako miejsca bezpiecznego, zielonego, z dobrym potencjałem edukacyjnym i silnymi relacjami społecznymi. Jednocze-

Projekt

śnie dostrzegamy wyzwania: presję komunikacyjną wynikającą z bliskości Warszawy, potrzebę wzmocnienia oferty szkół ponadpodstawowych, rozwoju usług zdrowotnych – zwłaszcza w zakresie zdrowia psychicznego i opieki senioralnej – a także tworzenia przestrzeni dla aktywności młodzieży i integracji międzypokoleniowej.

Naszą ambicją jest, aby powiat legionowski był miejscem wysokiej jakości życia – z profesjonalnymi usługami publicznymi, dobrą komunikacją, dostępną opieką zdrowotną, nowoczesną edukacją i atrakcyjną ofertą kulturalną oraz sportową. Miejscem, które łączy walory przyrodnicze z rozwojem gospodarczym, a bezpieczeństwo i stabilność z otwartością na innowacje. Miejscem, w którym młodzi widzą swoją przyszłość, rodziny czują wsparcie, a seniorzy – szacunek i opiekę.

Jako samorząd powiatowy realizujemy określone ustawami zadania ponadgminne – w obszarze edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, transportu, bezpieczeństwa, kultury czy rynku pracy. Właśnie w tych obszarach koncentruje się nasza odpowiedzialność i nasze działania strategiczne. Ale na-

wet najlepiej zaplanowane inwestycje nie przyniosą trwałego efektu bez zaangażowania mieszkańców. „Strategia” nie będzie żyć na papierze – będzie się realizować w szkołach, instytucjach kultury, w organizacjach społecznych, w codziennych decyzjach administracji i w Państwa aktywności obywatelskiej.

Wierzę głęboko, że siłą powiatu legionowskiego są ludzie – ich energia, przedsiębiorczość, solidarność i dumy lokalna. Jeśli będziemy potrafili tę energię połączyć z odpowiedzialnym i przejrzystym działaniem samorządu, stworzymy przestrzeń, w której każdy – niezależnie od wieku i miejsca zamieszkania – będzie mógł powiedzieć, że żyje w miejscu ważnym, bezpiecznym i bliskim sercu.

Dziękuję wszystkim, którzy włączyli się w proces tworzenia tej „Strategii”. Zachęcam Państwa do dalszej aktywności, dialogu i współpracy przy jej realizacji. Przyszłość powiatu legionowskiego nie zależy wyłącznie od decyzji urzędowych – zależy od nas wszystkich.

Licząc na Państwa dalsze zaangażowanie w rozwój Naszej Wspólnoty, pozostaję z wyrazami szacunku,

*Roman Smogorzewski*  
Starosta Legionowski

Projekt

# Spis treści

<b>01.</b>	<b>Metodologia, w tym partycypacyjny model tworzenia „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”</b> .....	11
<b>02.</b>	<b>Założenia do „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”</b> .....	15
	2.1 Diagnoza stanu Powiatu Legionowskiego – synteza .....	15
	2.2 Kontekst wewnętrzny i zewnętrzny wyzwań rozwojowych Powiatu Legionowskiego .....	50
	2.3 Strategiczne wyzwania rozwoju Powiatu Legionowskiego .....	53
	2.4 Możliwe scenariusze rozwoju Powiatu Legionowskiego .....	58
	2.5 Konkluzje .....	61
<b>03.</b>	<b>Rozwój oparty na wartościach</b> .....	63
<b>04.</b>	<b>Wizja i cele strategiczne rozwoju powiatu</b> .....	69
	4.1 Wizja rozwoju Powiatu Legionowskiego .....	69
	4.2 Cele strategiczne i operacyjne .....	71
	4.3 Scenariusze rozwoju a realizacja wizji i celów strategicznych .....	80
<b>05.</b>	<b>Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych</b> .....	83
	5.1 Cel strategiczny I. USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby .....	83
	5.2 Cel strategiczny II. KOMUNIKACJA, która zbliża .....	95
	5.3 Cel strategiczny III. NATURA, która daje wytchnienie .....	100
	5.4 Cel strategiczny IV. PRACA, która daje perspektywy .....	103
	5.5 Cel strategiczny V. WSPÓLNOTA, która łączy .....	106
<b>06.</b>	<b>Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia</b> .....	113
	6.1 Zasady pomiaru i doboru wskaźników monitorowania .....	114
	6.2 Ocena „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” .....	120
<b>07.</b>	<b>System realizacji „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”</b> .....	123
	7.1 Poziom merytoryczny .....	123
	7.2 Poziom organizacyjny .....	125
	7.3 Poziom społeczny .....	130
<b>08.</b>	<b>Ramy finansowe „Strategii” i źródła finansowania</b> .....	133
	8.1 Ramy finansowe .....	133
	8.2 Potencjalne źródła finansowania „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” .....	135

# Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Zjawiska globalne, krajowe i regionalne mogące mieć wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego .....	43
<b>Tabela 2.</b> Czynniki lokalne, które mają wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego .....	47
<b>Tabela 3.</b> Cele strategiczne i operacyjne „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” .....	74
<b>Tabela 4.</b> Powiązanie celów strategicznych względem zidentyfikowanych wyzwań .....	76
<b>Tabela 5.</b> Scenariusze rozwoju Powiatu Legionowskiego a wizja i cele strategiczne .....	80
<b>Tabela 6.</b> Cele operacyjne oraz kierunki działań w ramach I. celu strategicznego „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby” .....	85
<b>Tabela 7.</b> Cele operacyjne oraz kierunki działań w ramach II. celu strategicznego „KOMUNIKACJA, która zbliża” .....	96
<b>Tabela 8.</b> Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach III. celu strategicznego „NATURA, która daje wytchnienie” .....	101
<b>Tabela 9.</b> Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach IV. celu strategicznego „PRACA, która daje perspektywę” .....	104
<b>Tabela 10.</b> Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach V. celu strategicznego „WSPÓLNOTA, która łączy” .....	107
<b>Tabela 11.</b> Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla I celu strategicznego „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby” .....	115
<b>Tabela 12.</b> Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla II celu strategicznego „KOMUNIKACJA, która zbliża” .....	117
<b>Tabela 13.</b> Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla III celu strategicznego „NATURA, która daje wytchnienie” .....	117
<b>Tabela 14.</b> Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla IV celu strategicznego „PRACA, która daje perspektywę” .....	118
<b>Tabela 15.</b> Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla V celu strategicznego „WSPÓLNOTA, która łączy” .....	119
<b>Tabela 16.</b> Skumulowany potencjał inwestycyjny oraz zdolność do spłaty i obsługi zadłużenia Powiatu Legionowskiego w latach 2026–2035 .....	134



# 01.

## Metodologia, w tym partycypacyjny model tworzenia „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”

Ostateczny dokument „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” jest wynikiem szerokiego procesu analitycznego i partycypacyjnego, w który zaangażowane zostały władze powiatu, radni, przedstawiciele jednostek organizacyjnych, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorcy oraz mieszkańcy wszystkich gmin powiatu. „Strategia” powstała jako dokument odpowiadający na realne potrzeby społeczności lokalnej, zdiagnozowane zarówno w oparciu o dane statystyczne i dokumenty źródłowe, jak i opinie mieszkańców wyrażone w kilku badaniach ankietowych oraz wnioski z warsztatów strategicznych. Jednocześnie dokument został przygotowany z uwzględnieniem ustawowych kompetencji powiatu.



Przygotowaliśmy „Strategię”, łącząc głos mieszkańców z analizą ekspercką i ustawowymi kompetencjami powiatu



### Model partycypacyjno-eksperski

W pracach nad „Strategią” przyjęto model partycypacyjno-eksperski, łączący wiedzę specjalistów z doświadczeniem i oczekiwaniami mieszkańców. Taka formuła pozwoliła na wypracowanie dokumentu opartego na rzetelnej diagnozie, a zarazem zakorzenionego w lokalnym kontekście społecznym. Możliwe było połączenie danych ilościowych z jakościową refleksją uczestników warsztatów, a także uwzględnienie perspektywy różnych grup – mieszkańców miast i gmin wiejskich, osób aktywnych zawodowo, seniorów, przedsiębiorców oraz młodzieży.



# Kluczowe elementy procesu:

- analiza sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Legionowskiego w latach 2014-2024;
- badanie ankietowe skierowane do mieszkańców pt. „Kierunki rozwoju i potrzeby społeczne w Powiecie Legionowskim” (317 respondentów, lipiec 2025 roku);
- badanie ankietowe skierowane do mieszkańców pt. „Przewagi konkurencyjne i priorytetowe działania dla rozwoju Powiatu Legionowskiego” (232 respondentów, wrzesień 2025 roku);
- badanie ankietowe przeprowadzone wśród młodzieży szkół ponadpodstawowych prowadzonych w powiecie (159 uczniów i uczennic, listopad 2025 roku);
- warsztaty strategiczne z udziałem przedstawicieli różnych środowisk lokalnych, podczas których podsumowano diagnozę i analizowano trendy, które mogą kształtować przyszłość powiatu, wskazano jego zasoby oraz wypracowano wyzwania strategiczne (8 października 2025 roku);
- warsztaty strategiczne z udziałem przedstawicieli różnych środowisk lokalnych, podczas których wypracowano m.in. kluczowe wartości, wizję przyszłości, cele strategiczne i wskazano kluczowe kierunki działań (27 listopada 2025 roku);
- opracowanie w gronie ekspertów zewnętrznych i urzędników powiatowych projektu dokumentu;
- konsultacje projektu dokumentu – weryfikacja spójności dokumentu z oczekiwaniami interesariuszy oraz z obowiązującymi ramami prawnymi i finansowymi.

fot. Archiwum Powiatu

“

Planujemy z młodymi  
dla młodych

”

## Szczególna rola młodzieży

Istotnym elementem procesu było włączenie młodych mieszkańców powiatu – uczniów i uczniów szkół ponadpodstawowych prowadzonych przez powiat. Ich głos – wyrażony zarówno w badaniu ankietowym, jak i potwierdzony udziałem w warsztacie strategicznym – okazał się szczególnie ważny w kontekście planowania działań w obszarze edukacji, komunikacji, oferty czasu wolnego, przestrzeni dla aktywności społecznej oraz zdrowia psychicznego.

Wyniki badania młodzieżowego pozwoliły lepiej zrozumieć czynniki wpływające na decyzje młodych ludzi dotyczące pozostania w powiecie lub wyjazdu, a także ich oczekiwania wobec jakości usług publicznych i oferty rozwojowej. Włączenie tej grupy miało charakter nie tylko diagnostyczny, lecz także symboliczny – „Strategia” jest bowiem dokumentem projektującym warunki życia w perspektywie dekady, a w tym czasie obecne uczennice i uczniowie staną się dorosłymi mieszkańcami odpowiedzialnymi za kształt i decyzje lokalnej wspólnoty.

## „Strategia” jako dokument wspólnotowy

„Strategia rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” jest wspólnym planem działania, opartym na danych i dialogu, skoncentrowanym na ustawowych kompetencjach Powiatu Legionowskiego oraz wzmacnianiu jego roli w koordynacji rozwoju całego obszaru. Stanowi ona wyraz wspólnej refleksji nad kierunkami rozwoju, a jej zapisy mają służyć budowaniu konsensusu wokół najważniejszych celów społecznych i gospodarczych. Choć realizacja wielu działań wymaga współpracy z gminami, samorządem województwa, administracją rządową i partnerami społecznymi, „Strategia” koncentruje się na tych obszarach, które pozostają w ustawowych kompetencjach powiatu, wzmacniając jego rolę jako podmiotu koordynującego działania ponadgminne i dbającego o spójność terytorialną całego obszaru.

Przyjęta metodologia – łącząca analizę danych, szeroką partycypację społeczną i ekspercką ocenę możliwości działania – pozwoliła na stworzenie dokumentu realistycznego, osadzonego w lokalnych uwarunkowaniach, a zarazem ambitnego w zakresie wyznaczonych kierunków rozwoju.



fot. Archiwum Powiatu



fot. Krzysztof Czarnecki

Projekt

# 02.

## Założenia do „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”

### 2.1. Diagnoza stanu powiatu legionowskiego – synteza

Kompleksowa i pogłębiona diagnoza stanowiła punkt wyjścia i bazę dla opracowania „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego”. W tej części dokumentu wskazano jedynie najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonej diagnozy, a sama „Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Legionowskiego” stanowi odrębny dokument.

#### 2.1.1. Demografia i usługi dla mieszkańców

Powiat legionowski należy do najszybciej rozwijających się demograficznie powiatów województwa mazowieckiego. W 2024 roku liczba mieszkańców wyniosła **133 097 osób**, co oznacza wzrost o **18,6% w stosunku do roku 2014**. W ciągu dekady populacja zwiększyła się o ponad **20 000 osób**. Wzrost ten nie wynika jednak z dodatniego przyrostu naturalnego – w 2024 roku wskaźnik ten był ujemny i wyniósł **-1,81‰** – lecz z trwałego i wysokiego dodatniego salda migracji, które w ostatnich latach kształtowało się na poziomie około 1500–2000 osób rocznie. Oznacza to, że rozwój demograficzny powiatu ma charakter migracyjny i jest bezpośrednio związany z procesami suburbanizacji aglomeracji warszawskiej.

Dynamika ta jest szczególnie widoczna w gminach podmiejskich. W latach 2014–2024 liczba mieszkańców wzrosła w **Wieliszewie o około 74%**, w **Jabłonie o 32%**, w **Serocku o 30%**, a w **Nieporęcie o 27%**, podczas gdy miasto **Legionowo odnotowało spadek o około 3,7%**. Oznacza to przesunięcie ciężaru demograficznego w stronę obszarów mniej zurbanizowanych i utrwalanie modelu powiatu jako „zielonego zaplecza metropolii”. Na tle wielu powiatów w Polsce, które doświadczają trwałej depopulacji, powiat legionowski wyróżnia się stabilnym wzrostem liczby mieszkańców. Jednocześnie model rozwoju oparty na migracjach pozostaje wrażliwy na czynniki zewnętrzne, takie jak koniunktura gospodarcza Warszawy, sytuacja na rynku pracy czy ceny nieruchomości.

Struktura wieku mieszkańców pozostaje relatywnie korzystna, choć proces starzenia się społeczeństwa jest wyraźny. W 2024 roku osoby w wieku produkcyjnym stanowiły 58,7% ludności, w wieku przedprodukcyjnym 21,2%, a w wieku poprodukcyjnym 20,1%. Udział osób w wieku 65 lat i więcej wzrósł z 13% w 2014 roku do 17,6% w 2024, natomiast osoby w wieku 80 lat i więcej stanowią 2,96% mieszkańców. Wskaźnik obciążenia demograficznego wzrósł z około 61 do 70 osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. Oznacza to, że mimo rosnącej liczby mieszkańców struktura wieku stopniowo przesuwa się w kierunku starzenia się populacji.

Prognozy demograficzne Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że liczba mieszkańców powiatu będzie rosła również w długiej perspektywie. W scenariuszu bazowym populacja może osiągnąć około **144 688 mieszkańców w 2060 roku**. Analiza scenariuszowa wskazuje jednak możliwość dalszego dynamicznego wzrostu – przy utrzymaniu dodatniego salda migracji na poziomie 1 500–2 000 osób rocznie liczba mieszkańców może wynieść około 150 000 w 2035 roku oraz około 173 000 w 2060. W wariantcie umiarkowanym populacja w 2035 roku może wynieść około 140 000, natomiast w scenariuszu niekorzystnym, przy wyhamowaniu migracji, możliwa jest stabilizacja na poziomie około 125 000 mieszkańców. Niezależnie od wariantu liczbowego – prognozy wskazują na dalszy wzrost udziału osób w wieku 65 lat i więcej do około 30% populacji w 2060 roku oraz wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego nawet do około 90. Oznacza to, że nawet przy wzroście liczby mieszkańców powiat będzie się mierzył z rosnącą presją fiskalną i społeczną wynikającą ze starzenia się społeczeństwa.

Silną stroną powiatu jest **edukacja ponadpodstawa**. Szkoły prowadzone przez Starostwo Powiatowe w Legionowie i urzędy gminne pełnią funkcję centrum edukacyjnego dla lokalnych mieszkańców oraz przyciągają uczniów spoza powiatu. Powiat legionowski charakteryzuje się wysokim poziomem kształcenia ogólnego – zdawalność egzaminu maturalnego – dla roku 2024 – wyniosła 93,22%<sup>1</sup> we

wszystkich placówkach kształcenia ponadpodstawowego na terenie powiatu (bez względu na typ organu prowadzącego) przy średniej dla województwa mazowieckiego na poziomie 89,7%. Także w odniesieniu do przedmiotów obowiązkowych wyniki legionowskich szkół były wyższe od średniej dla województwa i tak: średnia dla języka polskiego na poziomie podstawowym wyniosła 98,51% (średnia dla Mazowsza: 96,5%), matematyki 94,71% (wobec 91,8% na Mazowszu) i 97,47% w przypadku języka angielskiego na poziomie podstawowym (przy średniej wojewódzkiej na poziomie 96,85%). Edukacja stanowi zatem istotną przewagę konkurencyjną w obszarze metropolitalnym. Jednocześnie rosnąca liczba mieszkańców powoduje presję na infrastrukturę oświatową, a bliskość Warszawy sprzyja migracjom edukacyjnym młodzieży do uczelni wyższych poza powiatem, co w dłuższej perspektywie może ograniczać lokalną bazę kapitału ludzkiego.

Istotnym elementem jakości życia mieszkańców jest również **rozwój oferty kulturalnej i sportowo-rekreacyjnej**. W 2024 roku jednostki kultury w powiecie zorganizowały około 700 wydarzeń kulturalnych, w których uczestniczyło ponad 14 000 osób. Jednocześnie rozwija się infrastruktura sportowa i rekreacyjna – na terenie powiatu funkcjonuje 5 pływalni, 18 boisk wielofunkcyjnych, 20 siłowni zewnętrznych oraz 5 skateparków. Wydarzenia sportowe przyciągają ponad 31 000 uczestników rocznie, co wskazuje na wysoki poziom aktywności mieszkańców i rosnące znaczenie sportu oraz rekreacji w lokalnym modelu życia. Aktywność społeczna i kulturalna wzmacnia kapitał społeczny oraz zwiększa atrakcyjność osiedleńczą powiatu.

W obszarze **ochrony zdrowia** w powiecie legionowskim funkcjonowało w 2024 roku 59 przychodni, udzielono 1 169 385 porad w ambulatoryjnej opiece zdrowotnej, co oznacza średnio około 8,8 porad na jednego mieszkańca powiatu rocznie, co jest wskaźnikiem zbliżonym do średniej krajowej. Liczba lekarzy na 10 000 mieszkańców wynosi 24,6, podczas gdy w województwie mazowieckim 46,9, co wskazuje na istotną zależność od Warszawy w zakresie opieki specjalistycznej. W warunkach

<sup>1</sup> Dane w oparciu o raporty Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Warszawie o wynikach egzaminu maturalnego przeprowadzonego w maju, czerwcu i sierpniu 2024 r. ([https://bip.oke.waw.pl/publikacje/podglad.php?id\\_publicacji=580](https://bip.oke.waw.pl/publikacje/podglad.php?id_publicacji=580))

rosnącego udziału seniorów oznacza to zwiększone zapotrzebowanie na usługi geriatryczne, rehabilitacyjne i opiekę długoterminową.

W obszarze **bezpieczeństwa** wskaźnik przestępstw wyniósł w 2024 roku 18,82 na 1 000 mieszkańców i wykazuje tendencję spadkową w stosunku do lat wcześniejszych. Jednocześnie odnotowano 1292 kolizje drogowe, przy znaczącym spadku liczby ofiar śmiertelnych i rannych w porównaniu z końcem pierwszej dekady XXI wieku. Na terenie powiatu funkcjonuje 14 jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej. O skali zagrożeń świadczy natomiast fakt, że około 40% powierzchni znajduje się na terenach zagrożonych zalaniem, co wymaga utrzymywania sprawnego systemu zarządzania kryzysowego. Relatywnie wysoki poziom bezpieczeństwa stanowi istotny element jakości życia mieszkańców, ale jednocześnie generuje stałe koszty systemowe.

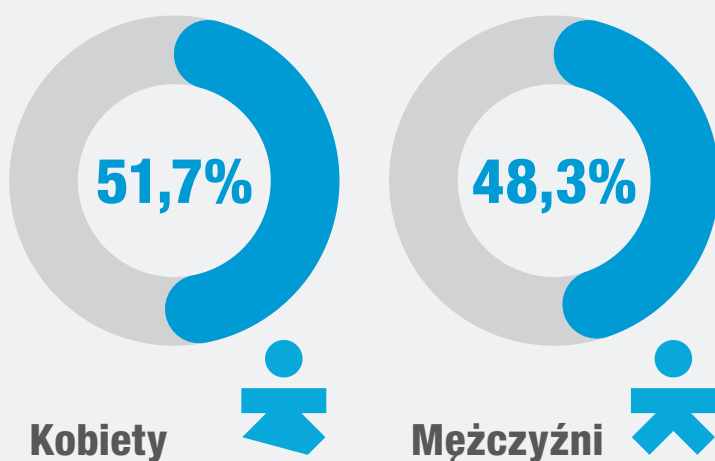
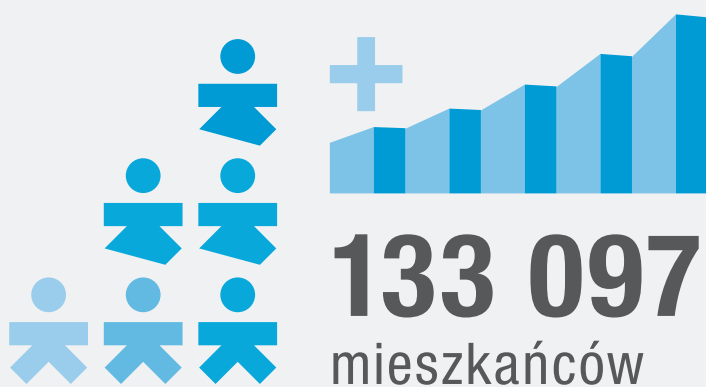
Podsumowując, obszar społeczny powiatu legionowskiego charakteryzuje się dynamicznym wzrostem liczby mieszkańców opartym na migracjach, relatywnie wysoką jakością usług publicznych oraz korzystnymi wskaźnikami edukacyjnymi i bezpieczeństwa. Przewagą konkurencyjną jest dodatnie saldo migracji, stabilna funkcja edukacyjna oraz dobra dostępność podstawowych usług społecznych. Jednocześnie rosnący udział seniorów, zależność od Warszawy w zakresie specjalistycznych usług zdrowotnych, presja suburbanizacyjna na infrastrukturę oraz wrażliwość modelu migracyjnego na czynniki zewnętrzne stanowią kluczowe napięcia systemowe. W perspektywie roku 2060 rozwój Powiatu będzie wymagał elastycznego, scenariuszowego planowania usług społecznych tak, aby równoważyć dalszy wzrost liczby mieszkańców z postępującym procesem starzenia się populacji.



fot. Archiwum Powiatu

# Demografia

**SYSTEMATYCZNIE  
PRZYBYWA MIESZKAŃCÓW**

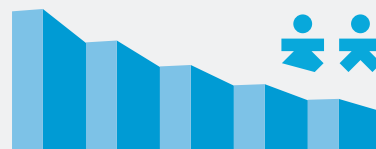


Współczynnik feminizacji: **107**

**Malejący  
przyrost naturalny**

Przyrost naturalny

**-3,71‰**



**Saldo migracji**



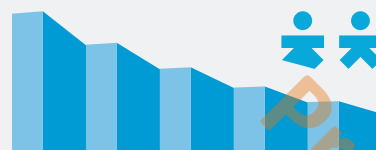
**+13,8‰**

**Silna  
suburbanizacja**

Rozwój gmin wiejskich przy nieznacznym odpływie mieszkańców z Legionowa

Wskaźnik urbanizacji

**43,30%**



## Struktura wieku mieszkańców



Osoby w wieku  
**PRZEDPRODUKCYJNYM**

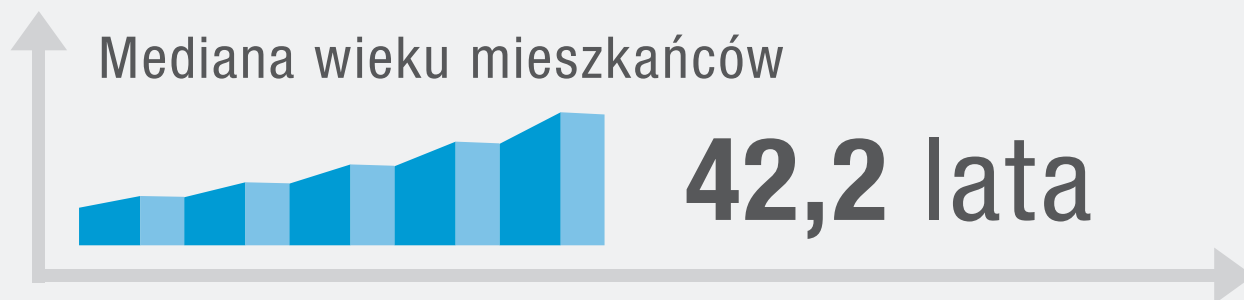
21,2%

Osoby w wieku  
**PRODUKCYJNYM**

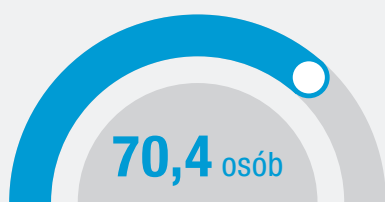
58,7%

Osoby w wieku  
**POPPRODUKCYJNYM**

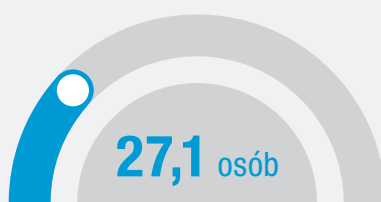
20,1%



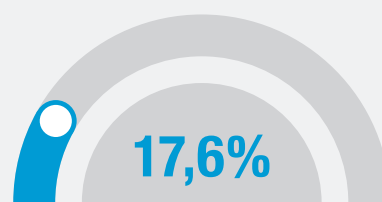
## Społeczeństwo się starzeje



Współczynnik obciążenia  
demograficznego



Współczynnik obciążenia  
demograficznego  
osobami starszymi



Odsetek osób  
w wieku 65 lat  
i więcej

## PROGNOZA NA 2060 ROK

**144 688**  
mieszkańców

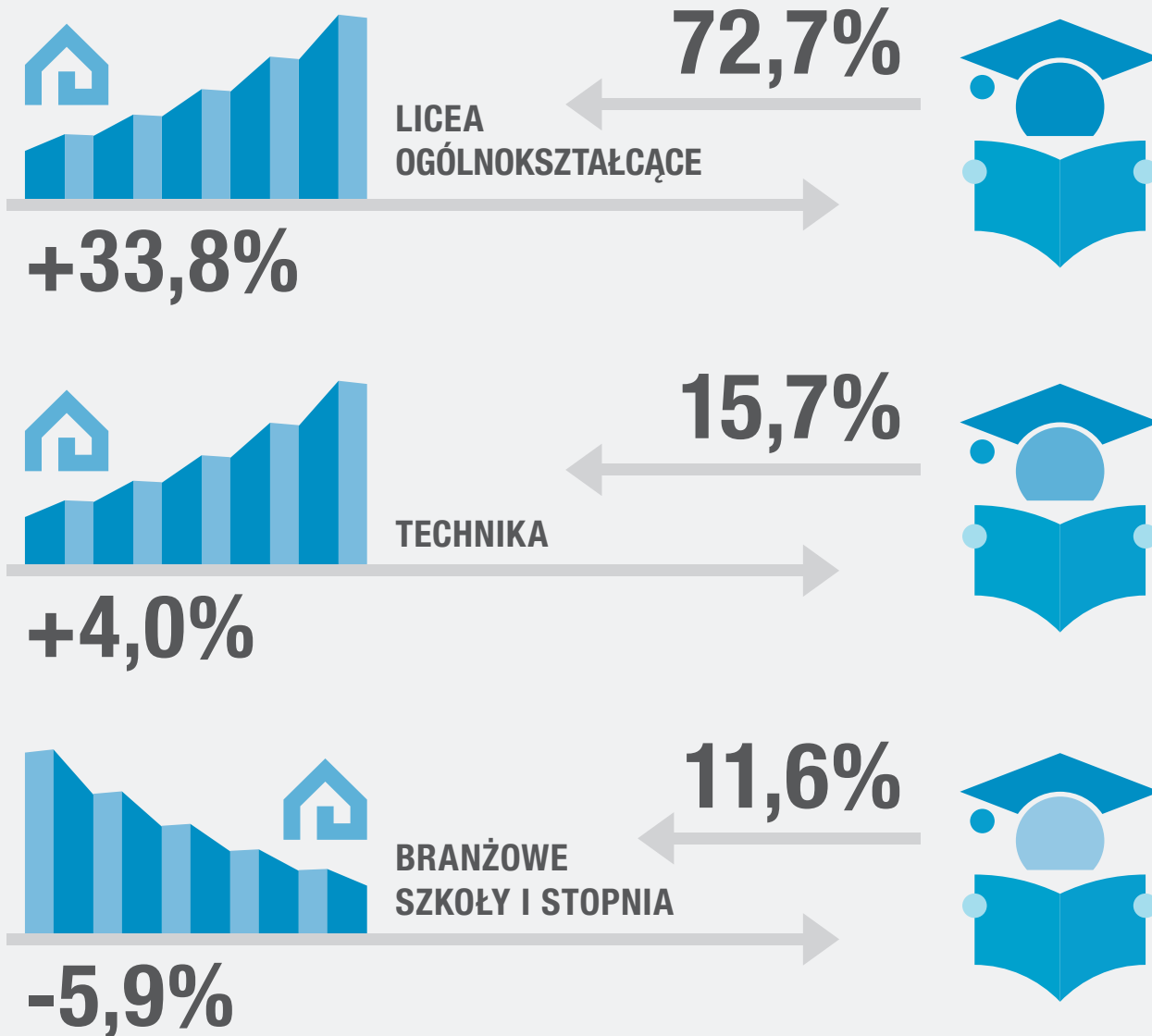
- ⚠ utrzymanie wzrostu liczby mieszkańców
- ⚠ spadek udziału osób w wieku produkcyjnym
- ⚠ wzrost liczby seniorów
- ⚠ rosnące obciążenie demograficzne

# Edukacja

Usługi dla mieszkańców

Współczynnik skolaryzacji netto

## STRUKTURA ABSOLWENTÓW SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH



### WYSOKI POZIOM KSZTAŁCENIA OGÓLNOKSZTAŁCĄCEGO

Zdawalność matury ogółem

**93,2%**

Język polski **98,5% >** 96,5% Średnia wojewódzka

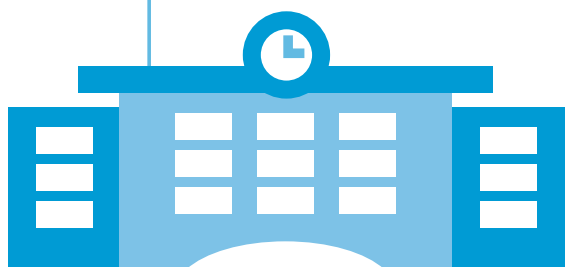
Matematyka **94,7% >** 91,8% Średnia wojewódzka

Język angielski **97,5% >** 96,5% Średnia wojewódzka

**PORADNIA  
PSYCHOLOGICZNO  
-PEDAGOGICZNA**  
w Legionowie

**POWIATOWY ZESPÓŁ  
SZKÓŁ I PLACÓWEK  
SPECJALNYCH**  
w Legionowie

**LICEUM  
OGÓLNOKSZTAŁCĄCE  
IM. MARII KONOPNICKIEJ**  
w Legionowie



## **SIEĆ SZKOLNICTWA PONADPODSTAWOWEGO W POWIECIE LEGIONOWSKIM**

Jednostki oświatowe  
prowadzone przez powiat

**LICEUM  
OGÓLNOKSZTAŁCĄCE  
IM. STANISŁAWA LEMA**  
w Stanisławowie  
Pierwszym

**POWIATOWY  
ZESPÓŁ SZKÓŁ  
PONADPODSTAWOWYCH**  
im. Jerzego Siwińskiego  
w Legionowie

**POWIATOWY  
ZESPÓŁ SZKÓŁ  
PONADPODSTAWOWYCH**  
im. Włodzimierza  
Wolskiego w Serocku

**2 378 os.**

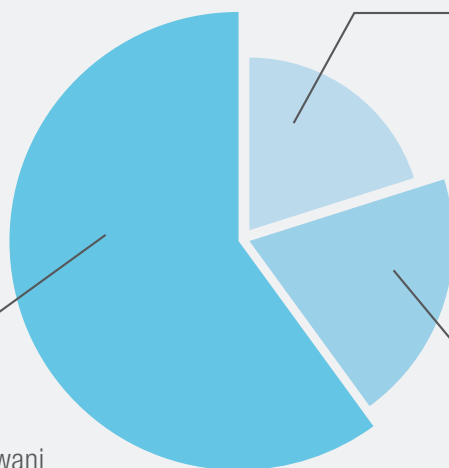
Liczba uczniów i uczennic  
w szkołach powiatowych

### **STRUKTURA KADRY NAUCZYCIELSKIEJ W SZKOŁACH POWIATOWYCH**



**59,7%**

Nauczyciele dyplomowani



**18,6%**

Nauczyciele mianowani

**21,7%**

Nauczyciele początkujący

**60,9%**

ankietowanych pozytywnie ocenia  
dostęp do usług oświatowych w powiecie

Projekt

# Zdrowie i pomoc społeczna

Usługi dla mieszkańców



**59**

**PRZYCHODNI**



**32** APTEKI



**4 159** osoby na 1 aptekę



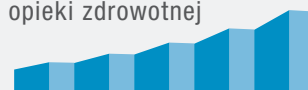
**670 344**

porady podstawowej  
opieki zdrowotnej



**499 041**

porady specjalistycznej  
opieki zdrowotnej



**24,6** lekarzy  
na 10 000 ludności



**2,2%**

mieszkańców



KORZYSTA Z POMOCY SPOŁECZNEJ

**RODZINY  
ZASTĘPCZE**

**148** RODZIN

**243** DZIECI

**RODZINNE  
DOMY DZIECKA**

**8** DZIECI

## POWIAT REALIZUJE ZADANIA PONADGMINNE W ZAKRESIE:

- ❗ pieczy zastępczej (rodziny zastępcze, placówki opiekuńczo-wychowawcze),
- ❗ wsparcia osób z niepełnosprawnościami (PFRON),
- ❗ przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu,
- ❗ polityki senioralnej,
- ❗ interwencji kryzysowej,
- ❗ wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej

## JEDNOSTKI POWIATOWE

POWIATOWE CENTRUM  
INTEGRACJI SPOŁECZNEJ

POWIATOWE CENTRUM  
POMOCY RODZINIE

DOM POMOCY  
SPOŁECZNEJ „KOMBATANT”

# Sport i rekreacja

Usługi dla mieszkańców



## POTENCJAŁ TURYSTYCZNO-REKREACYJNY



# Kultura

Usługi dla mieszkańców



**BIBLIOTEK  
I FILII PUBLICZNYCH  
W POWIECIE**

**20 940** czytelników  
bibliotek na obszarze powiatu



**1 894,5**



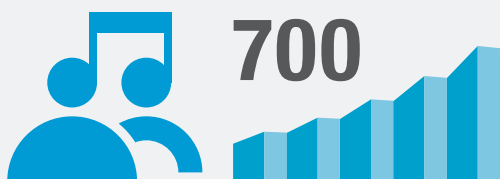
**WOLUMINÓW W KSIĘGOZBIORZE  
na 1 000 ludności**



**8 319**



**MIESZKAŃCÓW  
na 1 placówkę biblioteczną**



**Imprez organizowanych  
przez jednostki kultury**



**Liczba uczestników masowych  
impres artystyczno-rozrywkowych**

**13,54 zł**

Wydatki ogółem z budżetu JST na kulturę  
i dziedzictwo narodowe na 1 mieszkańca

Powiatowa Instytucja Kultury działa od 2014,  
w jej ramach działa Powiatowa Biblioteka Publiczna w Legionowie.



