



Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025



LEGIONOWO



SEROCK



JABŁONNA



NIEPORĘT



WIELISZEW

Przystań
w sercu Mazowsza





**Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr/...../.....
Rady Powiatu w Legionowie
z dnia 26.02.2016 roku**

Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025

Legionowo, luty 2016



SPIS TREŚCI

1.	Wstęp	5
1.1.	Cel i zakres Strategii Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025.....	5
1.2.	Metodologia.....	8
1.2.1.	Badania opinii mieszkańców	8
1.2.2.	Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu legionowskiego	9
1.2.3.	Praca warsztatowa	9
2.	Nowy paradygmat polityki rozwoju	11
2.1.	Założenia systemu zarządzania rozwojem	11
2.2.	Nowy model prowadzenia polityki rozwoju.....	12
2.3.	Polityka zorientowana terytorialnie.....	13
2.4.	Miejsce strategii w zarządzaniu powiatem.....	14
2.5.	Wieloletnia Prognoza Finansowa (WPF)	15
2.6.	Budżet	16
2.7.	Podejście zintegrowane	16
3.	Analiza otoczenia społeczno-gospodarczego	18
3.1.	Charakterystyka powiatu legionowskiego.....	18
3.2.	Metodologia analizy otoczenia społeczno-gospodarczego.....	19
3.3.	Szanse i bariery rozwojowe powiatu legionowskiego – podsumowanie opinii uzyskanych w trakcie warsztatów strategicznych	37
4.	Założenia do strategii rozwoju powiatu legionowskiego.....	43
4.1.	Specjalizacja powiatu legionowskiego – przesłanki podejmowania decyzji strategicznych.....	47
5.	Wizja i Cele rozwojowe powiatu legionowskiego na lata 2016-2025	51
5.1.	Wizja i misja rozwojowa powiatu legionowskiego	51
5.2.	Cele strategiczne i operacyjne	52
5.2.1.	Obszar Współpraca i rozwój	53
5.2.2.	Obszar Infrastruktura dla rozwoju	57
5.2.3.	Obszar Rozwój gospodarczy	61
5.2.4.	Obszar Budowanie Kapitału Społecznego	64
6.	Źródła finansowania	69
7.	Mechanizmy wdrażania programu i komunikacji społecznej	71
7.1.	Poziom merytoryczny	71
7.2.	Poziom organizacyjny	72
7.2.1.	Struktura urzędu	72
7.2.2.	Coroczne przeglądy strategiczne.....	73
7.3.	Poziom społeczny.....	73

Spis tabel

Tabela 1. Analiza współwystępowania atutów i barier w czterech różnych obszarach strategicznych ...	42
Tabela 2. Analiza silnych i słabych stron OMW	44
Tabela 3. Obszary i cele strategiczne.....	52
Tabela 4. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru <i>Współpraca i rozwój</i>	55
Tabela 5. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru <i>Infrastruktura dla rozwoju</i>	59
Tabela 6. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru <i>Rozwój gospodarczy</i>	62
Tabela 7. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru <i>Budowanie Kapitału Społecznego</i>	66

Spis rysunków

Rysunek 1. Mapa powiatu legionowskiego	18
Rysunek 2. Wskaźniki demograficzne	20
Rysunek 3. Ludność powiatu wg ekonomicznych grup wieku	20
Rysunek 4. Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności	21
Rysunek 5. Dostępność placówek podstawowej opieki zdrowotnej w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego w 2012 roku.....	21
Rysunek 6. Liczba ludności na aptekę ogólnie dostępną	21
Rysunek 7. Odsetek mieszkańców korzystających ze świadczeń środowiskowej pomocy społecznej	22
Rysunek 8. Wskaźniki ubóstwa w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego	22
Rysunek 9. Liczba zabytków w powiecie legionowskim	23
Rysunek 10. Liczba imprez i ich uczestników w latach 2009-2014.....	23
Rysunek 11. Liczba przestępstw w latach 2008-2014	24
Rysunek 12. Przestępstwa w powiecie legionowskim w 2014 roku.....	24
Rysunek 13. Pożary według typów w latach 2011-2014.....	24
Rysunek 14. Ludność korzystająca z sieci w gminach powiatu legionowskiego w 2013 roku	25
Rysunek 15. Ludność wybranych powiatów Mazowsza korzystająca z sieci w 2013 roku	25
Rysunek 16. Wskaźnik zmotoryzowania powiatu legionowskiego	26
Rysunek 17. Odsetek miejscowości z dostępem do sieci teleinformatycznej.....	26
Rysunek 18. Liczba pomników przyrody.....	27
Rysunek 19. Liczba miejsc w placówkach wychowania przedszkolnego w latach 2008-2013	28
Rysunek 20. Ranking powiatów województwa mazowieckiego	29
Rysunek 21. Liczba pracujących wg płci.....	30
Rysunek 22. Liczba pracujących na 1 000 mieszkańców	30
Rysunek 23. Struktura zatrudnienia w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego	30
Rysunek 24. Stopa bezrobocia rejestrowanego.....	31
Rysunek 25. Struktura osób bezrobotnych wg wykształcenia w powiecie legionowskim	31
Rysunek 26. Gęstość bazy noclegowej.....	32
Rysunek 27. Korzystający z noclegów na 1 000 ludności	32
Rysunek 28. Gminy tworzące Obszar Metropolitalny Warszawy	33
Rysunek 29. Organizacje pozarządowe na 10 000 mieszkańców.....	34
Rysunek 30. Obszar działania Lokalnej Grupy Działania Związek Stowarzyszeń Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego.....	34
Rysunek 31. Dochody budżetu powiatu legionowskiego [tys. zł].....	35
Rysunek 32. Struktura bieżących dochodów własnych Powiatu w 2014 r.....	35
Rysunek 33. Wydatki inwestycyjne w powiecie legionowskim i wybranych powiatach woj. mazowieckiego	36

Wykaz stosowanych skrótów

CO	– cel operacyjny
CS	– cel strategiczny
DSRK	– Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności
DK	– droga krajowa
Europa 2020	– Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu
KPM	– Krajowa Polityka Miejska
KPZK	– Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (2030)
KSRR	– Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Miasta, regiony, obszary wiejskie
MPZP	– miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego
MŚP	– małe i średnie przedsiębiorstwa
NGO	– organizacje pozarządowe (<i>non-government organization</i>)
OMW	– Obszar Metropolii Warszawa
OP	– oś priorytetowa
OS	– obszar strategiczny
OZE	– odnawialne źródła energii
PI	– priorytet inwestycyjny
PO IiŚ	– Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020
PO IR	– Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020
PO WER	– Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój
PO PC	– Program Operacyjny Polska Cyfrowa
RPO WM	– Regionalny Program Operacyjny województwa mazowieckiego na lata 2014-2020
ŚSRK 2020	– Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020
SWOT	– metoda identyfikacji silnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń
ZIT	– Zintegrowane Inwestycje Terytorialne
WOF	– Warszawski Obszar Funkcjonalny

1. WSTĘP

1.1. Cel i zakres Strategii Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025

Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025 zwana dalej *Strategią*, jest podstawowym i najważniejszym dokumentem lokalnego samorządu, określającym obszary działań, cele oraz kierunki interwencji polityki rozwoju prowadzonej na obszarze powiatu legionowskiego.

W systemie zarządzania polityką rozwoju **strategia pełni kluczową rolę**, stanowi generalny plan działania władz samorządu lokalnego w procesach zarządzania powiatem. Jest również narzędziem komunikowania się i rozwoju partnerskiej współpracy z lokalną społecznością, również w obszarach działań, które wykraczają terytorialnie poza granice poszczególnych gmin, a które jednocześnie leżą w ich gestii.

Strategia wskazuje to, co lokalna społeczność może i chce osiągnąć w perspektywie najbliższych lat, wychodząc z obecnych uwarunkowań rozwojowych oraz w oparciu o własne aspiracje i oczekiwania co do przyszłości. Jest narzędziem wspierania i kreowania pozytywnych zmian w naszym powiecie oraz niwelowania barier pojawiających się w jego otoczeniu. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości *Strategia* służy wsparciu członków społeczności lokalnej w skutecznym odkrywaniu potencjałów i pełnym wykorzystywaniu szans na rozwój, stwarzanych zarówno przez nasze własne aktywności, jak i rozwijające się otoczenie naszego powiatu.

Finalny dokument jest wynikiem zaangażowania szerokiego grona osób i instytucji zainteresowanych rozwojem powiatu legionowskiego, które uczestniczyły w pracach. Podczas prowadzonych konsultacji, spotkań i warsztatów udało się wypracować spójny i przejrzysty plan strategiczny rozwoju powiatu legionowskiego w perspektywie najbliższych kilkunastu lat, który z założenia stara się wykraczać poza zakres kompetencji samorządu, a przez to staje się podstawą budowania swoistego konsensusu wokół kierunków oraz sposobów realizacji naszych wspólnych celów rozwojowych. Kładzie nacisk na angażowanie w jego realizację nie tylko instytucji samorządowych szczebla powiatowego czy gminnego, ale również partnerów z innych sektorów.

Dotychczasowa *Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2002-2015* powstała 14 lat temu, w znacząco innej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej – zarówno Polski oraz samego powiatu legionowskiego. Ten czas był dla powiatu legionowskiego czasem powolnego, ale systematycznego rozwoju. Jednocześnie stał się okresem podejmowania nowych wyzwań oraz szukania atrakcyjnych ścieżek rozwoju, którym towarzyszyła refleksja nad potrzebą zmiany podstawowych paradygmatów rozwojowych. Potwierdzeniem pozytywnego kierunku zachodzących zmian jest duże zaangażowanie mieszkańców na etapie badań ankietowych przeprowadzonych metodą CAWI, w których udział wzięło ponad 524 osób (487 mieszkańców powiatu oraz 37 ekspertów i specjalistów)¹.

W czasie obowiązywania poprzedniej *Strategii* nastąpiły istotne zmiany na poziomie Polski oraz Unii Europejskiej. Zakończył się kolejny okres programowania i obecna *Strategia* uwzględnia wszystkie wytyczne oraz wyzwania jakie są zdefiniowane i określone w nowym okresie programowania. Tak więc jest to właściwy czas, żeby podsumować dotychczasowe zmiany, które zaszły na terenie powiatu legionowskiego zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i w relacjach wewnętrznych. Ważnym aspektem jest to, że perspektywa nowego okresu programowania, to kompletnie nowy, zintegrowany model prowadzenia polityki rozwoju oraz nowy kierunek rozwoju wspólnoty samorządowej. Zachodzące zmiany tworzą nowe wyzwania, przed którymi staje samorząd powiatu legionowskiego i sprawia, że konieczne jest stworzenie nie tylko zupełnie

¹ Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview) w okresie od 12 sierpnia do 15 września 2015 roku. Mieszkańcy mieli możliwość uruchomienia i wypełnienia ankiety na stronach Starostwa oraz stronach internetowych gmin.

nowego dokumentu, który wyznaczy cele rozwojowe na najbliższą dekadę, ale wypracowanie go w formule partnerskiego dialogu ze wszystkimi partnerami społecznymi zaangażowanymi w rozwój wspólnoty samorządowej na obszarze powiatu legionowskiego.

Podczas prac nad niniejszym dokumentem brano pod uwagę zarówno wyzwania globalne, jak i regionalne, które determinować będą procesy rozwojowe w najbliższych latach. Wśród czynników o charakterze ponadregionalnym warto wskazać przede wszystkim na:

- wpisanie się dokumentu i przyjętej wizji rozwoju w nową perspektywę finansową Unii Europejskiej na lata 2014-2020, w tym w szczególności *Strategię na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020*;
- zapewnienie spójności z celami dokumentów strategicznych na poziomie krajowym – szczególnie celami *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, a także *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*;
- charakterystykę potencjału makroregionu Polski Centralnej² określoną w *Strategii Rozwoju Polski Centralnej do roku 2020 z perspektywą 2030* w obszarze oddziaływań na tle Europy i Świata.

Te ramowe dokumenty są szczególnie istotne, także z punktu widzenia planowania procesów rozwojowych na poziomie lokalnym, gdyż wymuszają zmianę z podejścia sektorowego i tradycyjnej redystrybucji pieniędzy **na podejście zintegrowane terytorialnie**, które winno polegać na scalaniu działań różnych podmiotów publicznych i środków na rozwój pozostających w ich dyspozycji, w obrębie terytoriów określonych nie tylko administracyjnie, a funkcjonalnie (charakteryzujących się podobnymi cechami społeczno-gospodarczo-przestrzennymi). Pozwala to zarządzać rozwojem powiatu legionowskiego **i jego celami polityki przestrzennej w sposób spójny z celami polityki regionalnej w ujęciu terytorialnym dla całego obszaru powiatu**. Jednocześnie wskazuje procesy i kierunki oddziaływań wyższego rzędu, które w kontekście tak istotnej lokalizacji „w sercu Mazowsza” i aglomeracji Warszawy określają oddziaływanie wyższego rzędu – ponad regionalnego, krajowego oraz europejskiego.

Regulacje te i zmiana sposobu myślenia o prowadzeniu zintegrowanej polityki rozwoju ma także wpływ na kształtowanie metod zarządzania rozwojem na poziomie regionalnym³, co musi być brane pod uwagę w procesie kształtowania koncepcji i planów rozwoju na szczeblu lokalnym⁴. Wśród czynników i wyzwań o charakterze wewnątrzregionalnym, które determinować będą w najbliższych latach procesy rozwojowe na Mazowszu należy wskazać m.in.:

- zapewnienie spójności terytorialnej zmniejszającej dysproporcje rozwojowe w oparciu o Strategię Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030, *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego*, a także wypracowany przez samorząd województwa model polityki regionalnej i subregionalnej w nowej perspektywie finansowej UE 2014-2020;
- niwelowanie zróżnicowania poziomu i tempa rozwoju społeczno-gospodarczego Obszaru Metropolitalnego Warszawy (OMW) oraz wzmacnianie jego pozycji w Europie;
- rosnącą presję zewnętrzną na koncentrację i specjalizację, zarówno w wymiarze tematycznym, jak i terytorialnym, przy wykorzystaniu potencjałów decydujących o przewadze konkurencyjnej regionu poprzez działania w obszarze inteligentnych specjalizacji tj. bezpieczna żywność, inteligentne systemy zarządzania, nowoczesne usługi dla biznesu, wysoka jakość życia⁵.