# Dumni z naszego dziedzictwa

## 82 OBIEKTY

### wpisane do wojewódzkiego Rejestru i Ewidencji Zabytków

- ❗ Kościół farny w Serocku;
- ❗ Kościół w Chotomowie;
- ❗ Kościół w Nieporęcie;
- ❗ Neobarokowy kościół w Woli Kiełpińskiej z 1899 roku;
- ❗ Zespół pałacowo-parkowy w Jabłonie;
- ❗ Zespół pałacowo-parkowy w Jadwisinie;
- ❗ Zespół willowo-parkowy „Kozłówka” w Legionowie;
- ❗ Kompleks koszarowy carskiego garnizonu z końca XIX wieku;
- ❗ Wille w stylu dworskim z dwudziestolecia międzywojennego w Legionowie;
- ❗ Liczne obiekty obronne wchodzące w skład systemu obronnego Warszawy;
- ❗ Kapliczki i krzyże przydrożne.

Projekt

# Poziom bezpieczeństwa

Usługi dla mieszkańców



**18,82**

Przestępstw na 1 000 mieszkańców



**10,95**

przestępstw kryminalnych na 1 000 mieszkańców

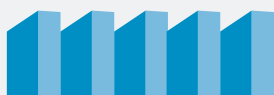


**56,1%**

Wykrywalność sprawców przestępstw ogółem



## BEZPIECZEŃSTWO DROGOWE



**1 292**

Kolizje drogowe



**36**

Wypadki drogowe



**48**

Ranni



**5**

Ofiary śmiertelne



**228**

Policjantów w powiecie legionowskim w 2024 roku

## STRAŻ POŻARNA I RATOWNICTWO

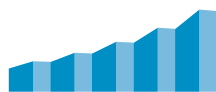


**1 876**

INTERWENCJI PSP

14 jednostek OSP

1 OSP na ok. 9 500 mieszkańców



**72,4%**

miejscowe zagrożenia



**16,2%**

pożary



**11,4%**

falszywe alarmy

493 druhów OSP

**74,8%**

ankietowanych pozytywnie ocenia poziom bezpieczeństwa

Projekt

## 2.1.2. Komunikacja

Powiat legionowski charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem integracji komunikacyjnej z Warszawą oraz spójnym układem transportowym w skali ponadlokalnej. Kluczowe znaczenie ma położenie przy drodze krajowej nr 61, która stanowi jeden z głównych korytarzy komunikacyjnych północnego Mazowsza. Powiązania z układem dróg wojewódzkich oraz z drogami ekspresowymi S7 i S8 dodatkowo wzmacniają powiązania z układem transportowym regionu i kraju.

Najsilniejszym elementem systemu mobilności pozostaje transport kolejowy. Na terenie powiatu funkcjonuje kilkanaście stacji i przystanków kolejowych obsługiwanych przez Szybką Kolej Miejską, Koleje Mazowieckie oraz przewoźników regionalnych. Czas przejazdu do stacji Warszawa Gdańska wynosi około 20–25 minut, natomiast do Dworca Centralnego około 40 minut. Oznacza to wysoki poziom dostępności rdzenia metropolii przy zachowaniu przewidywalności czasu podróży niezależnie od zatłoczenia dróg. Integracja taryfowa w ramach wspólnego biletu Warszawskiego Transportu Publicznego dodatkowo ułatwia codzienną mobilność mieszkańców.

Uzupełnieniem systemu kolejowego jest obsługa powiatu przez linie autobusowe Warszawskiego Transportu Publicznego oraz lokalne linie autobusowe, w tym prowadzone przez Powiat Legionowski. Funkcjonowanie węzłów przesiadkowych, w szczególności w Legionowie, oraz integracja transportu autobusowego z koleją tworzą system powiązany funkcjonalnie w ramach metropolii warszawskiej. W warunkach konkurencji powiatów podwarszawskich stanowi to jedną z kluczowych przewag – możliwość codziennego, stosunkowo szybkiego i stabilnego dojazdu do Warszawy.

Istotną rolę odgrywa także sieć dróg powiatowych i gminnych, która zapewnia dostępność międzygminną oraz dojazd do najważniejszych instytucji publicznych, w tym szkół ponadpodstawowych, placówek ochrony zdrowia czy ośrodków administracyjnych. Układ drogowy zapewnia relatywnie dobrą spójność przestrzenną powiatu i umożliwia sprawne przemieszczanie się pomiędzy jego poszczególnymi gminami.

Elementem uzupełniającym system mobilności jest infrastruktura rowerowa. Na terenie powiatu funkcjonuje kilkadziesiąt kilometrów ścieżek rowerowych, powiązanych między innymi z obszarem Jeziora Zegrzyńskiego. Infrastruktura ta pełni zarówno funkcję rekreacyjną, jak i – w coraz większym stopniu – transportową, wpisując się w rozwój mobilności niskoemisyjnej oraz poprawę jakości życia mieszkańców.

Pomimo silnych atutów komunikacyjnych widoczne są również napięcia systemowe. Rosnące natężenie ruchu drogowego prowadzi do przeciążenia głównych ciągów komunikacyjnych w godzinach szczytu, szczególnie na trasach prowadzących w kierunku Warszawy. Wysoka intensywność ruchu przekłada się również na liczbę zdarzeń drogowych, choć w ostatnich latach obserwowany jest spadek liczby ofiar śmiertelnych i osób rannych. Stąd konieczność szybkiego sfinalizowania rozwiązań związanych z budową północnej części Obwodnicy Aglomeracyjnej Warszawy (S50/A50), której warianty przebiegać będą przez teren Powiatu Legionowskiego, a którego budowa jest elementem Rządowego Programu Budowy Dróg Krajowych do 2030 roku (z perspektywą do 2033 roku). Trasa ma na celu odciążenie węzłów w pobliżu Warszawy, a jej realizacja w tym rejonie jest na etapie opracowania Studium Techniczno-Ekologiczno-Środowiskowego.

W części gmin oddalonych od głównych osi transportowych dostępność transportu zbiorowego pozostaje słabsza niż w obszarach położonych wzdłuż linii kolejowych i głównych korytarzy drogowych. Sprzyja to większej zależności od transportu indywidualnego i pogłębia nierównomierność dostępności komunikacyjnej w obrębie powiatu. Dodatkowo możliwość zwiększenia liczby połączeń kolejowych pozostaje w dużej mierze uzależniona od decyzji zarządcy infrastruktury kolejowej oraz przewoźników regionalnych, co ogranicza bezpośredni wpływ samorządu powiatowego na skalę oferty przewozowej.

Wyzwaniem stanowią również rosnące koszty utrzymania i modernizacji infrastruktury drogowej oraz konieczność dostosowywania jej do wymogów bezpieczeństwa ruchu drogowego i zmian klimatycznych. Modernizacja przejść dla pieszych, rozwój

infrastruktury rowerowej czy poprawa systemów odwodnienia wymagają systematycznych nakładów inwestycyjnych.

Podsumowując, system komunikacyjny powiatu legionowskiego jest dobrze zintegrowany z pozostałą częścią metropolii warszawskiej. Jego przewaga nad innymi powiatami opiera się przede wszystkim na wysokiej dostępności kolejowej, integracji transportowej z Warszawą oraz stosunkowo dobrej spójności sieci drogowej. Nie bez znaczenia jest także bliskość Portu lotniczego Warszawa-Modlin (WMI), który znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie powiatu legionowskiego

(ok. 25 km od centrum Legionowa), co czyni go kluczowym węzłem komunikacyjnym dla mieszkańców tego obszaru i znacząco podnosi także konkurencyjność samego Powiatu. Główne wyzwania są związane z rosnącym natężeniem ruchu samochodowego, nierównomierną dostępnością transportu zbiorowego oraz ograniczonym wpływem samorządu powiatowego na rozwój infrastruktury kolejowej. W perspektywie strategicznej kluczowe będzie dalsze wzmocnienie transportu zbiorowego i mobilności aktywnej przy równoczesnym zwiększaniu bezpieczeństwa i przepustowości systemu drogowego.



fot. Archiwum Powiatu

# Komunikacja



**115,7 km**

DROGI POWIATOWE



**599**

PRZYSTANKÓW  
AUTOBUSOWYCH



**3**

PARKINGI  
(PARK & RIDE)

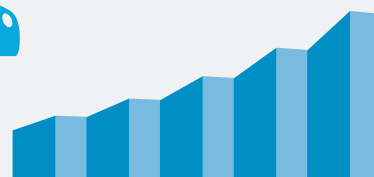
**553 955,40**

**Wozokilometry**  
w ramach bezpłatnych  
linii powiatowych



**675,5**

SAMOCHODÓW OSOBOWYCH  
na 1 000 ludności



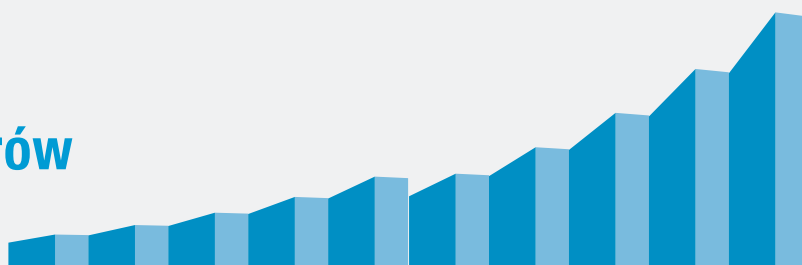
**612,2** Polska

**674,2** Mazowsze



**Drogi  
dla rowerów**

**115,1 km**



**302,06 zł**

Wydatki z budżetu powiatu na drogi na 1 mieszkańca

Projekt

### 2.1.3. Środowisko i infrastruktura

Powiat legionowski należy do obszarów o **wysokich walorach przyrodniczych w strefie podmiejskiej Warszawy**. Leży w widłach Wisły i Narwi, gdzie znajdują się liczne doliny rzeczne, tarasy zalewowe, starorzecza, wydmy oraz rozległe kompleksy leśne, które tworzą obszar zróżnicowany przyrodniczo i krajobrazowo. Szczególne znaczenie ma Jezioro Zegrzyńskie, pełniące funkcję rekreacyjną, turystyczną oraz retencyjną w skali całego Mazowsza.

Tak wysoki udział terenów biologicznie czynnych i obszarów o charakterze naturalnym w bezpośrednim sąsiedztwie metropolii warszawskiej jest zjawiskiem stosunkowo rzadkim. 29,9% powierzchni powiatu zajmują lasy, co stanowi wartość zbliżoną do średniej krajowej i jednocześnie wyraźnie wyższą niż w wielu silnie zurbanizowanych częściach aglomeracji warszawskiej. 72% obszaru powiatu obejmują różne formy ochrony przyrody, w tym obszary Natura 2000, rezerваты przyrody oraz Warszawski Obszar Chronionego Krajobrazu. System dolin rzecznych oraz obecność terenów otwartych sprzyjają naturalnemu przewietrzaniu oraz retencji wód, co ma znaczenie dla jakości środowiska oraz adaptacji do zmian klimatu.

Powiat pełni w istotnym stopniu funkcję **zaplecza przyrodniczego i rekreacyjnego metropolii warszawskiej**. W porównaniu z centralną częścią aglomeracji cechuje go niższa intensywność zabudowy, większy udział terenów otwartych oraz korzystniejsze warunki krajobrazowe. Oznacza to możliwość łączenia aktywności zawodowej w metropolii z zamieszkiwaniem w środowisku o wyższej jakości przestrzennej i większym dostępie do terenów zielonych i wód.

Zasoby przyrodnicze powiatu stanowią istotny element jego rozpoznawalności w skali regionu oraz przyciągają ruch turystyczny i rekreacyjny, w dużej mierze o charakterze weekendowym i jednodniowym. Koncentracja infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej ma miejsce szczególnie wokół Jeziora Zegrzyńskiego. Rozwinięta baza noclegowa i gastronomiczna oraz bogata infrastruktura pieszo-rowerowa dostępna jest w największym stopniu w gminach Serock i Nieporęt, przyczyniając się do ich rozwoju jako centrów rekreacyjno-wypo-



fot. Andrzej Nowak

czynkowych, ale także ważnego na mapie Polski zaplecza konferencyjno-eventowego.

Relatywnie niski poziom uprzemysłowienia ogranicza presję środowiskową typową dla obszarów o dużej koncentracji przemysłu. Struktura przestrzenna powiatu opiera się przede wszystkim na funkcjach mieszkaniowych, usługowych oraz rekreacyjnych, co sprzyja zachowaniu walorów krajobrazowych i środowiskowych.

Istotną rolę w funkcjonowaniu środowiska odgrywa również system wód powierzchniowych, obejmujący doliny Wisły i Narwi oraz zbiornik Jeziora Zegrzyńskiego. Układ ten pełni funkcję retencyjną, przyrodniczą oraz krajobrazową. Jednocześnie część obszaru powiatu znajduje się w strefach zagrożenia powodziowego, co wynika z jego położenia w dolinach dużych rzek.



fot. Andrzej Nowak

dzających, co przekłada się na większe obciążenie infrastruktury komunalnej oraz terenów rekreacyjnych.

Podsumowując, środowisko przyrodnicze i jakość przestrzeni należą do najważniejszych zasobów rozwojowych Powiatu Legionowskiego. Walory krajobrazowe, obecność dużych zbiorników wodnych, rozległych kompleksów leśnych oraz dolin rzecznych tworzą warunki sprzyjające rozwojowi funkcji mieszkaniowych, rekreacyjnych i turystycznych. Jednocześnie obserwowane procesy urbanizacyjne, rozwój transportu oraz rosnące wykorzystanie terenów rekreacyjnych wpływają na sposób użytkowania przestrzeni i kształtowanie się lokalnych uwarunkowań środowiskowych.

W ostatnich latach obserwowany jest również dynamiczny rozwój zabudowy mieszkaniowej, związany ze wzrostem liczby mieszkańców powiatu – o ponad 20 000 osób w ciągu ostatniej dekady. Proces ten wiąże się ze zmianami w strukturze użytkowania przestrzeni oraz stopniowym przekształcaniem części terenów otwartych.

Na warunki środowiskowe wpływa również rosnące natężenie ruchu drogowego, szczególnie wzdłuż głównych ciągów komunikacyjnych prowadzących w kierunku Warszawy, w tym drogi krajowej nr 61. Zjawisko to może oddziaływać na lokalne warunki akustyczne oraz jakość powietrza w bezpośrednim sąsiedztwie intensywnie użytkowanych tras.

Istotnym zjawiskiem jest również sezonowa koncentracja ruchu turystycznego nad Jeziorem Zegrzyńskim. W okresie letnim wzrasta liczba odwie-



fot. Archiwum Powiatu

# Środowisko i infrastruktura



**72%**

udział obszarów  
prawnie chronionych

**29,9%**

lesistość

**72%**

powierzchni powiatu  
jest cenna przyrodniczo



**10**

REZERWATÓW  
PRZYRODY



**120**

POMNIKÓW  
PRZYRODY



**8**

OBSZARÓW  
NATURA 2000

## DOSTĘP DO INFRASTRUKTURY KOMUNALNEJ



Wodociąg

**76,3%**



Kanalizacja

**72,6%**



Gaz

**85,8%**

## 2.1.4. Gospodarka

Gospodarka Powiatu Legionowskiego funkcjonuje w silnym powiązaniu z rynkiem pracy całej Metropolii Warszawskiej, w tym szczególnie ze stolicą. Bliskość największego ośrodka gospodarczego w kraju zapewnia mieszkańcom szeroki dostęp do zatrudnienia w sektorach usług zaawansowanych, administracji publicznej, finansów, IT oraz nowoczesnych usług biznesowych. W efekcie znaczna część aktywności zawodowej mieszkańców realizowana jest poza powiatem, głównie w Warszawie.

Jednocześnie na terenie powiatu obserwowany jest dynamiczny rozwój przedsiębiorczości. W 2024 roku funkcjonowało tu 22 615 podmiotów wpisanych do rejestru REGON, a liczba firm wzrosła o 30% w ciągu dekady. Powiat charakteryzuje bardzo wysoki wskaźnik przedsiębiorczości – 130 osób na 1 000 mieszkańców prowadzi własną działalność gospodarczą.

Struktura gospodarki lokalnej oparta jest przede wszystkim na mikro- i małych przedsiębiorstwach (98%), które dominują w sektorze usług, handlu, budownictwa oraz usług dla ludności. Taki model gospodarki sprzyja elastyczności rynku pracy i ogranicza ryzyko uzależnienia od jednego dużego pracodawcy, jednak jednocześnie oznacza ograniczoną obecność działalności przemysłowej oraz sektorów o wysokiej wartości dodanej.

Sytuacja na rynku pracy pozostaje relatywnie stabilna. Powiat charakteryzuje się niskim poziomem bezrobocia (5,5% w roku 2024) – niższym niż średnia krajowa i wielu powiatów województwa mazowieckiego. Bliskość Warszawy sprzyja szybkiemu wchłanianiu osób aktywnych zawodowo przez rynek pracy oraz wysokiej mobilności zawodowej mieszkańców.

Istotnym elementem modelu gospodarczego powiatu jest również funkcja rezydencjalna. Znaczna część dochodów mieszkańców generowana jest poza powiatem, a następnie trafia do lokalnej gospodarki w postaci wydatków konsumpcyjnych, inwestycji mieszkaniowych oraz rozwoju usług lokalnych. Wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych stanowią ważny element dochodów jednostek samorządu terytorialnego.

Rozwój usług lokalnych, handlu, budownictwa oraz usług czasu wolnego związanych m.in. z obszarem Jeziora Zegrzyńskiego wzmacnia gospodarkę opartą na popycie wewnętrznym generowanym przez rosnącą liczbę mieszkańców oraz relatywnie wysokie dochody gospodarstw domowych.

Jednocześnie gospodarka powiatu charakteryzuje się wysoką zależnością od rynku pracy aglomeracji warszawskiej. Ograniczona liczba dużych przedsiębiorstw działających w granicach powiatu oraz niewielki udział przemysłu powodują, że lokalna baza gospodarcza pozostaje słabiej rozwinięta niż w wielu powiatach o silnej funkcji produkcyjnej. Struktura przedsiębiorstw zdominowana przez mikro- i małe podmioty oznacza także ograniczoną skalę działalności innowacyjnej oraz relatywnie niewielki udział działalności eksportowej.

Na strukturę gospodarki wpływa również presja rynku nieruchomości. Rosnące ceny gruntów oraz atrakcyjność powiatu jako miejsca zamieszkania sprzyjają rozwojowi zabudowy mieszkaniowej kosztem funkcji gospodarczych, co może ograniczać dostępność terenów inwestycyjnych dla działalności produkcyjnej i logistycznej.

Podsumowując, gospodarka powiatu legionowskiego opiera się przede wszystkim na rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, wysokiej mobilności zawodowej mieszkańców oraz silnych powiązaniach z rynkiem pracy metropolii warszawskiej. Wzrost liczby przedsiębiorstw oraz stabilna sytuacja na rynku pracy stanowią istotne atuty rozwojowe. Jednocześnie wysoka zależność od gospodarki Warszawy, niewielka obecność dużych pracodawców oraz ograniczona dostępność terenów inwestycyjnych powodują, że powiat pełni przede wszystkim funkcję rezydencjalno-usługową w strukturze gospodarczej obszaru metropolitalnego.

# Gospodarka



**58 781**  
PRACUJĄCYCH

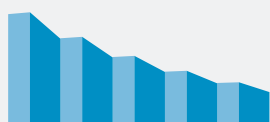
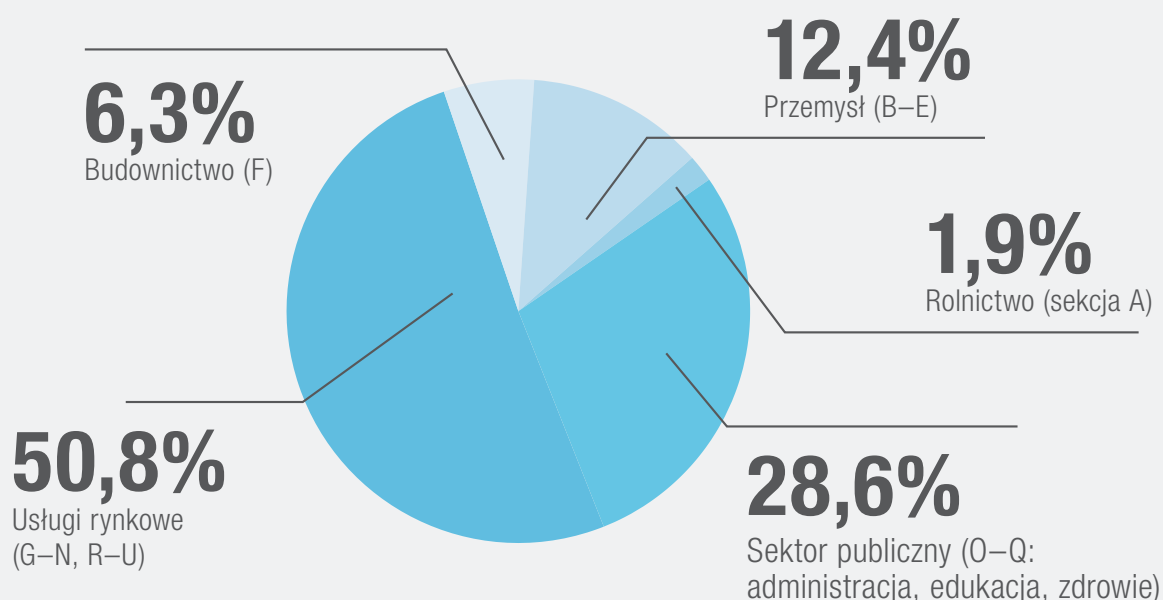


**29 517**  
Kobiety



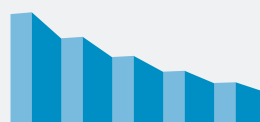
**29 264**  
Mężczyźni

## STRUKTURA ZATRUDNIENIA WG SEKTORÓW (% PRACUJĄCYCH):



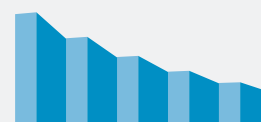
**5,5%**

Stopa bezrobocia rejestrowanego



**2,7%**

Udział bezrobotnych zarejestrowanych w ludności w wieku produkcyjnym



**2,0%**

Udział bezrobotnych zarejestrowanych w wieku 18-25 w liczbie ludności w tym wieku

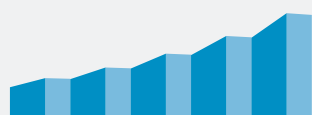
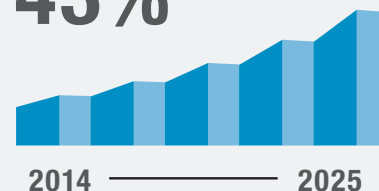
## PODMIOTY GOSPODARCZE



**22 615**

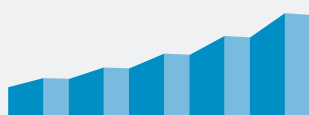
Liczba podmiotów  
wpisanych  
do rejestru REGON

**43%**



**170**

PODMIOTÓW  
na 1 000 mieszkańców



**289,5**

PODMIOTÓW  
na 1 000 mieszkańców  
w wieku produkcyjnym



**7 915,62 zł**

PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE  
WYNAGRODZENIE BRUTTO

**17 306**

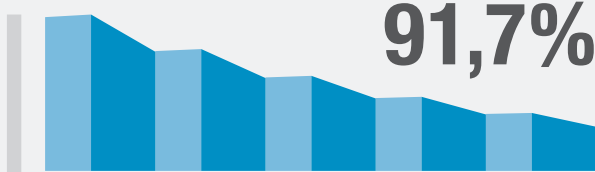
osób

prowadzi działalność  
gospodarczą



średnia krajowa

**91,7%**



przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto

**41,9%**

ankietowanych  
negatywnie ocenia  
dostępność  
miejsc pracy

## 2.1.5. Kapitał społeczny i administracja

Powiat legionowski charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem kapitału społecznego, przejawiającym się w aktywności organizacji pozarządowych oraz zaangażowaniu mieszkańców w życie lokalne. W 2024 roku na terenie powiatu funkcjonowało 491 organizacji pozarządowych, a ich liczba systematycznie rośnie. Organizacje te działają głównie w obszarach sportu, kultury, edukacji oraz pomocy społecznej i stanowią ważne uzupełnienie działań instytucji publicznych. Wydatki JST na dotacje bieżące dla organizacji pozarządowych wyniosły 18 648,74 zł w przeliczeniu na 1 000 mieszkańców, co wskazuje na rosnące wsparcie dla aktywności społecznej i kulturalnej.

Aktywność społeczna mieszkańców widoczna jest również w uczestnictwie w życiu publicznym. Frekwencja w wyborach samorządowych w 2024 roku wyniosła 55,71%, natomiast w wyborach prezydenckich w 2025 roku osiągnęła 77,04%, co potwierdza wysoki poziom zaangażowania obywatelskiego. W badaniach opinii mieszkańców 54% respondentów pozytywnie oceniło jakość usług administracyjnych świadczonych przez samorząd powiatowy, co wskazuje na stosunkowo wysokie zaufanie do instytucji publicznych.

Administracja powiatowa realizuje szeroki zakres zadań o charakterze ponadgminnym, obejmujących m.in. prowadzenie szkół ponadpodstawowych, zadania z zakresu pomocy społecznej, transportu oraz zarządzania kryzysowego. Wieloletnie doświadczenie w realizacji tych zadań sprzyja stabilności instytucjonalnej oraz wypracowaniu mechanizmów współpracy z gminami wchodzącymi w skład powiatu.

Istotnym elementem funkcjonowania samorządu jest zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych oraz prowadzenia projektów inwestycyjnych. W ostatnich latach powiat realizował liczne inwestycje infrastrukturalne i społeczne współfinansowane ze środków krajowych i europejskich, co pozwala na rozwój infrastruktury przy ograniczonej samodzielności dochodowej.

Struktura finansów powiatu wskazuje na silną rolę dochodów pochodzących z podatku dochodowego

od osób fizycznych. W 2024 roku dochody z tytułu udziału w PIT wyniosły 85 068 706 zł, co w przeliczeniu na mieszkańca daje 641,36 zł. Jednocześnie dochody z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) były znacznie niższe i wyniosły zaledwie 1 788 789 zł w skali powiatu, co potwierdza ograniczoną obecność dużych przedsiębiorstw w granicach powiatu i kluczową rolę mikro- i małych firm dla stabilności finansowej powiatu i samych mieszkańców.

Dochody budżetu Powiatu Legionowskiego wyniosły w 2024 roku 1 754,37 zł na mieszkańca, a dochody majątkowe 239,53 zł na mieszkańca, co wskazuje na stopniowy wzrost potencjału finansowego samorządu. Wydatki budżetowe kształtowały się na poziomie 1 591,25 zł na mieszkańca, z czego 314,75 zł na mieszkańca stanowiły wydatki inwe-



stycyjne, co świadczy o utrzymywaniu aktywności inwestycyjnej mimo rosnących kosztów realizacji zadań publicznych.

Istotną cechą finansów Powiatu Legionowskiego jest bardzo niski poziom zadłużenia. W 2024 roku dług wynosił zaledwie 3,11 zł w przeliczeniu na mieszkańca, a jego poziom w ostatnich latach ulegał dalszemu obniżeniu. Oznacza to wysoką stabilność finansową samorządu oraz duży potencjał do realizacji inwestycji w przyszłości. Jednocześnie struktura dochodów wskazuje na ograniczoną samodzielność finansową. Wysoki udział subwencji i dotacji celowych oraz rosnące koszty realizacji zadań ustawowych – szczególnie w obszarze edukacji, ochrony zdrowia i pomocy społecznej – ograniczają

elastyczność budżetową i możliwości finansowania nowych przedsięwzięć strategicznych.

Podsumowując, obszar kapitału społecznego i administracji w powiecie legionowskim charakteryzuje się stabilnym potencjałem instytucjonalnym oraz stosunkowo wysoką aktywnością społeczną mieszkańców. System finansów publicznych opiera się w dużej mierze na dochodach z podatku PIT oraz transferach zewnętrznych, przy bardzo niskim poziomie zadłużenia. W perspektywie strategicznej kluczowe będzie utrzymanie zdolności inwestycyjnej samorządu, dalsze wzmacnianie współpracy z organizacjami społecznymi oraz efektywne wykorzystywanie środków zewnętrznych do realizacji projektów rozwojowych.



fot. Archiwum Powiatu



fot. Archiwum Powiatu



fot. Archiwum Powiatu

# Kapitał społeczny i administracja

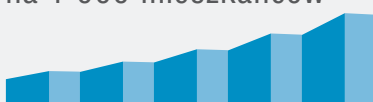
**491**

organizacji pozarządowych



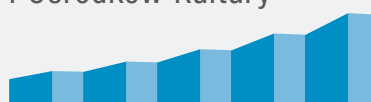
**3,7**

organizacji pozarządowych na 1 000 mieszkańców



**3 198**

uczestników zajęć Centrów, Domów i Ośrodków Kultury



**18 648,74 zł**

wydatki z budżetu JST na dotacje bieżące do organizacji pozarządowych na 1 000 mieszkańców



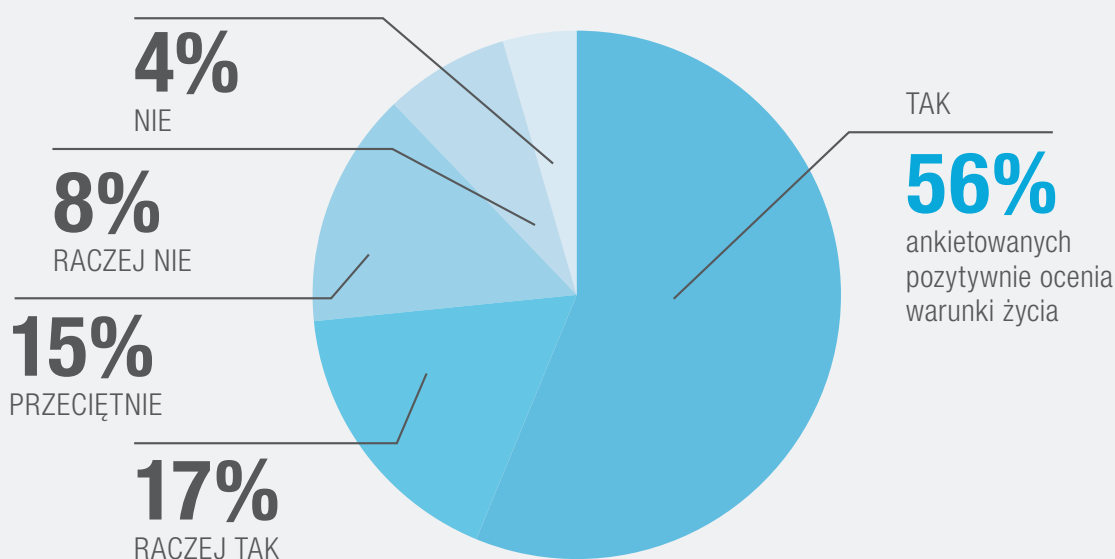
**55,71%**

Frekwencja w wyborach samorządowych w 2024 roku

**77,04 %**

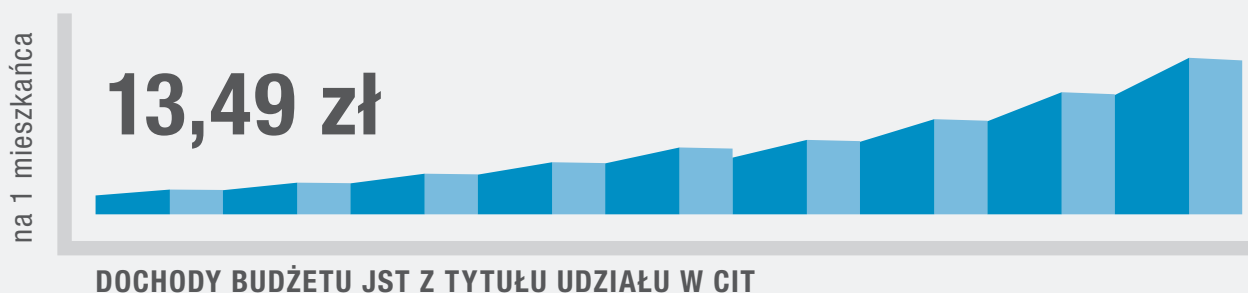
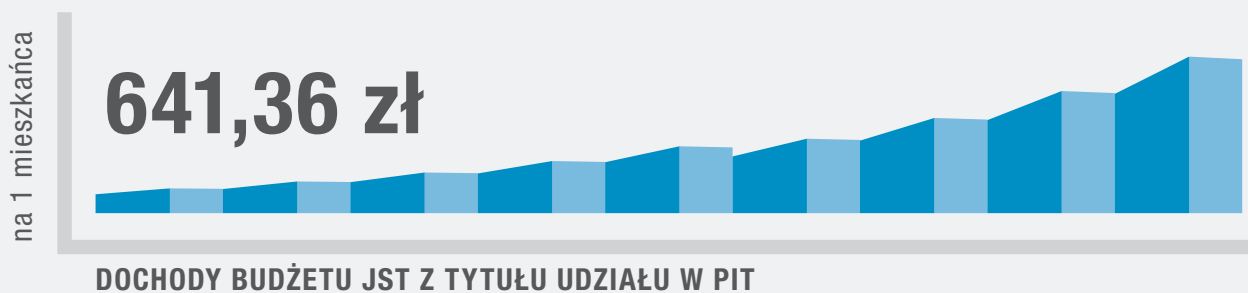
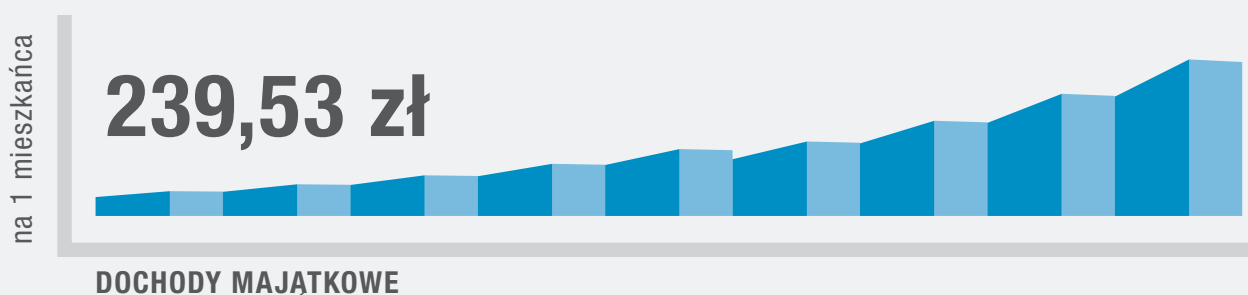
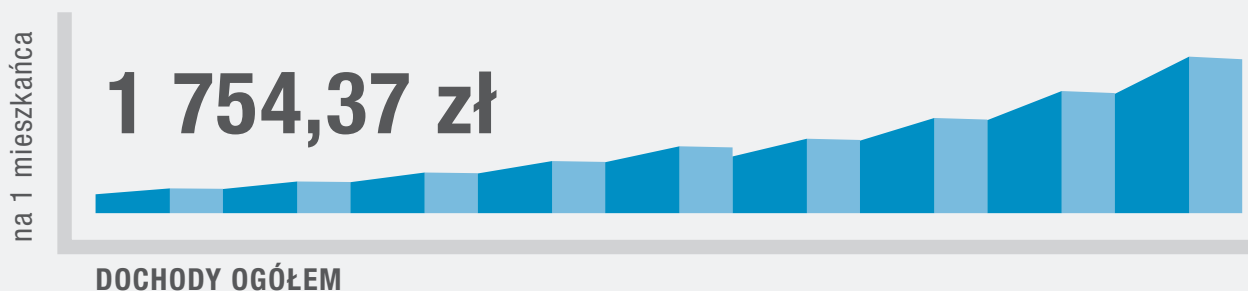
Frekwencja w wyborach prezydenckich w 2025 roku

## OCENA ZADOWOLENIA Z WARUNKÓW ŻYCIA W POWIECIE LEGIONOWSKIM<sup>1</sup>



<sup>1</sup> na podstawie badań ankietowych 317 osób

# Finanse powiatu



**1 591,25 zł**

WYDATKI  
BUDŻETU POWIATU  
na 1 mieszkańca

**314,75 zł**

wydatki inwestycyjne powiatu  
w przeliczeniu na 1 mieszkańca

**3,11 zł**

dług powiatu przypadający  
na 1 mieszkańca

## 2.1.6. Kluczowe zasoby powiatu legionowskiego

Kluczowe zasoby powiatu legionowskiego zostały zidentyfikowane w trakcie prac nad strategią w oparciu o głosy mieszkańców, uczestników warsztatów strategicznych oraz wyniki badań ankietowych. Wskazane przez nich elementy pokazują, jakie cechy powiatu są dziś szczególnie cenne i postrzegane jako jego największe atuty. Zasoby te tworzą wspólny obraz miejsca, które łączy wysoką jakość życia, bliskość metropolii oraz silne poczucie lokalnej wspólnoty.