² Zob. Rekomendacja 3 w *Rekomendowane działania na rzecz równoważenia rozwoju województwa mazowieckiego*, str.14.

³ Na podstawie wyzwań o charakterze wewnątrzregionalnym zdefiniowanych w *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030*.

⁴ Zestawienie w dokumencie *Rekomendowane działania na rzecz równoważenia rozwoju województwa mazowieckiego*, 2015.

⁵ M. Rudnicka, *Inteligentna specjalizacja województwa mazowieckiego*, dokument wewnętrzny MBPR, Warszawa 2014, za *Rekomendowane działania na rzecz równoważenia rozwoju województwa mazowieckiego*, 2015.

- rosnące znaczenie przestrzennej dostępności dóbr i usług dla rozwoju gospodarczego i społecznego;
- wzrastającą rolę ośrodków miejskich w generowaniu wysokiej jakości, trwałych miejsc pracy przy wyraźnie postępującym procesie suburbanizacji;
- przemiany funkcjonalne obszarów wiejskich oraz ich wysoki, wciąż niedostatecznie wykorzystywany potencjał rezydencjonalny;
- rosnące oddziaływanie zmian demograficznych dla procesów gospodarczych zachodzących w przestrzeni regionalnej i subregionalnej;
- rosnące znaczenie wieloaspektowego bezpieczeństwa, szczególnie w wymiarze środowiskowym, zdrowotnym i społecznym – dla równoważenia rozwoju oraz jakości życia;
- obszary kolizji i konfliktów przestrzennych związanych z różnymi potrzebami funkcjonalnymi wybranych obszarów o sprzecznych wektorach (transportowe vs. społeczne lub/i gospodarcze) dla poszczególnych rejonów i ich głównych funkcji terytorialnych na tle otoczenia⁶.

Wymienione powyżej aspekty jednoznacznie wskazują na „wieloczynnikowość procesów współczesnego wzrostu gospodarczego, a także konieczność równoczesnego uwzględnienia kryteriów ekonomicznych (gospodarka), społecznych i ekologicznych (środowisko) i wraz z terytorializacją kierunków interwencji, powodują złożony charakter celów Strategii⁷. Wskazana złożoność procesów, z jakimi mamy do czynienia, spowodowała potrzebę wydzielenia osobnego mechanizmu zarządzania strategicznego w aglomeracyjnych obszarach funkcjonalnych w postaci mechanizmu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT). Powiat legionowski i część gmin weszły w skład ZIT WOF⁸. W wyniku zawartego partnerstwa gmin wchodzących w skład WOF określono 3 główne kierunki⁹ działań dla całego obszaru funkcjonalnego:

- Zwiększenie dostępności usług publicznych;
- Rozwój sieci powiązań gospodarczych;
- Poprawa jakości przestrzeni.

Działania bieżące samorządu i rozwiązywanie bieżących problemów wspólnoty samorządowej nie sprzyjają długoterminowej, strategicznej refleksji nad wpływem wcześniej wymienionych czynników na procesy rozwojowe na terenie powiatu. Nie sprzyja temu również roczna perspektywa budżetu powiatu – podstawowego planu finansowego i źródła finansowania zadań lokalnych. Stąd konieczna **jest dyskusja i wnioski pozwalające określić długoterminowe cele wspólnoty**, po to, by realizując zadania bieżące łatwo było rozpoznać czy wpisują się one w realizację celów długoterminowych i w sposób rzeczywisty kreują rozwój Powiatu oraz stwarzają nowe szanse dla lokalnej wspólnoty samorządowej.

Strategia jest procesem twórczym. Jej domeną jest zidentyfikowanie najważniejszych zjawisk oraz uzgodnienie wiarygodnych celów, zadań, a w konsekwencji metody działań¹⁰. **Celem tak rozumianej Strategii jest świadome wywieranie wpływu na tworzenie lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, czyli procesu, dzięki któremu samorząd podnosi poziom życia swoich mieszkańców, tworząc przez to nową jakość wspólnoty oraz pobudzając postęp gospodarczy.** Lokalny rozwój społeczno-gospodarczy jest procesem przewidywalnym, planowanym i wdrażanym dzięki spójnym działaniom i programom realizowanym przez sektor publiczny oraz prywatny tzn. samorząd wraz z lokalną społecznością.

⁶ Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego, str. 17-18

⁷ Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030, str. 2

⁸ ZIT WOF – z obszaru powiatu legionowskiego do ZIT włączone są gminy: Legionowo, Jabłonna, Wieliszew, Nieporęt. Gmina Serock nie weszła w skład ZIT WOF.

⁹ Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+ (Wersja IV 9.10.2015), str. 56

¹⁰ Rola strategii długookresowej w rozwoju regionu – pozytywne wzorce, A. Karpiński, Mazowsze Studia Regionalne nr 14/2014.

W perspektywie lat 2014-2020 szczególnie ważnym elementem jest partnerskie planowanie strategiczne, którego celem jest osiągnięcie konsensusu pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu tak, aby zapisane cele odpowiadały oczekiwaniom większości społeczności lokalnej. Ważne jest, by cele były realne w założonej, długiej perspektywie czasowej. Stąd też efektywne planowanie strategiczne powinno posiadać trzy cechy:

- powinno pomagać samorządowi w sformułowaniu wspólnych i akceptowanych celów, a także tak wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy, by możliwe było ich osiągnięcie;
- powinno przedstawiać samorządowi cele i zadania rozwoju społeczno-gospodarczego. Mówiąc inaczej, powinno podpowiadać jakie plany są do zrealizowania, jakie są niezbędne ku temu zasoby i jak osiągać założone cele;
- w przeciwieństwie do innych metod planistycznych, powinno skupiać się na przedsięwzięciach wykonalnych.

Niezwykle istotnym elementem *Strategii*, warunkującym trafność dokonywania kolejnych rozstrzygnięć, jest realistyczna ocena lokalnych zasobów, szans i zagrożeń.

Istotą *Strategii* jest więc wyznaczenie najważniejszych kierunków działań średnio- i długookresowych i takie opisanie sposobu ich realizacji, który pozwoli na wykorzystanie dokumentu *Strategii* do wspomagania zarządzania Powiatem. Równie ważne jest wskazanie zewnętrznych źródeł finansowania kluczowych, z punktu widzenia rozwoju Powiatu, inwestycji i projektów. Poza wskazaniem głównych obszarów i kierunków działania *Strategia* ustala również, w jaki sposób monitorowane będą postępy w jej realizacji i jaki powinien być mechanizm ich oceny.

Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025 jest głównym średnio- i długoterminowym dokumentem programowym przygotowywanym przez władze samorządowe i ma charakter kierunkujący pozostałe prace programowe. Kolejnym krokiem będzie zintegrowanie ze *Strategią* istniejących programów i planów dziedzinowych, a także przygotowanie na tej podstawie zaktualizowanych szczegółowych planów rozwoju w poszczególnych obszarach strategicznych. Osia tych planów będą priorytety ujęte w *Strategii*. Działania i zadania charakterze strategicznym powinny zostać ujęte w średniookresowym planie operacyjnym.

Ustalenia zawarte w dokumencie *Strategii* oraz w związanych z nią dokumentach programowych i planach realizacyjnych powinny być corocznie wykorzystywane jako podstawowe wytyczne przy formułowaniu projektu budżetu Powiatu oraz przy formułowaniu strategii postępowania w zakresie pozyskiwania przez Powiat zewnętrznych środków pomocowych, szczególnie ze źródeł UE. Powinny być także wykorzystywane jako wskazówki do współpracy Powiatu z partnerami samorządowymi i społecznymi, a w konsekwencji do podejmowania wspólnych przedsięwzięć służących zaspokojeniu potrzeb społeczności powiatu legionowskiego.

1.2. Metodologia

Niniejszy dokument jest odpowiedzią na powyższe zagadnienia, wypracowaną w oparciu o szerokie konsultacje społeczne. Przeprowadzono badanie opinii mieszkańców, następnie konsultacje społeczne, warsztaty i spotkania z lokalną społecznością. Równolegle dokonano diagnozy ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu. Przy opracowaniu *Strategii* wykorzystano model ekspercko-partycypacyjny, który pozwolił na szeroki udział społeczności lokalnej w pracach nad dokumentem, przy jednoczesnym zaangażowaniu ekspertów zewnętrznych.

1.2.1. Badania opinii mieszkańców

Celem badań ilościowych była ocena mieszkańców co do najistotniejszych problemów społecznych i ekonomicznych powiatu legionowskiego. Zastosowano sondaż diagnostyczny, umożliwiający ilościowe odzwierciedlenie zasadniczych poglądów respondentów. Na podstawie sytuacji opracowano szereg pytań ogólnych, oraz szczegółowych. Odpowiedzi respondentów pozwoliły na diagnozę poziomu zaspokojenia potrzeb.

Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy to diagnoza jakości życia w powiecie legionowskim. Główne cele badań to:

- określenie atrakcyjności powiatu legionowskiego jako miejsca do zamieszkania i spędzania wolnego czasu;
- identyfikacja mocnych stron powiatu legionowskiego, mogących stanowić atuty rozwojowe;
- identyfikacja obszarów wymagających szczególnej interwencji i wsparcia;
- identyfikacja największych potrzeb i oczekiwań inwestycyjnych mieszkańców.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview) w okresie od 12 sierpnia do 15 września 2015 roku. Mieszkańcy mieli możliwość wypełnienia ankiety na witrynach Starostwa oraz stronach internetowych gmin z obszaru powiatu. Zgromadzono 487 poprawnie wypełnionych ankiet.

Drugim etapem były pogłębione badania wśród specjalistów i ekspertów w czterech obszarach: kapitał społeczny, rozwój gospodarczy, infrastruktura oraz współpraca. Celem było określenie atutów i barier rozwojowych w zasadniczych obszarach funkcjonowania powiatu oraz identyfikacja możliwości współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej. Badania zostały przeprowadzone metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview), w sumie wypowiedziało się 37 osób.

Wnioski z badań zaprezentowano w raporcie *Powiat legionowski – wczoraj, dzisiaj, jutro. Raport z badań opinii mieszkańców.*

1.2.2. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu legionowskiego

Pierwszym etapem prac nad *Strategią Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025* było zdiagnozowanie sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu. Analizy dokonano na podstawie istniejących danych zastanych (z ang. *desk research*). W badaniu wykorzystano wtórne źródła informacji takie jak: dane Głównego Urzędu Statystycznego (np. Bank Danych Lokalnych, roczniki i publikacje zbiorcze GUS oraz poszczególnych Urzędów Skarbowych), dane ze Starostwa Powiatowego, dane z jednostek organizacyjnych powiatu, artykuły prasowe, publikacje portali internetowych, dokumenty strategiczne dla regionu, ustawy, rozporządzenia oraz publikacje na stronach internetowych, akty normatywne i sprawozdawcze innych jednostek samorządu terytorialnego.

W *Diagnozie* zestawiono wybrane dane statystyczne charakteryzujące podstawowe uwarunkowania i czynniki rozwojowe powiatu. Podzielono je na cztery obszary: **budowanie kapitału społecznego, infrastruktura dla rozwoju, rozwój gospodarczy, współpraca i rozwój**. W ramach każdej części wyszczególniono obszary tematyczne, które są istotne w kontekście programowania polityki rozwoju. Dla zobrazowania sytuacji powiatu legionowskiego, większość danych została poddana badaniu w dwóch wymiarach. Z jednej strony, w układzie wewnętrznym, analiza podstawowych trendów rozwojowych gmin wchodzących w skład powiatu. Z drugiej strony, w układzie porównawczym z innymi jednostkami samorządu terytorialnego o zbliżonym potencjale rozwojowym. Do analizy tej wybrano 7 powiatów województwa mazowieckiego wchodzących w skład OMW, pełniących zbliżone funkcje, których procesy rozwojowe w różnych dziedzinach aktywności społeczno-gospodarczej są zbliżone. W *Diagnozie* dane zostały przedstawione w sposób obrazujący trendy zachodzące w poszczególnych sferach życia społeczno-gospodarczego na tle województwa oraz kraju.

Efektem pracy był raport analityczny *Powiat legionowski – wczoraj, dzisiaj, jutro. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu legionowskiego*. W dokumencie strategicznym zaprezentowano wyciąg najważniejszych wniosków i informacji z *Diagnozy*.

1.2.3. Praca warsztatowa

W ramach prac przeprowadzono dwudniowy warsztat strategiczny i cztery warsztaty sektorowe w obszarach kluczowych dla powiatu legionowskiego. Wykorzystano metody interaktywne z użyciem narzędzi i technik warsztatowych, pozwalających uczestnikom indywidualnie i grupowo identyfikować problemy, a następnie analizować i proponować możliwe rozwiązania. Każde spotkanie warsztatowe prowadzone było urozmaiconymi technikami m.in.

wykład z użyciem prezentacji multimedialnych, techniki kreatywne, techniki pracy zespołowej oraz moderowana dyskusja.

W pracach wzięli udział przedstawiciele władz samorządowych powiatu oraz gmin powiatu legionowskiego, urzędnicy samorządowi, przedstawiciele oświaty, instytucji kultury, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, reprezentanci sfery biznesu, lokalnych organizacji pozarządowych i przedstawiciele instytucji użyteczności publicznej.