Jednym z najczęściej wskazywanych atutów powiatu jest jego **położenie w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy**. Bliskość stolicy daje mieszkańcom dostęp do rozbudowanego rynku pracy, szkolnictwa wyższego, wyspecjalizowanych usług oraz szerokiej oferty kultury wysokiej, specjalistycznej oferty medycznej, a także atrakcyjnego rynku pracy i wysoce innowacyjnej gospodarki. Jednocześnie powiat zachowuje bardziej kameralny charakter i spokojniejszy rytm życia. Dla wielu mieszkańców jest to przestrzeń, która pozwala łączyć możliwości wielkiej metropolii z komfortem życia w miejscu bliższym naturze i lokalnej wspólnoty.

Istotnym elementem potencjału powiatu są także **walory środowiska naturalnego**. Dostęp do terenów zielonych, lasów oraz atrakcyjnych obszarów rekreacyjnych należy do najważniejszych czynników wpływających na jakość życia mieszkańców. Szczególne znaczenie ma Jezioro Zegrzyńskie, które pełni rolę jednego z najważniejszych ośrodków wypoczynku i rekreacji w regionie. W połączeniu z licznymi terenami spacerowymi i rozwijającą się siecią tras rowerowych tworzy ono przestrzeń sprzyjającą aktywności fizycznej, turystyce oraz codziennemu kontaktowi z przyrodą.

Mieszkańcy podkreślają również wartość takich elementów jak **cisza, spokój oraz poczucie bezpieczeństwa**, które stanowią ważny fundament codziennego życia w powiecie. W połączeniu z zadbaną przestrzenią publiczną oraz estetyką otoczenia buduje to poczucie harmonii i komfortu życia.

Kolejnym ważnym zasobem powiatu jest rozwijająca się **infrastruktura techniczna i komunikacyjna**. Dobra komunikacja kolejowa z Warszawą

wzmacnia mobilność mieszkańców oraz umożliwia korzystanie z możliwości oferowanych przez metropolię. Jednocześnie rozwijana sieć ścieżek rowerowych oraz infrastruktury rekreacyjnej sprzyja zarówno codziennym aktywnościom mieszkańców, jak i rozwojowi turystyki.

Jednym z najcenniejszych kapitałów powiatu jest **aktywność społeczna mieszkańców**. W wielu miejscowościach funkcjonują liczne organizacje i inicjatywy społeczne – od jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej, przez koła gospodyń wiejskich, po organizacje pozarządowe wspierające osoby z niepełnosprawnościami czy inicjatywy sąsiedzkie. Oddolne działania mieszkańców, akcje charytatywne, lokalne spotkania i projekty społeczne budują silne więzi społeczne oraz poczucie odpowiedzialności za rozwój powiatu.

Ważnym elementem potencjału rozwojowego jest również kapitał ludzki. Powiat charakteryzuje się **wysokim poziomem wykształcenia mieszkańców**, a wśród młodego pokolenia widoczna jest duża aktywność społeczna oraz **wysokie kompetencje językowe**. Rozbudowana oferta edukacyjna i przedszkolna wspiera rozwój dzieci i młodzieży oraz wzmacnia atrakcyjność powiatu jako miejsca przyjaznego rodzinom.



fot. Archiwum Powiatu

Istotną rolę w budowaniu jakości życia odgrywa także **bogata oferta wydarzeń kulturalnych i sportowych** oraz dobrze **funkcjonujące instytucje kultury**. Na terenie powiatu działa wielu lokalnych twórców – rzeźbiarzy, fotografów, malarzy czy twórców teatralnych – którzy współtworzą lokalne życie kulturalne. Jednocześnie pielęgnowanie historii, tradycji i dziedzictwa kulturowego wzmacnia poczucie tożsamości oraz dumy z miejsca zamieszkania.

Uzupełnieniem tych zasobów jest **sprawnie funkcjonująca administracja lokalna**, która zapewnia mieszkańcom dostęp do usług publicznych oraz tworzy warunki dla współpracy samorządów, instytucji i organizacji społecznych.

Wskazane przez mieszkańców zasoby – obejmujące walory przyrodnicze, korzystne położenie, aktywność społeczną oraz rozwijającą się infrastrukturę – tworzą spójny fundament dalszego rozwoju Powiatu Legionowskiego. Pokazują one, że jego siła tkwi nie tylko w położeniu i środowisku naturalnym, ale także w energii społeczności lokalnej oraz poczuciu wspólnoty, które kształtują charakter tego miejsca.



fot. Archiwum Powiatu



fot. Kinga Czerwińska

## 2.1.7. Szanse i bariery rozwojowe

Analizie poddano zjawiska o charakterze **globalnym, krajowym oraz regionalnym**, które mogą mieć wpływ na rozwój powiatu legionowskiego. Zrozumienie tych uwarunkowań jest istotne, ponieważ procesy rozwojowe zachodzące na poziomie lokalnym pozostają silnie powiązane z szerszymi trendami społeczno-gospodarczymi i środowiskowymi. Dotyczy to zarówno zjawisk o charakterze globalnym, wpływających na funkcjonowanie współczesnych społeczeństw i gospodarek, jak i uwarunkowań krajowych oraz regionalnych, w szczególności związanych z funkcjonowaniem obszaru metropolitalnego Warszawy oraz województwa mazowieckiego.

Dostrzeżenie tych procesów oraz właściwe ich interpretowanie pozwala lepiej identyfikować szanse rozwojowe, jakie pojawiają się w otoczeniu powiatu, a także potencjalne bariery i zagrożenia, które mogą wpływać na jego rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny. Umiejętne wykorzystanie sprzyjających trendów oraz odpowiednie reagowanie na pojawiające się wyzwania zwiększa możliwości prowadzenia skutecznej i długofalowej polityki rozwojowej.

Dopiero po rozpoznaniu szerszego kontekstu, w jakim funkcjonuje powiat, możliwe jest przejście do analizy czynników bezpośrednio wpływających na jego rozwój.



fot. Zdzisław Żarna



fot. Stefan Wojciechowski



fot. Archiwum Powiatu

**Tabela 1.1. Zjawiska globalne**  
mogące mieć wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

SZANSE ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
<b>Kontekst globalny</b>	
<p>Dynamiczny rozwój cyfryzacji, sztucznej inteligencji oraz usług zdalnych wzmacnia znaczenie kompetencji przyszłości – szczególnie w edukacji ponadpodstawowej.</p>	<p>Trwała niepewność gospodarcza w Europie (inflacja, napięcia międzynarodowe, zaburzenia łańcuchów dostaw) ogranicza przewidywalność finansową samorządów.</p>
<p>Upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej sprzyja osiedlaniu się w atrakcyjnych środowiskowo, dobrze skomunikowanych obszarach podmiejskich.</p>	<p>Wysokie koszty energii i usług podnoszą koszty utrzymania szkół, placówek zdrowotnych i infrastruktury publicznej.</p>
<p>Możliwość rozwoju e-usług publicznych zwiększa dostępność administracji, edukacji i wsparcia społecznego.</p>	<p>Starzenie się społeczeństw zwiększa presję na system ochrony zdrowia, usługi opiekuńcze i politykę senioralną.</p>
<p>Rosnąca mobilność zawodowa i elastyczne modele zatrudnienia sprzyjają lokalizowaniu miejsca zamieszkania poza dużymi centrami miejskimi przy zachowaniu dostępu do rynku pracy metropolii.</p>	<p>Kurczenie się zasobów pracy w wieku produkcyjnym w długim okresie może ograniczać rozwój lokalnej gospodarki.</p>
<p>Wzrost znaczenia wysokich kwalifikacji oraz kompetencji specjalistycznych tworzy przestrzeń do wzmacniania nowoczesnej oferty szkolnictwa zawodowego i technicznego.</p>	<p>Zjawiska ekstremalne (susze, intensywne opady, zagrożenia powodziowe) wymagają coraz większych nakładów na ochronę przeciwpowodziową i zarządzanie kryzysowe.</p>
<p>Wydłużanie się życia i rosnąca liczba seniorów w skali europejskiej oznacza wzrost zapotrzebowania na usługi zdrowotne, opiekuńcze i społeczne.</p>	<p>Postępujące zmiany klimatyczne oraz presja urbanizacyjna mogą pogarszać warunki życia w obszarach podmiejskich.</p>
<p>Rozwój usług dla osób starszych może się stać impulsem do tworzenia nowych miejsc pracy i specjalizacji lokalnych.</p>	<p>Koncentracja wysoko płatnych miejsc pracy w największych metropoliach może utrwalać zależność obszarów podmiejskich od zewnętrznych rynków pracy.</p>
<p>Globalny nacisk na ochronę środowiska i adaptację do zmian klimatu wzmacnia znaczenie terenów zielonych, retencji wód oraz jakości powietrza.</p>	<p>Utrzymywanie modelu „sypialni metropolii” bez równoległego wzmacniania lokalnych funkcji gospodarczych może utrwalać zależność obszarów podmiejskich od zewnętrznych rynków pracy.</p>
<p>Wzrost popularności aktywnego stylu życia sprzyja rozwojowi oferty sportowo-rekreacyjnej i turystyki blisko natury.</p>	
<p>Dynamiczny rozwój telemedycyny i technologii medycznych zwiększa dostępność specjalistycznych usług zdrowotnych poza dużymi ośrodkami.</p>	

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 1.2. Zjawiska krajowe**  
mogące mieć wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

SZANSE ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
<b>Kontekst krajowy</b>	
<p>Utrzymująca się silna pozycja Warszawy jako centrum gospodarczego kraju generuje popyt na mieszkania, usługi publiczne oraz infrastrukturę w jej otoczeniu.</p>	<p>Wzrost kosztów realizacji inwestycji drogowych, edukacyjnych i zdrowotnych.</p>
<p>Proces suburbanizacji może nadal wzmacniać napływ nowych mieszkańców, zwłaszcza rodzin z dziećmi i osób aktywnych zawodowo.</p>	<p>Rosnące oczekiwania płacowe w sektorze publicznym przy ograniczonych dochodach własnych powiatu.</p>
<p>Silny akcent położony na instrumenty terytorialne stwarza możliwość realizacji projektów transportowych, edukacyjnych i środowiskowych w partnerstwie z Warszawą i gminami powiatu.</p>	<p>Centralizacja funkcji wyższego rządu w największych miastach.</p>
<p>Dostęp do funduszy europejskich w obszarach transformacji energetycznej, cyfryzacji, edukacji zawodowej i ochrony zdrowia.</p>	<p>Niedostosowanie systemu finansowania samorządów do rosnących zadań. Poszerzający się katalog obowiązków (zdrowie psychiczne, piecza zastępcza, bezpieczeństwo, obrona cywilna) przy braku proporcjonalnego wzrostu dochodów.</p>
<p>Inwestycje w kolej aglomeracyjną, modernizację linii kolejowych i dróg krajowych poprawiają dostępność powiatu względem Warszawy i innych ośrodków.</p>	<p>Dynamiczny napływ mieszkańców na tereny obszaru metropolitalnego generuje rosnące potrzeby infrastrukturalne (drogi, transport publiczny, szkoły), często szybciej niż możliwości ich finansowania.</p>
<p>Wzmacnianie transportu publicznego jako elementu polityki klimatycznej państwa sprzyja projektom integrującym różne środki transportu.</p>	
<p>Krajowe programy modernizacji infrastruktury medycznej i cyfryzacji ochrony zdrowia stanowią szansę na rozwój i podniesienie jakości usług szpitalnych oraz specjalistycznych.</p>	

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 1.3. Zjawiska regionalne**  
mogące mieć wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

SZANSE ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
<b>Kontekst regionalny</b>	
<p>Mazowsze jako najsilniejszy gospodarczo region kraju generuje stabilny rynek pracy oraz popyt na usługi edukacyjne i społeczne.</p>	<p>Polaryzacja rozwoju regionu Mazowsza. Rozwój gospodarczy koncentruje się w Warszawie i jej bezpośrednim otoczeniu, podczas gdy znaczna część regionu rozwija się wolniej.</p>
<p>Bliskość stołecznego rynku pracy przy jednoczesnej bardziej kameralnej skali życia jest jednym z kluczowych atutów powiatu.</p>	<p>Rosnąca presja transportowa w obszarze metropolitalnym Warszawy.</p>
<p>Silna koncentracja instytucji naukowych, uczelni oraz sektora innowacyjnego w Warszawie tworzy zaplecze dla rozwoju nowoczesnych usług, edukacji zawodowej i współpracy gospodarczej w obszarze metropolitalnym.</p>	<p>Postępujące starzenie się społeczeństwa Mazowsza zwiększa zapotrzebowanie na usługi zdrowotne i opiekuńcze oraz podnosi koszty systemu usług społecznych.</p>
<p>Rozwój kolei aglomeracyjnej oraz inwestycje w transport szynowy w obszarze metropolitalnym wzmacniają rolę transportu publicznego jako podstawy mobilności regionalnej.</p>	<p>Silna suburbanizacja obszaru metropolitalnego (m.in. rozlewanie się zabudowy mieszkaniowej, wzrost zapotrzebowania na infrastrukturę społeczną i transportową).</p>
<p>Możliwość dalszego wzmacniania roli transportu zbiorowego jako alternatywy dla ruchu indywidualnego.</p>	<p>Rosnąca presja środowiskowa w strefie metropolitalnej. Zwiększona presja na środowisko przyrodnicze, w szczególności przekształcanie terenów otwartych i zielonych w zabudowę mieszkaniową, wzrost emisji komunikacyjnych, narastające konflikty przestrzenne między funkcją mieszkaniową, rekreacyjną i środowiskową.</p>
<p>Jezioro Zegrzyńskie oraz kompleksy leśne pełnią rolę zaplecza rekreacyjnego dla Warszawy – rosnące zainteresowanie turystyką jednodniową i weekendową wzmacnia potencjał sektora czasu wolnego.</p>	<p>Rosnąca konkurencja między powiatami podwarszawskimi w przyciąganiu mieszkańców, inwestycji i projektów infrastrukturalnych.</p>
<p>Trend „blisko natury, blisko miasta” sprzyja dalszemu rozwojowi oferty sportowej i rekreacyjnej, pozostającej w części w kompetencjach powiatu (szkoły, infrastruktura sportowa ponadgminna, promocja).</p>	
<p>Możliwość realizacji wspólnych projektów z m.st. Warszawą oraz sąsiednimi powiatami w obszarach transportu, edukacji zawodowej, ochrony zdrowia czy bezpieczeństwa.</p>	
<p>Rosnąca rola planowania ponadgminnego i koordynacji polityk publicznych w skali funkcjonalnej.</p>	

Źródło: opracowanie własne

Po rozpoznaniu szerszego kontekstu globalnego, krajowego i regionalnego możliwe jest przejście do identyfikacji czynników bezpośrednio wpływających na rozwój Powiatu Legionowskiego. Poniższe zestawienie przedstawia najważniejsze przewagi konkurencyjne oraz czynniki hamujące rozwój w skali lokalnej, wynikające z przeprowadzonej diagnozy. Ich identyfikacja pozwala lepiej zrozumieć specyfikę funkcjonowania powiatu oraz stanowi podstawę do sformułowania kluczowych wyzwań rozwojowych w kolejnych częściach „Strategii”.

“

Zidentyfikowaliśmy  
kluczowe uwarunkowania  
rozwoju

”



fot. Leszek Błachnio

**Tabela 2.1. Czynniki lokalne,**  
które mają wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

CZYNNIKI STANOWIĄCE O PRZEWADZĘ I MOGĄCE PRZYSPIESZYĆ ROZWÓJ	CZYNNIKI HAMUJĄCE ROZWÓJ
<b>Demografia i mieszkańcy</b>	
Trwałe dodatnie saldo migracji i dynamiczny wzrost liczby mieszkańców wynikający z suburbanizacji aglomeracji warszawskiej.	Ujemny przyrost naturalny.
Wysoki udział ludności w wieku produkcyjnym.	Postępujące starzenie się populacji i wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego.
Duża liczba rodzin z dziećmi i stosunkowo korzystna struktura wieku.	Odływ części młodzieży do Warszawy po zakończeniu edukacji.
Wysoka atrakcyjność osiedleńcza wynikająca z połączenia bliskości metropolii z wysoką jakością środowiska życia.	Migracje edukacyjno-zawodowe młodych dorosłych do większych ośrodków.
Wysoki poziom zadowolenia mieszkańców z warunków życia.	Wzrost liczby mieszkańców zwiększa zapotrzebowanie na edukację, opiekę zdrowotną i infrastrukturę społeczną.
	Presja suburbanizacyjna przy ograniczonych możliwościach finansowych samorządu.
<b>Usługi dla mieszkańców</b>	
Niski udział osób korzystających z pomocy społecznej.	Silna konkurencja Warszawy w zakresie szkolnictwa wyższego i części szkół ponadpodstawowych.
Silna funkcja edukacji ponadpodstawowej – koncentracja szkół średnich o znaczeniu ponadgminnym.	Zależność od Warszawy w zakresie specjalistycznej opieki zdrowotnej.
Potencjał rozwoju nowoczesnego szkolnictwa zawodowego powiązanego z rynkiem pracy metropolii.	Nierównomierna dostępność usług opiekuńczych i społecznych między gminami powiatu.
Dostępność podstawowej opieki zdrowotnej w miejscu zamieszkania.	Koncentracja części oferty kulturalnej i społecznej w Legionowie.
Bliskość wysokospecjalistycznych usług medycznych na terenie Warszawy.	Ograniczona oferta dla młodzieży i młodych dorosłych w części gmin.
Wysoki poziom bezpieczeństwa publicznego.	
Aktywność organizacji pozarządowych i inicjatyw społecznych.	
Rozwijająca się infrastruktura sportowa i rekreacyjna.	
Wysoka aktywność mieszkańców w wydarzeniach społecznych i sportowych.	

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 2.2. Czynniki lokalne,**  
które mają wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

CZYNNIKI STANOWIĄCE O PRZEWADZE I MOGĄCE PRZYSPIESZYĆ ROZWÓJ	CZYNNIKI HAMUJĄCE ROZWÓJ
<b>Komunikacja</b>	
Bezpośrednie położenie przy granicy Warszawy i integracja z systemem transportowym metropolii.	Rosnące natężenie ruchu samochodowego i przeciążenie głównych ciągów drogowych.
Wysoka dostępność kolejowa (SKM i Koleje Mazowieckie).	Nierównomierna dostępność transportu zbiorowego w gminach oddalonych od linii kolejowej.
Krótki czas dojazdu do centrum Warszawy (ok. 25–30 minut).	Ograniczona przepustowość infrastruktury kolejowej.
Kilka stacji i przystanków kolejowych na terenie powiatu.	Zależność rozwoju infrastruktury transportowej od decyzji szczebla krajowego i metropolitalnego.
Integracja taryfowa z systemem transportu Warszawy.	
Położenie przy ważnym korytarzu drogowym (DK61).	
Rozwój infrastruktury rowerowej i mobilności aktywnej.	
Wysoki poziom zmotoryzowania mieszkańców.	
<b>Środowisko i infrastruktura</b>	
Wysoki udział terenów zielonych i kompleksów leśnych.	Presja suburbanizacyjna i rozlewanie się zabudowy mieszkaniowej.
Położenie w widłach Wisły i Narwi oraz obecność dolin rzecznych.	Wzrost emisji komunikacyjnych i hałasu.
Jezioro Zegrzyńskie jako jeden z najważniejszych obszarów rekreacyjnych Mazowsza.	Sezonowa presja turystyczna nad Jeziorem Zegrzyńskim.
Wysoka atrakcyjność krajobrazowa i przyrodnicza.	Ryzyko powodziowe w dolinach Wisły i Narwi.
Niski poziom uprzemysłowienia.	Rosnąca liczba mieszkańców i turystów powoduje większe obciążenie terenów rekreacyjnych.
Duży potencjał rozwoju turystyki weekendowej i rekreacji.	Relatywnie niewielka baza noclegowa w stosunku do potencjału turystycznego.
Możliwość rozwoju infrastruktury zielono-niebieskiej i retencji wód.	

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 2.3. Czynniki lokalne,**  
które mają wpływ na rozwój Powiatu Legionowskiego

CZYNNIKI STANOWIĄCE O PRZEWADZE I MOGĄCE PRZYSPIESZYĆ ROZWÓJ	CZYNNIKI HAMUJĄCE ROZWÓJ
<b>Gospodarka</b>	
Bezpośredni dostęp do rynku pracy aglomeracji warszawskiej.	Silna zależność od rynku pracy Warszawy.
Niski poziom bezrobocia i wysoka aktywność zawodowa mieszkańców.	Niewielka liczba dużych pracodawców.
Duża liczba mikro- i małych przedsiębiorstw.	Ograniczona dywersyfikacja struktury gospodarki.
Rozwój usług lokalnych związanych z rosnącą liczbą mieszkańców.	Presja rynku nieruchomości ograniczająca dostępność terenów inwestycyjnych.
Rozwój usług turystycznych i rekreacyjnych wokół Jeziora Zegrzyńskiego.	Odpływ części wysoko wykwalifikowanych specjalistów do Warszawy.
Atrakcyjność lokalizacyjna dla wybranych funkcji usługowych i logistycznych.	Konkurencja inwestycyjna innych powiatów podwarszawskich
Rosnący rynek usług lokalnych wynikający z dynamicznego wzrostu liczby mieszkańców.	Wrażliwość lokalnej gospodarki na spadek dochodów mieszkańców.
<b>Kapitał społeczny i administracja</b>	
Stabilna administracja realizująca zadania ponadgminne.	Ograniczone dochody własne powiatu.
Doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze środków UE.	Rosnące koszty realizacji zadań publicznych.
Aktywność organizacji pozarządowych i inicjatyw lokalnych.	Poszerzający się katalog obowiązków ustawowych powiatu.
Potencjał współpracy metropolitalnej z Warszawą i sąsiednimi powiatami.	Presja kadrowa wynikająca z konkurencji rynku pracy Warszawy.
Możliwość budowania marki powiatu opartej na jakości życia i środowisku przyrodniczym.	Trudności w budowaniu rozpoznawalnej marki powiatu w cieniu metropolii.

Źródło: opracowanie własne

## 2.2. Kontekst wewnętrzny i zewnętrzny wyzwań rozwojowych Powiatu Legionowskiego

Formułowanie wyzwań strategicznych rozwoju Powiatu Legionowskiego wymaga osadzenia ich w szerokim kontekście procesów zachodzących na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim. Wyzwania te nie są wyłącznie rezultatem lokalnych uwarunkowań, lecz wynikają z długofalowych trendów społecznych, gospodarczych i przestrzennych oraz ze zmieniających się ram polityki rozwoju, które w coraz większym stopniu kształtują warunki funkcjonowania wspólnot samorządowych. Ich identyfikacja stanowi punkt wyjścia do świadomego planowania i pozwala określić, na jakie procesy lokalny samorząd ma realny wpływ, a które wymagają adaptacji do szerszych uwarunkowań.



Dążymy do harmonijnego rozwoju Powiatu Legionowskiego w obszarze metropolitalnym Warszawy



Z perspektywy regionalnej powiat legionowski funkcjonuje w województwie mazowieckim – regionie o najwyższym potencjale rozwojowym w skali kraju, ale jednocześnie o silnie spolaryzowanej strukturze przestrzennej. Dominująca rola Warszawy jako metropolii krajowej i europejskiej skutkuje koncentracją kapitału ludzkiego, gospodarczego i instytucjonalnego, a jednocześnie generuje dynamiczne procesy rozwojowe w jej bezpośrednim otoczeniu. Diagnoza województwa mazowieckiego wskazuje, że obszary położone w strefie oddziaływania metropolii funkcjonują w warunkach intensywnych powiązań funkcjonalnych, które z jednej strony tworzą istotne impulsy rozwojowe, z drugiej zaś prowadzą do narastających napięć przestrzennych, infrastrukturalnych i społecznych.

W tym układzie powiat legionowski jest elementem obszaru metropolitalnego o rosnącym znaczeniu funkcjonalnym. Jego rozwój coraz silniej zależy od przepływów ludności, pracy, usług i kapitału, a w mniejszym stopniu od klasycznych, lokalnych czynników endogenicznych. Dokumenty strategiczne województwa mazowieckiego podkreślają w tym kontekście znaczenie spójności terytorialnej, zdolności do koordynacji działań w obszarach funkcjonalnych oraz rozwoju współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego. Oznacza to, że przyszły rozwój powiatu będzie w dużej mierze determinowany zdolnością do świadomego funkcjonowania w złożonym układzie metropolitalnym, a nie jedynie przez działania podejmowane w granicach administracyjnych.

Równolegle diagnoza regionalna oraz prognozy rozwoju Mazowsza wskazują na procesy o charakterze horyzontalnym, które wpływają na wszystkie jednostki samorządowe, niezależnie od ich położenia.

Należą do nich m.in. zmiany demograficzne, rosnące znaczenie jakości kapitału ludzkiego, potrzeba dostosowania systemów usług publicznych do zmieniających się potrzeb mieszkańców, a także presja na środowisko i konieczność adaptacji do zmian klimatu. Procesy te tworzą trwałe ramy, w których muszą być formułowane cele i wyzwania rozwojowe Powiatu.

Istotnym elementem kontekstu zewnętrznego są także kierunki polityki Unii Europejskiej, które – niezależnie od ostatecznych rozstrzygnięć dotyczących nowej perspektywy finansowej po 2027 roku – coraz wyraźniej redefiniują sposób myślenia o rozwoju wspólnoty europejskiej. Debata nad przyszłym budżetem UE pokazuje przesunięcie akcentów z polityki opartej głównie na wyrównywaniu poziomów rozwoju w stronę polityki ukierunkowanej na wzmacnianie konkurencyjności, odporności i autonomii strategicznej Europy jako całości.

Jednym z kluczowych filarów tego nowego podejścia jest wzmacnianie konkurencyjności Unii Europejskiej, rozumianej szeroko – jako zdolność do generowania wiedzy, innowacji oraz ich skutecznego wdrażania w gospodarce i usługach publicznych. Coraz większe znaczenie przypisuje się powiązaniu badań naukowych z rozwojem technologii, przedsiębiorczością oraz skalowaniem innowacyjnych rozwiązań. Inwestycje publiczne na szczeblu europejskim mają w tym ujęciu pełnić rolę katalizatora dla inwestycji prywatnych, tworząc warunki do rozwoju nowoczesnych sektorów gospodarki i wzmacniania jednolitego rynku europejskiego.

Równocześnie Unia Europejska wyraźnie akcentuje potrzebę pogłębiania i domykania jednolitego rynku, usuwania barier transgranicznych oraz wzmacniania współpracy pomiędzy administracjami publicznymi państw członkowskich. Rozwój sieci transeuropejskich, integracja infrastruktury transportowej, energetycznej i cyfrowej oraz wzmacnianie współpracy instytucjonalnej postrzegane są jako fundament spójności i konkurencyjności całej wspólnoty, a polityka rozwoju UE opiera się na logice powiązań, współzależności i efektów skali.

Nowym, istotnym elementem europejskiego kontekstu rozwojowego jest także wyraźniejsze uwzględnienie uwarunkowań geopolitycznych



Priorytety Unii Europejskiej wspierają nasz rozwój



oraz potrzeby wzmocnienia bezpieczeństwa i odporności Europy. W obliczu rosnącej niestabilności międzynarodowej Unia Europejska redefiniuje swoje priorytety, łącząc cele gospodarcze, społeczne i klimatyczne z budowaniem zdolności do reagowania na kryzysy oraz wzmocnieniem współpracy wewnątrz europejskiej. Rozwój postrzegany jest jako proces nierozdzielnie związany z bezpieczeństwem, stabilnością instytucjonalną i zdolnością do wspólnego działania.

W tym kontekście wyzwania rozwojowe powiatu legionowskiego należy postrzegać jako element szerszego procesu dostosowywania się do zmieniających się ram rozwoju na poziomie regionalnym

i europejskim. Ich identyfikacja nie oznacza jeszcze wyboru konkretnych rozwiązań ani instrumentów interwencji, lecz wyznacza obszary, w których konieczne jest długofalowe i świadome działanie samorządu powiatowego. Dopiero na tak zarysowanym tle możliwe jest formułowanie scenariuszy rozwoju oraz określenie wyzwań strategicznych, które będą stanowiły podstawę dalszych decyzji dotyczących kierunków i narzędzi polityki rozwoju Powiatu Legionowskiego.



fot. Archiwum Powiatu

## 2.3. Strategiczne wyzwania rozwoju Powiatu Legionowskiego

Skuteczne prowadzenie długofalowej polityki rozwoju wymaga świadomego rozpoznania najważniejszych wyzwań, przed którymi stoi wspólnota samorządowa. To one wyznaczają ramy myślenia strategicznego, porządkują priorytety oraz pozwalają odróżnić działania o charakterze doraźnym od tych, które mają kluczowe znaczenie dla przyszłości powiatu. Zdefiniowanie wyzwań nie polega na prostym opisie bieżących problemów, lecz na identyfikacji procesów, tendencji i uwarunkowań, które w perspektywie kolejnych lat będą w największym stopniu wpływać na rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny powiatu legionowskiego.



Świadomie planujemy  
naszą przyszłość



Wyzwania te stanowią punkt wyjścia do dalszych rozstrzygnięć strategicznych. Odpowiedzi na nie mogą przyjmować różne formy – od inwestycji infrastrukturalnych, przez działania organizacyjne i społeczne, po nowe modele współpracy i zarządzania. Właśnie rolą strategii rozwoju jest określenie, **jakimi narzędziami i w jakiej kolejności powiat będzie reagował na zidentyfikowane wyzwania**, biorąc pod uwagę dostępne zasoby, kompetencje samorządu oraz oczekiwania mieszkańców. Tym samym wyzwania nie przesądzają o konkretnych rozwiązaniach, lecz wyznaczają obszary, w których konieczne jest świadome i skoordynowane działanie.