Warsztat strategiczny był okazją do dyskusji o perspektywach rozwoju powiatu. Wnioski z diagnozy społeczno-gospodarczej oraz wyniki badania mieszkańców stały się materiałem do analizy atutów i barier rozwojowych. Podczas warsztatu zdiagnozowano kluczowe problemy i potrzeby mieszkańców, co pozwoliło na wypracowanie wizji i określenie misji powiatu, oraz wyznaczenie celów strategicznych. Podczas warsztatów sektorowych sprecyzowano cele operacyjne i kierunki działań operacyjnych w czterech obszarach interwencji: budowanie kapitału społecznego, infrastruktura dla rozwoju, rozwój gospodarczy, współpraca i rozwój. Ponadto zdefiniowano wykaz projektów inwestycyjnych i nieinwestycyjnych, które powinny być realizowane w najbliższych latach.

Dzięki dużemu zaangażowaniu przedstawicieli samorządu, organizacji publicznych, przedsiębiorców i lokalnych liderów życia społecznego w proces tworzenia dokumentu, *Strategia* stanowi nie tylko element prowadzenia polityki rozwoju lokalnego, ale również syntezę świadomych wyborów i rekomendacji wspólnoty samorządowej.

Zakres prezentowanej *Strategii* obejmuje wiodące z punktu widzenia rozwoju lokalnego obszary aktywności władz lokalnych i skupia się przede wszystkim na priorytetach. Zgodnie z zamierzeniami twórców dokumentu nie obejmuje on wszystkich zadań realizowanych przez powiat, a jedynie te, które wydają się kluczowe dla dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego i jakości życia wspólnoty mieszkańców. *Strategia* nie ogranicza się w swych zapisach wyłącznie do obowiązków realizowanych bezpośrednio przez władze samorządowe, ale stanowi wyzwanie dla całej społeczności lokalnej i wszystkich instytucji działających na obszarze powiatu.

2. NOWY PARADYGMAT POLITYKI ROZWOJU

2.1. Założenia systemu zarządzania rozwojem

Zmieniająca się coraz szybciej rzeczywistość społeczno-gospodarcza tworzy nowe wyzwania rozwoju globalnego, krajowego oraz regionalnego, a także bardzo mocno wpływa zarówno na spójność gospodarczą, społeczną, jak i terytorialną. W związku z tym w 2009 roku zainicjowano debatę na temat sposobu organizacji myślenia strategicznego, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. 27 kwietnia 2009 roku Rada Ministrów przyjęła *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski* – dokument określający wyzwania i zasady funkcjonowania systemu krajowego zarządzania strategicznego. Jeden z kluczowych wyznaczników polityki rozwoju, czyli spójność, rozumiana jest poprzez zidentyfikowane węzłowe obszary tematyczne i jasno określone cele realizacyjne oraz integrację wymiaru społeczno-gospodarczego i terytorialnego strategii. Dokument Rady Ministrów zaleca również zapewnienie integralności wszystkich polityk sektorowych, dziedzinowych i regionalnych, w tym również tworzonych i realizowanych na poziomie lokalnym. Niezbędne jest wprowadzenie ściślejszego powiązania kompleksowych dokumentów strategicznych (długookresowa i średniookresowa strategia rozwoju kraju) z innymi dokumentami strategicznymi (strategie rozwojowe o zasięgu ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym oraz różnorodne programy) tworzonymi dla poszczególnych dziedzin lub sektorów gospodarki. Powiązanie to musi być tworzone na poziomie metodologicznym (struktura dokumentu, zarządzanie przez cele, monitoring, ewaluacja, itp.) oraz współzależności celów. Takie podejście wzmocni koordynację działań rozwojowych i poprzez synergię przyniesie większe efekty w wymiarze społeczno-gospodarczym, regionalnym i przestrzennym.

Podstawowy system prowadzenia polityki rozwoju, oparty jest o hierarchiczny układ dokumentów strategicznych, wzajemnie ze sobą spójnych i powiązanych, zgodnie z *Ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*.

System polityki rozwoju obejmuje wytyczne płynące ze strategii *Europa 2020*, *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju*, *Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju* oraz 9 strategii zintegrowanych, obejmujących 8 strategii branżowych i *Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*. W tak ujęty system wpisuje się zaktualizowana *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030* oraz dokumenty o charakterze strategicznym tj. *Rekomendowane działania na rzecz równoważenia rozwoju województwa mazowieckiego*, stanowiąca z kolei podstawę dla konstruowania subregionalnych i lokalnych dokumentów strategicznych.

Fundamentalne wytyczne dotyczące polityki rozwoju płyną z nadrzędnych dokumentów europejskich, określających zasady Europejskiej Polityki Spójności. Będąca podstawą Europejskiej Polityki Spójności *Strategia Europa 2020* oparta została na trzech priorytetach:

1. Rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
2. Promocji gospodarki oszczędzającej zasoby, zielonej i konkurencyjnej;
3. Sprzyjaniu gospodarce o wysokim zatrudnieniu, sprzyjającej spójności społecznej i terytorialnej.

Istotnej modyfikacji uległa zasada redystrybucji środków europejskich, która w ostatnich latach została przeorientowana z funkcji wyrównawczej na wzmacnianie konkurencyjności obszarów silnych i lepsze wykorzystanie istniejących potencjałów rozwojowych.

Głównym dokumentem szczebla krajowego, wskazującym strategiczne zadania państwa w horyzoncie czasowym spójnym z dokumentami europejskimi, tym samym oddającym priorytety rozdziału funduszy europejskich na lata 2014-2020, jest średniookresowa *Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*. Określone w dokumencie podstawowe priorytety rozwoju, koncentrujące główne działania i wyznaczające kierunki interwencji, mające na celu przyspieszenie procesów rozwojowych, obejmują:

- sprawne i efektywne państwo;
- konkurencyjną gospodarkę;
- spójność społeczną i terytorialną.

Dopełnieniem i swoistym narzędziem realizacji priorytetów, określonych przez dokument *Strategii Rozwoju Kraju 2020*, jest 9 strategii zintegrowanych, których zadaniem pozostaje rozwinięcie działań SRK i uszczegółowienie reform w niej określonych. Z punktu widzenia lokalnej polityki rozwoju kluczowe miejsce zajmuje dokument *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*. Zgodnie z przedstawionym w nim, nowym paradygmatem rozwoju regionalnego, w proces planowania strategicznego należy włączyć następujące wytyczne:

- tworzenie polityki wieloletniej i zdecentralizowanej w przeciwieństwie do dotychczasowych dotacji jednorazowo przeznaczanych na działania krótkoterminowe;
- finansowanie inwestycji wyselekcjonowanych (jako tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego regionu i powodują jego dyfuzję);
- wielopoziomowe zarządzanie polityką regionalną – zaangażowanie wielu partnerów, tworzenie i utrwalanie szerokiego partnerstwa między instytucjami publicznymi i społeczeństwem obywatelskiego tak, by zapewnić skuteczny i wielopoziomowy system zarządzania polityką rozwoju;
- wielosektorowe (horyzontalne) podejście do działań rozwojowych i odchodzenie od rozproszonych punktowych interwencji na rzecz skoncentrowanych na celach określonych terytorialnie i funkcjonalnie;
- wykorzystywanie zasobów endogenicznych regionów (uniezależnianie się od transferów zewnętrznych);
- zróżnicowane podejście do różnych typów regionów – wykorzystywanie specjalizacji regionalnych i subregionalnych oraz reagowanie na specyficzne bariery rozwojowe¹¹.

Pośród pozostałych strategii zintegrowanych¹², szczególnie ważne dla lokalnej polityki rozwoju jest uwzględnienie wytycznych płynących z tych strategii, które w istotnym stopniu dotyczą obszarów związanych z zakresem zadań własnych JST.

Tak zdefiniowany układ instytucjonalny programowania polityki rozwoju, w którym dokumenty niższego szczebla uwzględniają priorytety wynikające z programów nadrzędnych, wzmacnia efekty rozwojowe poprzez jednoznaczne określanie kluczowych kierunków interwencji. Skutkować ma to koncentracją środków publicznych na jasno zdefiniowanych celach rozwojowych.

2.2. Nowy model prowadzenia polityki rozwoju

Realizacja nowego podejścia do zarządzania strategicznego krajem zakłada wdrażanie jednej, wspólnej polityki, określającej cele dla wszystkich podmiotów (publicznych, społecznych i prywatnych). Układ celów KSRR odzwierciedla podstawowe obszary oddziaływania KSRR do 2020 tworząc triadę: **konkurencyjność – spójność – sprawność**¹³, opierającą się na założeniach przekształcenia sposobu myślenia o roli polityki regionalnej i jej realizacji. Celem strategicznym polityki regionalnej jest wzrost, rozwój rynku pracy oraz spójność terytorialna i funkcjonalna w perspektywie długookresowej. Służyć temu ma stymulowanie **konkurencyjności** w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej oraz zwiększanie **spójności terytorialnej** poprzez wspomaganie rozprzestrzeniania się procesów rozwoju z ośrodków (obszarów) najszybciej

¹¹ Zob. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r.

¹² 1. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki*, 2. *Strategia rozwoju zasobów ludzkich*, 3. *Strategia rozwoju transportu*, 4. *Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko*, 5. *Sprawne państwo*, 6. *Strategia rozwoju kapitału społecznego*, 7. *Krajowa strategia rozwoju regionalnego – Regiony, miasta – obszary wiejskie*, 8. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, 9. *Strategia zrównoważonego rozwoju wsi i rolnictwa*.

¹³ Zob. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Synteza*. str. 8

rozwijających się na pozostałe obszary (model polaryzacyjno-dyfuzyjny). Nowe podejście zakłada koncentrację interwencji wszelkich polityk publicznych na wybranych obszarach tematycznych i przestrzennych (tzw. obszarach strategicznej interwencji). W konsekwencji oznacza to wzmacnianie strategicznego wymiaru realizacji polityk publicznych, czyli doprowadzenie do stanu koncentracji na tych tematach i na tych terytoriach, które mają albo silny potencjał rozwojowy, albo wymagają interwencji publicznej w celu rozwiązania zidentyfikowanych problemów (likwidacji barier rozwojowych). Złożoność obszarów oddziaływań oraz liczba interesariuszy potrzebnych dla osiągnięcia **sprawności** w realizacji celów rozwojowych wymaga, **sieciowania powiązań instytucjonalnych i funkcjonalnych wszelkich podmiotów** (szczególnie publicznych) połączonych aktywną współpracą na rzecz realizacji polityk publicznych. Warunkiem skuteczności takiego modelu jest stała poprawa jakości zarządzania politykami publicznymi i wzmocnienie współpracy przy koordynacji hierarchicznej (pomiędzy różnymi szczeblami struktury zarządzania państwem) i horyzontalnej (pomiędzy różnymi obszarami tematycznymi) wszelkich polityk publicznych służących zdefiniowanemu rozwojowi lokalnemu, regionalnemu i kraju.

2.3. Polityka zorientowana terytorialnie

Nowy model zarządzania strategicznego rozwojem wynika z delegacji prawnych zapisanych w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, nowelizowanej po raz ostatni we wrześniu 2014 roku. Art.3. ustawy mówi, że politykę rozwoju prowadzą Rada Ministrów na obszarze całego kraju i w zakresie zadań ogólnopolskich, samorząd regionalny w skali regionalnej oraz samorząd powiatowy i gminny w zakresie wspólnot samorządowych powiatu i gminy. Jak mówi art. 4. ustawy, politykę rozwoju prowadzi się na podstawie strategii rozwoju, strategii sektorowych, programów operacyjnych i planów wykonawczych oraz można ją prowadzić na podstawie innych instrumentów prawnych i finansowych określonych w odrębnych przepisach. Wedle art. 9. strategiami rozwoju są: długookresowa strategia rozwoju kraju, średniookresowa strategia rozwoju kraju oraz inne strategie rozwoju – dokumenty określające podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju odnoszące się do sektorów, dziedzin, regionów lub rozwoju przestrzennego, w tym obszarów funkcjonalnych¹⁴.

Zgodnie z art. 2 Ustawy z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, przez **obszar funkcjonalny należy rozumieć „obszar szczególnego zjawiska z zakresu gospodarki przestrzennej lub występowania konfliktów przestrzennych, stanowiący zwarty układ przestrzenny składający się z funkcjonalnie powiązanych terenów, charakteryzujących się wspólnymi uwarunkowaniami i przewidywanymi jednolitymi celami rozwoju”**, natomiast przez miejski obszar funkcjonalny ośrodka wojewódzkiego – „typ obszaru funkcjonalnego obejmującego miasto będące siedzibą władz samorządu województwa lub wojewody oraz jego bezpośrednie otoczenie powiązane z nim funkcjonalnie”¹⁵. Koncepcja obszarów funkcjonalnych jest spełnieniem nowych regulacji europejskich i polskich w zakresie polityki rozwoju. Ma ona polegać na **integracji działań różnych podmiotów publicznych, prywatnych i pozarządowych wobec terytoriów określonych nie administracyjnie, a przestrzennie i funkcjonalnie**. Obszary funkcjonalne niekoniecznie muszą więc pokrywać się z granicami podziałów administracyjnych, ale uwzględniać funkcjonalne powiązania geograficzne, przestrzenne oraz społeczno-gospodarcze.

Wzrost znaczenia polityki zorientowanej terytorialnie dyktowany jest lepszym dostosowaniem interwencji do potrzeb i potencjałów poszczególnych obszarów, wykorzystaniem endogenicznych charakterystyk danego terytorium, a w mniejszym zakresie – na zewnętrznym wsparciu, czyli wyrównawczych transferach finansowych. Ma stanowić odpowiedź na niski poziom kapitału społecznego, a w szczególności deficyty współpracy, koordynacji, podejścia strategicznego oraz mało efektywne wydatkowanie środków¹⁶.

¹⁴ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658.

¹⁵ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003 Nr 80 poz. 717.

¹⁶ Zob. J. Woźniak, Polityka terytorialna dla polskich samorządów, [w:] MISTiA na Szlaku, 4(45) 2014 październik.