Zestaw wyzwań strategicznych został sformułowany w oparciu o szeroką analizę uwarunkowań rozwojowych powiatu, obejmującą diagnozę społeczno-gospodarczą, wyniki badań ankietowych mieszkańców i młodzieży, wnioski z warsztatów, a także analizę czynników kształtujących rozwój oraz implikacji strategicznych identyfikowanych w poszczególnych obszarach tematycznych. Istotnym kontekstem były również obserwowane trendy i procesy zachodzące na poziomie województwa mazowieckiego oraz w skali kraju, w szczególności te związane ze zmianami demograficznymi, urbanizacją, rynkiem pracy, mobilnością, bezpieczeństwem oraz jakością środowiska. Tak zdefiniowane wyzwania mają charakter długofalowy, przekrojowy i systemowy, a ich podjęcie stanowi warunek stabilnego, spójnego i zrównoważonego rozwoju Powiatu Legionowskiego w perspektywie strategicznej.

# Nasze strategiczne wyzwania:

## 1. Kształtowanie zrównoważonego rozwoju przestrzennego w warunkach presji suburbanizacyjnej

Powiat legionowski funkcjonuje w silnym polu oddziaływania aglomeracji warszawskiej, co sprzyja intensywnemu napływowi ludności oraz dynamicznemu rozwojowi zabudowy mieszkaniowej, szczególnie w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. Procesy suburbanizacyjne generują rosnącą presję na przestrzeń, infrastrukturę techniczną i społeczną oraz środowisko naturalne. Rozwój nowej zabudowy często postępuje szybciej niż rozbudowa dróg, transportu publicznego, szkół, przedszkoli i usług komunalnych, co prowadzi do ich przeciążenia i ob-

niżenia komfortu życia obecnych mieszkańców. Brak spójnego i skoordynowanego podejścia do planowania przestrzennego w skali całego powiatu zwiększa ryzyko rozlewania się zabudowy, chaosu przestrzennego oraz konfliktów społecznych i środowiskowych. Wyzwanie to ma charakter strategiczny, ponieważ sposób zarządzania rozwojem przestrzennym wprost determinuje jakość życia mieszkańców oraz efektywność wszystkich pozostałych działań rozwojowych.

## 2. Przygotowanie powiatu na zmiany demograficzne i wynikające z nich potrzeby rozwojowe

Zmiana struktury demograficznej, w tym wzrost udziału osób starszych oraz zmieniające się potrzeby różnych grup wiekowych, stanowi istotny kontekst rozwojowy powiatu legionowskiego. Procesy te wpływają na zapotrzebowanie na usługi zdrowotne, opiekuńcze, edukacyjne, transportowe oraz na sposób organizacji przestrzeni publicznej. Diagnoza wskazuje na potrzebę dalszego rozwijania oferty

usług skierowanych do seniorów, rodzin i osób wymagających wsparcia, a także na konieczność dostosowania modelu świadczenia usług publicznych do zmieniającej się struktury ludności. Wyzwanie to ma charakter strategiczny, ponieważ dotyczy długofalowych, nieodwracalnych procesów demograficznych i wymaga systemowego podejścia obejmującego wiele obszarów polityki publicznej.

## 3. Rozwój spójnego i wydolnego systemu transportowego powiatu

Sprawnie funkcjonujący system transportowy jest jednym z kluczowych warunków rozwoju Powiatu Legionowskiego oraz codziennego komfortu życia mieszkańców. Intensywne powiązania z Warszawą, rosnąca liczba dojazdów do pracy i szkół oraz rozwój osadnictwa powodują znaczną presję na infrastrukturę drogową i transport publiczny. Jednocześnie

wyzwaniem pozostaje zapewnienie spójności komunikacyjnej pomiędzy gminami powiatu. Rozwój zintegrowanego, wydolnego systemu transportowego ma znaczenie strategiczne, ponieważ wpływa na dostępność rynku pracy, edukacji i usług, ogranicza presję środowiskową oraz wzmacnia spójność terytorialną i funkcjonalną powiatu.

## 4. Wzmacnianie spójności funkcjonalnej i terytorialnej powiatu

Powiat legionowski charakteryzuje się zróżnicowaniem funkcjonalnym pomiędzy gminami, wynikającym m.in. z koncentracji usług publicznych, edukacyjnych i zdrowotnych w Legionowie jako ośrodka centralnym. Zróżnicowany dostęp do oferty publicznej oraz codzienne przepływy komunikacyjne wpływają na sposób funkcjonowania mieszkańców

i relacje pomiędzy gminami. Wzmocnienie współpracy międzygminnej oraz lepsze wykorzystanie potencjałów poszczególnych części powiatu stanowi istotne wyzwanie strategiczne, ponieważ warunkuje równomierny rozwój terytorialny, efektywność usług publicznych oraz budowanie ponadlokalnej tożsamości powiatowej.

## 5. Dywersyfikacja funkcji gospodarczych i wzmacnianie lokalnego rynku pracy

Gospodarka powiatu legionowskiego jest silnie powiązana z rynkiem pracy Warszawy, co sprzyja wysokiej mobilności zawodowej mieszkańców, ale jednocześnie ogranicza rozwój lokalnych funkcji gospodarczych. Konsekwentne wzmacnianie lokalnego rynku pracy, rozwój przedsiębiorczości oraz dywersyfikacja funkcji gospodarczych mają kluczo-

we znaczenie dla zwiększenia odporności ekonomicznej powiatu, zatrzymania kapitału ludzkiego oraz ograniczenia presji transportowej. Wyzwanie to ma charakter strategiczny, ponieważ wpływa na długofalową strukturę dochodów mieszkańców i samorządów oraz pozycję powiatu w układzie metropolitalnym.

## 6. Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodych mieszkańców

System edukacji, w szczególności na poziomie ponadpodstawowym i zawodowym, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kapitału ludzkiego powiatu legionowskiego. Zmieniające się potrzeby rynku pracy, rozwój nowych kompetencji oraz aspiracje młodych mieszkańców wymagają dalszego dostosowywania oferty edukacyjnej, w tym wzmacniania

kształcenia praktycznego i zawodowego. Skuteczne powiązanie edukacji z lokalną gospodarką i ścieżkami rozwoju zawodowego ma charakter strategiczny, ponieważ wpływa na decyzje młodych ludzi dotyczące pozostania w powiecie oraz na długofalową konkurencyjność obszaru.

## 7. Ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego

Zasoby przyrodnicze powiatu legionowskiego, w tym tereny zielone, lasy oraz obszary wodne, stanowią jedną z jego kluczowych przewag rozwojowych i istotny element jakości życia mieszkańców. Jednocześnie rozwój osadnictwa, infrastruktury i funkcji rekreacyjnych generuje rosnącą presję

na środowisko. Racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi, ochrona krajobrazu oraz dbałość o jakość środowiska mają charakter strategiczny, ponieważ decydują o trwałości podstaw rozwoju Powiatu oraz jego atrakcyjności jako miejsca do życia i wypoczynku.

## 8. Zrównoważenie rozwoju turystyki i funkcji rekreacyjnej

Turystyka i rekreacja, w szczególności związane z Jeziorem Zegrzyńskim i otaczającymi terenami przyrodniczymi, stanowią istotny element potencjału rozwojowego Powiatu Legionowskiego. Wyzwaniem jest takie kształtowanie funkcji turystycznej, aby przynosiła ona długofalowe korzyści gospodar-

cze i społeczne, przy jednoczesnym zachowaniu walorów środowiskowych i komfortu życia mieszkańców. Zrównoważenie rozwoju turystyki ma charakter strategiczny, ponieważ wpływa na wizerunek powiatu, ochronę zasobów naturalnych oraz relacje pomiędzy funkcją rekreacyjną a mieszkaniową.

## 9. Rozwój systemu wsparcia zdrowia psychicznego i usług społecznych

Zmieniające się uwarunkowania społeczne oraz rosnąca świadomość znaczenia zdrowia psychicznego zwiększają zapotrzebowanie na usługi wsparcia społecznego i psychologicznego. Dotyczy to zarówno dzieci i młodzieży, jak i osób dorosłych oraz seniorów. Rozwijanie dostępnego i spójnego systemu

wsparcia zdrowia psychicznego ma charakter strategiczny, ponieważ wpływa na dobrostan mieszkańców, spójność społeczną oraz zdolność powiatu do przeciwdziałania narastaniu problemów społecznych.

## 10. Wzmacnianie odporności i bezpieczeństwa powiatu

Powiat legionowski pełni szczególną rolę w krajowym systemie bezpieczeństwa, wynikającą z lokalizacji jednostek wojskowych, szkoły policyjnej oraz infrastruktury o znaczeniu państwowym. W warunkach podwyższonej niepewności geopolitycznej wzmacnianie odporności infrastrukturalnej, orga-

nizacyjnej i społecznej powiatu staje się istotnym wyzwaniem rozwojowym. Ma ono charakter strategiczny, ponieważ dotyczy bezpieczeństwa mieszkańców, ciągłości funkcjonowania kluczowych instytucji oraz stabilności rozwoju Powiatu.

## 11. Budowanie zdolności adaptacyjnej i instytucjonalnej powiatu

Dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze i technologiczne wymagają od samorządu zdolności do elastycznego reagowania oraz dostosowywania polityk publicznych do zmieniających się warunków. Budowanie zdolności adaptacyjnej, opartej

na współpracy, monitorowaniu zmian i uczeniu się organizacyjnym, ma charakter strategiczny, ponieważ warunkuje trwałość i aktualność strategii rozwoju oraz skuteczność jej wdrażania w długiej perspektywie.

## 12. Podnoszenie efektywności i koordynacji usług publicznych

Skala i złożoność wyzwań rozwojowych wymagają sprawnie funkcjonujących instytucji publicznych oraz wysokiej jakości usług świadczonych mieszkańcom. Wzmocnienie koordynacji działań, rozwój cyfryzacji oraz efektywne zarządzanie zasobami publicznymi stanowią istotne wyzwanie strategiczne, ponieważ warunkują skuteczność realizacji celów rozwojowych oraz wysoki poziom zaufania mieszkańców do instytucji publicznych.

Zdefiniowane wyzwania strategiczne mają charakter trwały i niezależny od krótkookresowych wahań koniunktury. Ich zasadność i aktualność zostaną w kolejnym podrozdziale poddane analizie poprzez odniesienie do możliwych scenariuszy rozwoju Powiatu Legionowskiego.



fot. Anna Tucholska

## 2.4. Możliwe scenariusze rozwoju Powiatu Legionowskiego

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym, gospodarczym i geopolitycznym planowanie rozwoju terytorialnego nie może się opierać wyłącznie na prostych projekcjach trendów ani na założeniu kontynuacji dotychczasowych kierunków polityki publicznej. Przyszłość rozwoju obszarów metropolitalnych staje się coraz mniej przewidywalna, a zdolność do adaptacji i reagowania na zmiany – jednym z kluczowych zasobów rozwojowych samorządów. W tym kontekście myślenie scenariuszowe stanowi istotny element nowoczesnego podejścia do planowania strategicznego.

W przypadku powiatu legionowskiego znaczenie myślenia scenariuszowego jest szczególnie istotne. Powiat funkcjonuje w bezpośredniej strefie oddziaływania Warszawy, w regionie o silnych wewnętrznych różnicowaniach rozwojowych oraz w warunkach zmieniających się ram polityki regionalnej, krajowej i europejskiej. Oznacza to, że wiele kluczowych czynników wpływających na jego rozwój znajduje się poza bezpośrednią kontrolą samorządu powiatowego. Scenariusze rozwoju pozwalają uwzględnić tę niepewność, pokazując możliwe warianty przyszłości w zależności od tego, jak będą się kształtować procesy metropolitalne, regionalne i europejskie oraz jakie decyzje podejmą różni aktorzy publiczni i prywatni.

Scenariusze rozwoju nie są prognozą ani wyborem jednego, pożądanego wariantu przyszłości. Stanowią one narzędzie analityczne służące lepszemu zrozumieniu złożoności procesów rozwojowych oraz testowaniu odporności strategii na różne możliwe konfiguracje uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Umożliwiają identyfikację kluczowych napięć i dylematów rozwojowych, a także pomagają ocenić, czy przyjęte cele i kierunki działań zachowują sens w różnych wariantach przyszłości.

Na podstawie przeprowadzonych analiz strategicznych, w tym diagnozy powiatu legionowskiego, dokumentów strategicznych województwa mazowieckiego oraz kierunków polityki Unii Europejskiej, sformułowano trzy możliwe scenariusze rozwoju. Każdy z nich opiera się na odmiennej logice relacji pomiędzy metropolią warszawską a jej otoczeniem, poziomie współpracy terytorialnej oraz zdolności do wykorzystywania impulsów rozwojowych płynących z poziomu regionalnego i europejskiego.

### Scenariusz 1: Metropolia współpracy – rozwój policentryczny i spójny

Scenariusz ten zakłada rozwój Warszawy jako silnego centrum metropolitalnego, przy jednoczesnym wzmacnianiu roli ośrodków i obszarów położonych w jej otoczeniu. W tym wariantcie polityka regionalna województwa mazowieckiego oraz działania podejmowane w skali metropolitalnej sprzyjają rozwojowi układu policentrycznego, opartego na współpracy, koordynacji i komplementarności funkcji. Inwestycje publiczne i prywatne są planowane w sposób zintegrowany, a rozwój infrastruktury, usług publicznych i funkcji gospodarczych uwzględnia potrzeby całego obszaru funkcjonalnego.

Powiat legionowski pełni w tym scenariuszu rolę aktywnego partnera rozwoju metropolii. Korzysta z impulsów generowanych przez centrum, jednocześnie wzmacniając własne funkcje społeczne,

usługowe i gospodarcze. Wysoki poziom współpracy pomiędzy samorządami umożliwia lepsze zarządzanie procesami rozwojowymi, ograniczanie napięć przestrzennych oraz bardziej efektywne wykorzystanie zasobów. Jest to scenariusz spójny z długofalowymi założeniami „Strategii rozwoju województwa mazowieckiego 2030+” oraz kierunkami polityki Unii Europejskiej zakładającej wzmacnianie spójności terytorialnej i podejścia opartego na specyfice terytorialnej powiatu. Jego realizacja wymaga jednak wysokiej jakości zarządzania, konsekwencji w działaniu oraz trwałej współpracy instytucjonalnej.

## Scenariusz 2: Metropolia selektywna – wzrost bez spójności

Scenariusz ten zakłada dalszy dynamiczny rozwój Warszawy jako metropolii, przy jednoczesnym nierównomiernym rozprzestrzenianiu się korzyści rozwojowych na obszary otaczające. Wzrost gospodarczy i inwestycyjny ma charakter selektywny – część obszarów funkcjonalnych korzysta z impulsów metropolitalnych, inne pozostają w słabszej pozycji rozwojowej. Brakuje pełnej koordynacji polityk przestrzennych, infrastrukturalnych i społecznych, a współpraca terytorialna ma charakter fragmentaryczny.

W tym wariantcie powiat legionowski doświadcza silnej presji rozwojowej, wynikającej z bliskości metropolii, ale jednocześnie zmagają się z narastającymi

napięciami funkcjonalnymi. Rozwój zachodzi szybko, lecz w sposób niespójny, co utrudnia długofalowe planowanie i zwiększa koszty społeczne oraz infrastrukturalne. Jest to scenariusz wysoce realistyczny, możliwy do zmaterializowania w przypadku braku zdecydowanych działań na rzecz integracji polityk publicznych i współpracy w skali obszaru metropolitalnego. W takim układzie istotnego znaczenia nabiera zdolność powiatu do reagowania na zmiany oraz minimalizowania negatywnych skutków nierównomiernego rozwoju.

## Scenariusz 3: Metropolia drenująca – polaryzacja i peryferyzacja

Scenariusz ten zakłada pogłębianie się dominacji Warszawy jako centrum gospodarczego i instytucjonalnego, przy jednoczesnym osłabieniu pozycji rozwojowej jej otoczenia. Inwestycje, kapitał i funkcje rozwojowe koncentrują się w metropolii, natomiast obszary położone w jej sąsiedztwie pełnią głównie funkcję zaplecza mieszkaniowego i komunikacyjnego. Współpraca terytorialna jest ograniczona, a polityki publiczne nie przeciwdziałają narastającej polaryzacji przestrzennej.

Powiat legionowski traci w tym scenariuszu zdolność do aktywnego kształtowania własnej ścieżki rozwoju. Wzrost liczby mieszkańców nie przekłada się na wzrost jakości funkcji społecznych i gospodarczych, a procesy rozwojowe stają się w coraz większym stopniu zewnętrznie sterowane. Scenariusz ten jest sprzeczny z deklarowanymi celami polityki regionalnej i europejskiej, jednak nie można go wykluczyć w warunkach osłabienia współpracy, niedostatecznej koordynacji działań publicznych oraz narastających napięć zewnętrznych. Stanowi on ważny punkt odniesienia ostrzegający przed konsekwencjami braku długofalowego myślenia strategicznego.

Przedstawione scenariusze rozwoju nie mają charakteru rozstrzygającego ani normatywnego. Nie wskazują jednego, z góry przesądzonego wariantu przyszłości, lecz tworzą ramy analityczne umożliwiające ocenę, w jakim stopniu zdefiniowane cele i wyzwania strategiczne powiatu legionowskiego pozostają adekwatne w różnych możliwych konfiguracjach uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Stanowią one punkt odniesienia dla dalszych części „Strategii”, w szczególności dla identyfikacji celów i kierunków działania.

Jednocześnie scenariusze te pełnią istotną funkcję porządkującą sposób myślenia o relacjach powiatu legionowskiego z metropolią warszawską. Pokazują, że choć wiele kluczowych procesów rozwojowych kształtowanych jest na poziomie metropolitalnym, regionalnym i europejskim, powiat nie jest jedynie biernym odbiorcą tych procesów. Poprzez świadome decyzje strategiczne, konsekwentne definiowanie własnych interesów oraz aktywne uczestnictwo w mechanizmach współpracy ponadlokalnej powiat może wpływać na sposób, w jaki rozwija się metropolia warszawska oraz jak rozkładają się koszty i korzyści wynikające z tego rozwoju.

“

Świadomie kształtujemy  
kierunki rozwoju

”

W tym sensie scenariusze rozwoju służą nie tylko przygotowaniu się na różne warianty przyszłości, lecz także wspierają zdolność powiatu legionowskiego do aktywnego współkształtowania procesów metropolitalnych. Umożliwiają one identyfikację obszarów, w których samorząd powiatowy – działając wspólnie z gminami, innymi powiatami oraz partnerami regionalnymi – może wzmacniać swoją pozycję negocjacyjną, artykułować własne potrzeby i oczekiwania oraz świadomie wpływać na kierunki rozwoju otoczenia metropolitalnego. Tak rozumiane podejście scenariuszowe zwiększa zdolność powiatu do funkcjonowania w warunkach niepewności i zmienności, nie poprzez bierną adaptację, lecz poprzez aktywne uczestnictwo w kształtowaniu przyszłych trajektorii rozwoju.



Obraz autorstwa wirestock na Freepikhigh-angle-shot-warsaw-poland-sunset

Projekt

## 2.5. Konkluzje

Analiza kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, identyfikacja kluczowych wyzwań rozwojowych oraz przedstawione scenariusze rozwoju pokazują, że przyszłość powiatu legionowskiego będzie kształtowana w warunkach rosnącej złożoności i niepewności. Z jednej strony powiat funkcjonuje w dynamicznym otoczeniu metropolitalnym, regionalnym i europejskim, z drugiej – odpowiada za jakość życia mieszkańców reprezentujących różne grupy wiekowe, społeczne i zawodowe, o zróżnicowanych potrzebach i oczekiwaniach. Wspólnym mianownikiem tych uwarunkowań jest konieczność wzmacniania zdolności wspólnoty samorządowej do stabilnego funkcjonowania i rozwoju w zmiennych warunkach.

Zarówno zidentyfikowane wyzwania, jak i możliwe scenariusze rozwoju wskazują, że kluczowym punktem odniesienia dla dalszych decyzji strategicznych staje się szeroko rozumiane bezpieczeństwo rozwoju – obejmujące bezpieczeństwo społeczne, zdrowotne, publiczne, środowiskowe i instytucjonalne. Nie jest ono rozumiane wyłącznie jako reakcja na zagrożenia, lecz jako zdolność powiatu do zapewniania mieszkańcom poczucia stabilności, przewidywalności i dostępu do podstawowych usług oraz możliwości rozwoju, niezależnie od wieku, sytuacji życiowej czy zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Myślenie scenariuszowe unaocznia, że niezależnie od tego, który wariant przyszłości okaże się dominujący, trwałość rozwoju Powiatu Legionowskiego będzie zależała od odporności wspólnoty samorządowej: jej zdolności do adaptacji, współpracy, świadomego zarządzania zmianą oraz równoważenia interesów różnych grup mieszkańców. Oznacza to potrzebę takiego formułowania wizji i celów rozwoju, które nie będą jedynie odpowiedzią na bieżące problemy, lecz stworzą stabilne ramy działania w warunkach zmienności i niepewności.



Działamy w warunkach niepewności



Budujemy odporność na zagrożenia



Jesteśmy przygotowani na zmiany





fot. Katarzyna Leszczyńska

Projekt

# 03.

## Rozwój oparty na wartościach

Analizując uwarunkowania rozwojowe, identyfikując kluczowe wyzwania oraz rozważając możliwe scenariusze przyszłości, uświadamiamy sobie, że stoimy przed wyborem nie tylko konkretnych działań, lecz także sposobu myślenia o naszym rozwoju. Wyzwania, które przed nami stoją – związane z presją suburbanizacyjną, zmianami demograficznymi, mobilnością, jakością usług publicznych czy bezpieczeństwem – mają charakter długofalowy i wzajemnie powiązany. Odpowiadając na nie, nie możemy się ograniczyć wyłącznie do katalogu inwestycji. Potrzebujemy wspólnego fundamentu, który będzie porządkował nasze decyzje i pozwoli nam działać spójnie mimo zmieniających się warunków zewnętrznych. Tym fundamentem są wartości.

Wartości nadają sens naszym wyborom. To one budują naszą wspólnotę i definiują to, co uznajemy za ważne – jako mieszkańcy, partnerzy i instytucje współtworzące powiat. Wskazują nam, w jaki sposób chcemy się rozwijać, jakie granice wyznaczamy naszym działaniom oraz jakie dobro uznajemy za wspólne. Stanowią pomost między rozpoznanymi wyzwaniami a wizją przyszłości, którą wspólnie kształtujemy.

## Wspólnota i współodpowiedzialność – fundament naszej strategii

Wspólnota samorządowa oznacza dla nas coś więcej niż administracyjnie wyznaczony obszar. To sieć relacji, zależności i wzajemnych powiązań między mieszkańcami, gminami, instytucjami i lokalnymi środowiskami. Wspólnota powiatowa istnieje tam, gdzie dostrzegamy, że jakość życia w jednej części powiatu wpływa na sytuację całego obszaru, a rozwój nie jest sumą odrębnych działań, lecz procesem wzajemnie powiązanych. Oznacza budowanie więzi ponad granicami administracyjnymi oraz gotowość do myślenia w kategoriach dobra wspólnego – takiego, które wykracza poza perspektywę pojedynczej miejscowości czy jednej grupy interesów.

Jako wspólnota nie jesteśmy jedynie odbiorcami decyzji i usług. Wspólnie odpowiadamy za to, jak planujemy rozwój Powiatu, jak kształtujemy przestrzeń, w której żyjemy, oraz jakie warunki tworzymy dla kolejnych pokoleń. I wspólnie za te decyzje bierzemy odpowiedzialność. Oznacza to także, że decyzje strategiczne nie są wyłącznie zadaniem instytucji publicznych, lecz rezultatem dialogu, partnerstwa i świadomego zaangażowania mieszkańców, organizacji społecznych, przedsiębiorców i samorządów gminnych. To gotowość do dzielenia się odpowiedzialnością za skutki i efekty podejmowanych działań – zarówno tych dzisiejszych, jak i tych, które będą miały miejsce w przyszłości.

Tak rozumiane połączenie wspólnoty i współodpowiedzialności stanowi dla nas podstawową zasadę budowania strategii rozwoju. To wartość, która porządkuje nasze myślenie o przyszłości powiatu i wyznacza sposób formułowania dalszych celów oraz kierunków działania.

Równie ważnym w myśleniu o rozwoju naszej wspólnoty jest zestaw kilkunastu wartości, które

porządkują nasze decyzje i wyznaczają kierunek dalszych działań. Ich wybór nie jest przypadkowy – wypracowaliśmy je w toku warsztatów strategicznych, analiz oraz rozmów prowadzonych z mieszkańcami i przedstawicielami różnych środowisk powiatu. Odzwierciedlają one zarówno zdiagnozowane wyzwania rozwojowe, jak i aspiracje naszej wspólnoty. Tworzą spójny system odniesienia, który określa, w jaki sposób chcemy się rozwijać, jakie granice wyznaczamy naszym działaniom oraz jakie cele uznajemy za wartościowe.

**Zrównoważony rozwój**, oznacza dla nas wspólną odpowiedzialność za przyszłość – nie tylko w perspektywie bieżącej kadencji czy najbliższych inwestycji, lecz w horyzoncie pokoleń. Rozwijając funkcje mieszkaniowe, gospodarcze i usługowe, równoważymy je z troską o środowisko naturalne, jakość przestrzeni oraz spójność społeczną. Uznajemy, że rozwój nie polega na maksymalizacji tempa zmian, lecz na takim ich kształtowaniu, aby wzmocniły trwałość wspólnoty, odporność instytucji i jakość życia mieszkańców. Dążymy do tego, aby korzyści rozwojowe nie odbywały się kosztem przyszłych pokoleń, lecz tworzyły dla nich stabilne i bezpieczne warunki dalszego rozwoju.

**Bezpieczeństwo i stabilność**, które rozumiemy szeroko – jako warunek codziennego, spokojnego życia oraz przewidywalności funkcjonowania wspólnoty. Obejmuje ono zarówno bezpieczeństwo publiczne i infrastrukturalne, jak i stabilność instytucjonalną oraz ciągłość świadczenia usług publicznych. W warunkach rosnącej niepewności zewnętrznej wzmocniamy odporność naszego powiatu, dbając o sprawność systemów reagowania kryzysowego, jakość zarządzania oraz koordynację działań. Tworzymy przestrzeń, w której mieszkańcy

mogą planować swoją przyszłość w poczuciu stabilności i zaufania do instytucji publicznych.

**Zdrowie i dobrostan**, które traktujemy jako fundament jakości życia. Obejmują one nie tylko dostęp do opieki zdrowotnej, lecz także troskę o zdrowie psychiczne, relacje międzyludzkie oraz warunki sprzyjające aktywności fizycznej i społecznej. Widzimy rosnące znaczenie wsparcia dzieci i młodzieży, rodzin oraz seniorów w obliczu zmieniających się uwarunkowań społecznych. Dążymy do budowania systemu usług społecznych i zdrowotnych, który jest dostępny, spójny i odpowiada na realne potrzeby mieszkańców, wzmacniając poczucie bezpieczeństwa i przynależności.

**Estetyka i ład przestrzenny**, które są dla nas wyrazem szacunku wobec miejsca, w którym żyjemy. Przestrzeń publiczna, krajobraz, zabudowa i infrastruktura nie są jedynie tłem codzienności, lecz współtworzą tożsamość powiatu oraz wpływają na komfort życia mieszkańców. W warunkach presji suburbanizacyjnej szczególnego znaczenia nabiera odpowiedzialne planowanie przestrzenne, ochrona walorów przyrodniczych oraz dbałość o harmonijny rozwój zabudowy. Kształtując przestrzeń, myślimy o niej jako o wspólnym dobru, które wymaga konsekwencji, koordynacji i długofalowej wizji.

**Przedsiębiorczość i kreatywność**, które postrzegamy jako źródło energii rozwojowej naszej wspólnoty. Wzmacniając lokalny rynek pracy i wspierając inicjatywy gospodarcze, budujemy odporność ekonomiczną powiatu oraz ograniczamy jednostronną zależność od zewnętrznych ośrodków. Tworzymy warunki sprzyjające rozwojowi lokalnych firm, innowacyjnych przedsięwzięć i aktywności społecznej, dostrzegając w nich potencjał do budowania silnej, zróżnicowanej struktury gospodarczej. Rozwój gospodarczy traktujemy jako narzędzie wzmacniania wspólnoty, a nie cel sam w sobie.

**Rozwój i edukacja**, które rozumiemy jako inwestycję w kapitał ludzki i przyszłość powiatu. Dążymy do wzmacniania kompetencji mieszkańców na wszystkich etapach życia – od edukacji ponadpodstawowej, przez kształcenie zawodowe, po uczenie się przez całe życie. Odpowiadając na zmieniające się potrzeby rynku pracy i aspiracje młodych ludzi, rozwijamy ofertę edukacyjną i wspieramy współpracę z otoczeniem gospodar-

czym. Wiedza, umiejętności i zdolność do adaptacji stają się kluczowym zasobem wspólnoty, który pozwala nam świadomie kształtować dalszy kierunek rozwoju Powiatu.

Równie ważne w myśleniu o rozwoju naszej wspólnoty są wartości, które określają standard naszego codziennego działania oraz sposób funkcjonowania instytucji publicznych. **Profesjonalizm i jakość usług publicznych** wyznaczają dla nas wysoki poziom odpowiedzialności administracji, szkół i jednostek organizacyjnych wobec mieszkańców. **Szacunek dla przyrody** przypomina, że troska o zasoby naturalne i jakość środowiska jest trwałym elementem naszej tożsamości oraz warunkiem długofalowego rozwoju. Równocześnie wzmacniamy **zaufanie, współpracę, dialog i partnerstwo** jako podstawę relacji między samorządami, organizacjami społecznymi, biznesem i mieszkańcami. Wspieramy **aktywność obywatelską**, uznając inicjatywę mieszkańców za istotny element życia publicznego, a **równość i włączenie** społeczne traktujemy jako zasadę zapewniającą dostępność rozwoju dla wszystkich grup społecznych.

Dlatego wspólne myślenie o rozwoju przez pryzmat przyjętych wartości – będących wyrazem naszej tożsamości, odpowiedzialności i aspiracji – nadaje dalszym decyzjom strategicznym spójny kierunek. To właśnie one pozwalają nam łączyć codzienne działania z długofalową perspektywą, równoważyć różne potrzeby oraz budować zaufanie do wspólnego wysiłku. Jeżeli konsekwentnie będziemy kierować się tym systemem wartości, stworzymy warunki, w których każdy z nas – niezależnie od wieku, miejsca zamieszkania czy roli społecznej – będzie mógł odnaleźć swoje miejsce w powiecie, a my jako wspólnota będziemy mogli powiedzieć, że współtworzymy przestrzeń, która jest dla nas ważna, bliska i łączy nas wokół wspólnego dobra.

# Nasze wartości

## Wspólnota i współodpowiedzialność – fundament naszej strategii

- 👤 **zrównoważony rozwój**
- 👤 **bezpieczeństwo i stabilność**
- 👤 **zdrowie i dobrostan**
- 👤 **estetyka i ład przestrzenny**
- 👤 **przedsiębiorczość i kreatywność**
- 👤 **rozwój i edukacja**

- profesjonalizm i jakość usług publicznych
- szacunek dla przyrody
- zaufanie, współpraca, dialog i partnerstwo
- aktywność obywatelska
- równość i włączenie

Projekt



Projekt



fot. Andrzej Nowak

# 04.

## Wizja i cele strategiczne rozwoju powiatu

### 4.1. Wizja rozwoju Powiatu Legionowskiego

Rozwój Powiatu Legionowskiego nie sprowadza się wyłącznie do inwestycji, infrastruktury czy sprawnego zarządzania. Jego istotą jest codzienne doświadczenie mieszkańców – to, czy czują się bezpiecznie, czy mają dostęp do potrzebnych usług, czy mogą spokojnie wychowywać dzieci, rozwijać się zawodowo, korzystać z otaczającej przyrody i budować relacje z innymi.

Przyszłość powiatu budujemy w oparciu o przekonanie, że najważniejszą miarą sukcesu jest jakość życia odczuwana w codzienności. To oznacza sprawne i dostępne usługi publiczne – w edukacji, ochronie zdrowia, wsparciu rodzin, seniorów i osób z niepełnosprawnościami. Oznacza bezpieczne drogi i transport publiczny, który łączy gminy oraz zapewnia wygodne powiązania z otoczeniem metropolitalnym. Oznacza odpowiedzialne zarządzanie przestrzenią, ochronę środowiska i dbałość o krajobraz, który jest jednym z największych atutów powiatu.

Równocześnie rozwój nie może się odbywać kosztem relacji społecznych. Powiat to nie tylko terytorium administracyjne, ale wspólnota ludzi – sąsiadów, rodzin, organizacji społecznych, przedsiębiorców, instytucji kultury i edukacji. To przestrzeń, w której młodzi szukają swojego miejsca, dorośli łączą życie zawodowe z rodzinnym, a seniorzy oczekują szacunku, opieki i aktywności.



fot. Archiwum Powiatu

Dlatego tak ważne jest tworzenie warunków do współpracy, dialogu i wspólnego działania, a także wzmacnianie lokalnej tożsamości i dumy z miejsca zamieszkania.

Bliskość Warszawy daje szanse rozwojowe, ale nie zastępuje poziomu jakości życia w jego wymiarze lokalnym. Powiat powinien być miejscem, które oferuje równowagę: dostęp do metropolitalnych możliwości, a jednocześnie spokój, zieleń, estetyczną przestrzeń i poczucie stabilności. Miejscem, w którym administracja działa profesjonalnie i przejrzysto, a sprawy publiczne są prowadzone w sposób odpowiedzialny i przewidywalny. Miejscem, które stanowi nie tylko wygodną przestrzeń do życia, ale także bezpieczną przystań – zakorzenioną w lokalnej wspólnoty i jej wartościach.

Budowanie takiej przyszłości oznacza konsekwentne wzmacnianie bezpieczeństwa – w wymiarze społecznym, komunikacyjnym, ekologicznym i instytucjonalnym. Oznacza tworzenie warunków,

w których mieszkańcy mogą planować swoje życie z poczuciem pewności jutra. Oznacza rozwój rynku pracy i przedsiębiorczości, który daje perspektywę, a jednocześnie nie narusza ładu przestrzennego i walorów przyrodniczych. Bardzo mocno zależy nam, aby w tej codziennej równowadze między rozwojem a odpowiedzialnością, między nowoczesnością a troską o wspólnotę kształtowała się prawdziwa tożsamość miejsca.