Najważniejszymi instrumentami dla realizacji polityki zorientowanej terytorialnie pozostają: *Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego* (RPO WM), nowe instrumenty Kontrakt Terytorialny oraz Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) będący instrumentem terytorialnym wdrażania RPO WM w oparciu zinstytucjonalizowaną umowę partnerstwa gmin wchodzących w WOF. Kontrakt terytorialny (który zastąpił kontrakt wojewódzki) oznacza „umowę, określającą cele i przedsięwzięcia priorytetowe, które mają istotne znaczenie dla rozwoju kraju oraz wskazanego w niej województwa, sposób ich finansowania, koordynacji i realizacji, a także dofinansowanie, opracowywanych przez zarząd województwa, programów służących realizacji umowy partnerstwa w zakresie polityki spójności”¹⁷. ZIT to narzędzie, zaproponowane przez Komisję Europejską w aktach prawnych na nową perspektywę, bazujące na tworzeniu i rozwijaniu partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego: miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie (miasto i samorządy znajdujące się w jego oddziaływaniu) – dla wspólnej realizacji przedsięwzięć rozwojowych, przy połączonym finansowaniu z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego. Gwarantuje to elastyczność oraz skuteczne wdrażanie zintegrowanych działań poprzez uproszczone finansowanie, a także wyjście poza sztywne granice administracyjne JST i większe możliwości oddziaływania projektów unijnych¹⁸.

Najważniejszym celem implementacji podejścia terytorialnego i związanych z nim instrumentów jest mobilizowanie do współpracy różnych partnerów w układach terytorialnych, jak i sektorowych, uprawdopodobniające skuteczną koordynację polityk rozwoju i poprawę efektywności interwencji publicznych¹⁹.

Dla powiatu legionowskiego najistotniejszym instrumentem i narzędziem zarządzania rozwojem regionu w najbliższych latach będzie *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+* (Strategia ZIT WOF)²⁰, która wchodzi w skład pakietu programów strategicznych do roku 2020. ZIT WOF ma za zadanie wskazać politykę rozwoju dla gmin i powiatów wchodzących w skład Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego (WOF) w oparciu o ich atuty. Koncentruje się na osiągnięciu 3 celów:

1. Zwiększeniu dostępności usług publicznych;
2. Rozwoju sieci powiązań gospodarczych;
3. Poprawa jakości przestrzeni.

Zgodnie z zapisami *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030*, częścią systemu zarządzania strategicznego województwem jest ustalenie i wdrożenie zasad terytorialnie zróżnicowanej polityki regionalnej w układzie subregionalnym. W systemie programowania strategicznego, ZIT WOF pełnić powinien funkcję dokumentu o charakterze programowo-projektowym, wykonawczego wobec SRWM i komplementarnego wobec *Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa*.

ZIT WOF będzie realizowany poprzez projekty i programy – wspólne i uzgodnione przez partnerów subregionalnych. W celu realizacji tych zadań wydzielono z nowego Regionalnego Programu Operacyjnego części środków dedykowanych wyłącznie temu celowi. ZIT WOF służy w szczególności opracowaniu wykazu kluczowych przedsięwzięć.

2.4. Miejsce strategii w zarządzaniu powiatem²¹

Strategia jest narzędziem umożliwiającym zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego w długim przedziale czasowym. Ze wszystkich narzędzi zarządzania strategia posiada najdłuższą perspektywę czasową. Z tego względu inne narzędzia zarządzania są ze strategią powiązane w sposób bezpośredni, bądź pośredni.

¹⁷ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658.

¹⁸ http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Strony/Zasady_ZIT.aspx

¹⁹ Zob. J. Woźniak, Polityka terytorialna dla polskich samorządów, [w:] MISTiA na Szlaku, 4(45) 2014 październik.

²⁰ *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+* (Strategia ZIT WOF) (wersja IV 09.10.2015).

²¹ Opracowano na podstawie: Krzysztof Pakoński, *Zarządzanie finansowe i i strategiczne*, Warszawa 2003 oraz *Wieloletnie Plany Inwestycyjne*, praca zbiorowa pod red. Rafała Stanka i Dariusza Śmiałkowskiego, Warszawa 2001.

Strategia wyznacza długoterminowe cele stojące przed społecznością lokalną, pozwalając optymalizować wykorzystanie ograniczonych zasobów. Wdrażana jest przez całą społeczność lokalną, a nie tylko Starostwo Powiatowe i jednostki organizacyjne powiatu, dla którego wskazuje drogę do osiągnięcia celów stojących przed społecznością. Część zadań zapisanych w dokumencie może być realizowana przez inne jednostki, w szczególności przez gminy powiatu i organizacje pozarządowe. Strategia wyznacza cele długoterminowe, natomiast nie definiuje dokładnie szczegółów realizacji. W przypadku celów wymagających realizacji zadań nieinwestycyjnych, środki na realizację tych zadań powinny zostać zaplanowane w budżetach rocznych. Ponieważ zadania nieinwestycyjne zwykle nie wymagają tak skomplikowanego planowania jak inwestycyjne, zazwyczaj nie jest potrzebny etap pośredni między strategią, a budżetem rocznym (wykonaniem), bądź jest potrzebny uproszczony etap pośredni w postaci *Planu*. Zadania inwestycyjne wymagają dokładniejszego planowania. Zwykle samo przygotowanie inwestycji trwa dłużej niż roczny plan finansowy powiatu, czyli budżet. Należy wykonać dokumentację przedinwestycyjną w postaci studium wykonalności, oceny oddziaływania na środowisko, projektu technicznego, a często aplikacji o dofinansowanie ze środków zewnętrznych. Analizy te wykonuje się w celu wyboru optymalnego – z punktu widzenia społeczności lokalnej – wariantu realizacji inwestycji. Strategia identyfikuje i zapisuje cele, do których dąży społeczność lokalna oraz definiuje drogę dojścia do konkretnych rozwiązań (ale nie same rozwiązania).

2.5. Wieloletnia Prognoza Finansowa (WPF)

Wieloletnia Prognoza Finansowa (WPF), której obowiązek sporządzania począwszy od roku 2011 wprowadzony został przepisami *Ustawy o finansach publicznych* z 27 sierpnia 2009 roku, jest instrumentem nowoczesnego zarządzania finansami publicznymi. Z założenia jest dokumentem strategicznym, wieloletnim, stanowiącym podstawę realizacji zakładanych przedsięwzięć samorządu.

WPF umożliwia przeprowadzenie oceny sytuacji finansowej jednostki samorządu terytorialnego przez: jej organy uchwałodawcze, jej mieszkańców, instytucje finansowe, organy nadzoru oraz wszystkich pozostałych zainteresowanych. Tworzenie projekcji poszczególnych kategorii dochodów i wydatków budżetowych, obrazujących sytuację finansową JST w kolejnych latach, pozwala na dokonanie analizy możliwości inwestycyjnych JST oraz ocenę jej zdolności kredytowej.

Wieloletnia Prognoza Finansowa jest narzędziem realizacji strategii rozwojowych. Wiarygodność samorządu w zakresie zamierzeń rozwojowych staje się możliwa dopiero po dokonaniu oceny możliwości sfinansowania realizacji poszczególnych zamierzeń na podstawie przeprowadzonej analizy w oparciu o aktualne przepisy prawa finansowego. Czynności te są wykonywane w ramach tworzenia i aktualizacji *Wieloletniej Prognozy Finansowej*. Dodatkowo WPF przypisuje poszczególnym przedsięwzięciom harmonogramy finansowania zadań oraz określa całkowite możliwości finansowe.

Opracowanie WPF ma znaczenie:

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

WPF powinien zawierać dla każdego roku objętego prognozą co najmniej:

- dochody bieżące oraz wydatki bieżące budżetu powiatu, w tym na obsługę długu, gwarancje i poręczenia;
- dochody majątkowe, w tym dochody ze sprzedaży majątku, oraz wydatki majątkowe;
- wynik budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- przeznaczenie nadwyżki albo sposób sfinansowania deficytu;
- przychody i rozchody budżetu jednostki samorządu terytorialnego, z uwzględnieniem długu zaciągniętego oraz planowanego do zaciągnięcia;
- kwoty wydatków bieżących i majątkowych wynikających z limitów wydatków na planowane i realizowane przedsięwzięcia;

WPF zawiera listę zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji wraz z zakresem (finansowym), w rozbiciu na poszczególne lata z uwzględnieniem okresów programowania np. lat 2014-2020.

Swoistym *novum* w obecnej perspektywie finansowej oraz zmienionym paradygmacie polityki regionalnej Europejskiej Polityki Spójności, jest terytorialne oddziaływanie prowadzonych polityk, a co za tym idzie podejście funkcjonalne, a nie administracyjne, do definiowania jednostek przestrzennych. W tym kontekście rola *Wieloletniej Prognozy Finansowej* nabiera szczególnego znaczenia – staje się ona bowiem realnym narzędziem „uzgadniania” możliwości finansowych wielu parterów, którzy podejmują wspólną decyzję o realizacji projektów prorozwojowych. Od rzetelności wykonania tych planów nierzadko zależeć będzie powodzenie wspólnych przedsięwzięć i utrzymanie płynności finansowej całego partnerstwa na wszystkich etapach realizacji projektu.

2.6. Budżet

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

2.7. Podejście zintegrowane

W przypadku zastosowania takiego schematu możemy mówić o zintegrowanym podejściu do zarządzania. W przypadku jednostki samorządu terytorialnego, jaką jest powiat zarządzanie takie powinny cechować następujące elementy:

- wieloletnia perspektywa w planach zadań inwestycyjnych i operacyjnych (posiadanie WPF);
- kompletność planów realizacyjnych budżetu i wszystkich jednostek świadczących usługi dla mieszkańców, niezależnie od ich formy prawnej;
- efektywność zarządzania;
- uczestnictwo mieszkańców w zarządzaniu powiatem poprzez swoich reprezentantów.

Wśród innych warunków skutecznego zarządzania strategicznego powiatem warto zwrócić uwagę także na:

- odpowiednio wcześniej ustalony cel podejmowania prac planistycznych, który powinien być zrozumiały dla wszystkich potencjalnych uczestników. Każdy z uczestników może identyfikować się z innym (pośrednim) celem, w zależności od funkcji, jaką pełni w strukturach i wspólnocie samorządowej;
- jednoznacznie i precyzyjnie określony zakres kompetencji i obowiązków wszystkich osób i jednostek zaangażowanych w prace planistyczne;



- stosowne decyzje administracyjne, zasady opracowywania (począwszy od sporządzania wniosków, aż do uchwalenia planu) i zastosowana terminologia powinna być wyjaśniona, opisana i usankcjonowana prawnie;
- zadbanie o odpowiednie ramy prawne – nadanie strategii rangi uchwały organu stanowiącego;
- założenie, że skutki wdrożenia będą poddawane monitorowaniu w fazie funkcjonowania. Dzięki temu system będzie otwarty na wprowadzanie zmian i stopniowe udoskonalanie.

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

Etap monitorowania powinien wpływać na modyfikację planów długoterminowych, w taki sposób, aby uwzględniać ewentualne zmiany. Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne często bowiem powodują konieczność modyfikacji planów.

3. ANALIZA OTOCZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

3.1. Charakterystyka powiatu legionowskiego



Jabłonna



Legionowo



Nieporęt



Serock

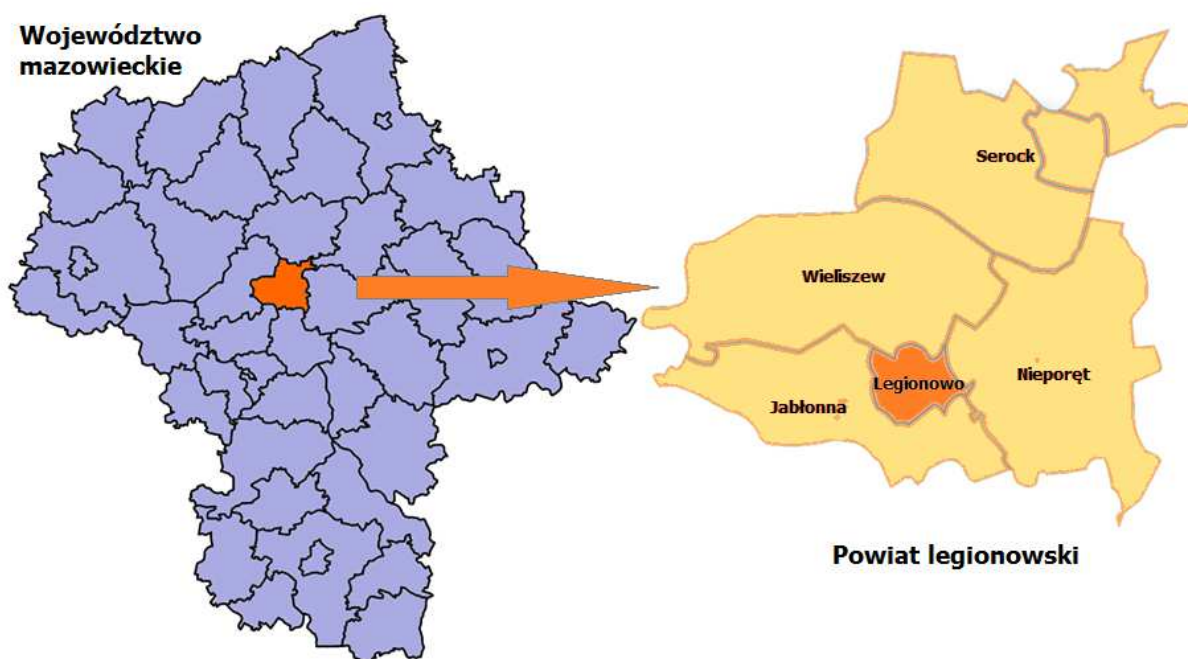


Wieliszew

Powiat legionowski położony jest w centralnej części Niziny Mazowieckiej, w znacznej części w widłach rzek Wisły i Narwi, w bezpośrednim sąsiedztwie centrum aglomeracji warszawskiej. Administracyjnie powiat legionowski wchodzi w skład województwa mazowieckiego i graniczy: od zachodu z powiatem nowodworskim, od wschodu z powiatami wyszkowskim i wołomińskim, a od północy z powiatem pułtuskim. Południową granicą jest administracyjna granica Warszawy. Powiat zajmuje powierzchnię 39 076 ha, a liczba jego mieszkańców wynosi 112 226 (stan na koniec 2014 roku), co stanowi nieznacznie ponad 2% ludności Mazowsza.

W skład powiatu legionowskiego wchodzi: gmina miejska Legionowo, gmina miejsko-wiejska Serock oraz trzy gminy wiejskie: Wieliszew, Jabłonna i Nieporęt.

Rysunek 1. Mapa powiatu legionowskiego



Źródło: Opracowanie własne

Największy wpływ na obecną rzeźbę terenu miała działalność erozyjna i akumulacyjna rzek Wisły i Narwi. Efektem tej działalności są liczne tarasy i starorzecza występujące wzdłuż koryta Narwi, szczególnie na terenie gminy Wieliszew. Zróżnicowaniu podłoża towarzyszy różnorodność szaty roślinnej. Wydmy i tereny piaszczyste porastają lasy iglaste i mieszane. Poprzecinane są one mozaiką pól uprawnych i łąk. Na terenach występowania starorzeczy dominują okresowo zalewane łąki łęgowe, intensywnie wykorzystywane przez rolników jako pastwiska. Cenne zbiorowiska roślinne i cechy geomorfologiczne terenu powodują, że znaczna część powiatu leży w strefie Warszawskiego Obszaru Chronionego Krajobrazu (ponad 70%).

Powierzchnia powiatu legionowskiego wynosi 39 076 ha z czego 49% stanowią użytki rolne (grunty orne 34%), 34% tereny leśne i zadrzewione i 14% to grunty zabudowane i zurbanizowane. Lasy to ważny potencjał konkurencyjny powiatu legionowskiego, wysoki wskaźnik lesistości plasuje powiat na 6 miejscu wśród wszystkich 42 powiatów Mazowsza.

3.2. Metodologia analizy otoczenia społeczno-gospodarczego

W *Diagnozie* przedstawiono zestawienie wybranych danych statystycznych, charakteryzujących podstawowe uwarunkowania i czynniki rozwojowe powiatu.

Dane podzielono na cztery części: **budowanie kapitału społecznego, infrastruktura dla rozwoju, rozwój gospodarczy, współpraca i rozwój**. W ramach każdej części wyszczególniono obszary tematyczne, które są istotne w kontekście programowania polityki rozwoju.

Prezentowane dane obrazują zmiany od roku 2008. Koniec okresu analizy wiąże się z dostępnością danych w momencie rozpoczęcia badania. Najczęściej **prezentowano stan obecny na koniec roku 2014**, przy czym w miejscach, gdzie nie było to możliwe, uwzględniono dane za rok 2013. Przy analizie danych z tego okresu trzeba wziąć pod uwagę zmiany w metodach zbierania danych przez GUS. Od 1999 do 2009 roku (według podziału administracyjnego w dniu 31 XII) – bilans liczby i struktury ludności opracowywany był na podstawie wyników Narodowego Spisu Powszechnego (NSP) przeprowadzonego w roku 2002. Od 2010 roku bazą wyjściową bilansu stanu i struktury ludności są wyniki NSP 2011. Ponieważ zaprzestano tworzenia bilansu ludności zameldowanej na pobyt stały, uległa zmianie metodologia liczenia wszystkich współczynników demograficznych, więc poszczególne fakty demograficzne i z zakresu migracji zostały odniesione do ludności dawniej nazywanej „faktycznie zamieszkałą”.

Dla zobrazowania sytuacji powiatu legionowskiego, większość danych została poddana badaniu w dwóch wymiarach. Z jednej strony w układzie wewnętrznym analiza podstawowych trendów rozwojowych gmin wchodzących w skład powiatu. Z drugiej strony w układzie porównawczym z innymi jednostkami samorządu terytorialnego o zbliżonym potencjale rozwojowym.

W celach porównawczych wybrano 7 powiatów województwa mazowieckiego wchodzących w skład OMW, pełniących zbliżone funkcje, których procesy rozwojowe w różnych dziedzinach aktywności społeczno-gospodarczej są zbliżone.

Dla ułatwienia analizy poszczególnych wykresów zastosowano pod każdym z nich **system znaków obrazujących wagę poszczególnych wskaźników dla funkcji rozwojowych, a także oceniono czy zobrazowany trend ma charakter korzystny, niekorzystny bądź neutralny (przeciętny)**.



Ważny wskaźnik, warto zwrócić na niego uwagę



Trend korzystny



Trend niekorzystny

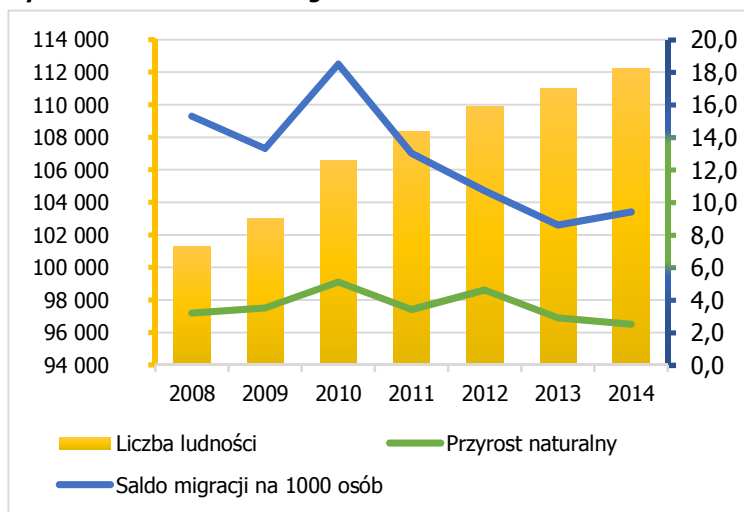


Sytuacja przeciętna

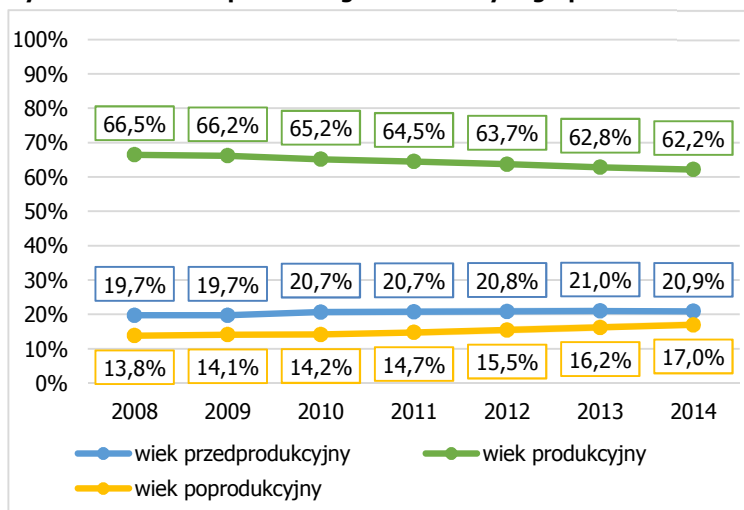
LUDNOŚĆ

- Liczba mieszkańców powiatu legionowskiego w latach 2008-2014 wzrosła o prawie 11%. Wskaźnik ten jest o wiele wyższy, niż w całym województwie mazowieckim, gdzie wynosił 2,5% (średnia ogólnopolska 0,9%).
- Tempo przyrostu ludności wiejskiej jest zdecydowanie szybsze niż ludności zamieszkałej w miastach. Jest to cechą charakterystyczną obszarów podmiejskich największych miast wojewódzkich.
- Przyrost naturalny utrzymuje się na wysokim poziomie za sprawą rosnącej liczby urodzeń, która jest skutkiem wchodzenia w wiek rozrodczy pokolenia z wyżu demograficznego lat osiemdziesiątych.
- Dodatkowo i wysokie saldo migracji na pobyt stały wskazuje na atrakcyjność osadniczą terenów powiatu.
- Zmiany struktury ludności powiatu wskazują na postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Uwidacznia się to poprzez spadający w populacji udział osób w wieku przedprodukcyjnym, wzrost osób w wieku poprodukcyjnym, a także coraz znaczniejszy udział osób sędziwych w grupie osób starszych.
- W perspektywie 2050 roku szacuje się wzrost liczby mieszkańców powiatu legionowskiego o ponad 30%.
- Średnia gęstość zaludnienia dla powiatu legionowskiego wynosi 257, ale wartości dla poszczególnych gmin są zróżnicowane. Najwięcej ludzi na km² jest w Legionowie – 4 008, to gmina miejska o najwyższym wskaźniku gęstości zaludnienia w Polsce, najmniej mieszkańców na km² jest w Wieliszewie – 117. Powiat legionowski jest jednym z gęściej zaludnionych w województwie mazowieckim.

Rysunek 2. Wskaźniki demograficzne



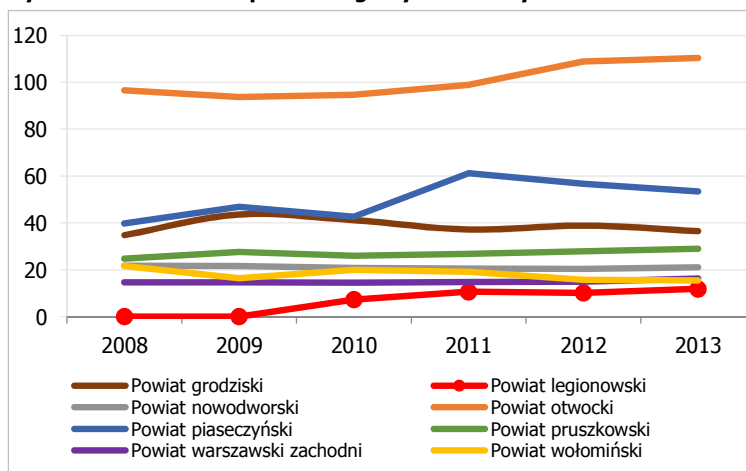
Rysunek 3. Ludność powiatu wg ekonomicznych grup wieku



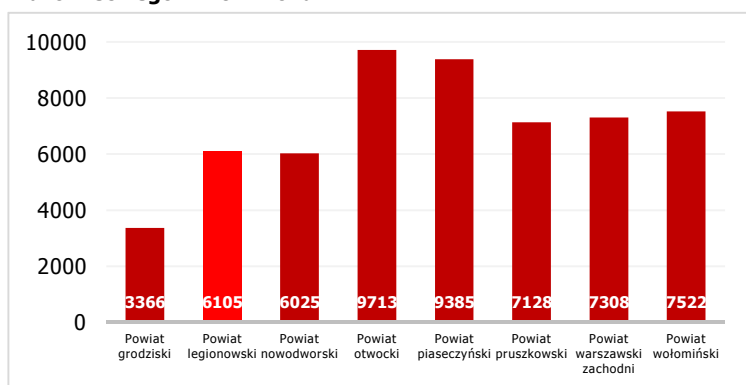
OCHRONA ZDROWIA I PROFILAKTYKA

- W województwie mazowieckim na jedną placówkę podstawowej opieki zdrowotnej w 2012 roku przypadało 6 466 mieszkańców. Dostępność placówek podstawowej opieki zdrowotnej w powiecie legionowskim jest nieznacznie większa od średniej wojewódzkiej – 6 105.
- W powiecie legionowskim w roku 2012 funkcjonowało 18 placówek podstawowej opieki zdrowotnej, z którymi Narodowy Fundusz Zdrowia zawarł kontrakty na świadczenia zdrowotne.
- W 2012 roku liczba lekarzy przypadających na 10 tys. mieszkańców w woj. mazowieckim wyniosła 19,5, a w powiecie legionowskim wskaźnik ten był jednym z najniższych w województwie i wyniósł 3,2. W całym województwie mazowieckim w 2012 roku na 10 tys. mieszkańców przypadało przeciętnie 1,06 lekarza dentyści, zaś w powiecie legionowskim – 0,64.
- W powiecie legionowskim funkcjonuje 35 aptek, najwięcej w Legionowie – 19. Na jedną aptekę ogólnodostępną przypada 3 173 osób, wskaźniki w kraju i w województwie są podobne, odpowiednio 3 150 i 3 226.
- Na terenie miasta Legionowa i powiatu legionowskiego działają 3 zakłady realizujące świadczenia o charakterze lecznictwa szpitalne w 19 głównych zakresach. Znajdują się tu oddziały w specjalności m.in. onkologii, chirurgii ogólnej, plastycznej i onkologicznej, urologii, ortopedii i traumatologii oraz ginekologii.
- W 2014 roku 3 331 mieszkańców skorzystało z Powiatowego Programu Promocji Zdrowia.