Dotychczasowa wizja powiatu jako „przystani w sercu Mazowsza” pozostaje nadal aktualna – dziś jednak rozumiemy ją szerzej: jako przestrzeń, która nie tylko daje bezpieczeństwo i wytchnienie, ale także buduje poczucie przynależności i zakorzenienia. Chcemy, aby powiat legionowski był miejscem, w którym każdy – niezależnie od wieku, sytuacji życiowej czy miejsca zamieszkania w obrębie powiatu – ma poczucie, że jest u siebie.

I dlatego z całą mocą i odpowiedzialnością – jako wspólnota samorządowa – chcemy powiedzieć:



...tu jesteś u siebie



Opieramy nasze cele na danych i głosie mieszkańców



Skupiamy się na potrzebach mieszkańców



## 4.2. Cele strategiczne i operacyjne

Przyjęta wizja rozwoju Powiatu Legionowskiego do 2035 roku jest wynikiem pogłębionej diagnozy społeczno-gospodarczej oraz szerokiego procesu konsultacyjnego, w którym istotną rolę odegrały opinie mieszkańców i lokalnych interesariuszy. Analiza danych demograficznych, przestrzennych i gospodarczych, a także wyniki badań ankietowych i spotkań konsultacyjnych pozwoliły zidentyfikować zarówno kluczowe wyzwania rozwojowe, jak i trwałe atuty powiatu.

Z jednej strony powiat znajduje się w obszarze silnych oddziaływań metropolitalnych, co generuje presję osadniczą, rosnące potrzeby infrastrukturalne i komunikacyjne oraz zwiększone oczekiwania wobec jakości usług publicznych. Z drugiej strony dysponuje znaczącym potencjałem przyrodniczym, atrakcyjnym położeniem, rosnącą aktywnością gospodarczą oraz kapitałem społecznym, który – odpowiednio wzmacniany – może stać się fundamentem długofalowego rozwoju.

W toku prac strategicznych wyraźnie wybrzmiała potrzeba koncentracji na człowieku i jego codziennym doświadczeniu funkcjonowania w powiecie. Mieszkańcy oczekują dostępnych i wysokiej jakości usług publicznych, sprawnie działającej administracji oraz rozwiązań ułatwiających codzienne życie. Istotne znaczenie mają dla nich stabilność, przewidywalność i transparentność działania instytucji publicznych, a także wykorzystanie narzędzi cyfrowych i nowoczesnych metod zarządzania.

Diagnoza jednoznacznie potwierdziła również, że jednym z kluczowych czynników jakości życia jest dostępność transportowa i sprawna mobilność. Powiat jako przestrzeń codziennych dojazdów do pracy, szkół i usług wymaga konsekwentnego wzmacniania powiązań komunikacyjnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa i wysokiego standardu infrastruktury.

Szczególne miejsce w refleksji strategicznej zajmuje środowisko naturalne oraz ład przestrzenny. Zasoby przyrodnicze stanowią istotny kapitał powiatu, wpływający na jakość życia mieszkańców, atrakcyjność osiedleńczą oraz potencjał rekreacyj-

ny i turystyczny. Jednocześnie wymagają odpowiedzialnego zarządzania, uwzględniającego zmiany klimatyczne, konieczność ochrony zasobów i zachowania równowagi pomiędzy rozwojem inwestycyjnym a troską o krajobraz.

Wyzwania rozwojowe obejmują również sferę gospodarczą i rynek pracy. Konieczne jest wzmacnianie lokalnej przedsiębiorczości, wspieranie innowacyjności, rozwój kompetencji mieszkańców oraz tworzenie stabilnych warunków zatrudnienia. Rozwój gospodarczy powinien się opierać na wykorzystaniu lokalnych potencjałów, przy jednoczesnej otwartości na nowe technologie i współpracę międzysektorową.

Proces strategiczny potwierdził także, że skuteczność działań rozwojowych zależy od jakości relacji społecznych i instytucjonalnych. Kapitał społeczny, poziom zaufania, gotowość do współpracy oraz aktywność obywatelska mają bezpośredni wpływ na trwałość podejmowanych przedsięwzięć. „Strategia” stanowi zatem nie tylko dokument planistyczny, lecz wspólne zobowiązanie do działania w oparciu o partnerstwo i dialog.



fot. Paweł Kozarzewski

W odpowiedzi na zidentyfikowane uwarunkowania i aspiracje społeczności lokalnej dokonano uporządkowania kierunków interwencji w formie **pięciu celów strategicznych**. Wyznaczają one podstawowe obszary polityki rozwojowej powiatu w perspektywie 2035 roku i stanowią pomost między ogólną wizją a konkretnymi działaniami operacyjnymi. Sformułowaliśmy je w sposób następujący:



## USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby

Celem jest zapewnienie mieszkańcom dostępnych, wysokiej jakości i nowoczesnych usług publicznych, realizowanych w sposób sprawny, przejrzysty i z wykorzystaniem rozwiązań cyfrowych. Obejmuje to rozwój administracji inteligentnej i odpornej, skoncentrowanej na realnych potrzebach społeczności lokalnej.



## KOMUNIKACJA, która zbliża

Priorytetem jest rozwój spójnego i bezpiecznego systemu mobilności, integrującego infrastrukturę drogową, transport publiczny oraz rozwiązania poprawiające dostępność usług i miejsc pracy. Komunikacja ma wzmacniać powiązania społeczne i gospodarcze oraz podnosić komfort codziennego funkcjonowania mieszkańców.



## NATURA, która daje wytchnienie

Celem jest ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów środowiskowych oraz kształtowanie ładu przestrzennego w sposób zrównoważony. Działania w tym obszarze mają służyć podnoszeniu jakości życia, adaptacji do zmian klimatu oraz wzmacnianiu funkcji rekreacyjnych i turystycznych powiatu.



## PRACA, która daje perspektywę

„Strategia” zakłada wzmacnianie lokalnej gospodarki poprzez wspieranie przedsiębiorczości, innowacyjności oraz rozwoju kompetencji mieszkańców. Celem jest stworzenie stabilnych warunków zatrudnienia oraz budowanie konkurencyjności powiatu w warunkach oddziaływania metropolii warszawskiej.



## WSPÓLNOTA, która łączy

Kluczowym założeniem jest budowanie silnej, zaangażowanej i współpracującej wspólnoty samorządowej. Obejmuje to rozwijanie partnerstw z gminami, organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym, wzmacnianie dialogu społecznego oraz podnoszenie jakości zarządzania publicznego.

Każdy z powyższych celów obejmuje zestaw celów operacyjnych i kierunków działań, które precyzują zakres interwencji oraz wskazują konkretne narzędzia realizacji „Strategii”. Tak skonstruowana struktura zapewnia spójność pomiędzy diagnozą, wartościami i misją a planowanymi przedsięwzięciami oraz umożliwia monitorowanie postępów w realizacji przyjętych priorytetów.

„Strategia rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035” ma charakter kierunkowy i integrujący. Porządkuje działania samorządu, wzmacnia współpracę międzyinstytucjonalną oraz tworzy ramy dla odpowiedzialnego, zrównoważonego i konsekwentnie realizowanego rozwoju.

Projekt

Tabela 3. Cele strategiczne i operacyjne „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”

## CEL STRATEGICZNY

### I. USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby

#### Cele operacyjne

**I.1.** Oferta szkół ponadpodstawowych w powiecie legionowskim odpowiada na aspiracje młodzieży i potrzeby zmieniającego się rynku pracy, zapewniając wysoki poziom kształcenia ogólnego i zawodowego.

**I.2.** Powiat Legionowski wzmacnia zdrowie i dobrostan mieszkańców poprzez rozwój usług zdrowotnych, profilaktyki oraz edukacji zdrowotnej.

**I.3.** Powiat Legionowski tworzy spójny system wsparcia społecznego, rozwijając usługi dla rodzin, seniorów i osób potrzebujących w sposób sprzyjający samodzielności i aktywności.

**I.4.** Powiat Legionowski zapewnia nowoczesną infrastrukturę kultury oraz bogatą ofertę kulturalną odpowiadającą na potrzeby mieszkańców powiatu.

**I.5.** Powiat Legionowski ma rozwiniętą i rozpoznawalną ofertę rekreacyjną i turystyczną o znaczeniu ponadgminnym, która wspiera aktywność mieszkańców oraz wykorzystuje walory przyrodnicze i wodne regionu jako element jego konkurencyjności.

**I.6.** Powiat Legionowski dysponuje zintegrowanym i nowoczesnym systemem bezpieczeństwa publicznego oraz zarządzania kryzysowego, zapewniającym skuteczną ochronę ludności, sprawną koordynację służb oraz wysoką gotowość reagowania w sytuacjach zagrożeń naturalnych, infrastrukturalnych i militarnych.

## CEL STRATEGICZNY

### II. KOMUNIKACJA, która zbliża

#### Cele operacyjne

**II.1.** Powiat Legionowski ma rozwinięty i zintegrowany system transportu zbiorowego, zapewniający sprawne połączenia na obszarze powiatu oraz szybki dostęp do Warszawy i obszaru metropolitalnego.

**II.2.** Powiat Legionowski posiada nowoczesną i bezpieczną sieć dróg powiatowych o odpowiedniej przepustowości oraz infrastrukturą pieszo-rowerową o funkcji komunikacyjnej, zapewniającą sprawne przejazdy pomiędzy gminami, skrócenie czasu podróży oraz poprawę bezpieczeństwa wszystkich uczestników ruchu.

## CEL STRATEGICZNY

### III. NATURA, która daje wytchnienie

#### Cele operacyjne

**III.1.** Powiat Legionowski zapewnia wysokie standardy ochrony środowiska i przyrody, chroni zasoby wodne i leśne oraz prowadzi działania ograniczające presję urbanizacyjną i emisję zanieczyszczeń, wzmacniając odporność środowiskową w skali ponadgminnej.

## CEL STRATEGICZNY

### IV. PRACA, która daje perspektywę

#### Cele operacyjne

**IV.1.** Powiat Legionowski wzmacnia konkurencyjność lokalnej gospodarki poprzez aktywną politykę rynku pracy oraz tworzenie atrakcyjnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności.

## CEL STRATEGICZNY

### V. WSPÓLNOTA, która łączy

#### Cele operacyjne

**V.1.** Powiat Legionowski prowadzi nowoczesną i odporną na sytuacje kryzysowe administrację, która zapewnia wysoką jakość obsługi mieszkańców i skuteczną współpracę z gminami i instytucjami publicznymi.

**V.2.** Powiat Legionowski buduje silny kapitał społeczny, wzmacnia współpracę ponadgminną i aktywność obywatelską oraz rozwija mechanizmy dialogu i rzetelnej komunikacji, sprzyjające integracji mieszkańców i wzrostowi zaufania publicznego.

**V.3.** Powiat Legionowski ma silną markę terytorialną opartą na wysokiej jakości życia, walorach przyrodniczych i rekreacyjnych oraz potencjale gospodarczym, wzmacniając swoją pozycję w obszarze metropolii warszawskiej jako atrakcyjne miejsce do życia, turystyki i inwestycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie warsztatów strategicznych

Cele strategiczne i operacyjne w pełni odpowiadają na zdefiniowane wyzwania, co zilustrowano w poniższej tabeli.

Tabela 4. Powiązanie celów strategicznych względem zidentyfikowanych wyzwań

WYZWANIA / CELE STRATEGICZNE	USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby	KOMUNIKACJA, która zbliża	NATURA, która daje wytchnienie	PRACA, która daje perspektywę	WSPÓLNOTA, która łączy
Kształtowanie zrównoważonego rozwoju przestrzennego w warunkach presji suburbanizacyjnej		✓	✓		
Przygotowanie powiatu na zmiany demograficzne i wynikające z nich potrzeby rozwojowe	✓	✓		✓	
Rozwój spójnego i wydolnego systemu transportowego powiatu		✓			
Wzmacnianie spójności funkcjonalnej i terytorialnej powiatu	✓	✓		✓	✓
Dywersyfikacja funkcji gospodarczych i wzmacnianie lokalnego rynku pracy				✓	
Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodych mieszkańców	✓				
Ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego			✓		

WYZWANIA / CELE STRATEGICZNE	USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby	KOMUNIKACJA, która zbliża	NATURA, która daje wytchnienie	PRACA, która daje perspektywę	WSPÓLNOTA, która łączy
Zrównoważenie rozwoju turystyki i funkcji rekreacyjnej			✓	✓	✓
Rozwój systemu wsparcia zdrowia psychicznego i usług społecznych	✓				
Wzmacnianie odporności i bezpieczeństwa powiatu	✓				✓
Budowanie zdolności adaptacyjnej i instytucjonalnej powiatu	✓				✓
Podnoszenie efektywności i koordynacji usług publicznych	✓				✓

Źródło: opracowanie własne



## Myślimy o rozwoju jako całości



Projektując cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań w „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”, przyjęto podejście zintegrowane. Oznacza ono planowanie działań w sposób funkcjonalny i horyzontalny, a nie wyłącznie sektorowy (dziedzinowy). Takie podejście pozwala osiągać trwalsze i bardziej efektywne rezultaty, między innymi poprzez wykorzystanie synergii pomiędzy różnymi obszarami interwencji, skoordynowanie działań inwestycyjnych i społecznych oraz racjonalne planowanie kolejności przedsięwzięć w czasie.

W niniejszej „Strategii” podejście zintegrowane przejawia się w kilku wymiarach:

- **integracja na poziomie celów** – cele strategiczne są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają; działania podejmowane w jednym obszarze oddziałują na efekty osiągane w innych sferach rozwoju Powiatu, w szczególności w zakresie jakości życia mieszkańców, rozwoju gospodarczego, mobilności oraz ochrony środowiska;
- **integracja w sferze organizacyjnej** – oznacza budowanie kultury współpracy w ramach Starostwa Powiatowego, jednostek organizacyjnych powiatu oraz powiatowych służb, inspekcji i straży, a także wzmacnianie współdziałania z gminami wchodzącymi w skład powiatu, administracją rządową, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami i innymi interesariuszami;
- **integracja terytorialna i instytucjonalna** – uwzględniająca rolę powiatu jako jednostki pośredniej pomiędzy poziomem gminnym a wojewódzkim, odpowiedzialnej za koordynację wybranych usług publicznych oraz wspieranie zrównoważonego rozwoju całego obszaru powiatowego;
- **spójność z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu** – w szczególności ze „Strategią rozwoju Województwa Mazowieckiego 2030+”, „Planem zagospodarowania przestrzennego Województwa Mazowieckiego”, „Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2030” oraz innymi dokumentami określającymi ramy polityki rozwojowej na poziomie regionalnym i krajowym.

W kolejnym rozdziale przedstawiona zostanie szczegółowa struktura realizacji „Strategii”, obejmująca:

- **cele strategiczne** – wyznaczające główne obszary interwencji i kierunki rozwoju Powiatu Legionowskiego w perspektywie do 2035 roku, stanowiące czytelną deklarację priorytetów oraz odpowiedź na zidentyfikowane wyzwania i potrzeby mieszkańców;
- **cele operacyjne** – określające kluczowe zagadnienia i obszary działań w ramach poszczególnych celów strategicznych;
- **kierunki działań** – wskazujące najważniejsze typy interwencji i przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia założonych celów, stanowiące swoistą mapę drogową wdrażania „Strategii” oraz podstawę do planowania konkretnych projektów, programów i zadań.

“

Koncentrujemy się na tym,  
co najważniejsze

”

W toku prac nad „Strategią” przyjęto zasadę koncentracji, ograniczając liczbę celów strategicznych i operacyjnych do kluczowych obszarów rozwojowych. Założono, że skupienie się na jasno określonych priorytetach pozwoli zwiększyć skuteczność podejmowanych działań oraz zapewnić realny wpływ „Strategii” na jakość życia mieszkańców i konkurencyjność powiatu.

Jednocześnie szeroki katalog kierunków działań pełni funkcję porządkującą i organizującą – precyzuje zakres interwencji, ułatwia zarządzanie procesem wdrażania „Strategii” oraz stanowi wyraźną wskazówkę dotyczącą przedsięwzięć, które powinny być rozwijane w perspektywie wieloletniej. Poszczególne kierunki działań wymagają dalszej operacjonalizacji w dokumentach wykonawczych, planach branżowych oraz programach sektorowych, a także przełożenia na konkretne projekty inwestycyjne i społeczne.

W odrębnym rozdziale przedstawiono oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz zestaw wskaźników umożliwiających monitorowanie postępów realizacji „Strategii”. Proponowane mierniki pozwolą ocenić stopień osiągnięcia celów w połowie okresu realizacji dokumentu (rok 2031) oraz w perspektywie końcowej (rok 2035), w odniesieniu do wartości bazowych z momentu przyjęcia „Strategii”.

Tak skonstruowany system celów, kierunków działań oraz wskaźników tworzy spójne i przejrzyste ramy zarządzania rozwojem Powiatu Legionowskiego, umożliwiające konsekwentną realizację przyjętej wizji oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze.



fot. Archiwum Powiatu

### 4.3. Scenariusze rozwoju a realizacja wizji i celów strategicznych

Wizja rozwoju Powiatu Legionowskiego do 2035 roku oraz wynikające z niej cele strategiczne stanowią świadomą deklarację kierunku, w jakim wspólnota samorządowa powiatu zamierza podążać w perspektywie długofalowej. Zakładają one rozwój oparty na wysokiej jakości usług publicznych, dobrej dostępności komunikacyjnej, odpowiedzialnym zarządzaniu środowiskiem, wzmacnianiu lokalnej gospodarki oraz budowaniu silnej i współpracującej wspólnoty.

Jednocześnie należy podkreślić, że realizacja tej wizji będzie przebiegała w warunkach zmienności i niepewności, wynikających zarówno z procesów

metropolitalnych związanych z oddziaływaniem Warszawy, jak i z uwarunkowań regionalnych, krajowych oraz europejskich. Z tego względu w „Strategii” przyjęto podejście scenariuszowe, które pozwala ocenić odporność przyjętych celów na różne warianty rozwoju otoczenia.

Scenariusze nie stanowią prognozy ani wyboru jednego, z góry przesądzonego kierunku przyszłości. Są narzędziem analitycznym umożliwiającym ocenę, w jakim stopniu przyjęta struktura celów strategicznych pozostaje adekwatna w warunkach współpracy metropolitalnej, selektywnego wzrostu bądź narastającej polaryzacji przestrzennej. Analiza ta pozwala zidentyfikować obszary szczególnie wrażliwe na zmiany zewnętrzne oraz te, które mogą pełnić funkcję stabilizującą w sytuacjach niekorzystnych.

Tabela 5. Scenariusze rozwoju Powiatu Legionowskiego a wizja i cele strategiczne

Scenariusz	Krótką charakterystyka	Powiązanie z wizją rozwoju Powiatu Legionowskiego	Obszary szczególnie wrażliwe / kluczowe
1. Metropolia współpracy – rozwój policentryczny i spójny	Wysoki poziom koordynacji polityk metropolitalnych i regionalnych, zintegrowane inwestycje, partnerskie relacje pomiędzy samorządami	Najpełniej sprzyja realizacji wizji – umożliwia równoczesne wzmacnianie jakości usług, dostępności komunikacyjnej, rozwoju gospodarczego oraz ochrony środowiska w warunkach stabilnej współpracy	Wszystkie obszary strategiczne, w szczególności rozwój gospodarczy i mobilność
2. Metropolia selektywna – wzrost bez spójności	Dynamiczny, lecz nierównomierny rozwój; presja osadnicza i infrastrukturalna; ograniczona koordynacja działań	Wizja może być realizowana częściowo, jednak wymaga aktywnej polityki powiatu w celu minimalizowania napięć i wyrównywania dysproporcji	Dostępność usług publicznych, infrastruktura transportowa, ład przestrzenny
3. Metropolia drenująca – polaryzacja i peryferyzacja	Koncentracja kapitału i funkcji w Warszawie, osłabienie pozycji otoczenia metropolitalnego, rosnąca zależność funkcjonalna	Realizacja wizji napotyka istotne bariery; konieczne staje się wzmacnianie autonomicznych funkcji społecznych i gospodarczych powiatu	Rynek pracy, jakość usług publicznych, kapitał społeczny i instytucjonalny

Źródło: opracowanie własne



## Jesteśmy gotowi na różne scenariusze przyszłości



Analiza scenariuszy wskazuje, że przyjęte cele strategiczne zostały sformułowane w sposób umożliwiający ich realizację w różnych wariantach przyszłości, choć zakres i tempo osiągania zakładanych rezultatów mogą się istotnie różnić.

W scenariuszu współpracy metropolitalnej możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału powiatu jako aktywnego partnera rozwoju regionu. Integracja transportowa, rozwój usług ponadgminnych, wspólne projekty infrastrukturalne oraz spójna polityka przestrzenna sprzyjają ustawicznemu wzmocnieniu jakości życia mieszkańców i konkurencyjności gospodarczej.

W wariantcie selektywnego wzrostu kluczowego znaczenia nabiera zdolność Powiatu do zarządzania presją rozwojową – w szczególności w zakresie infrastruktury drogowej, dostępu do usług publicznych, ochrony środowiska i zachowania ładu przestrzennego. W takim układzie szczególnie istotna staje się sprawność administracyjna, elastyczność w reagowaniu na zmiany oraz umiejętność współpracy z gminami i partnerami zewnętrznymi.

Z kolei scenariusz polaryzacyjny stanowi istotne ostrzeżenie przed ryzykiem utraty podmiotowości rozwojowej. W warunkach ograniczonej współpracy i dominacji metropolii szczególnego znaczenia nabierają działania wzmocniające lokalny rynek pracy, jakość usług publicznych oraz kapitał społeczny. To właśnie te elementy mogą pełnić funkcję stabilizującą i przeciwdziałać marginalizacji funkcjonalnej Powiatu.

---

Przeprowadzona analiza potwierdza, że przyjęta wizja oraz cele strategiczne odpowiadają na kluczowe napięcia i dylematy rozwojowe zidentyfikowane w scenariuszach. Zostały one sformułowane w sposób zapewniający elastyczność i odporność „Strategii” – zarówno w warunkach sprzyjającej współpracy metropolitalnej, jak i w sytuacji bardziej wymagających uwarunkowań zewnętrznych.

Scenariusze pełnią zatem podwójną funkcję. Z jednej strony stanowią narzędzie testowania spójności i trwałości przyjętych priorytetów rozwojowych. Z drugiej – wzmocniają świadomość, że przyszłość Powiatu Legionowskiego zależy nie tylko od czynników zewnętrznych, lecz także od jakości lokalnego przywództwa, sprawności instytucjonalnej oraz zdolności do budowania partnerstw wewnątrzpowiatowych i ponadlokalnych.

Ostatecznie to konsekwentna realizacja przyjętych celów, umiejętność współpracy oraz gotowość do adaptacji będą decydować o tym, który z nakreślonych scenariuszy stanie się najbardziej zbliżony do rzeczywistej trajektorii rozwoju Powiatu w perspektywie 2035 roku.



fot. Paweł Kozarzewski

# 05.

## Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych

### 5.1. Cel strategiczny I.

#### **USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby**

Nowoczesne i wysokiej jakości usługi publiczne stanowią fundament konkurencyjności powiatu legionowskiego oraz jeden z kluczowych czynników decydujących o jakości życia mieszkańców. W warunkach silnych powiązań metropolitalnych to właśnie dostępność, standard i elastyczność usług publicznych przesądzają o atrakcyjności osiedleńczej i inwestycyjnej powiatu. Usługi edukacyjne, zdrowotne, społeczne czy administracyjne muszą być nie tylko sprawnie realizowane, lecz także dostosowane do zmieniającej się struktury demograficznej – starzenia się społeczeństwa, napływu nowych mieszkańców, różnic w potrzebach rodzin, osób starszych i młodzieży. Odpowiednie skalowanie i profilowanie oferty usługowej pozwalają skutecznie odpowiadać na te procesy, wzmacniając spójność społeczną i stabilność rozwoju.



Usługi publiczne są fundamentem naszego myślenia o przyszłości powiatu



Jednocześnie budowanie nowoczesnego portfela usług wymaga otwartości na innowacje organizacyjne i technologiczne. Rozwiązania cyfrowe, narzędzia typu smart, wykorzystanie danych, automatyzacja procesów czy elementy internetu rzeczy mogą podnieść efektywność działania instytucji publicznych oraz poprawić dostępność usług dla mieszkańców. Wdrażanie nowych rozwiązań powinno jednak uwzględniać lokalny kontekst – zasoby przyrodnicze, potencjał społeczny, istniejącą infrastrukturę oraz wartości wspólnoty. Usługi publiczne, które są jednocześnie nowoczesne i zakorzenione w specyfice powiatu, stają się nie tylko instrumentem administracyjnym, lecz realnym wsparciem codziennego funkcjonowania mieszkańców oraz trwałym atutem rozwojowym całego Powiatu Legionowskiego.

---

# Mówienie o nowoczesnych i dostępnych usługach jest dla nas ważne, bo:

## **Dobrze zaprojektowana,**

elastyczna i silnie powiązana z rynkiem pracy oferta szkół ponadpodstawowych stanowi klucz do budowania konkurencyjności powiatu, zatrzymania młodych ludzi w regionie oraz wyposażenia ich w kompetencje przyszłości niezbędne do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się gospodarce i społeczeństwie;

## **Wysoka jakość,**

realna dostępność i technologiczna nowoczesność opieki zdrowotnej – uzupełnione o silną profilaktykę i wsparcie środowiskowe – decydują o bezpieczeństwie zdrowotnym mieszkańców, ich zdolności do aktywnego życia oraz odporności całej wspólnoty na wyzwania demograficzne i cywilizacyjne;

## **Zintegrowany,**

środowiskowy system wsparcia społecznego – oparty na wzmacnianiu rodzin, aktywizacji seniorów i rozwijaniu rodzinnych form pieczy – pozwala budować samodzielność mieszkańców, ograniczać wykluczenie oraz tworzyć bardziej spójną i odporną wspólnotę;

## **Spójna infrastruktura kultury,**

bogata oferta programowa oraz świadome wykorzystanie i ochrona dziedzictwa historycznego budują tożsamość mieszkańców, integrują wspólnotę i wzmacniają atrakcyjność oraz rozpoznawalność powiatu w skali ponadgminnej i metropolitalnej;

## **Rozwinięta i rozpoznawalna**

oferta rekreacyjna oraz turystyczna – oparta na walorach przyrodniczych i wodnych regionu – wzmacnia zdrowie i aktywność mieszkańców, podnosi atrakcyjność osiedleńczą powiatu oraz stanowi realny impuls dla lokalnej gospodarki i budowania jego przewagi konkurencyjnej w obszarze metropolitalnym;

## **Zintegrowany i sprawnie zarządzany**

system bezpieczeństwa publicznego oraz zarządzania kryzysowego stanowi fundament stabilności rozwoju Powiatu, chroni życie i mienie mieszkańców oraz zwiększa odporność wspólnoty na zagrożenia naturalne, infrastrukturalne i militarne w warunkach rosnącej niepewności.

Tabela 6. Cele operacyjne oraz kierunki działań w ramach I. celu strategicznego „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby”

## Cel operacyjny



Oferta szkół ponadpodstawowych w powiecie legionowskim odpowiada na aspiracje młodzieży i potrzeby zmieniającego się rynku pracy, zapewniając wysoki poziom kształcenia ogólnego i zawodowego



### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Rozwój i dostosowanie infrastruktury edukacyjnej do potrzeb demograficznych

Planowanie i realizacja inwestycji w infrastrukturę szkół ponadpodstawowych, w tym budowa nowych placówek (liceów, techników, szkół branżowych), rozbudowa istniejących obiektów oraz rozwój zaplecza szkoły specjalnej, tak aby zapewnić odpowiednią liczbę miejsc i wysokie warunki kształcenia w warunkach rosnącej liczby mieszkańców powiatu i dzieci z niepełnosprawnościami.

#### 2. Rozwój wysokiej jakości kształcenia ogólnego w liceach

Wzmacnianie oferty liceów ogólnokształcących poprzez rozwój klas profilowanych i akademickich, współpraca z uczelniami wyższymi, programy rozszerzone oraz wsparcie uczniów i uczennic w przygotowaniu do egzaminów i wyboru studiów.

#### 3. Szkoła jako centrum aktywności i rozwoju pasji

Rozwój oferty pozalekcyjnej (m.in. koła naukowe, artystyczne, społeczne, debaty, projekty młodzieżowe) oraz tworzenie przestrzeni umożliwiających realizację inicjatyw uczniowskich.

#### 4. Rozwój kompetencji przyszłości w szkołach, dla których organem prowadzącym jest Powiat Legionowski

Włączanie do programów nauczania elementów takich jak: kompetencje cyfrowe (w tym sztuczna inteligencja), przedsiębiorczość, komunikacja, krytyczne myślenie, zarządzanie projektami oraz praca zespołowa.

#### 5. Tworzenie nowoczesnych laboratoriów i przestrzeni specjalistycznych

Rozwój pracowni branżowych (np. IT, robotyka, logistyka, OZE) oraz przestrzeni projektowych i kreatywnych wspierających praktyczne uczenie się i rozwój talentów.

## **6. Systemowe powiązanie szkół z rynkiem pracy**

Budowa trwałych partnerstw z przedsiębiorcami, instytucjami publicznymi, służbami oraz środowiskiem rzemieślniczym (w tym cechami rzemiosł), rozwój klas patronackich oraz udział praktyków - specjalistów w procesie kształcenia, tak aby oferta edukacyjna powiatu była regularnie aktualizowana i odpowiadała na zmieniające się potrzeby lokalnego i regionalnego rynku pracy.

## **7. Rozwój szkolnictwa branżowego i technicznego**

Wzmocnienie i modernizacja oferty szkół branżowych i technicznych poprzez tworzenie nowych specjalizacji, uruchamianie kształcenia w nowych zawodach, rozwój zaplecza dydaktycznego oraz podnoszenie jakości kształcenia zawodowego w odpowiedzi na potrzeby gospodarki oraz aspiracje uczniów wybierających ścieżkę praktyczną.

## **8. Rozbudowany i skoordynowany system praktyk oraz staży**

Współpraca z pracodawcami i instytucjami publicznymi w zakresie organizacji wysokiej jakości staży i praktyk zawodowych w szkołach branżowych i technicznych.

## **9. Tworzenie wyspecjalizowanych profili kształcenia opartych na potencjale powiatu**

Rozwój wybranych, rozpoznawalnych specjalizacji powiązanych z lokalnymi zasobami i instytucjami (m.in. bezpieczeństwo publiczne, służby mundurowe, lotnictwo, logistyka, administracja, branża okołoturystyczna – kucharze, kelnerzy, organizacja turystyki – wykorzystanie zasobów Jeziora Zegrzyńskiego), budujących unikalną ofertę edukacyjną powiatu.

## **10. Utworzenie rozpoznawalnej szkoły ponadpodstawowej o profilu innowacyjnym**

Utworzenie modelowej szkoły ponadpodstawowej o wysokim poziomie kształcenia, opartej na nowoczesnych technologiach, współpracy z uczelniami i biznesem oraz autorskim profilu specjalizacyjnym, stanowiącej wizytówkę powiatu i konkurencyjną alternatywę wobec oferty warszawskiej.

## **11. Wzmocnienie doradztwa zawodowego i planowania kariery**

Zapewnienie uczniom systemowego wsparcia w budowaniu indywidualnej ścieżki edukacyjno-zawodowej, obejmującej mentoring, współpracę z uczelniami oraz monitoring losów absolwentów.

## **12. Wzmocnienie wsparcia psychologicznego i budowania bezpiecznego klimatu szkoły**

Rozwijanie systemu pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz działań wzmacniających relacje, dobrostan i poczucie sprawczości młodych ludzi.

## **13. Rozwój kompetencji kadry dydaktycznej**

Systemowe podnoszenie kwalifikacji nauczycieli w zakresie nowoczesnych metod nauczania, pracy projektowej, wykorzystania technologii cyfrowych oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

## **14. Stała ewaluacja jakości i dostosowywanie oferty edukacyjnej**

Regularna analiza potrzeb rynku pracy, opinii uczniów i absolwentów oraz wyników edukacyjnych w celu aktualizowania kierunków i metod kształcenia.

# Cel operacyjny



## 1.2

Powiat Legionowski  
wzmacnia zdrowie  
i dobrostan mieszkańców  
poprzez rozwój usług  
zdrowotnych, profilaktyki  
oraz edukacji zdrowotnej

### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Systemowa profilaktyka i edukacja zdrowotna przez całe życie

Realizacja programów badań przesiewowych i profilaktycznych dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów (np. badania w kierunku chorób cywilizacyjnych, programy szczepień, działania prozdrowotne w szkołach), łączących je z edukacją zdrowotną (budowanie modelu „świadomego pacjenta”, który potrafi wcześniej rozpoznawać zagrożenia zdrowotne i aktywnie dbać o własne zdrowie).

#### 2. Powiatowy system koordynacji usług zdrowotnych

Rozwój zintegrowanego modelu współpracy pomiędzy podmiotami leczniczymi, samorządami oraz instytucjami pomocy społecznej w celu zapewnienia mieszkańcom spójnego i przejrzystego systemu wsparcia.

#### 3. Rozwój opieki geriatrycznej i wsparcia seniorów

Utworzenie i rozwój przychodni geriatrycznej (Centrum Zdrowia 75+) oraz koordynacja opieki nad osobami starszymi. Równoległe prowadzone będą programy usprawniania i aktywizacji seniorów, wspierające ich samodzielność i jak najdłuższe funkcjonowanie w środowisku domowym.

#### 4. Wzmocnienie jakości i dostępności usług medycznych prowadzonych przez Zespół Opieki Zdrowotnej „Legionowo”

Systematyczne podnoszenie jakości świadczeń zdrowotnych poprzez rozwój i rozszerzanie oferty medycznej, inwestycje w nowoczesną infrastrukturę i innowacyjny sprzęt diagnostyczno-leczniczy, wzmacnianie potencjału kadrowego, a także dostosowywanie zakresu opieki do zmieniających się potrzeb zdrowotnych mieszkańców powiatu.

#### 5. Innowacje organizacyjne i cyfrowe w ochronie zdrowia

Systematyczne wdrażanie teleporad i konsultacji zdalnych w opiece specjalistycznej, inicjowanie organizacji mobilnych punktów badań profilaktycznych docierających do mniejszych miejscowości.

## 6. Powiatowy model technologii wspierających samodzielne życie seniorów

Wspieranie rozwiązań technologicznych dedykowanych bezpieczeństwu i samodzielności osób starszych w ich domach, obejmujących m.in. systemy teleopieki i zdalnego monitorowania stanu zdrowia, opaski bezpieczeństwa, czujniki upadku i zagrożeń domowych, zdalne konsultacje z personelem medycznym oraz cyfrowe platformy wsparcia dla opiekunów rodzinnych.

## 7. Monitoring potrzeb zdrowotnych mieszkańców

Regularna analiza danych demograficznych i zdrowotnych oraz ocena skuteczności realizowanych programów, tak aby polityka zdrowotna była oparta na rzetelnej diagnozie i realnych potrzebach mieszkańców.

# Cel operacyjny

# 1.3

Powiat Legionowski tworzy spójny system wsparcia społecznego, rozwijając usługi dla rodzin, seniorów i osób potrzebujących, w sposób sprzyjający samodzielności i aktywności



## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Rozwój usług środowiskowych i opieki domowej

Wzmacnianie wsparcia dla osób niesamodzielnych i ich rodzin poprzez rozwój usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, integrację działań zdrowotnych i społecznych oraz ograniczanie konieczności kierowania do opieki instytucjonalnej.

### 2. Nowoczesna polityka senioralna oparta na aktywności i bezpieczeństwie

Rozwój dziennych domów pobytu, programów aktywizacyjnych, działań międzypokoleniowych oraz wzmacnianie roli Powiatowej Rady Seniorów dla uzyskania jak najdłuższej samodzielności osób starszych przy jednoczesnym zapewnieniu im poczucia bezpieczeństwa i realnego wsparcia.

### **3. Program przeciwdziałania samotności i izolacji społecznej**

Rozwój działań środowiskowych i międzypokoleniowych ograniczających samotność, szczególnie wśród seniorów i młodzieży, we współpracy z organizacjami pozarządowymi i lokalnymi wspólnotami.

### **4. Spójny system wsparcia rodzin w kryzysie**

Rozwój poradnictwa specjalistycznego, interwencji kryzysowej i mediacji rodzinnych, tak aby pomoc była szybka, dostępna i nastawiona na odbudowę samodzielności rodziny.

### **5. Powiatowy system wsparcia zdrowia psychicznego**

Tworzenie i wzmacnianie zintegrowanego systemu wsparcia zdrowia psychicznego dzieci, młodzieży i rodzin, obejmującego interwencję kryzysową, wsparcie środowiskowe oraz działania profilaktyczne. Kierunek ten może być realizowany poprzez utworzenie wyspecjalizowanej placówki (np. Powiatowego Centrum Zdrowia Psychicznego dla Dzieci i Młodzieży lub Centrum Rodzinnego Zdrowia Psychicznego) lub rozwój poradnictwa psychologicznego w ramach Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie.

### **6. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami i rehabilitacja społeczna**

Rozwój Warsztatów Terapii Zajęciowej, dofinansowań do likwidacji barier architektonicznych i technicznych oraz programów rehabilitacyjnych zwiększających samodzielność i aktywność zawodową.

### **7. Dom Pomocy Społecznej jako element zintegrowanego systemu opieki**

Zapewnienie wysokiego standardu usług w DPS oraz powiązanie opieki instytucjonalnej z usługami środowiskowymi, tak aby kierowanie do placówki było rozwiązaniem stosowanym ostatecznie, a nie pierwszym wyborem.

### **8. Rozwój rodzinnych form pieczy zastępczej**

Wzmacnianie i profesjonalizacja rodzin zastępczych oraz rodzinnych domów dziecka oraz zapewnienie im stabilnego wsparcia, a także aktywne pozyskiwanie nowych rodzin.

### **9. Integracja systemu wsparcia społecznego**

Budowa modelu współpracy między PCPR, jednostkami organizacyjnymi powiatu, szkołami, służbą zdrowia i NGO, tak aby mieszkaniem był prowadzony przez spójny system.

### **10. Zapewnienie pełnej dostępności usług społecznych dla osób z niepełnosprawnościami**

Systemowe dostosowywanie usług społecznych, infrastruktury publicznej oraz komunikacji do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności (w tym likwidacja barier architektonicznych i cyfrowych oraz zapewnienie pełnej dostępności informacyjnej).

### **11. Polityka społeczna oparta na danych i ewaluacji**

Regularna analiza potrzeb mieszkańców i skuteczności programów w celu prowadzenia polityki społecznej opartej na efektach, a nie wyłącznie redystrybucji środków.

# Cel operacyjny

# 1.4



Powiat Legionowski zapewnia nowoczesną infrastrukturę kultury oraz bogatą ofertę kulturalną odpowiadającą na potrzeby mieszkańców powiatu

## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Zakończenie I etapu budowy Powiatowej Instytucji Kultury

Dokończenie rozpoczętego etapu inwestycji obejmującego część biblioteczną i administracyjną nowej siedziby Powiatowej Instytucji Kultury w Legionowie oraz pełne uruchomienie jej podstawowych funkcji organizacyjnych i kulturalnych.

### 2. Realizacja II etapu budowy Powiatowej Instytucji Kultury

Zaplanowanie i realizacja II etapu inwestycji obejmującego budowę sali widowiskowej oraz przestrzeni przeznaczonych do działalności artystycznej, edukacyjnej i animacyjnej, tak aby PIK stała się nowoczesnym centrum kultury o znaczeniu ponadgminnym.

### 3. Partycypacyjne wypracowanie modelu funkcjonowania Powiatowej Instytucji Kultury

Opracowanie – z udziałem mieszkańców, twórców, organizacji pozarządowych i gmin – formuły programowej i organizacyjnej PIK, określającej profil działalności, zasady współpracy oraz kalendarz wiodących wydarzeń kulturalnych.

### 4. Rozwój oferty kulturalnej o zasięgu ponadgminnym

Tworzenie i organizacja wydarzeń kulturalnych integrujących mieszkańców całego powiatu (festiwale, przeglądy, koncerty, wydarzenia patriotyczne i historyczne), budujących wspólną tożsamość oraz wzmacniających rozpoznawalność powiatu na zewnątrz.

### 5. Wspieranie lokalnej twórczości i organizacji pozarządowych (mecenat Powiatu)

Realizacja otwartych konkursów ofert, przyznawanie dotacji i stypendiów oraz nagród dla twórców i animatorów kultury, wspieranie inicjatyw artystycznych i wydawniczych związanych z historią i tożsamością regionu.

## 6. Ochrona i aktywne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego

Prowadzenie powiatowej ewidencji zabytków, wspieranie adaptacji obiektów zabytkowych na cele muzealne, edukacyjne i społeczne, w tym współpraca przy zagospodarowaniu przestrzeni historycznych.

## 7. Rewaloryzacja i promocja kluczowych zespołów zabytkowych

Współpraca z gminami w zakresie przywracania funkcjonalności i atrakcyjności turystyczno-rekreacyjnej obiektów o szczególnym znaczeniu dla powiatu.

## 8. Rozwój kultury dostępnej i włączającej

Dostosowywanie infrastruktury i oferty kulturalnej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, seniorów i mieszkańców mniejszych miejscowości oraz rozwój działań edukacyjnych i animacyjnych zwiększających uczestnictwo w kulturze, w tym z wykorzystaniem technologii cyfrowych.

## 9. Spójna promocja kultury i dziedzictwa Powiatu

Prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych dotyczących wydarzeń, historii i atrakcji powiatu, realizacja wspólnych kampanii z gminami oraz tworzenie publikacji i materiałów promujących dziedzictwo i aktywność mieszkańców.

# Cel operacyjny

# 1.5

Powiat Legionowski ma rozwiniętą i rozpoznawalną ofertę rekreacyjną i turystyczną o znaczeniu ponadgminnym, która wspiera aktywność mieszkańców oraz wykorzystuje walory przyrodnicze i wodne regionu jako element jego konkurencyjności



## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Rozwój i promocja aktywności fizycznej o zasięgu ponadgminnym

Organizowanie i współorganizowanie powiatowych imprez sportowo-rekreacyjnych, turniejów i zawodów integrujących mieszkańców wszystkich gmin oraz wspieranie inicjatyw promujących aktywny styl życia w różnych grupach wiekowych.

## **2. Wsparcie sportu szkolnego i młodzieżowego**

Wzmacnianie infrastruktury sportowej przy szkołach ponadpodstawowych oraz wspieranie pozalekcyjnych zajęć sportowych dla dzieci i młodzieży.

## **3. Współpraca z klubami sportowymi i organizacjami pozarządowymi**

Realizacja otwartych konkursów ofert, udzielanie dotacji oraz tworzenie warunków dla inicjatyw wspierających rozwój sportu amatorskiego, rekreacji oraz wydarzeń sportowych o znaczeniu ponadgminnym.

## **4. Koordynacja i promocja oferty turystycznej powiatu**

Wzmacnianie roli Lokalnej Organizacji Turystycznej „Przystań w sercu Mazowsza” jako kreatora i koordynatora spójnej oferty turystycznej powiatu, integrującego gminy, przedsiębiorców oraz instytucje kultury wokół wspólnej marki regionu Jeziora Zegrzyńskiego, rozwijającego nowoczesny system informacji turystycznej oraz prowadzącego skoordynowane działania promocyjne w skali metropolitalnej i regionalnej.

## **5. Wykorzystanie potencjału Jeziora Zegrzyńskiego i szlaków wodnych jako jednej ze specjalizacji powiatu**

Tworzenie warunków do rozwoju turystyki wodnej i aktywnej rekreacji poprzez koordynację działań gmin, wspieranie inicjatyw infrastrukturalnych o znaczeniu ponadgminnym (np. budowy slipów i miejsc wodowania, pomostów i stref cumowania, zagospodarowania ogólnodostępnych odcinków linii brzegowej oraz infrastruktury towarzyszącej), a także promocję szlaków wodnych i rekreacji nad Jeziorem Zegrzyńskim oraz w dolinach Bugu, Narwi i Wisły.

## **6. Rozwój infrastruktury sportowej o znaczeniu powiatowym**

Modernizacja i rozwój obiektów sportowych zarządzanych przez Powiat (w szczególności przy szkołach ponadpodstawowych) oraz stwarzanie warunków do realizacji inwestycji o znaczeniu ponadgminnym, służących organizacji wydarzeń sportowych i rekreacyjnych.

## **7. Integracja turystyki z promocją i rozwojem gospodarczym Powiatu**

Wykorzystanie oferty rekreacyjnej i turystycznej jako elementu budowania marki Powiatu, przyciągania odwiedzających oraz wzmacniania lokalnej przedsiębiorczości związanej z usługami czasu wolnego.

# Cel operacyjny

# 1.6

Powiat Legionowski dysponuje zintegrowanym i nowoczesnym systemem bezpieczeństwa publicznego oraz zarządzania kryzysowego, zapewniającym skuteczną ochronę ludności, sprawną koordynację służb oraz wysoką gotowość reagowania w sytuacjach zagrożeń naturalnych, infrastrukturalnych i militarnych



## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Wzmocnienie Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego

Rozwój infrastruktury, wyposażenia i procedur funkcjonowania Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego jako całodobowego ośrodka koordynacji działań służb, gmin i instytucji w sytuacjach zagrożenia, w tym integracja systemów łączności, bezpieczeństwa cyfrowego oraz narzędzi zgłaszania zdarzeń przez mieszkańców.

### 2. Wzmocnienie potencjału i interoperacyjności służb powiatowych

Systemowe doposażanie i modernizacja wyposażenia Policji, Państwowej i Ochotniczej Straży Pożarnej, Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego oraz innych służb i inspekcji powiatowych, w tym rozwój nowoczesnych środków łączności, sprzętu ratowniczego i reagowania kryzysowego, podnoszących gotowość operacyjną oraz zdolność współdziałania w sytuacjach nadzwyczajnych.

### 3. Rozbudowa systemów alarmowych i ostrzegania ludności

Tworzenie i modernizacja zintegrowanego systemu alarmowego obejmującego różne kanały komunikacji (syreny, komunikaty cyfrowe, powiadomienia), wraz z opracowaniem jasnych procedur postępowania dla mieszkańców oraz regularnym testowaniem i ćwiczeniami systemu.

### 4. Ochrona ludności i rozwój infrastruktury ochronnej

Inwentaryzacja, modernizacja i dostosowanie obiektów ochronnych zgodnie z ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej, w tym miejsc doraźnego schronienia, miejsc ukrycia oraz budowa nowych schronów, a także utrzymanie i doposażenie magazynów przeciwpowodziowych i kryzysowych. Przy realizacji nowych inwestycji oraz modernizacji obiektów publicznych powiat uwzględnia ich podwójne zastosowanie, umożliwiające wykorzystanie ochronne w sytuacjach nadzwyczajnych.

## **5. Wzmocnienie ochrony infrastruktury krytycznej**

Prowadzenie analiz podatności infrastruktury krytycznej (energia, woda, łączność, obiekty publiczne), opracowanie planów awaryjnych oraz rozwój alternatywnych rozwiązań zasilania i zaopatrzenia w sytuacjach kryzysowych (np. agregaty prądotwórcze, magazyny energii).

## **6. Rozwój systemu ochrony przeciwpowodziowej i reagowania na zagrożenia wodne**

Współpraca z gminami oraz właściwymi instytucjami i służbami w zakresie monitorowania zagrożeń powodziowych, utrzymania i modernizacji infrastruktury przeciwpowodziowej (w tym budowa wału prawobrzeżnego Wisły na odcinku Jabłonna – Nowy Dwór Mazowiecki) oraz sprawnego uruchamiania procedur alarmowych i ewakuacyjnych.

## **7. Współpraca z służbami i programy poprawy bezpieczeństwa publicznego**

Tworzenie wspólnych programów z Policją, Państwową i Ochotniczą Strażą Pożarną oraz innymi służbami w zakresie zapobiegania przestępczości, ograniczania zachowań ryzykownych oraz wzmocnienia bezpieczeństwa młodzieży i seniorów.

## **8. Poprawa bezpieczeństwa w przestrzeni publicznej i na drogach powiatowych**

Wspieranie rozwoju monitoringu, działań prewencyjnych oraz poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego poprzez utrzymanie i modernizację dróg powiatowych oraz współpracę z gminami w zakresie jednolitych standardów bezpieczeństwa.

## **9. Edukacja i budowanie odporności społecznej**

Organizacja szkoleń, ćwiczeń i kampanii informacyjnych dla mieszkańców dotyczących postępowania w sytuacjach zagrożeń (klęski żywiołowe, awarie infrastruktury, sytuacje nadzwyczajne), w tym współpraca z organizacjami społecznymi i wolontariuszami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet, konsultacji i warsztatów strategicznych

## 5.2. Cel strategiczny II. **KOMUNIKACJA, która zbliża**

Dostępność komunikacyjna jest jednym z kluczowych czynników decydujących o jakości życia mieszkańców oraz o możliwościach rozwojowych Powiatu Legionowskiego. Położenie w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy oznacza intensywne powiązania funkcjonalne – codzienne dojazdy do pracy, szkół, instytucji i usług. Rosnąca liczba mieszkańców, presja inwestycyjna oraz zmieniające się wzorce mobilności powodują, że infrastruktura transportowa i organizacja systemu komunikacyjnego stają się obszarem strategicznym. Sprawna mobilność nie jest wyłącznie kwestią techniczną – wpływa na integrację społeczną, dostęp do usług publicznych oraz konkurencyjność gospodarczą powiatu.



Dostępność komunikacyjna  
ułatwia nam życie



Cel ten zakłada rozwój zintegrowanego i bezpiecznego systemu komunikacji, który łączy różne formy transportu oraz odpowiada na potrzeby mieszkańców w sposób nowoczesny i zrównoważony. Oznacza to zarówno inwestycje w infrastrukturę drogową i transport publiczny, jak i koordynację działań z gminami oraz partnerami metropolitalnymi. Komunikacja ma nie tylko umożliwiać przemieszczanie się, lecz także realnie „zbliżyć” – skracać dystans do usług, miejsc pracy i przestrzeni aktywności społecznej, wzmacniając spójność całego obszaru powiatowego.

---

Mówienie o dobrej dostępności komunikacyjnej, sprawnym transporcie i bezpiecznych drogach jest dla nas ważne, bo:

**Zintegrowany i realnie konkurencyjny** wobec samochodu transport zbiorowy zwiększa dostęp do pracy, edukacji i usług, ogranicza presję infrastrukturalną oraz wzmacnia spójność funkcjonalną powiatu w relacji z Warszawą i obszarem metropolitalnym;

**Nowoczesna, o wysokiej przepustowości** i zintegrowana z transportem zbiorowym oraz ruchem pieszo-rowerowym sieć dróg powiatowych warunkuje sprawne funkcjonowanie całego obszaru, skraca czas podróży, poprawia bezpieczeństwo i ogranicza koszty społeczne wynikające z przeciążenia infrastruktury.

Tabela 7. Cele operacyjne oraz kierunki działań w ramach II. celu strategicznego „KOMUNIKACJA, która zbliża”

## Cel operacyjny



Powiat Legionowski ma rozwinięty i zintegrowany system transportu zbiorowego, zapewniający sprawne połączenia wewnątrz powiatu oraz szybki dostęp do Warszawy i obszaru metropolitalnego

### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Instytucjonalizacja współpracy powiatowo-gminnej w zakresie transportu publicznego

Budowa trwałego modelu współpracy powiatu i gmin tworzących powiat w zakresie organizacji i finansowania transportu zbiorowego, w tym wypracowanie wspólnej struktury zarządzania komunikacją publiczną, umożliwiającą integrację sieci połączeń, rozkładów jazdy oraz systemu taryfowego w skali całego powiatu.

#### 2. Integracja i rozwój powiatowej sieci transportu autobusowego

Rozwój spójnego systemu połączeń autobusowych o charakterze ponadgminnym, łączącego wszystkie gminy powiatu z głównymi węzłami przesiadkowymi, szkołami ponadpodstawowymi, placówkami ochrony zdrowia i instytucjami publicznymi, przy zapewnieniu obsługi obszarów dotychczas wykluczonych komunikacyjnie.

#### 3. Koordynacja rozkładów jazdy i usprawnienie przesiadek

Synchronizacja rozkładów jazdy komunikacji powiatowej z innymi organizatorami transportu, w tym w szczególności z przewoźnikami kolejowymi oraz rozwój zintegrowanych węzłów przesiadkowych, tak aby ograniczyć czas oczekiwania i zwiększyć przewidywalność podróży. Wdrożenie narzędzi cyfrowych wspierających planowanie podróży i dostęp do informacji pasażerskiej.

#### 4. Integracja taryfowa z Warszawą i obszarem metropolitalnym

Dążenie do objęcia całego powiatu jednolitym systemem biletowym z Warszawą (wspólny bilet aglomeracyjny, integracja taryfowa z ZTM), umożliwiającym swobodne łączenie transportu autobusowego i kolejowego bez dodatkowych kosztów dla mieszkańców.

## **5. Wzmocnienie roli kolei jako podstawy transportu metropolitalnego**

Współpraca z innymi samorządami i instytucjami w celu zwiększenia częstotliwości połączeń SKM i Kolei Mazowieckich, poprawy dostępności stacji, rozwoju infrastruktury przesiadkowej oraz rozdzielenia ruchu dalekobieżnego i aglomeracyjnego.

## **6. Wsparcie realizacji nowych połączeń kolejowych o znaczeniu regionalnym**

Współpraca z samorządem województwa, PKP PLK i partnerami lokalnymi na rzecz realizacji nowych inwestycji kolejowych zwiększających dostępność powiatu (w szczególności budowy linii Zegrze-Przasnysz w ramach programu Kolej+).

## **7. Rozwój infrastruktury węzłów przesiadkowych i systemu „Park & Ride”**

Stwarzanie warunków do rozwoju centrów przesiadkowych przy stacjach kolejowych i głównych przystankach (w tym parkingów wielopoziomowych w kluczowych lokalizacjach), poprawa dostępności pieszej i rowerowej do węzłów oraz budowa infrastruktury umożliwiającej sprawne łączenie różnych środków transportu.

## **8. Zwiększenie jakości i zeroemisyjności transportu publicznego**

Podnoszenie standardu usług publicznego transportu zbiorowego poprzez kontraktowanie przewozów realizowanych taborem spełniającym wysokie wymagania jakościowe i środowiskowe oraz stopniowe zwiększanie udziału pojazdów nisko- i zeroemisyjnych (w tym elektrycznych i hybrydowych), przy równoległym rozwoju infrastruktury przystankowej (komfort, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, czytelna informacja pasażerska) oraz wdrażaniu rozwiązań cyfrowych ułatwiających planowanie i realizację podróży.

## **9. Planowanie mobilności w oparciu o dane**

Prowadzenie badań ruchu i napełnienia pojazdów, analiza potrzeb transportowych mieszkańców oraz bieżąca ewaluacja efektywności połączeń w celu racjonalnego planowania siatki linii i częstotliwości kursów.

## Cel operacyjny

# II.2

Powiat Legionowski posiada nowoczesną i bezpieczną sieć dróg powiatowych o odpowiedniej przepustowości oraz infrastrukturę pieszo-rowerową o funkcji komunikacyjnej, zapewniającą sprawne przejazdy pomiędzy gminami, skrócenie czasu podróży oraz poprawę bezpieczeństwa wszystkich uczestników ruchu



### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Modernizacja i rozbudowa dróg powiatowych

Realizacja programu kompleksowych remontów i przebudowy dróg powiatowych w celu poprawy ich nośności, geometrii i przepustowości, dostosowania do rosnącego natężenia ruchu oraz odpowiednich parametrów technicznych.

#### 2. Eliminacja wąskich gardeł i inteligentne zarządzanie ruchem

Realizacja inwestycji drogowych zwiększających przepustowość newralgicznych odcinków oraz usprawniających ruch pomiędzy gminami, w tym budowa nowych rond, przebudowa skrzyżowań i odcinków o niewystarczającej przepustowości.

#### 3. Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej o funkcji komunikacyjnej

Rozbudowa i integracja ciągów pieszo-rowerowych wzdłuż dróg powiatowych oraz łączenie istniejących odcinków w spójną sieć umożliwiającą bezpieczny dojazd do szkół, stacji kolejowych, przystanków i centrów usługowych.

#### 4. Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego

Systemowe działania w zakresie inżynierii ruchu i infrastruktury towarzyszącej, obejmujące budowę i modernizację chodników, doświetlenie przejść dla pieszych, uspokojenie ruchu, budowę azylów i sygnalizacji świetlnej oraz modernizację niebezpiecznych odcinków dróg w zakresie bezpieczeństwa pieszych i rowerzystów, w szczególności poprzez doświetlanie przejść i przejazdów dla rowerzystów.

## **5. Wspieranie strategicznych inwestycji drogowych o znaczeniu ponadpowiatowym**

Aktywna współpraca z zarządcami dróg innych kategorii na rzecz realizacji inwestycji poprawiających zewnętrzną dostępność powiatu i odciążających lokalną sieć drogową (w tym: rozbudowa dróg krajowych, wojewódzkich i gminnych; działania na rzecz nowych przepraw mostowych przez Wisłę oraz poprawy połączeń z Warszawą i gminami metropolii).

## **6. Dostosowanie sieci drogowej do systemu transportu zbiorowego**

Modernizacja i organizacja ruchu w sposób wspierający sprawne funkcjonowanie transportu publicznego (infrastruktura przystankowa), w tym poprawa dostępności do węzłów przesiadkowych, stacji kolejowych i głównych przystanków autobusowych.

## **7. Utrzymanie i podnoszenie standardu technicznego dróg powiatowych**

Systematyczne działania w zakresie utrzymania nawierzchni, odwodnienia, obiektów inżynierskich oraz zieleni przydrożnej, a także zarządzanie pasem drogowym i ochrona infrastruktury przed degradacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet, konsultacji i warsztatów strategicznych

### 5.3. Cel strategiczny III. **NATURA, która daje wytchnienie**

Środowisko naturalne i ład przestrzenny stanowią jeden z najważniejszych kapitałów Powiatu Legionowskiego oraz kluczowy element jego tożsamości. Bliskość terenów zielonych, zasobów wodnych i obszarów o wysokich walorach przyrodniczych wpływa bezpośrednio na jakość życia mieszkańców oraz atrakcyjność osiedleńczą powiatu. Jednocześnie presja urbanizacyjna, rosnąca liczba mieszkańców i intensyfikacja inwestycji powodują konieczność świadomego i odpowiedzialnego zarządzania przestrzenią oraz zasobami środowiskowymi.



Rozwijamy się w harmonii ze środowiskiem i myślą o przyszłych pokoleniach



Cel ten zakłada prowadzenie polityki rozwojowej opartej na zasadzie równowagi – pomiędzy potrzebą wzrostu a ochroną wartości przyrodniczych i krajobrazowych. Oznacza to działania na rzecz czystego środowiska, adaptacji do zmian klimatu, racjonalnego gospodarowania przestrzenią oraz rozwijania funkcji rekreacyjnych w sposób zrównoważony. Natura ma nie tylko „dawać wytchnienie”, lecz stanowić trwały fundament zdrowia mieszkańców, odporności terytorium oraz długofalowej konkurencyjności powiatu.

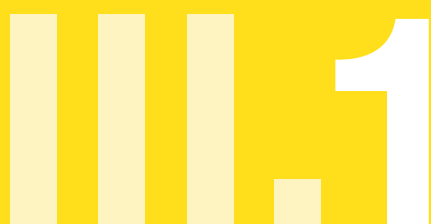
---

## Mówienie o zrównoważonym rozwoju jest dla nas ważne, bo:

**wysoki standard ochrony środowiska**, odpowiedzialne gospodarowanie zasobami wodnymi i leśnymi oraz ograniczanie presji urbanizacyjnej i emisji zanieczyszczeń warunkują zdrowie mieszkańców, długofalową odporność terytorium oraz zachowanie walorów przyrodniczych jako wspólnego dobra i przewagi rozwojowej powiatu.

Tabela 8. Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach III. celu strategicznego „NATURA, która daje wytchnienie”

## Cel operacyjny



Powiat Legionowski zapewnia wysokie standardy ochrony środowiska i przyrody, chroni zasoby wodne i leśne oraz prowadzi działania ograniczające presję urbanizacyjną i emisję zanieczyszczeń, wzmacniając odporność środowiskową w skali ponadgminnej



### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Ochrona terenów cennych przyrodniczo i ograniczanie presji urbanizacyjnej

Wykorzystywanie instrumentów planistycznych i środowiskowych do ochrony obszarów o wysokich walorach przyrodniczych (tereny nad Narwią i Jeziorem Zegrzyńskim, korytarze ekologiczne, lasy i łąki), w tym przeciwdziałanie nadmiernej zabudowie na terenach wrażliwych oraz wspieranie tworzenia i utrzymania form ochrony przyrody.

#### 2. Rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury i rozwiązań opartych na naturze

Wdrażanie rozwiązań zwiększających retencję i odporność na susze oraz podtopienia w przestrzeni zarządzanej przez powiat (np. przy drogach, w obiektach publicznych), w tym systemów zagospodarowania wód opadowych, nasadzeń drzew, zadrzewień śródpolnych i elementów poprawiających bioróżnorodność.

#### 3. Ochrona i racjonalne gospodarowanie zasobami wodnymi

Wspieranie działań służących poprawie jakości wód oraz ograniczaniu zanieczyszczeń w zlewniach Narwi, Wisły i Jeziora Zegrzyńskiego, współpraca z gminami i instytucjami odpowiedzialnymi za gospodarkę wodną oraz wzmacnianie roli Społecznej Straży Rybackiej w ochronie wód śródlądowych.

#### 4. Ochrona i poprawa stanu ekologicznego Jeziora Zegrzyńskiego

Współpraca z Państwowym Gospodarstwem Wodnym Wody Polskie, gminami oraz partnerami regionalnymi na rzecz poprawy jakości wód Jeziora Zegrzyńskiego, ograniczania procesów zamulania i eutrofizacji oraz prowadzenia działań służących długofalowej ochronie zbiornika jako kluczowego zasobu środowiskowego powiatu.

## **5. Monitoring środowiskowy i system wczesnego reagowania**

Rozwój systemu monitorowania jakości powietrza, wód i zagrożeń środowiskowych z wykorzystaniem nowoczesnych czujników oraz zintegrowanych narzędzi analizy danych, wspierających ocenę ryzyka i szybkie reagowanie na sytuacje kryzysowe (wykorzystanie internetu rzeczy i integracji danych).

## **6. Ograniczanie emisji i poprawa efektywności energetycznej w zasobach Powiatu**

Modernizacja energetyczna budynków powiatowych, rozwój instalacji OZE (fotowoltaika, pompy ciepła, magazyny energii) oraz wdrażanie rozwiązań niskoemisyjnych w infrastrukturze powiatowej jako elementu budowania odporności energetycznej i przykładu dla mieszkańców.

## **7. Wspieranie zrównoważonej gospodarki leśnej i ochrony gruntów rolnych**

Nadzór i współpraca z właścicielami lasów prywatnych w zakresie racjonalnej gospodarki leśnej, przeciwdziałanie degradacji środowiska oraz ochrona gruntów rolnych o wysokiej klasie bonitacyjnej przed nieuzasadnionym wyłączeniem z produkcji.

## **8. Wspieranie gospodarki o obiegu zamkniętym i racjonalnego gospodarowania zasobami**

Inicjowanie i koordynacja działań promujących ograniczanie odpadów, ponowne wykorzystanie surowców oraz efektywne gospodarowanie zasobami w jednostkach organizacyjnych Powiatu i we współpracy z gminami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet, konsultacji i warsztatów strategicznych

## 5.4. Cel strategiczny IV.

### PRACA, która daje perspektywy

Stabilny i nowoczesny rynek pracy jest jednym z kluczowych warunków trwałego rozwoju Powiatu Legionskiego oraz realnego podnoszenia jakości życia mieszkańców. W warunkach silnych powiązań z metropolią warszawską szczególnego znaczenia nabiera zdolność do tworzenia atrakcyjnych miejsc pracy na miejscu, wzmocnienia lokalnej przedsiębiorczości oraz rozwijania kompetencji odpowiadających na potrzeby dynamicznie zmieniającej się gospodarki. Brak takich działań prowadziłby do utrwalania funkcji „sypialnianej” oraz odpływu potencjału rozwojowego poza obszar powiatu.



Budujemy silny lokalny rynek pracy, łącząc edukację zawodową, aktywną politykę rynku pracy i współpracę z przedsiębiorcami



Cel ten zakłada budowanie środowiska sprzyjającego inwestycjom, innowacyjności i współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i edukacyjnym. Oznacza to wspieranie przedsiębiorców, rozwój kompetencji mieszkańców, wzmocnienie powiązań szkół i instytucji rynku pracy z gospodarką oraz tworzenie warunków dla nowych sektorów działalności. Praca, która daje perspektywy, to nie tylko zatrudnienie – to możliwość rozwoju zawodowego, stabilności ekonomicznej i budowania przyszłości w miejscu zamieszkania.

---

Mówienie o silnej i innowacyjnej gospodarce oraz atrakcyjnym rynku pracy jest dla nas ważne, bo:

**konkurencyjna, przedsiębiorcza i zdolna** do tworzenia stabilnych miejsc pracy lokalna gospodarka stanowi fundament bezpieczeństwa ekonomicznego mieszkańców, ogranicza odpływ talentów oraz wzmocnia pozycję powiatu w obszarze metropolitalnym poprzez lepsze dopasowanie kompetencji do potrzeb dynamicznie zmieniającego się rynku.

Tabela 9. Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach IV. celu strategicznego „PRACA, która daje perspektywę”

## Cel operacyjny

# IV.1



Powiat Legionowski wzmacnia konkurencyjność lokalnej gospodarki poprzez aktywną politykę rynku pracy oraz tworzenie atrakcyjnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności

### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Nowoczesna i aktywna polityka rynku pracy realizowana przez Powiatowy Urząd Pracy

Rozwój Powiatowego Urzędu Pracy jako elastycznego centrum aktywizacji zawodowej, reagującego na rzeczywiste potrzeby lokalnego i regionalnego rynku pracy poprzez szkolenia w zawodach deficytowych, przekwalifikowania, staże i przygotowanie zawodowe realizowane we współpracy z pracodawcami, wsparcie zatrudnienia oraz dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Działania oparte są na stałej analizie rynku pracy, systemowym dialogu ze środowiskiem gospodarczym oraz szybkim reagowaniu na zmiany koniunktury i zapotrzebowania na kompetencje.

#### 2. Ścisłe powiązanie szkolnictwa zawodowego z potrzebami gospodarki i lokalnego rynku pracy

Prowadzenie i rozwój szkolnictwa zawodowego i technicznego w oparciu o aktualne dane o zapotrzebowaniu na kompetencje oraz stałą współpracę z przedsiębiorcami i wiodącymi sektorami gospodarki. Oferta edukacyjna Powiatu jest systematycznie aktualizowana w oparciu o analizy rynku pracy, a kształcenie realizowane jest w formule praktycznej, we współpracy z firmami i instytucjami otoczenia biznesu.

#### 3. Trwałe partnerstwo z przedsiębiorcami i instytucjami otoczenia biznesu

Budowanie stałej platformy współpracy Powiatu z lokalnymi firmami, izbami gospodarczymi i organizacjami branżowymi w celu wymiany informacji o potrzebach kadrowych, wspólnego planowania działań szkoleniowych, organizacji wydarzeń branżowych oraz wzmacniania lokalnej sieci współpracy gospodarczej. Powiat pełni rolę integratora działań ponadgminnych.

#### **4. Utworzenie Powiatowego Centrum Przedsiębiorczości i Innowacji**

Utworzenie przestrzeni wspierającej rozwój przedsiębiorczości i nowoczesnych inicjatyw gospodarczych, obejmującej funkcje inkubacyjne, doradcze i szkoleniowe, w tym wsparcie dla projektów wykorzystujących technologie cyfrowe i rozwiązania oparte na innowacjach. Centrum stanowi element systemowego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą.

#### **5. Wspieranie rozwoju lokalnych specjalizacji gospodarczych**

Wzmacnianie sektorów wynikających z potencjału powiatu, w szczególności turystyki i usług czasu wolnego (w oparciu o Jezioro Zegrzyńskie i zaplecze konferencyjno-hotelowe), logistyki i transportu, branż związanych z bezpieczeństwem i służbami mundurowymi oraz działalności usługowej powiązanej z rynkiem metropolitalnym Warszawy. Powiat promuje i koordynuje działania sprzyjające rozwojowi tych specjalizacji.