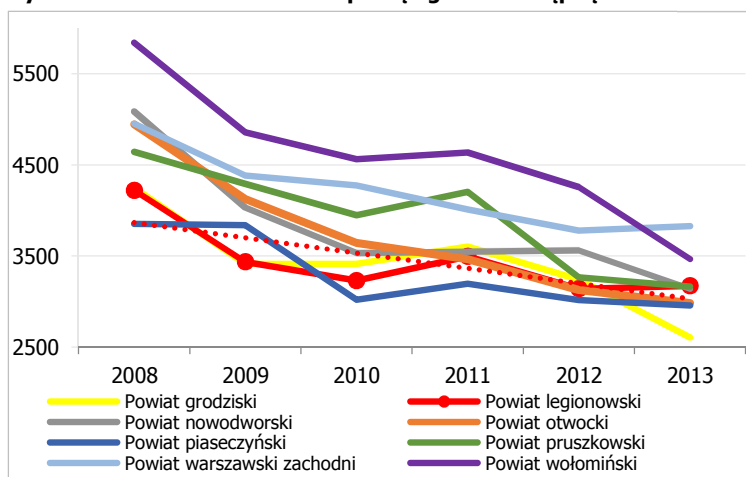
Rysunek 4. Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności



Rysunek 5. Dostępność placówek podstawowej opieki zdrowotnej w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego w 2012 roku



Rysunek 6. Liczba ludności na aptekę ogólnie dostępną

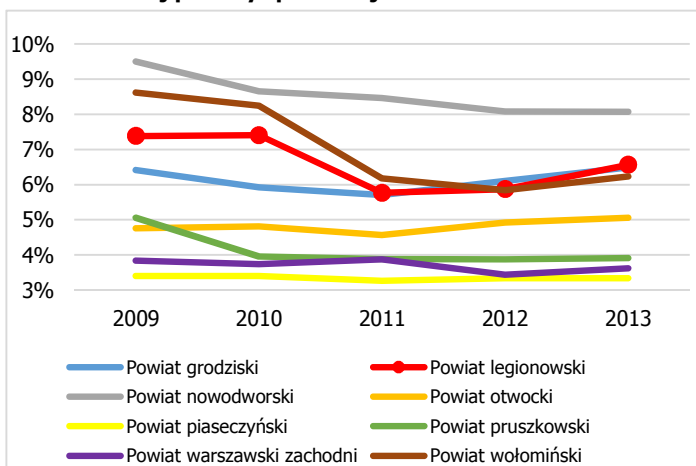


POMOC SPOŁECZNA

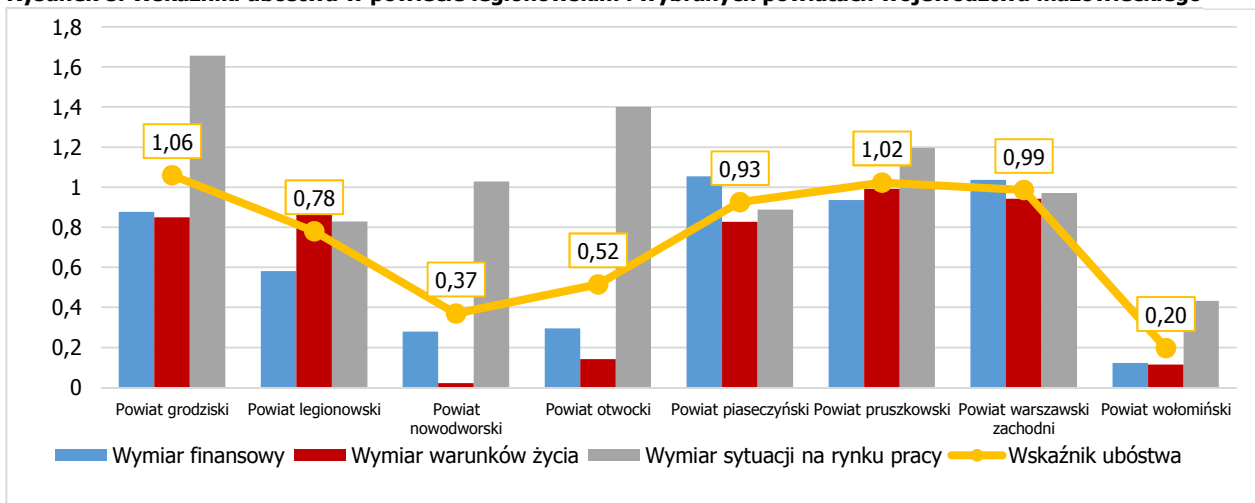
- W 2013 roku na terenie powiatu legionowskiego ze świadczeń środowiskowej pomocy społecznej skorzystało 6,6% ogółu ludności, w tym poniżej kryterium dochodowego było 3,9% mieszkańców. Odsetek klientów pomocy społecznej wynosi niewiele poniżej średniej dla województwa mazowieckiego (7%).
- W 2014 roku pomoc społeczną i wsparcie otrzymało 6 398 mieszkańców powiatu legionowskiego, to o ponad 1% więcej niż w poprzednim roku. Głównym powodem korzystania z pomocy społecznej było bezrobocie, ubóstwo i niepełnosprawność. Co piąty klient pomocy społecznej korzystał ze wsparcia z powodu bezrobocia.
- Według danych pochodzących z oceny zasobów pomocy społecznej za rok 2014 dla powiatu legionowskiego, w 2014 roku powiat legionowski (PCPR) udzielił wsparcia 257 osobom pozostającym w trudnej sytuacji życiowej. Jest to o 31% mniej w porównaniu do roku 2013. Jednocześnie wzrosła o 7% liczba rodzin, które objęto wsparciem tj. obecnie 75 rodzin i 213 osób. Szacuje się, że w 2015 roku liczba osób objętych wsparciem wyniesie 283 osoby. Głównym powodem udzielania pomocy jest niepełnosprawność.

- Powiat legionowski, wg Mazowieckiego Barometru Ubóstwa i Wykluczenia Społecznego, znajduje się powyżej progu defaworyzacji (wartością centralną w wyliczonej skali jest średnia dla Mazowsza - wyliczenie równe, tereny defaworyzowane to wszystkie powiaty, których rezultat obliczeń znajduje się poniżej tej wartości).
- W rankingu wskaźników ubóstwa, na tle jednostek porównywanych, powiat legionowski lokuje się w środku klasyfikacji. Najlepiej wypada pod względem wskaźników określających warunki życia i wraz z powiatami pruskowskim i warszawskim zachodnim znajduje się na czele rankingu. Gorzej wypada wymiar finansowy i sytuacja na rynku pracy.
- W 2014 roku w 138 rodzinach zastępczych na terenie powiatu legionowskiego przebywało 206 dzieci.

Rysunek 7. Odsetek mieszkańców korzystających ze świadczeń środowiskowej pomocy społecznej



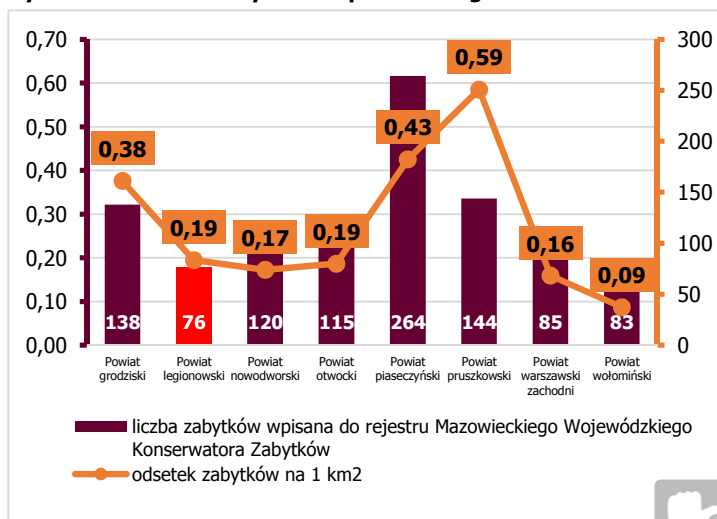
Rysunek 8. Wskaźniki ubóstwa w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego



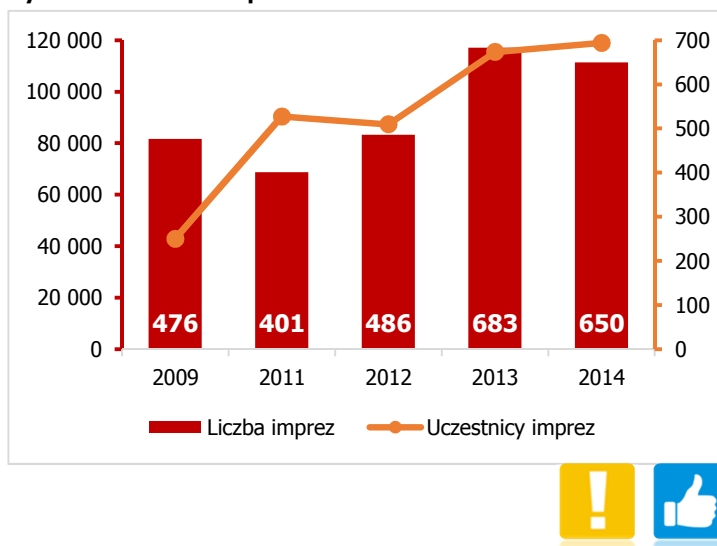
KULTURA

- Atrakcyjność w zakresie dziedzictwa kulturowego, mierzona jako odsetek zabytków wpisanych do rejestru Mazowieckiego Konserwatora Zabytków na 1 km², jest nieznacznie wyższy w porównaniu ze średnią województwa (0,18).
- Analizując zróżnicowanie wewnątrz powiatu legionowskiego okazuje się, że najwięcej zabytków ujętych w rejestrze jest w Legionowie (24), następnie w Jabłonnie (22), Serocku (14), a najmniej w Nieporęcie (9) i Wieliszewie (7). Mimo wysokiego odsetka zabytków na km² faktyczna atrakcyjność powiatu pod względem wartości kulturowo-historycznych jest mniejsza. Związane jest to z faktem, iż poszczególne wpisy uzyskały obiekty znajdujące się w większych zespołach tj. kompleksie koszarowym w Legionowie oraz zespole pałacowo-parkowym w Jabłonnie. Po uwzględnieniu obu zespołów – wynik dotyczący liczby zabytków na km² lokuje powiat legionowski poniżej średniej dla województwa.
- Instytucje kultury w powiecie legionowskim wykazują dużą aktywność w zakresie organizacji różnego rodzaju imprez. W 2014 roku w powiecie legionowskim zorganizowano 650 imprez kulturalnych, w których wzięło udział prawie 119 tys. uczestników. Od 2009 prawie trzykrotnie wzrosła liczba uczestników imprez kulturalnych.
- Dostępność bibliotek, mierzona liczbą mieszkańców na jedną placówkę, wyniosła 6 160 osób w 2013 roku i wskaźnik ten wzrósł od 2009 roku o prawie 8%.
- Pozytywnym trendem wzrostu liczby czytelników towarzyszy spadek czytelnictwa. Statystyczny czytelnik biblioteki w powiecie legionowskim wypożyczył 20 woluminów, to o 5 mniej niż w 2009 roku. Sytuacja jest lepsza niż w województwie (16), a także to bardzo dobry wynik na tle porównywanych jednostek – tylko mieszkańcy powiatu piaseczyńskiego i warszawskiego zachodniego pożyczają więcej książek.

Rysunek 9. Liczba zabytków w powiecie legionowskim



Rysunek 10. Liczba imprez i ich uczestników w latach 2009-2014

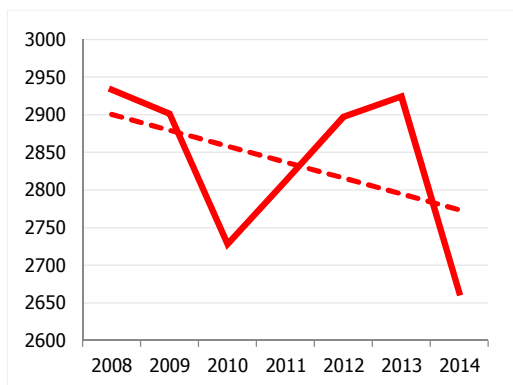


- W powiecie legionowskim wskaźniki liczby imprez i uczestników imprez na 1 000 mieszkańców są wyższe niż średnia wojewódzka (6 imprez na 1 tys. mieszkańców w powiecie, 4 w województwie; 1 060 uczestników imprez na 1 000 mieszkańców w powiecie wobec 750 w województwie).
- Legionowo i Jabłonna są liderami pod względem liczby uczestników imprez kulturalnych w powiecie.
- 1 stycznia 2014 roku powstała Powiatowa Instytucja Kultury powiecie legionowskim. Jej podstawowym zadaniem jest prowadzenie biblioteki powiatowej oraz prowadzenie powiatowego centrum informacji turystycznej.

BEZPIECZEŃSTWO

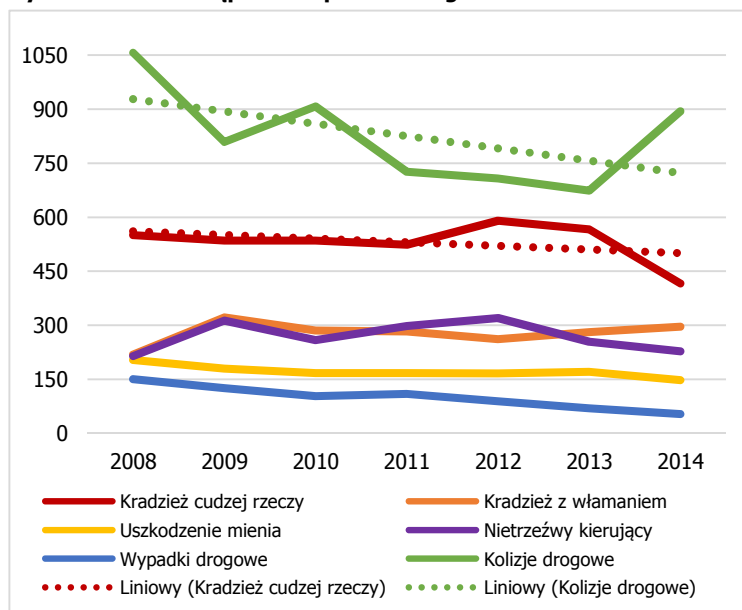
- W powiecie legionowskim obserwuje się powolny spadek przestępczości. W 2014 roku odnotowano 2 664 przestępstwa i jest to ponad 9% mniej niż w 2008 roku.