#### **6. Profesjonalna promocja gospodarcza i marketing terytorialny**

Budowanie wizerunku powiatu jako miejsca przyjaznego dla biznesu poprzez przygotowanie spójnej oferty inwestycyjnej, promocję terenów i nieruchomości we współpracy z gminami, wsparcie procesów inwestycyjnych oraz promocję lokalnych przedsiębiorstw i produktów jako elementu marki Powiatu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet, konsultacji i warsztatów strategicznych

## 5.5. Cel strategiczny V. WSPÓLNOTA, która łączy

Trwały rozwój Powiatu Legionowskiego nie jest możliwy bez silnych relacji społecznych, wzajemnego zaufania oraz sprawnej współpracy pomiędzy samorządem, gminami, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami. W warunkach dynamicznych zmian demograficznych, presji metropolitalnej i rosnącej złożoności procesów rozwojowych kluczowe znaczenie ma budowanie kapitału społecznego oraz wzmacnianie poczucia współodpowiedzialności za wspólne sprawy. Wspólnota wymaga dialogu, transparentności działania oraz realnych mechanizmów współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji.



Budujemy silną wspólnotę  
i nowoczesny samorząd



Jednocześnie warunkiem skutecznej współpracy jest nowoczesna, kompetentna i inteligentnie zarządzana administracja publiczna. Cel ten zakłada rozwijanie modelu zarządzania opartego na partnerstwie, cyfryzacji procesów, wykorzystaniu danych (w tym narzędzi analitycznych i rozwiązań typu smart) oraz wysokich kompetencjach kadr. Administracja powiatowa powinna być nie tylko sprawna organizacyjnie, lecz także zdolna do integrowania działań w skali ponadgminnej, przewidywania wyzwań i podejmowania decyzji w oparciu o rzetelną analizę informacji. Wspólnota, która łączy, to zatem połączenie aktywnego społeczeństwa i profesjonalnego, nowoczesnego samorządu działającego w sposób przejrzysty i odpowiedzialny.

---

Profesjonalizm kadr samorządowych, współpraca z różnymi środowiskami oraz rozpoznawalność Powiatu są dla nas ważne, bo:

**sprawną, kompetentną** i zarządzaną w oparciu o dane administracja stanowi fundament skutecznej realizacji wszystkich celów strategicznych, wzmacnia zaufanie mieszkańców, zwiększa zdolność do pozyskiwania partnerów i środków zewnętrznych oraz buduje pozycję Powiatu jako wiarygodnego i nowoczesnego uczestnika procesów metropolitalnych i regionalnych;

**silny kapitał społeczny**, sprawna współpraca ponadgminna i rzetelny dialog z mieszkańcami zwiększają skuteczność działań publicznych, budują zaufanie do instytucji oraz wzmacniają zdolność Powiatu do wspólnego reagowania na wyzwania rozwojowe i kryzysowe;

**silna i spójna marka terytorialna** zwiększa atrakcyjność osiedleńczą, turystyczną i inwestycyjną Powiatu, przyciąga kapitał i talenty oraz wzmacnia jego pozycję konkurencyjną w obszarze metropolii warszawskiej.

Tabela 10. Cel operacyjny oraz kierunki działań w ramach V. celu strategicznego „WSPÓLNOTA, która łączy”

## Cel operacyjny

# V.1

Powiat Legionowski prowadzi nowoczesną i odporną na sytuacje kryzysowe administrację, która zapewnia wysoką jakość obsługi mieszkańców i skuteczną współpracę z gminami i instytucjami publicznymi



### GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

#### 1. Kontynuacja rozwoju Powiatowego Centrum Administracyjnego

Dokończenie budowy i rozwój Powiatowego Centrum Administracyjnego jako zintegrowanej, nowoczesnej i przyjaznej mieszkańcom przestrzeni na potrzeby obsługi spraw publicznych, zapewniającej efektywną organizację pracy urzędu, bezpieczeństwo infrastruktury oraz warunki do dalszej cyfryzacji i integracji usług.

#### 2. Pełna cyfryzacja i integracja usług publicznych

Rozwój elektronicznych usług publicznych oraz cyfryzacja procesów administracyjnych, umożliwiających składanie wniosków, uzyskiwanie decyzji i dostęp do informacji online, przy jednoczesnej integracji systemów Powiatu z rozwiązaniami gminnymi i administracji centralnej. Obejmuje to stworzenie zintegrowanego portalu usług powiatowych oraz rozwój rozwiązań mobilnych ułatwiających kontakt mieszkańców z urzędem.

#### 3. Inteligentne zarządzanie powiatem oparte na danych i technologiach przyszłości

Budowa zintegrowanego systemu zarządzania, w którym decyzje podejmowane są w oparciu o rzetelne dane. Obejmuje to rozwój systemów informacji geoprzestrzennej (GIS), łączenie różnych baz danych dotyczących m.in. transportu, środowiska czy infrastruktury oraz wdrażanie rozwiązań wykorzystujących czujniki i monitoring w czasie rzeczywistym (internet rzeczy). Powiat wykorzystuje nowoczesne narzędzia analityczne i prognostyczne przy planowaniu inwestycji, reagowaniu na zagrożenia i podejmowaniu kluczowych decyzji rozwojowych. Równocześnie rozwija kompetencje analityczne pracowników oraz integruje dane z gminami w ramach wspólnej infrastruktury informacyjnej, tak aby cały obszar powiatu był zarządzany w sposób skoordynowany i oparty na wspólnej wiedzy.

#### 4. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu publicznym

Stopniowe wdrażanie narzędzi automatyzujących i usprawniających pracę urzędu, w tym rozwiązań wspierających obsługę dokumentów, analizę danych oraz komunikację z mieszkańcami. Obejmuje to wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesach raportowania i analiz, automatyzację powtarzalnych czynności administracyjnych oraz rozwój systemów monitorowania i wczesnego ostrzegania w wybranych obszarach (np. środowiskowych i kryzysowych).

## 5. Wzmacnianie rozwoju instytucjonalnego i kompetencji administracji

Rozwijanie nowoczesnej kultury organizacyjnej opartej na przejrzystości, etyce, odpowiedzialności, współpracy międzywydziałowej oraz przeciwdziałaniu mobbingowi, a także doskonalenie standardów zarządzania i polityki kadrowej w administracji powiatu. Systemowe podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie zarządzania, analizy danych, narzędzi cyfrowych, cyberbezpieczeństwa oraz komunikacji z mieszkańcami, tak aby administracja była profesjonalna, efektywna i przygotowana na wyzwania przyszłości.

## 6. Wysokie standardy obsługi i komunikacji z mieszkańcami

Wdrażanie jednolitych standardów obsługi, systematyczne badanie poziomu satysfakcji mieszkańców oraz rozwój narzędzi usprawniających komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Powiat rozwija rozwiązania umożliwiające szybkie zgłaszanie spraw i problemów oraz zapewnia przejrzysty dostęp do informacji publicznej.

## 7. Odporność instytucjonalna i cyberbezpieczeństwo

Wzmacnianie odporności administracji powiatu na zagrożenia cyfrowe, dezinformację i sytuacje kryzysowe poprzez rozwój systemów zabezpieczeń informatycznych, procedur ciągłości działania, szkoleń dla pracowników oraz współpracę z gminami i służbami w zakresie bezpieczeństwa danych i infrastruktury cyfrowej.

Cel  
operacyjny

V.2

Powiat Legionowski  
buduje silny kapitał  
społeczny, wzmacnia  
współpracę ponadgminną  
i aktywność obywatelską  
oraz rozwija mechanizmy  
dialogu i rzetelnej komunikacji  
sprzyjające integracji  
mieszkańców i wzrostowi  
zaufania publicznego



## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Systemowe partnerstwo z organizacjami pozarządowymi

Prowadzenie stabilnej i przejrzystej polityki współpracy z organizacjami pozarządowymi poprzez realizację rocznego programu współpracy, otwarte konkursy ofert, uproszczone procedury małych grantów oraz wsparcie instytucjonalne i doradcze dla lokalnych stowarzyszeń. Powiat wzmacnia potencjał organizacyjny NGO jako kluczowych partnerów w realizacji zadań publicznych.

## **2. Rozwój dialogu obywatelskiego i partycypacji ponadgminnej**

Tworzenie trwałych mechanizmów konsultacji i współdecydowania, w tym w ramach Programu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, prowadzenie konsultacji społecznych strategicznych dokumentów oraz rozwój narzędzi umożliwiających mieszkańcom zgłaszanie inicjatyw i projektów. Powiat wzmacnia kulturę dialogu i odpowiedzialności za sprawy publiczne.

## **3. Wzmacnianie liderów lokalnych i samoorganizacji społecznej**

Organizowanie programów szkoleniowych i warsztatowych dla liderów społecznych, animatorów i wolontariuszy w zakresie zarządzania projektami, pozyskiwania środków, komunikacji i współpracy. Powiat tworzy warunki organizacyjne i logistyczne do działalności społecznej oraz promuje postawy wolontariackie i prospołeczne.

## **4. Integracja międzypokoleniowa i budowanie więzi społecznych**

Wspieranie projektów integrujących mieszkańców w różnym wieku, w tym inicjatyw międzypokoleniowych, spotkań tematycznych, działań animacyjnych oraz tworzenie przestrzeni sprzyjających dialogowi i współpracy.

## **5. Akademia kompetencji obywatelskich i odporności społecznej**

Prowadzenie programów edukacyjnych wzmacniających kompetencje obywatelskie, cyfrowe i społeczne mieszkańców, w tym działania przeciw wykluczeniu, dyskryminacji oraz mowie nienawiści. Powiat rozwija inicjatywy zwiększające świadomość społeczną i zdolność mieszkańców do współodpowiedzialności za wspólnotę.

## **6. Integralność informacji i przeciwdziałanie dezinformacji**

Wzmacnianie rzetelnej komunikacji publicznej poprzez rozwój profesjonalnych kanałów informacyjnych, monitoring przestrzeni informacyjnej oraz opracowanie procedur reagowania na dezinformację. Powiat prowadzi działania edukacyjne zwiększające odporność mieszkańców i instytucji na fałszywe informacje oraz rozwija kompetencje w zakresie komunikacji kryzysowej.

## **7. Sieciowanie i współpraca ponadgminna**

Organizowanie forów i platform współpracy łączących organizacje społeczne, samorządy gminne i instytucje publiczne w realizacji projektów o charakterze ponadgminnym. Powiat pełni rolę integratora wspólnych inicjatyw społecznych i buduje trwałe partnerstwa lokalne.

# Cel operacyjny

# V.3

Powiat Legionowski ma silną markę terytorialną opartą na wysokiej jakości życia, walorach przyrodniczych i rekreacyjnych oraz potencjale gospodarczym, wzmacniając swoją pozycję w obszarze metropolii warszawskiej jako atrakcyjne miejsce do życia, turystyki i inwestycji



## GŁÓWNE KIERUNKI DZIAŁAŃ:

### 1. Budowa spójnej marki Powiatu we współpracy z gminami

Wypracowanie i konsekwentna realizacja jednolitej strategii marki Powiatu, opartej na jego walorach przyrodniczych, jakości życia i potencjale gospodarczym. Powiat koordynuje działania promocyjne gmin w celu zapewnienia spójnego przekazu i wzmocnienia rozpoznawalności w skali metropolitalnej i regionalnej.

### 2. Promocja walorów turystycznych i rekreacyjnych

Systematyczne promowanie Jeziora Zegrzyńskiego, terenów leśnych, tras rowerowych i oferty aktywnego wypoczynku jako kluczowych przewag konkurencyjnych powiatu. Działania obejmują kampanie informacyjne w obszarze metropolii warszawskiej, współpracę z branżą turystyczną oraz budowanie wizerunku powiatu legionowskiego jako zielonej, ekologicznej przestrzeni rekreacji.

### 3. Kreowanie wizerunku powiatu jako dobrego miejsca do życia

Prowadzenie działań komunikacyjnych podkreślających bezpieczeństwo, dostęp do usług publicznych, walory środowiskowe i spokojny charakter powiatu jako alternatywy wobec bardziej zurbanizowanych części metropolii. Promocja skierowana jest zarówno do obecnych mieszkańców, jak i osób rozważających osiedlenie się na terenie powiatu.

### 4. Wydarzenia powiatowe jako narzędzie budowania tożsamości i rozpoznawalności

Organizacja i współorganizacja wydarzeń kulturalnych, sportowych i społecznych o zasięgu ponadgminnym, stanowiących wizytówkę Powiatu. Wydarzenia te wzmacniają tożsamość lokalną, integrują mieszkańców oraz budują pozytywny wizerunek powiatu na zewnątrz.

## **5. Nowoczesna i cyfrowa promocja powiatu**

Rozwój profesjonalnych kanałów komunikacji cyfrowej, w tym nowoczesnej strony internetowej, mediów społecznościowych oraz narzędzi multimedialnych prezentujących ofertę turystyczną, gospodarczą i społeczną powiatu. Promocja opiera się na atrakcyjnych materiałach wizualnych, danych i spójnym przekazie wizerunkowym.

---

## **6. Integracja promocji turystycznej i gospodarczej**

Powiązanie działań promocyjnych z rozwojem lokalnych specjalizacji gospodarczych, w szczególności turystyki, hotelarstwa, usług konferencyjnych i sektora czasu wolnego. Powiat wzmacnia markę regionu jako miejsca atrakcyjnego zarówno do wypoczynku, jak i prowadzenia działalności gospodarczej.

---

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet, konsultacji i warsztatów strategicznych



fot. Paweł Kozarzewski

# 06.

## Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia

Konsekwentna realizacja „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” – w oparciu o przyjęte cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań – powinna przynieść efekt w postaci trwałego i zrównoważonego rozwoju całego obszaru powiatowego. Oczekiwany rezultatem jest wzmocnienie jakości życia mieszkańców, poprawa dostępności usług publicznych i infrastruktury, zwiększenie konkurencyjności lokalnej gospodarki oraz utrwalenie pozycji powiatu jako atrakcyjnego miejsca do życia, pracy, inwestowania i aktywnego spędzania czasu w obszarze metropolii warszawskiej.

Realizacja „Strategii” ma prowadzić do budowania spójnego i odpornego terytorium, w którym rozwój usług publicznych, transportu, rynku pracy, ochrony środowiska oraz współpracy instytucjonalnej odbywa się w sposób zintegrowany i skoordynowany w skali ponadgminnej. Kluczowe znaczenie ma równoważenie presji urbanizacyjnej z ochroną zasobów przyrodniczych, wzmocnienie funkcji gospodarczych przy jednoczesnym podnoszeniu standardów środowiskowych oraz rozwijanie nowoczesnej administracji zdolnej do efektywnego zarządzania w warunkach zmienności i niepewności.

Nie będzie to możliwe bez konsekwentnego wdrażania działań w obszarach związanych z podnoszeniem jakości i dostępności usług publicznych,

rozwojem zintegrowanego systemu transportowego, wzmocnieniem przedsiębiorczości i innowacyjności, ochroną środowiska oraz budowaniem silnej marki terytorialnej powiatu. Szczególnego znaczenia nabiera także współpraca z gminami wchodzącymi w skład powiatu, partnerami metropolitalnymi oraz instytucjami regionalnymi i krajowymi – tak, aby działania podejmowane na poziomie powiatowym były komplementarne wobec szerszych polityk publicznych.

Podstawą skutecznego wdrażania „Strategii” jest systematyczne monitorowanie postępów realizacji przyjętych celów oraz zdolność do reagowania na pojawiające się rozbieżności pomiędzy założeniami a rzeczywistymi efektami. W niniejszym rozdziale wskazano kluczowe wskaźniki rezultatu

i oddziaływania, wraz z określeniem ich wartości bazowych (na moment opracowania „Strategii”) oraz oczekiwanych kierunków zmian. Wskaźniki te pozwolą ocenić stopień realizacji celów strategicznych oraz wpływ podejmowanych działań na sytuację społeczną, gospodarczą, przestrzenną i środowiskową powiatu.

Szczegółowe zasady monitoringu, ewaluacji oraz aktualizacji „Strategii” zostały przedstawione w rozdziale dotyczącym zarządzania dokumentem. Przy-

jęto założenie, że „Strategia” ma charakter adaptacyjny – powinna być poddawana okresowej ocenie i, w razie potrzeby, modyfikowana w odpowiedzi na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz powiatu, jak i w jego otoczeniu metropolitalnym, regionalnym i krajowym. Zdefiniowane wskaźniki pełnią w tym procesie rolę podstawowego narzędzia oceny postępów oraz wczesnego identyfikowania obszarów wymagających interwencji lub korekty przyjętych kierunków działań.

## 6.1. Zasady pomiaru i doboru wskaźników monitorowania

Wskaźniki monitorowania podzielono na dwie kategorie:

- **wskaźniki oddziaływania (WO)** – definiowane na poziomie celu strategicznego, które mierzą długofalowe zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w powiecie oraz ogólny kierunek jego rozwoju. Obejmują one zjawiska o szerszym zasięgu, na które realizacja strategii ma jedynie pośredni wpływ, dlatego są ważne jako miara efektów rozwojowych, ale nie mogą być bezpośrednio przypisywane pojedynczym działaniom;
- **wskaźniki strategicznego rezultatu (WSR)** – definiowane na poziomie celu operacyjnego, które mierzą bezpośrednio efekty realizowanych działań i stopień osiągnięcia założonych rezultatów. W przeciwieństwie do wskaźników oddziaływania, pozostają one w znacznie większym stopniu pod wpływem wdrażanej strategii, dzięki czemu pozwalają na bieżącą ocenę jej skuteczności.

Zaleca się co najmniej dwa kluczowe momenty pomiaru wskaźników:

- rok 2030 – jako pomiar wartości pośredniej;
- rok 2035 – jako pomiar wartości docelowej.

Wskaźniki, szczególnie na poziomie strategicznego rezultatu, mogą być monitorowane częściej – w ramach okresowych przeglądów strategicznych, w tym przy sporządzaniu corocznego „Raportu o stanie Powiatu Legionowskiego”. Wyniki monitoringu będą stanowić podstawę do ewentualnych działań korygujących.

Dobór poniższych wskaźników uwzględnia dostępność danych, możliwość ich porównywania w czasie oraz realny wpływ powiatu – w granicach jego ustawowych kompetencji – na osiągnięcie zakładanych efektów.

Tabela 11. Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla I celu strategicznego „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby”

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa (rok 2024)	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego I. „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby”	Ludność ogółem	MRL Analizy <sup>2</sup> (9.3.1)	133 097 osób	Stabilny wzrost
	Saldo migracji osób w grupie wieku 15–39 lat na 1 000 osób	MRL Analizy (9.3.4)	21,86	Stabilny wzrost
WSR dla celu operacyjnego I.1 (Edukacja)	Zdawalność egzaminu dojrzałości	OKE <sup>3</sup>	93,22% (przy średniej dla województwa: 89,7%)	Wzrost (utrzymywanie powyżej średniej dla województwa)
	Liczba miejsc w placówkach wsparcia dzieci w kryzysie na 10 000 mieszkańców.	MRL Analizy (7.4.2)	13,88 (dane za rok 2023)	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego I.2. (Zdrowie)	Liczba porad lekarskich na 1 000 mieszkańców	MRL Analizy (5.4.2)	4 880,83 (dane za rok 2023)	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego I.3. (Pomoc społeczna)	Osoby korzystające ze środowiskowej pomocy społecznej wg kryterium dochodowego i ekonomicznego	BDL GUS <sup>4</sup> (Ochrona zdrowia, opieka społeczna (...))	2 879	Spadek
	Liczba miejsc w DPS wraz z filiami	MRL Analizy (7.4.1)	392 (dane za rok 2023)	Wzrost
	Liczba rodzin zastępczych na terenie powiatu	Starostwo Powiatowe	148	Wzrost

<sup>2</sup> Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL) – narzędzie bazodanowe zawierające kompleksowe informacje na temat sytuacji społecznej, gospodarczej i stanu środowiska każdej jednostki samorządu terytorialnego w Polsce w oparciu o publicznie dostępne dane, zebrane w jednym wspólnym zbiorze. Aplikacja prowadzona przez Związek Miast Polskich dostępna pod adresem: <https://monitorrozwoju.pl/>. „MRL Analizy” (jako jeden ze zbiorów danych dostępny pod adresem: <https://analizy.monitorrozwoju.pl/>, numer w nawiasie oznacza pozycję w zbiorze danych w układzie: JST – obszar analizy – podobszar analizy).

<sup>3</sup> OKE – Okręgowa Komisja Egzaminacyjna (zbiory danych dla Województwa Mazowieckiego dostępne pod adresem: <https://www.oke.waw.pl/>)

<sup>4</sup> BDL GUS – Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego - największa w Polsce baza danych o gospodarce, społeczeństwie i środowisku prowadzona przez GUS (dane dotyczące Powiatu Legionowskiego dostępne pod adresem: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/teryt/kategoria/207>)

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa (rok 2024)	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego I. „USŁUGI, które odpowiadają na potrzeby”	Ludność ogółem	MRL Analizy <sup>2</sup> (9.3.1)	133 097 osób	Stabilny wzrost
	Saldo migracji osób w grupie wieku 15–39 lat na 1 000 osób	MRL Analizy (9.3.4)	21,86	Stabilny wzrost
WSR dla celu operacyjnego I.4. (Kultura)	Miejsca w salach widowiskowych teatrów i instytucji muzycznych, kin oraz centrów, ośrodków kultury, domów kultury, klubów i świetlic na 1 000 mieszkańców (sektor publiczny ogółem)	BDL GUS (Kultura)	7	Wzrost
	Imprezy (wydarzenia kulturalne) organizowane przez teatry i instytucje muzyczne, muzea, galerie sztuki, kina oraz centra, ośrodki kultury, domy kultury, kluby i świetlice; samorząd powiatowy	BDL GUS (Kultura)	61	Wzrost
	Wydatki ogółem z budżetu JST na kulturę i dziedzictwo narodowe na 1 mieszkańca	MRL Analizy (5.2.2)	13,54	Utrzymanie na zbliżonym poziomie
WSR dla celu operacyjnego I.5. (Rekreacja i turystyka)	Liczba członków klubów sportowych na 1 000 mieszkańców	MRL Analizy (5.2.2)	53	Wzrost
	Wydatki ogółem z budżetu JST na kulturę fizyczną, sport i rekreację na 1 mieszkańca	MRL Analizy (5.2.2)	4,41	Utrzymanie na zbliżonym poziomie
WSR dla celu operacyjnego I.6. (Bezpieczeństwo publiczne)	Przestępstwa stwierdzone przez policję w zakończonych postępowaniach przygotowawczych przeciwko mieniu na 10 000 mieszkańców	MRL Analizy (8.1.5)	96,3	Spadek
	Przestępstwa stwierdzone przez policję w zakończonych postępowaniach przygotowawczych przeciwko życiu i zdrowiu na 10 000 mieszkańców	MRL Analizy (8.1.5)	3,8	Spadek

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych przywołanych w kolumnie „Źródło danych”

Tabela 12. Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla II celu strategicznego „KOMUNIKACJA, która zbliża”

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego II. „KOMUNIKACJA, która zbliża”	Liczba wozokilometrów w ramach bezpłatnych linii powiatowych	Starostwo Powiatowe	553 955,40	Wzrost
	Ofiary śmiertelne wypadków drogowych na 100 000 mieszkańców	MRL Analizy (10.2.1)	1,53 (dane za rok 2023)	Spadek
WSR dla celu operacyjnego II.1 (Komunikacja publiczna)	Czynne przystanki autobusowe / Liczba parkingów w systemie Parkuj i Jedź (Park & Ride)	MRL Analizy (10.4.1)	599 / 3	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego II.2. (Transport drogowy)	Wypadki drogowe na 100 tysięcy ludności	MRL Analizy (10.2.1)	18,3 (dane za rok 2023)	Wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych przywołanych w kolumnie „Źródło danych”

Tabela 13. Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla III celu strategicznego „NATURA, która daje wytchnienie”

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego III. „NATURA, która daje wytchnienie”	Lesistość (%)	MRL Analizy (12.2.2)	29,9 (dane za rok 2023)	Powstrzymanie spadku
	Ludność ogółem na km <sup>2</sup>	MRL Analizy (11.3.2)	341 (dane za rok 2023)	Powstrzymanie wzrostu
WSR dla celu operacyjnego III.1 (Ochrona środowiska)	Zanieczyszczenia pyłowe zatrzymane lub zneutralizowane w urządzeniach do redukcji zanieczyszczeń w % zanieczyszczeń wytworzonych	MRL Analizy (12.3.2)	98,2	Osiągnięcie wartości 100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych przywołanych w kolumnie „Źródło danych”

Tabela 14. Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla IV celu strategicznego „PRACA, która daje perspektywę”

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego IV. „PRACA, która daje perspektywę”	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1 000 mieszkańców	MRL Analizy (1.1.2)	169,91	Wzrost
	Dochody budżetu JST z tytułu udziału w PIT na 1 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	MRL Analizy (1.1.2)	1 088 823,69	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego IV.1 (Gospodarka i rynek pracy)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (dane powiatowe)	MRL Analizy (3.1.2)	6 827,81 (dane za rok 2023)	Wzrost
	Wypadki drogowe na 100 tysięcy ludności	MRL Analizy (2.1.2)	75,24 (dane za rok 2023)	Wzrost
	Udział pracujących w liczbie mieszkańców w wieku produkcyjnym	MRL Analizy (2.4.1)	184 / 361 / 960	Spadek w każdej z grup

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych przywołanych w kolumnie „Źródło danych”

Tabela 15. Wskaźniki oddziaływania (WO) i strategicznego rezultatu (WSR) dla V celu strategicznego „WSPÓLNOTA, która łączy”

Kierunek działania	Wskaźnik	Źródło danych	Wartość bazowa	Oczekiwany kierunek zmiany
Wskaźnik oddziaływania do celu strategicznego V. „WSPÓLNOTA, która łączy”	Miejsce w Rankingu Powiatów i Miast na prawach powiatu	Ranking Powiatów powyżej 120 000 mieszkańców ( <a href="https://ranking.zpp.pl">https://ranking.zpp.pl</a> )	Nieklasyfikowany	Ujęcie w klasyfikacji
	Liczba fundacji i stowarzyszeń społecznych	MRL Analizy (7.1.1)	491	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego V.1 (Administracja)	Liczba spraw administracyjnych, które wpłynęły do urzędu za pośrednictwem ePUAP	Starostwo Powiatowe	9 908	Wzrost
	Liczba skarg na prace urzędu, które wpłynęły	Starostwo Powiatowe	14	Spadek
WSR dla celu operacyjnego V.2. (Społeczeństwo obywatelskie)	Udział wydatków na dotacje bieżące dla organizacji pozarządowych w wydatkach bieżących JST	MRL Analizy (7.1.2)	1,47	Wzrost
	Organizacje społeczne na 1 000 mieszkańców	MRL Analizy (7.2.2)	3,7	Wzrost
WSR dla celu operacyjnego V.3. (Promocja)	Liczba użytkowników witryny internetowej powiat-legionowski.pl	Starostwo Powiatowe	197 668 os.	Wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych przywołanych w kolumnie „Źródło danych”

## 6.2. Ocena „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”

Ocena (ewaluacja) „Strategii” pozwala określić stopień realizacji przyjętych celów oraz wpływ podejmowanych interwencji na sytuację społeczno-gospodarczą powiatu i jakość życia jego mieszkańców. Jej celem jest odpowiedź na pytania o celowość, trafność, skuteczność i efektywność podejmowanych działań oraz o ich wartość dodaną. Wyniki ewaluacji powinny służyć lepszemu dopasowaniu przedsięwzięć do rzeczywistych potrzeb oraz racjonalnemu gospodarowaniu środkami publicznymi. Warunkiem skutecznej oceny jest dostępność danych oraz terminowe raportowanie przez jednostki organizacyjne powiatu i partnerów zaangażowanych w realizację „Strategii”. Ewaluacja pozostaje ściśle powiązana z systemem monitoringu.

System oceny „Strategii” odpowiada metodologii stosowanej przy programach finansowanych ze środków UE i obejmuje cztery poziomy:

- ocena przed realizacją (ex ante) – jej celem jest weryfikacja trafności założeń „Strategii”, w tym diagnozy problemów i potencjałów rozwojowych oraz logiki interwencji. Uwzględnia ona doświadczenia z realizacji wcześniejszych dokumentów strategicznych;

- ocena bieżąca (on-going) – to systematyczny, ciągły proces oceny realizacji strategii w czasie rzeczywistym, oparty na danych. Umożliwia wczesne wykrywanie błędów, monitorowanie wskaźników i szybką korektę działań, co zwiększa szanse na osiągnięcie celów. Zapewnia optymalne wykorzystanie zasobów i elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia;
- ocena śródkresowa (mid-term) – przeprowadzana około połowy okresu realizacji „Strategii”, obejmuje analizę:
  - efektywności wykorzystania środków,
  - skuteczności osiągania celów,
  - oddziaływania na sytuację społeczno-gospodarczą powiatu,
  - funkcjonowania systemu wdrażania;
- ocena końcowa (ex post) – ma na celu określenie trwałych efektów wdrażania „Strategii”, w tym skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Powinna wskazywać czynniki sukcesu oraz bariery, stanowiąc podstawę do formułowania kolejnych kierunków polityki rozwoju Powiatu.

Za organizację procesu ewaluacji odpowiada Zarząd Powiatu Legionowskiego, natomiast Rada Powiatu dokonuje jej oceny i przyjęcia. Ocena może zostać powierzona niezależnym ewaluatorom. Raport z ewaluacji podlega upublicznieniu.



fot. Archiwum Powiatu

# Kryteria oceny

Ewaluacja „Strategii” prowadzona będzie z wykorzystaniem standardowych kryteriów:

- trafność – zgodność celów z potrzebami i uwarunkowaniami rozwojowymi powiatu;
- efektywność – relacja poniesionych nakładów do osiągniętych rezultatów;
- skuteczność – stopień osiągnięcia założonych celów;
- użyteczność – stopień, w jakim „Strategia” odpowiada na potrzeby mieszkańców;
- trwałość – możliwość utrzymania efektów w dłuższej perspektywie.

## Warunki aktualizacji „Strategii”

„Strategia” może wymagać aktualizacji w przypadku istotnych zmian uwarunkowań zewnętrznych, w szczególności wynikających ze zmian dokumentów krajowych i regionalnych, w tym średniookresowej strategii rozwoju kraju, „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego” oraz dokumentów wojewódzkich.

Aktualizacja może być również uzasadniona w przypadku:

- istotnych zmian społeczno-gospodarczych;
- pojawienia się nowych wyzwań lub możliwości finansowania;
- wyników ewaluacji wskazujących na konieczność modyfikacji celów lub kierunków działań.



fot. Archiwum Powiatu



fot. Archiwum Powiatu



fot. Andrzej Nowak

# 07.

## System realizacji „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035”

Wdrażanie „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” należy rozpatrywać na trzech wzajemnie powiązanych poziomach:

merytorycznym

organizacyjnym

społecznym

System realizacji „Strategii” powinien zapewniać jej spójność z ustawowymi kompetencjami powiatu, stabilność finansową, czytelny podział odpowiedzialności oraz realne zaangażowanie partnerów samorządowych i społecznych.

### 7.1. Poziom merytoryczny

Poziom merytoryczny obejmuje „Strategię rozwoju Powiatu Legionowskiego” oraz zestaw narzędzi służących jej operacjonalizacji i wdrażaniu w ramach ustawowych kompetencji powiatu. Na tym poziomie kluczowe jest zapewnienie spójności zapisów „Strategii” z innymi dokumentami i działaniami prowadzonymi przez Powiat Legionowski, w szczególności z:

- Wieloletnią Prognozą Finansową (WPF);
- budżetem Powiatu;
- programami i planami wynikającymi z ustaw (np. w zakresie rynku pracy, pomocy społecznej, pieczy zastępczej, ochrony środowiska, zarządzania kryzysowego, promocji);
- dokumentami sektorowymi dotyczącymi zadań ponadgminnych realizowanych przez Powiat.

W przeciwieństwie do gminy, powiat nie prowadzi polityki planowania przestrzennego w takim zakresie jak samorząd gminny, jednak powinien zapewniać zgodność działań strategicznych z dokumentami planistycznymi i inwestycyjnymi gmin oraz dokumentami regionalnymi (wojewódzkimi), szczególnie w obszarach takich jak transport, ochrona środowiska, edukacja ponadpodstawowa czy infrastruktura społeczna.

### 7.1.1. Dokumenty wykonawcze „Strategii”

Do dokumentów wykonawczych realizujących „Strategię” należy zaliczyć:

**1.** Projekty i inicjatywy rozwojowe – jednorazowe, niepowtarzalne przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym lub społecznym, podejmowane w celu osiągnięcia określonego rezultatu (np. budowa lub modernizacja obiektu oświatowego, uruchomienie nowej usługi społecznej, wdrożenie systemu e-usług, projekt partnerski w zakresie transportu publicznego). Projekty te są realizowane przez wyznaczone jednostki organizacyjne Powiatu lub zespoły zadaniowe.

**2.** Polityki i strategie sektorowe (branżowe) – dokumenty rozwijające cele „Strategii” w określonych obszarach kompetencyjnych powiatu, integrujące zarządzanie strategiczne z operacyjnym oraz wyznaczające standardy realizacji usług publicznych, w szczególności w zakresie:

- edukacji ponadpodstawowej i kształcenia zawodowego;
- promocji i ochrony zdrowia (w tym zdrowia psychicznego);
- pomocy społecznej, pieczy zastępczej i polityki senioralnej;
- rynku pracy i aktywizacji zawodowej;
- transportu zbiorowego i infrastruktury drogowej powiatowej;
- kultury, dziedzictwa i turystyki;
- bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego;
- promocji powiatu.

Część z tych dokumentów już funkcjonuje i wymaga aktualizacji, inne – w zależności od potrzeb

– mogą zostać opracowane jako rozwinięcie „Strategii” i celów w niej zdefiniowanych.

**3.** Programy operacyjne – dokumenty o charakterze wykonawczym, sporządzane w trybie wynikającym z przepisów odrębnych ustaw (np. programy promocji zatrudnienia, programy ochrony środowiska, programy współpracy z organizacjami pozarządowymi).

**4.** Wieloletnie Prognozy Finansowe (WPF) – coroczne narzędzie wykonawcze i finansowe, które umożliwia przekładanie zapisów „Strategii” na realne decyzje budżetowe i inwestycyjne. WPF pozwala w sposób kroczący, z roku na rok, planować realizację kluczowych zadań powiatu, zapewniając ich zgodność z możliwościami finansowymi samorządu, ciągłość przedsięwzięć wieloletnich oraz stopniowe dostosowywanie priorytetów do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań realizacyjnych.

### 7.1.2. Zasada spójności dokumentów wykonawczych

Dokumenty wykonawcze, poprzez które wdrażana będzie „Strategia”, muszą zachowywać spójność z dokumentem głównym co najmniej na poziomie:

- wniosków z diagnozy;
- celów strategicznych i operacyjnych;
- kierunków działań;
- oczekiwanych efektów i wskaźników;
- ram i źródeł finansowania.

Oznacza to, że nowe dokumenty sektorowe lub programy nie powinny tworzyć odrębnych, konkurencyjnych kierunków rozwoju, lecz stanowić uszczegółowienie i narzędzie realizacji celów przyjętych w „Strategii”.

### 7.1.3. Finansowanie realizacji „Strategii”

Skuteczna realizacja zamierzeń strategicznych wymaga zapewnienia stabilnych i przewidywalnych źródeł finansowania. Podstawowym instrumentem wieloletniego planowania finansowego Powiatu Legionowskiego jest „Wieloletnia Prognoza Finansowa” (WPF).

WPF obejmuje m.in.:

- prognozę dochodów bieżących i majątkowych;
- prognozę wydatków bieżących i majątkowych;
- wynik budżetu wraz ze wskazaniem sposobu finansowania deficytu lub przeznaczenia nadwyżki;
- przychody i rozchody budżetu, w tym związane z zadłużeniem.

Obligatoryjnym elementem WPF jest także prognoza kwoty długu wraz ze wskazaniem sposobu spłaty oraz objaśnienia przyjętych wartości.

Kluczowe przedsięwzięcia wynikające ze „Strategii” powinny znajdować odzwierciedlenie w WPF, zwłaszcza w części dotyczącej wydatków majątkowych i zobowiązań wieloletnich. Oznacza to, że „Strategia” stanowi punkt odniesienia dla decyzji inwestycyjnych i kierunków alokacji środków finansowych powiatu w całym okresie jej obowiązywania.

## 7.2. Poziom organizacyjny

Poziom organizacyjny obejmuje jasne umiejscowienie odpowiedzialności za wdrażanie „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” w strukturze organizacyjnej Starostwa Powiatowego w Legionowie oraz w podległych jednostkach organizacyjnych Powiatu.

Na tym poziomie określa się:

- podział kompetencji pomiędzy organ stanowiący i wykonawczy powiatu;
- rolę komórek organizacyjnych Starostwa w procesie koordynacji i monitoringu;
- zasady przygotowywania corocznych przeglądów „Strategii” oraz formułowania rekomendacji do budżetu i „Wieloletniej Prognozy Finansowej”;
- system pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację przedsięwzięć strategicznych.

Poziom organizacyjny ma zapewnić, aby „Strategia” była realnym narzędziem zarządzania, a nie dokumentem o charakterze wyłącznie deklaracyjnym.



fot. Archiwum Powiatu

## 7.2.1. Struktura wdrażania „Strategii”

W realizację „Strategii” zaangażowane są:

- komórki organizacyjne Starostwa Powiatowego w Legionowie;
- powiatowe jednostki organizacyjne (np. placówki oświatowe, jednostki pomocy społecznej, Powiatowy Urząd Pracy);
- powiatowe służby, inspekcje i straże (w zakresie wynikającym z ich ustawowych zadań);
- partnerzy zewnętrzni (gminy powiatu, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, podmioty gospodarcze).

Struktura wdrażania „Strategii” obejmuje następujące poziomy odpowiedzialności:

### **RADA POWIATU W LEGIONOWIE, KTÓRA:**

- uchwała „Strategię” oraz jej zmiany;
- określa główne kierunki rozwoju Powiatu;
- analizuje informacje i raporty z realizacji „Strategii”;
- ocenia stopień realizacji celów w ramach corocznego „Raportu o stanie powiatu”.

### **ZARZĄD POWIATU W LEGIONOWIE, KTÓRY:**

- sprawuje bieżący nadzór nad realizacją „Strategii”;
- odpowiada za zapewnienie środków finansowych w budżecie i WPF na realizację celów strategicznych;
- podejmuje decyzje o inicjowaniu nowych przedsięwzięć strategicznych;
- wnioskuje do Rady Powiatu o aktualizację „Strategii” w przypadku zmiany uwarunkowań.

Poziom koordynacyjny

### **WYDZIAŁ STRATEGII, ROZWOJU I POZYSKIWANIA FUNDUSZY**

do którego zadań w szczególności należy:

- koordynowanie działań związanych z realizacją celów „Strategii”;
- monitorowanie postępów realizacji i wskaźników;
- przygotowywanie corocznych informacji z realizacji „Strategii”;
- inicjowanie przeglądów i aktualizacji dokumentu;
- współpraca z wydziałami merytorycznymi i jednostkami organizacyjnymi Powiatu;
- koordynacja działań związanych z pozyskiwaniem środków zewnętrznych na projekty strategiczne;

W celu skuteczniejszego przygotowywania i wdrażania przedsięwzięć strategicznych zaleca się powoływanie doraźnych zespołów zadaniowych o charakterze interdyscyplinarnym, obejmujących przedstawicieli różnych wydziałów i jednostek organizacyjnych Powiatu. Dotyczy to w szczególności projektów przekrojowych, wykraczających poza kompetencje jednego wydziału (np. projekty z zakresu edukacji zawodowej powiązane z rynkiem pracy, transportu publicznego czy usług społecznych).

## Realizatorzy przedsięwzięć

Na poziomie operacyjnym realizacja poszczególnych przedsięwzięć strategicznych odbywa się poprzez:

- wydziały merytoryczne Starostwa;
- powiatowe jednostki organizacyjne;
- zespoły projektowe powoływane dla konkretnych projektów.

Dla każdego kluczowego przedsięwzięcia powinien zostać wyznaczony:

- lider/koordynator projektu;
- określony zakres odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu;
- ustalony harmonogram działań oraz mierzalne rezultaty.

Nadzór nad realizacją przedsięwzięć sprawuje właściwy członek Zarządu Powiatu (zgodnie z podziałem kompetencji), przy wsparciu Wydziału Strategii, Rozwoju i Pozyskiwania Funduszy w zakresie monitoringu i finansowania.

W celu zwiększenia efektywności realizacji projektów rekomenduje się stosowanie uporządkowanych zasad zarządzania projektowego, w tym:

- bieżącego monitorowania postępu rzeczowo-finansowego;
- prowadzenia analizy ryzyka dla kluczowych przedsięwzięć;
- wprowadzania działań korygujących w przypadku zagrożenia terminowości lub przekroczenia budżetu.

## Konkluzje

W efekcie przyjęty model organizacyjny powinien zapewniać:

- jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności;
- spójność działań różnych komórek organizacyjnych;
- powiązanie realizacji „Strategii” z procesem budżetowym;
- skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych;
- bieżącą kontrolę jakości i terminowości realizowanych przedsięwzięć.

## 7.2.2. Coroczne przeglądy strategiczne (monitoring)

Monitoring „Strategii” prowadzony jest w cyklu rocznym i powiązany z przygotowaniem **„Raportu o stanie powiatu”**.

Wydział Strategii, Rozwoju i Pozyskiwania Funduszy we współpracy z wydziałami merytorycznymi oraz jednostkami organizacyjnymi powiatu przygotowuje corocznie informację obejmującą:

- stopień realizacji celów operacyjnych i kierunków działań;
- wykaz przedsięwzięć zrealizowanych, będących w trakcie realizacji oraz zaplanowanych, lecz nierozpoczętych;
- analizę wykonania wskaźników strategicznych i operacyjnych;
- zestawienie poniesionych wydatków wraz ze wskazaniem źródeł finansowania;
- ocenę jakości i efektywności realizowanych działań.

Informacja ta stanowi część materiału przedstawianego Zarządowi Powiatu oraz Radzie Powiatu w ramach procedury raportowej.

Coroczny cykl przeglądu strategicznego powinien przebiegać według następujących etapów:

**1.** Spotkanie Zarządu Powiatu z przedstawicielami Wydziału Strategii, Rozwoju i Pozyskiwania Funduszy oraz – w razie potrzeby – liderami kluczowych projektów, w tym:

- przegląd przedsięwzięć realizowanych w ramach poszczególnych celów operacyjnych;
- wstępna ocena osiągniętych wskaźników;
- identyfikacja problemów i ryzyk.

**2.** Opracowanie danych do „Raportu o stanie powiatu”, w tym:

- zebranie informacji rzeczowych i finansowych;
- przygotowanie syntetycznej oceny postępów realizacji „Strategii”.

**3.** Określenie priorytetów na kolejny rok, w tym:

- wskazanie przedsięwzięć wymagających przy-

spieszenia, korekty lub dodatkowego finansowania;

- uwzględnienie zmian otoczenia zewnętrznego (np. nowych przepisów, nowych źródeł finansowania, zmian demograficznych).

**4.** Przedstawienie wniosków Zarządowi i Radzie Powiatu, w tym:

- dyskusja nad realizacją „Strategii”;
- ewentualne rekomendacje zmian lub aktualizacji.

**5.** Implementacja ustaleń w dokumentach finansowych, w tym:

- uwzględnienie priorytetów w projekcie budżetu na kolejny rok;
- aktualizacja „Wieloletniej Prognozy Finansowej”.

Coroczny monitoring pełni podwójną funkcję:

- kontrolną – pozwala ocenić stopień realizacji celów;
- zarządczą – umożliwia bieżące dostosowanie działań i alokacji środków finansowych do zmieniających się warunków.

W ten sposób „Strategia” staje się elementem stałego cyklu zarządzania rozwojem Powiatu Legionowskiego, a nie dokumentem jednorazowym.

## 7.2.3. Procedura modyfikacji „Strategii”

Punktem wyjścia do podjęcia decyzji o ewentualnej modyfikacji „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” jest analiza informacji pochodzących z różnych źródeł, w szczególności:

- danych monitoringowych dotyczących realizacji celów i wskaźników;
- wyników ewaluacji (on-going oraz okresowych);
- badań opinii mieszkańców i interesariuszy;
- konsultacji społecznych;
- sprawozdań z realizacji przedsięwzięć strategicznych;

- wyników analiz ryzyka prowadzonych dla kluczowych projektów;
- wniosków zgłaszanych przez wydziały Starostwa, jednostki organizacyjne Powiatu;
- rekomendacji Zarządu Powiatu oraz członków Rady Powiatu.

Procedura modyfikacji „Strategii” opiera się na logice cyklu zarządzania strategicznego i obejmuje następujące etapy:

**1.** Analiza danych – identyfikacja rozbieżności pomiędzy założeniami „Strategii” a rzeczywistymi efektami jej wdrażania lub zmianami uwarunkowań zewnętrznych (prawnych, finansowych, demograficznych, gospodarczych).

**2.** Formułowanie wniosków i rekomendacji – określenie, czy konieczne są korekty w zakresie celów, kierunków działań, wskaźników, harmonogramów lub ram finansowych.

**3.** Projektowanie zmian – przygotowanie propozycji modyfikacji „Strategii” przez Wydział Strategii, Rozwoju i Pozyskiwania Funduszy we współpracy z właściwymi wydziałami merytorycznymi.

**4.** Ocena proponowanych zmian (ewaluacja *ex ante*) – analiza zasadności, wykonalności finansowej oraz zgodności proponowanych korekt z kompetencjami Powiatu i dokumentami wyższego rzędu.

**5.** Wdrożenie zmian – przedłożenie projektu aktualizacji Zarządowi Powiatu, a następnie Radzie Powiatu w celu przyjęcia stosownej uchwały.

**6.** Ocena efektów zmian – w kolejnych cyklach monitoringu analizowana jest skuteczność i trafność wprowadzonych modyfikacji.

Modyfikacja „Strategii” może mieć charakter:

- częściowy (np. aktualizacja wskaźników, doprecyzowanie kierunków działań);
- kompleksowy (w przypadku istotnej zmiany uwarunkowań rozwojowych powiatu).

Rysunek 1. Procedura modyfikacji „Strategii”



Źródło: opracowanie własne

## 7.3. Poziom społeczny

Poziom społeczny obejmuje upowszechnianie zapisów „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” wśród mieszkańców oraz budowanie partnerstw niezbędnych do realizacji celów i przedsięwzięć o charakterze strategicznym.

Za nadzór nad wdrażaniem „Strategii”, w tym za kształtowanie relacji z partnerami społecznymi i instytucjonalnymi, odpowiada Zarząd Powiatu w Legionowie. Operacyjnie działania te są koordynowane przez Starostwo Powiatowe, w szczególności przez Wydział Strategii, Rozwoju i Pozytywania Funduszy, we współpracy z wydziałami merytorycznymi.

Celem poziomu społecznego jest:

- zapewnienie akceptacji społecznej dla kierunków rozwoju Powiatu;
- budowanie poczucia współodpowiedzialności za realizację „Strategii”;
- włączanie partnerów w realizację konkretnych przedsięwzięć;
- wzmacnianie wizerunku powiatu jako aktywnego i transparentnego samorządu.

### 7.3.1. Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Istotnym elementem realizacji „Strategii” jest ścisła współpraca z sektorem pozarządowym, w szczególności w obszarach należących do kompetencji Powiatu, takich jak:

- pomoc społeczna i wsparcie rodzin;
- polityka senioralna i działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami;
- kultura i dziedzictwo;
- sport i turystyka;
- promocja zdrowia i działania profilaktyczne;
- rynek pracy i aktywizacja zawodowa.

Współpraca ta może przyjmować formę:

- zlecenia realizacji zadań publicznych w trybie konkursowym;
- partnerstw projektowych przy ubieganiu się o środki zewnętrzne;

- konsultowania kierunków działań i dokumentów programowych;
- wspólnych inicjatyw edukacyjnych i promocyjnych.

Ważnym narzędziem budowania zaangażowania społecznego będzie rozwój i doskonalenie zasad organizacji konkursów grantowych dla organizacji pozarządowych oraz wzmacnianie roli powiatowego programu współpracy z NGO jako realnego instrumentu realizacji celów „Strategii”.

### 7.3.2. Współpraca z sektorem gospodarczym

W kontekście zadań Powiatu w zakresie rynku pracy, edukacji ponadpodstawowej i promocji powiatu legionowskiego istotna jest współpraca z sektorem gospodarczym, obejmująca m.in.:

- monitorowanie potrzeb lokalnych pracodawców;
- współpracę szkół ponadpodstawowych z przedsiębiorcami (praktyki, klasy patronackie, doradztwo zawodowe);
- wspólne działania promujące powiat jako dobre miejsce do życia i prowadzenia działalności gospodarczej;
- inicjowanie partnerstw publiczno-prywatnych w zakresie inwestycji infrastrukturalnych (tam, gdzie pozwalają na to przepisy i kompetencje Powiatu).

### 7.3.3. Współpraca międzygminna i ponadlokalna

Powiat jako jednostka o charakterze ponadgminnym powinien aktywnie współpracować ze wszystkimi gminami wchodzącymi w jego skład w zakresie planowania i realizacji kluczowych przedsięwzięć, w szczególności dotyczących:

- transportu zbiorowego i infrastruktury drogowej;
- edukacji ponadpodstawowej;
- ochrony zdrowia i usług społecznych;
- bezpieczeństwa publicznego;
- promocji walorów przyrodniczych i turystycznych (np. związanych z Jeziorem Zegrzyńskim i terenami zielonymi powiatu).

Istotne znaczenie ma także współpraca z samorządem województwa, administracją rządową oraz instytucjami regionalnymi, zwłaszcza w kontekście pozyskiwania środków zewnętrznych i realizacji projektów o znaczeniu ponadpowiatowym.

### 7.3.4. Komunikacja i dialog społeczny

Warunkiem skutecznej realizacji „Strategii” jest prowadzenie systematycznej, przejrzystej komunikacji z mieszkańcami. Obejmuje to w szczególności:

- publikowanie informacji o realizowanych przedsięwzięciach strategicznych;
- prezentowanie efektów działań w ramach „Raportu o stanie powiatu”;
- organizowanie konsultacji społecznych w przypadku istotnych projektów lub zmian „Strategii”;
- wykorzystywanie mediów lokalnych i elektronicznych do informowania o działaniach rozwojowych i promocyjnych.

Spotkania otwarte, konsultacje tematyczne oraz współpraca z radnymi i lokalnymi liderami opinii umożliwiają nie tylko przekazywanie informacji, lecz także pozyskiwanie informacji zwrotnej – pomysłów, sugestii i sygnałów o pojawiających się problemach.

### 7.3.5. Wsparcie zewnętrzne i budowanie pozycji powiatu

Dla dynamicznego wdrażania „Strategii” istotne jest również aktywne budowanie relacji z partnerami zewnętrznymi, w tym:

- partnerami metropolitalnymi w obszarze funkcjonalnym Warszawy;
- władzami samorządu województwa;
- administracją rządową i instytucjami centralnymi;
- instytucjami zarządzającymi programami krajowymi i unijnymi.

Działania te powinny służyć:

- skutecznemu reprezentowaniu interesów powiatu;
- pozyskiwaniu środków finansowych na kluczowe przedsięwzięcia;
- wzmocnieniu wizerunku Powiatu Legionowskiego jako aktywnego uczestnika procesów rozwojowych w regionie.

Poziom społeczny stanowi zatem dopełnienie poziomu merytorycznego i organizacyjnego – zapewniając, że „Strategia” jest nie tylko dokumentem administracyjnym, ale wspólnym planem rozwoju, realizowanym przy współudziale mieszkańców i partnerów instytucjonalnych.



fot. Artur Spodobalski

# 08.

## Ramy finansowe „Strategii” i źródła finansowania

### 8.1. Ramy finansowe

Diagnoza stanu finansów wskazała zarówno na silne strony, jak i wyzwania dotyczące finansów Powiatu Legionowskiego. Wśród kategorii finansowych, które w sposób istotny determinują przyszłe możliwości finansowe, warto zwrócić uwagę na poziom dochodów bieżących „nieznaczonych” opisanych w części diagnostycznej. Wspomniana kategoria dochodów odpowiadająca dochodom własnym powiększonym o środki, które nie mają konkretnego przeznaczenia, jest bardzo istotnym źródłem finansowania zadań publicznych Powiatu Legionowskiego. Dodatkowo wartość ta charakteryzuje się stabilnym i stosunkowo wysokim poziomem w relacji do dochodów bieżących. Ponadto korzystna struktura wydatków bieżących i poziom pozyskanych dotacji i środków na realizację inwestycji w latach 2020–2024 wskazuje na potencjał do realizacji działań o charakterze prorozwojowym. Powyższe wnioski znalazły swoje odzwierciedlenie w poziomie wyniku operacyjnego netto (tj. różnicy między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi pomniejszonej o rozchody na spłaty długu). Dodatnia nadwyżka operacyjna netto kształtowała się na stabilnym poziomie, co wynikało ze wspomnianej wcześniej korzystnej struktury bieżących dochodów i wydatków, a także niskiego poziomu zadłużenia w analizowanym okresie.

Mając na uwadze dotychczasowe wykonanie budżetu, a także dane wynikające z projektu WPF na lata 2026+, oszacowano możliwości finansowe powiatu do 2035 roku (zgodnie z okresem, który obejmuje projekt WPF).

Tabela 16. Skumulowany potencjał inwestycyjny oraz zdolność do spłaty i obsługi zadłużenia Powiatu Legionowskiego w latach 2026–2035 (PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	2026–2035
Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	460 501 931
Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	476 880 224
<b>Łączny potencjał finansowy</b>	<b>937 382 155</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały nr 232/2025 Zarządu Powiatu Legionowskiego z dnia 14.11.2025 roku.

Na podstawie danych zawartych w WPF<sup>5</sup> należy stwierdzić, że Powiat Legionowski ma możliwości w zakresie spłaty i obsługi nowego długu (tj. możliwego do zaciągnięcia w przyszłych latach poza wykazanym w WPF) na poziomie blisko 476,9 mln zł w okresie 2026–2035. Jest to kwota, która może zostać wprowadzona do budżetu w poszczególnych latach bez naruszenia reguły spłaty długu z art. 243 Ustawy o finansach publicznych (przy analizowanych założeniach WPF). Przeciętny zapas spłaty i obsługi nieplanowanego dotąd długu w tym okresie wynosi średnio 47,7 mln zł rocznie. Jest to różnica między planowaną spłatą zobowiązań a maksymalnym limitem spłaty i obsługi długu. Należy jednak mieć na uwadze, że jest to poziom średni w całym okresie. W poszczególnych latach jest on jednak zróżnicowany. Najniższe możliwości spłaty i obsługi potencjalnego nowego długu (nieuwzględnionego w WPF) zidentyfikowano w 2026 roku (blisko 30,7 mln zł), a najwyższe w 2035 roku (ponad 60,3 mln zł). Tym samym zdolność kredytowa Powiatu Legionowskiego przy przyjętych do analizy założeniach umożliwia zaciągnięcie dodatkowego długu na finansowanie planowanych do realizacji działań.

Warto jednak zwrócić uwagę na skumulowaną wartość wydatków majątkowych, które w latach 2026–2035 nie zostały rozdysponowane na inwestycje wieloletnie (tzw. przedsięwzięcia WPF). Na podstawie przyjętego do analizy projektu WPF ustalono, że jest to łączna kwota ponad 460,5 mln zł. Tym samym środki te jako wkład własny mogą stanowić istotne źródło finansowania planowanych w „Strategii” zadań inwestycyjnych.

Z analizy wynika, że skumulowana planowana nadwyżka operacyjna netto (poziom środków pozostających po uregulowaniu spłaty długu oraz wydatków bieżących) kształtuje się łącznie na poziomie blisko 521,7 mln zł. Mając na uwadze dotychczasowe wyniki Powiatu Legionowskiego, wskazuje to na stabilność sytuacji finansowej i przekłada się na zdolność do finansowania inwestycji ze środków własnych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w analizowanej WPF. W założeniach przyjęto jednak brak zaciągniętych nowych kredytów w okresie 2027–2035.

W momencie pojawienia się zewnętrznych źródeł finansowania (np. dofinansowania środkami UE, EOG lub innymi krajowymi) wskazane w niniejszej części wartości mogą stanowić wkład własny na realizację zadań inwestycyjnych. Łączny potencjał finansowy na zapewnienie wkładu własnego w okresie 2026–2035 wynosi blisko 937,4 mln zł. Z kolei średnioroczne możliwości finansowania wkładem własnym (z uwzględnieniem nieplanowanego dotychczas długu) wynoszą przy obecnych założeniach blisko 52,2 mln zł. Przez łączny potencjał finansowy rozumie się zdolność do spłaty i obsługi nowego długu oraz wielkość wydatków majątkowych (z wyłączeniem środków zewnętrznych), które nie zostały rozdysponowane na zadania wieloletnie.

Przyjmując założenie średniego poziomu dofinansowania na poziomie 75%, w połączeniu z zapewnieniem wkładu własnego na poziomie 460,5 mln zł, który nie wymagałby zaciągnięcia dodatkowych zobowiązań, szacowane możliwości inwestycyjne w okresie 2026–2035 kształtują się na poziomie

<sup>5</sup> Dane na podstawie uchwały nr 232/2025 Zarządu Powiatu Legionowskiego z dnia 14.11.2025 r.

1,8 mld zł (w tym blisko 1,4 mld zł dotyczy dofinansowania zewnętrznego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że wartości te nie uwzględniają konieczności zaciągnięcia ewentualnego dodatkowego długu, co do którego Powiat posiada zdolność kredytową. Ponadto należy mieć na uwadze, że wyliczenia te zostały dokonane na podstawie Uchwały nr 232/2025 Zarządu Powiatu Legionowskiego z dnia 14.11.2025 roku w sprawie przedstawienia projektu Uchwały Rady Powiatu w Legionowie w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Powiatu Legionowskiego na lata 2026–2035. Każdorazowa zmiana uwarunkowań finansowych mająca wpływ na wynik operacyjny oraz indywidualny wskaźnik spłaty i obsługi długu będzie determinowała korektę oszacowanych wyżej możliwości finansowych w latach 2026–2035. Tym samym warunkiem koniecznym jest realizacja przyjętych kwot według WPF w zakresie wydatków majątkowych niepodzielonych na zadania i realizacji planowanych dochodów (zwłaszcza własnych).

## 8.2. Potencjalne źródła finansowania „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego”

Realizacja celów i kierunków działań „Strategii rozwoju Powiatu Legionowskiego” będzie wymagać zróżnicowanego montażu finansowego, opartego zarówno na środkach własnych powiatu, jak i na funduszach zewnętrznych – w szczególności europejskich i krajowych. Kluczowe znaczenie w perspektywie najbliższych lat będzie miał nowy budżet Unii Europejskiej na lata 2028–2034.

### 8.2.1. Budżet Unii Europejskiej 2028–2034 – nowe ramy finansowania

Projekt budżetu UE na lata 2028–2034 opiewa na rekordową kwotę 1,8 bln euro. Wprowadza on istotną zmianę w filozofii dystrybucji środków – dotychczasowa wyodrębniona polityka spójności zostaje włączona do szerszego mechanizmu Krajowych i Regionalnych Planów Partnerstwa, do których trafi łącznie 865 mld euro. Oznacza to większą elastyczność, ale także silniejszą rolę rządu krajowego w podziale środków.

Polska ma otrzymać największą alokację spośród państw członkowskich – 123,3 mld euro. Skala tej kwoty – wyższa niż w obecnej perspektywie – stwarza realną przestrzeń finansową dla realizacji inwestycji infrastrukturalnych, społecznych i gospodarczych również na poziomie powiatowym.

Dla Mazowsza – jako największego i najbardziej zróżnicowanego regionu – oznacza to potencjalne utrzymanie wysokiego poziomu wsparcia, przy czym kluczowe będzie to, w jakim stopniu regiony zachowają realny wpływ na podział środków w ramach krajowych planów. Z perspektywy Powiatu Legionowskiego oznacza to konieczność aktywnego uczestnictwa w procesach konsultacyjnych i planistycznych na poziomie regionalnym i krajowym.

Nowy budżet UE wyraźnie przesuwa akcenty w kierunku:

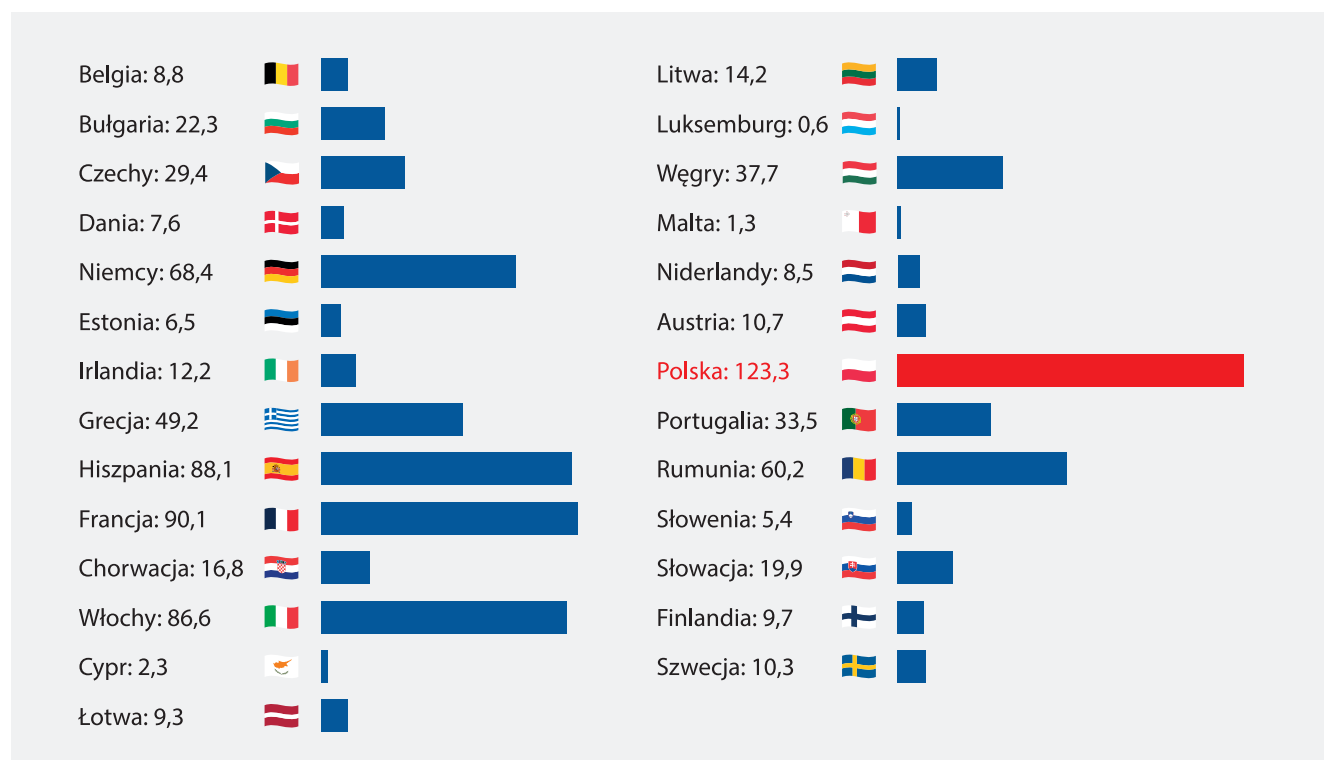
- cyfryzacji i technologii (54,8 mld euro);
- badań i innowacji (Horyzont Europa – 175 mld euro);
- konkurencyjności i przemysłu (Fundusz Konkurencyjności – 410 mld euro);
- energetyki i infrastruktury przesyłowej (30 mld euro w ramach „Łącząc Europę”);
- edukacji i mobilności młodzieży (Erasmus+).

Dla Powiatu Legionowskiego oznacza to możliwość finansowania m.in.:

- cyfryzacji usług publicznych (e-administracja, e-zdrowie);
- rozwoju kompetencji przyszłości w szkołach ponadpodstawowych;
- projektów z zakresu transformacji energetycznej i poprawy efektywności energetycznej;
- infrastruktury transportowej (w tym projektów kolejowych i integracji transportu publicznego);
- wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności lokalnych firm;
- projektów społecznych w obszarze zdrowia psychicznego, integracji i włączenia społecznego.

Jednocześnie utrzymany zostaje mechanizm warunkowości związany z praworządnością, co oznacza, że dostęp do środków unijnych będzie powiązany z przestrzeganiem zasad przejrzystości, równego traktowania i dobrego zarządzania.

Rysunek 2. Alokacje krajowe w ramach Krajowych i Regionalnych Planów Partnerstw w latach 2028–2034 (w mld euro, w cenach bieżących)



Źródło: <https://funduszenamazowszu.eu/budzet-ue-2028-2034-nowe-priorytety-zmiany-i-wyzwania/>

## 8.2.2. Fundusze europejskie zarządzane regionalnie i krajowo

Niezależnie od nowej architektury budżetu UE kluczowym źródłem finansowania pozostaną:

- programy regionalne wdrażane przez Samorząd Województwa Mazowieckiego;
- programy krajowe (np. infrastrukturalne, społeczne, edukacyjne);
- instrumenty dedykowane transformacji energetycznej, cyfryzacji i mobilności.

Dla powiatu szczególnie istotne będą środki na:

- drogi powiatowe i bezpieczeństwo ruchu drogowego;
- rozwój szkolnictwa zawodowego i branżowego;
- wsparcie usług społecznych (opieka senioralna, piecza zastępcza, wsparcie osób z niepełnosprawnościami);
- rozwój infrastruktury kultury i sportu;
- ochronę środowiska i gospodarkę wodną (w tym działania przeciwpowodziowe).

## 8.2.3. Środki krajowe

Istotnym elementem finansowania pozostaną środki budżetu państwa oraz fundusze celowe, w szczególności:

- Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg;
- programy wsparcia inwestycji w infrastrukturę oświatową;
- programy Ministerstwa Zdrowia (np. rozwój opieki geriatrycznej i zdrowia psychicznego);
- programy z zakresu obrony cywilnej i bezpieczeństwa publicznego;
- środki z Funduszu Pracy na aktywizację rynku pracy.

W kontekście kompetencji Powiatu szczególne znaczenie będą miały instrumenty wspierające edukację ponadpodstawową, transport zbiorowy, politykę senioralną oraz rozwój usług społecznych.

## 8.2.4. Partnerstwa i instrumenty zwrotne

Uzupełnieniem dotacji mogą być:

- partnerstwa publiczno-prywatne (np. w zakresie obiektów sportowych czy infrastruktury parkingowej);
- instrumenty zwrotne (pożyczki preferencyjne, gwarancje);
- współfinansowanie z gminami w ramach projektów o charakterze ponadlokalnym;
- współpraca z organizacjami pozarządowymi przy realizacji zadań społecznych;
- środki prywatne w projektach z zakresu przedsiębiorczości i innowacji.

## 8.2.5. Środki własne Powiatu

Fundamentem stabilności finansowej pozostaną dochody własne Powiatu (udziały w PIT i CIT, subwencje, dotacje celowe) oraz racjonalna polityka inwestycyjna oparta na wieloletniej prognozie finansowej.

Efektywność wykorzystania środków zewnętrznych będzie zależała od:

- zdolności przygotowania dojrzałych projektów inwestycyjnych;
- współpracy z gminami i partnerami społecznymi;
- spójności projektów z celami regionalnymi i krajowymi;
- sprawnego zarządzania projektami i montażu finansowego.

## 8.2.6. Podsumowanie

Nowa perspektywa finansowa UE 2028–2034, przy rekordowej alokacji dla Polski (123,3 mld euro), stwarza realną szansę na finansowanie kluczowych przedsięwzięć strategicznych Powiatu Legionowskiego. Jednocześnie zmiana modelu dystrybucji środków – poprzez Krajowe i Regionalne Plany Partnerstwa – oznacza konieczność aktywnego zabiegania o uwzględnienie projektów powiatowych w dokumentach programowych wyższego rzędu.

„Strategia rozwoju Powiatu Legionowskiego” powinna być zatem nie tylko dokumentem kierunkowym, ale także narzędziem pozycjonowania projektów w systemie finansowania krajowego i europejskiego – tak, aby w obszarach mieszczących się w kompetencjach powiatu (edukacja, transport, zdrowie, pomoc społeczna, bezpieczeństwo, kultura, rynek pracy) możliwe było skuteczne pozyskiwanie środków i realizacja ambitnych, ale realistycznych przedsięwzięć rozwojowych.



POWIAT  LEGIONOWSKI  
*Przystań w sercu Mazowsza*

Projekt