Rysunek 11. Liczba przestępstw w latach 2008-2014



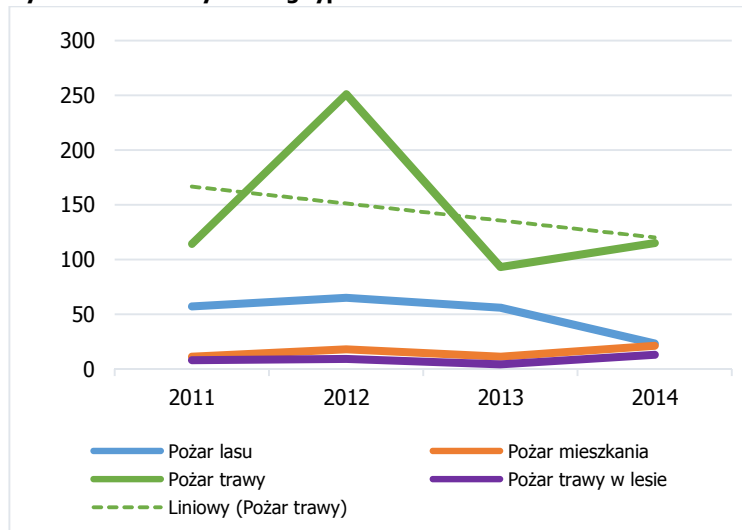
- Do najczęstszych przyczyn przestępstw i wykroczeń należą wypadki oraz kolizje drogowe, mimo tendencji spadkowej ich skala nadal jest bardzo wysoka. W 2014 roku odnotowano 894 takie zdarzenia drogowe, to aż o 32% więcej niż w 2013 roku.
- Co prawda zwiększa się liczba zdarzeń drogowych, ale jednocześnie spada liczba ofiar wypadków. Liczba zabitych spadła o 62%, a rannych o 71%.
- Według danych GUS wykrywalność przestępstw w 2014 roku w powiecie legionowskim wynosiła 63% i była wyższa niż w przypadku całego województwa mazowieckiego (54%). W szczególności dotyczy to przestępstw o charakterze gospodarczym, gdzie wykrywalność była wyższa o 11%, jak również tych o charakterze kryminalnym, gdzie różnica wynosi 6% na korzyść powiatu.

Rysunek 12. Przestępstwa w powiecie legionowskim w 2014 roku



- W roku 2014 na terenie powiatu zanotowano łącznie 172 pożary, w tym 23 pożary lasu, 21 pożarów mieszkań oraz 128 pożarów traw. Pożary stanowiły 21,61% wszystkich zdarzeń, podczas których następowała interwencja straży pożarnej.

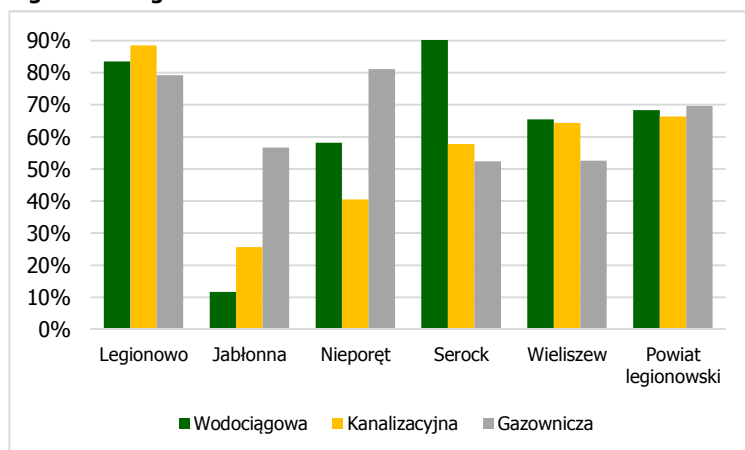
Rysunek 13 Pożary według typów w latach 2011-2014



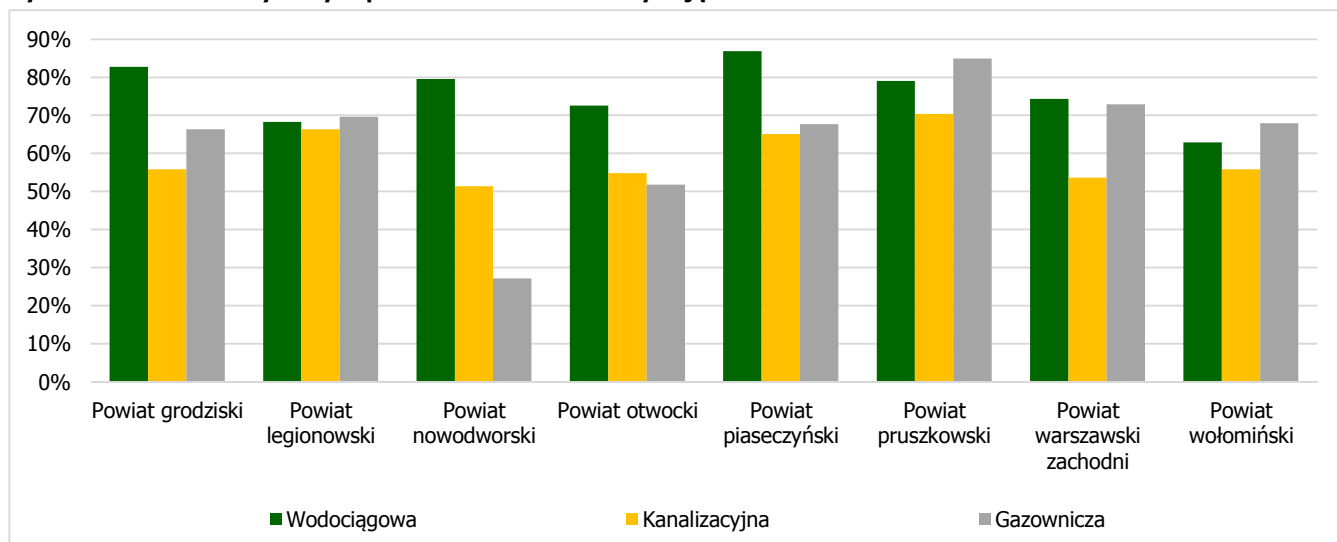
INFRASTRUKTURA KOMUNALNA

- Powiat legionowski charakteryzuje słabo rozwinięta sieć instalacji wodociągowej. Wg Banku Danych Lokalnych GUS na koniec 2013 roku, odsetek ludności korzystającej z sieci wodociągowej w powiecie wynosił 68,3% i był zdecydowanie niższy od średniej wojewódzkiej – 84,5%.
- Dostęp do sieci kanalizacyjnej i gazowej jest wyższy od średniej w województwie. Odsetek mieszkańców mających dostęp do sieci kanalizacyjnej w powiecie wyniósł 66,3%, w województwie 64,7%, zaś dostęp do sieci gazowej w powiecie legionowskim wyniósł 69,6%, a na Mazowszu 53,75%.
- Na tle porównywanych JST powiat legionowski wyróżnia wysoki procent ludności korzystającej z sieci gazowniczej i kanalizacyjnej. Wartości tych wskaźników kształtują się najkorzystniej w porównaniu z innymi branymi pod uwagę powiatami oraz województwem mazowieckim. Jedynie w powiecie pruszkowskim większa liczba mieszkańców ma dostęp do infrastruktury komunalnej.
- Najlepiej rozwiniętą wodno-kanalizacyjną ma gmina Legionowo, zaś najslabiej Jabłonna.

Rysunek 14. Ludność korzystająca z sieci w gminach powiatu legionowskiego w 2013 roku



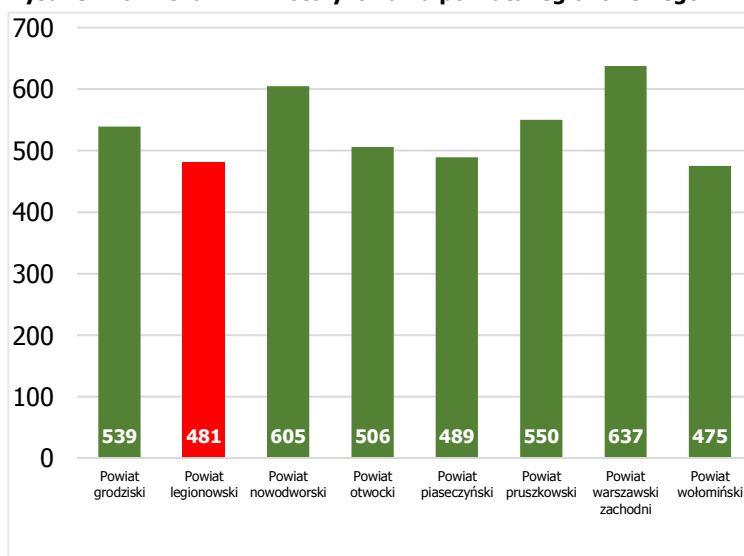
Rysunek 15. Ludność wybranych powiatów Mazowsza korzystająca z sieci w 2013 roku



INFRASTRUKTURA KOMUNIKACYJNA

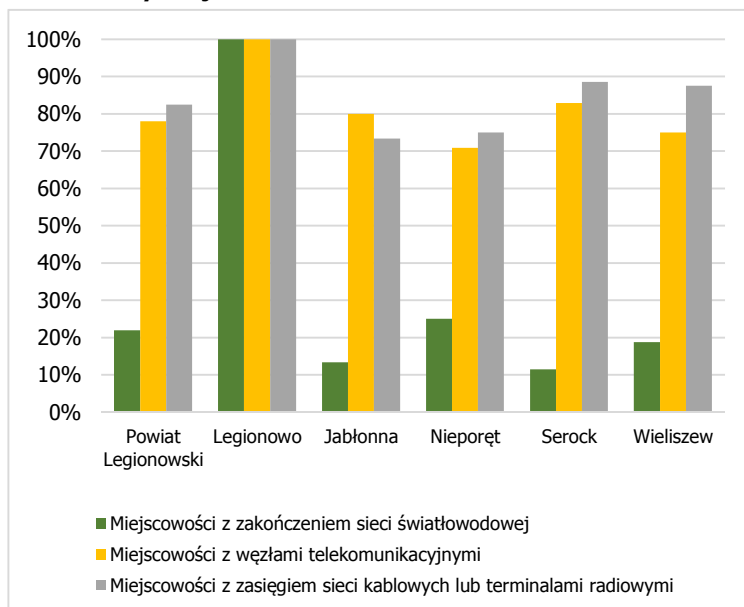
- Przez obszar powiatu przebiegają dwie drogi krajowe – nr 61 i 62. Wzmógł się ruch samochodów w przebiegu DK 61 w Legionowie jest aktualnie najbardziej uciążliwym problemem dla mieszkańców powiatu. Konieczna jest przebudowa odcinka ul. Zegrzyńskiej w Legionowo.
- Szybki rozwój połączeń kolejowych z Legionowa w kierunku centrum Warszawy istotnie wpłynął w ostatnich latach na znaczenie Legionowa, jako najważniejszego węzła przesiadkowego w powiecie legionowskim. To z kolei zaowocowało dużą liczbą pojazdów parkujących w mieście i deficytem miejsc parkingowych.
- Po przystąpieniu do Unii Europejskiej i otwarciu Polski na zachodnie rynki motoryzacyjne, obserwuje się stały wzrost rejestrowanych samochodów. Ogólna liczba pojazdów samochodowych i ciągników zarejestrowanych w powiecie legionowskim w roku 2013 wyniosła 70,5 tys. tj. o 3,8% więcej niż w 2012 roku. W grupie tej dominowały samochody osobowe, które stanowiły 75,7% ogólnej liczby pojazdów samochodowych i ciągników.
- Na koniec 2013 roku w powiecie legionowskim na 1 000 mieszkańców przypadało 481 samochodów (przed rokiem – 418). Choć jest to mniej od średniej w województwie mazowieckim i kraju, a także wśród powiatów Mazowsza, to wskaźnik cały czas rośnie.

Rysunek 16. Wskaźnik zmotoryzowania powiatu legionowskiego



- Nie wszystkie miejscowości w gminach powiatu Legionowskiego mają możliwość korzystania z szerokopasmowego łącza. Pełny dostęp do szybkiego Internetu możliwy jest jedynie w Legionowie. Niemniej jednak dostępność Internetu w powiecie Legionowskim kształtuje się ogólnie korzystniej, niż w reszcie województwa mazowieckiego.

Rysunek 17. Odsetek miejscowości z dostępem do sieci teleinformatycznej

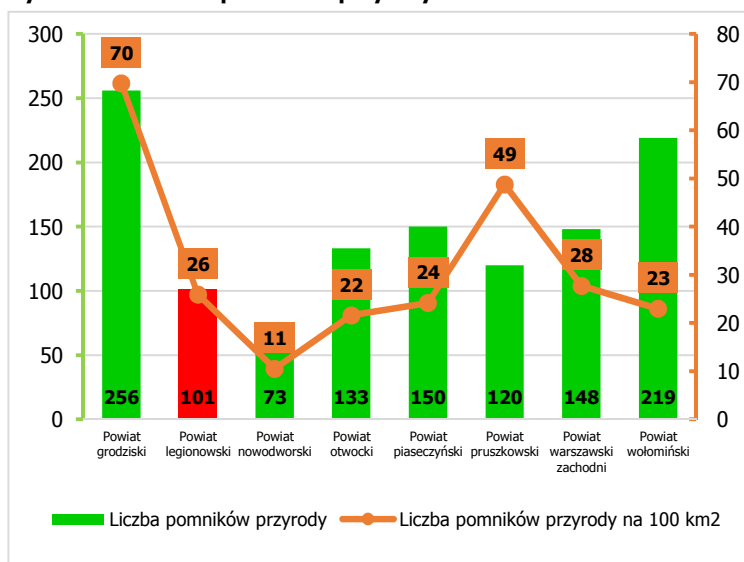


- Powiat legionowski obsługują 2 linie Szybkiej Kolei, których właścicielem jest Szybka Kolej Miejska, są to linie S3 i S9.
- Większość gmin powiatu legionowskiego (oprócz Serocka) zawarła porozumienia z Zarządem Transportu Miejskiego w Warszawie i została uwzględniona w Planie Zrównoważonego Rozwoju Transportu Zbiorowego m.st. Warszawa. Jednostką odpowiedzialną za nadzór nad komunikacją autobusową jest Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie. We wszystkich środkach transportu w sieci ZTM obowiązuje wspólna taryfa przewozowa.
- Powiat legionowski obsługuje 8 linii autobusowych Zarządu Transportu Miejskiego w Warszawie, łączących powiat ze stolicą. Dodatkowo ZTM wspólnie z niektórymi gminami organizuje strefowe linie lokalne, które kursują tylko po obszarze gmin podwarszawskich. Na terenie powiatu uruchomiono cztery linie strefowe uzupełniające.
- Mieszkańcy Gminy Serock nie mają dostępu do publicznej komunikacji autobusowej obsługiwanej przez ZTM. W mieście i gminie wiejskiej funkcjonuje Lokalna Komunikacja Autobusowa, dzięki której można dostać się do centrum Legionowa. Bilety nie są zintegrowane z ZTM.
- Na terenie powiatu funkcjonują także przewoźnicy prywatni m.in. Translud, Translud Bis i Z-Bus.

PRZYRODA

- Ziemię Legionowską charakteryzuje wysoki odsetek powierzchni chronionej (72%).
- Obszar chroniony powiatu legionowskiego jest bardzo zróżnicowany. Zlokalizowanych jest tu aż 8 obszarów Natura 2000, 10 rezerwatów przyrody i zespół przyrodniczo-krajobrazowy.
- Rezerваты przyrody zlokalizowane w powiecie znajdują się na obszarze wszystkich gmin poza Legionowem. Są one bardzo różnorodne, można tam znaleźć rezerваты leśne np. Wąwóz Szaniawskiego, florystyczne i faunistyczne.
- Liczby pomników przyrody na 100 km² wynosi 26 i plasuje powiat legionowski w średniej analizowanych powiatów.
- Cennym atutem przyrodniczym jest Jezioro Zegrzyńskie – zbiornik retencyjny na Narwi.
- Lasy dominują w gminie Jabłonna i Nieporęt. Ze względu na swój miejski charakter, Legionowo ma najniższy wskaźnik lesistości.

Rysunek 18. Liczba pomników przyrody



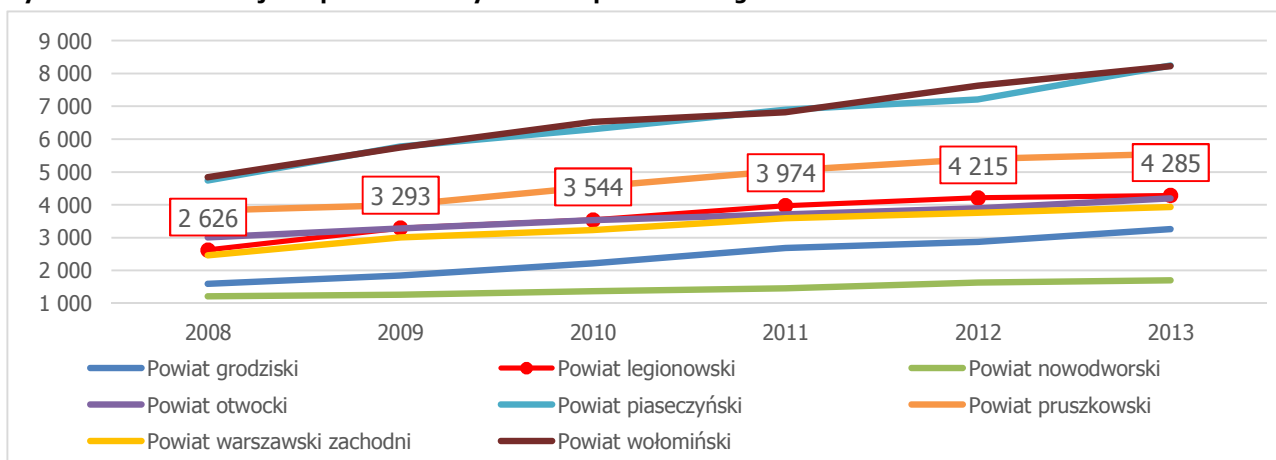
- W każdej gminie powiatu znajdują się tereny zielone i zalesione. Wskaźnik lesistości dla powiatu (30,6) jest znacznie wyższy niż dla Mazowsza ((23,1) i przekracza średnią krajową (29,4).



EDUKACJA

- Dynamicznie zwiększa się odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym. Na koniec 2013 roku z tej formy opieki korzystało 85% dzieci w wieku 3-5 lat, a w całym województwie mazowieckim odsetek ten wyniósł 80%.
- W roku szkolnym 2012/2013 na terenie powiatu legionowskiego funkcjonowało łącznie 25 szkół podstawowych, w których kształciło się 7 516 uczniów, oraz 1 szkoła podstawowa specjalna (prowadzona przez samorząd powiatowy), w której edukację pobierało 66 osób.
- Liczba uczniów w szkołach podstawowych wzrosła o 17% w latach 2008-2013, przy zmniejszeniu się liczby uczniów w skali kraju o 6%.
- 1 września 2014 r. powiat legionowski założył Gimnazjum z Oddziałami Dwujęzycznymi, które ma wspólną siedzibę z Liceum Ogólnokształcącym im. Marii Konopnickiej przy ul. marsz. Józefa Piłsudskiego 26 w Legionowie. Na bazie obu szkół powstał Powiatowy Zespół Szkół Ogólnokształcących.
- Wskaźniki jakości kształcenia szkół podstawowych (uwzględniono przeciętne wyniki sprawdzianu po VI klasie) wskazują na osiąganie wyników powyżej przeciętnej wojewódzkiej.
- W 2014 roku w powiecie legionowskim średni wynik egzaminu po klasie VI to 28,22, a w województwie mazowieckim 26,98 na 40 punktów.
- Analiza danych z Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Warszawie wskazuje, że na poziomie gimnazjum poziom kształcenia w szkołach zlokalizowanych na terenie powiatu legionowskiego jest wyższy od średniej wojewódzkiej. Uśredniony wynik egzaminu gimnazjalnego z części humanistycznej dla analizowanego powiatu wynosi 67,8%, a dla mazowieckich szkół 65,5%, zaś z części matematyczno-przyrodniczej 54,2%, gdy w województwie mazowieckim wynosi 52,1%.
- Analiza wyników matur wskazuje, że jakość kształcenia ponadgimnazjalnego w powiecie jest poniżej średniej wojewódzkiej. W 2014 roku średni wynik z języka polskiego (poziom podstawowy) w powiecie legionowskim wyniósł 49,3%, to jest nieco poniżej średniej dla województwa (50%). Średni wynik z matematyki to 44,3%, a dla Mazowsza 49%, także w przypadku języka angielskiego wynik dla powiatu – 65% – jest niższy niż dla województwa – 69,6%.
- Na tle porównywanych powiatów – powiat legionowski prezentuje się poniżej średniej, lepsze wyniki uzyskały powiaty pruszkowski, otwocki, grodziski i piaseczyński.
- Jednocześnie warto zauważyć, że spośród szkół prowadzonych przez powiat najlepsze wyniki zanotowano w Liceum Ogólnokształcącym im. Marii Konopnickiej w Legionowie, które od lat jest jedną z najlepszych szkół w powiecie, a także bardzo pozytywnie wyróżnia się na tle wszystkich mazowieckich szkół.

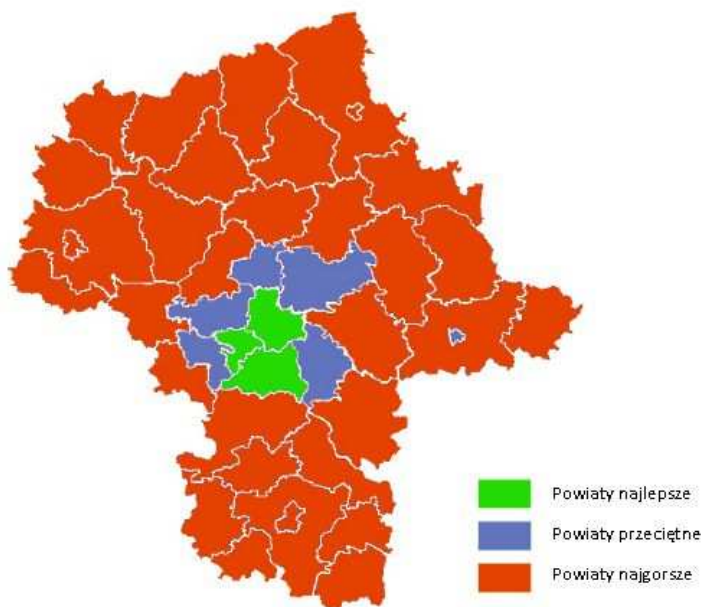
Rysunek 19. Liczba miejsc w placówkach wychowania przedszkolnego w latach 2008-2013



PRZEDSIĘBIORSTWA

- Na koniec grudnia 2014 roku w powiecie legionowskim w rejestrze REGON zarejestrowanych było 15 796 podmiotów gospodarki narodowej, tj. o ponad 16% więcej niż w 2008 roku.
- Powiat legionowski charakteryzuje wyższy wskaźnik przedsiębiorczości (liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców) niż w kraju (1 107) i województwie mazowieckim (1 391). W 2014 roku wyniósł on 1 408, to o prawie 5% więcej niż w 2008. Niestety dynamika zmiany była niższa niż w przypadku Mazowsza (11,5%) i Polski (8,7%).
- Najwyższym poziomem przedsiębiorczości w powiecie legionowskim charakteryzuje się gmina Jabłonna (1 579 podmiotów na 10 tys. mieszkańców). Najtrudniejsza sytuacja jest w gminie Serock, gdzie wskaźnik ten wynosi 1 172.
- Na legionowskim rynku gospodarczym dominują mikroprzedsiębiorstwa. Ponad 97% rynku stanowią firmy zatrudniające do 9 osób (15 353 firm). Na terenie powiatu legionowskiego nie ma przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1 000 pracowników.
- 28% wszystkich podmiotów gospodarczych w powiecie legionowskim prowadzi działalność w sekcji G – handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych i motocykli. Kolejnymi sekcjami w których rejestruje się najwięcej firm są sekcja F – budownictwo (12%), sekcja M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – (11%), i sekcja C – przetwórstwo przemysłowe (8%).

Rysunek 20. Ranking powiatów województwa mazowieckiego



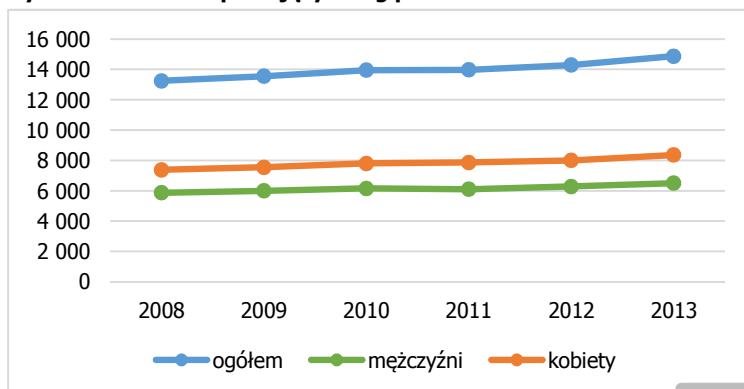
Źródło: Ranking powiatów województwa mazowieckiego, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2014

- W rankingu sytuacji w obszarze lokalnej gospodarki wśród mazowieckich powiatów, Ziemia Legionowska plasuje się na 6 pozycji. Pod względem sytuacji gospodarczej w 2013 roku wzorcowym powiatem było miasto stołeczne Warszawa. Do kategorii powiatów najlepszych pod tym względem dołączyły jeszcze powiat piaseczyński i pruszkowski. Drugą kategorię, o średniej sytuacji, stanowiło tylko sześć powiatów, wśród których był powiat legionowski: Ranking został opracowany na podstawie analizy następujących zmiennych: podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności wg stanu na koniec 2013 roku; podmioty nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym w 2013 roku; jednostki gospodarcze wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności w 2013 roku; osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym w 2013 roku.

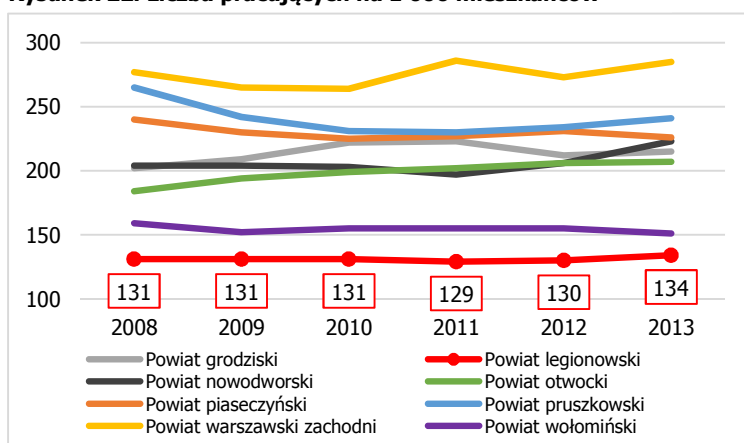
PRACUJĄCY

- Od 2008 roku liczba pracujących wzrosła o 12%. Najdynamiczniej zwiększyła się liczba pracujących mieszkańców w Wieliszewie (29%), zaś wskaźnik ten przybrał niekorzystne wskazania dla gmin Serock (spadek o 8%).
- W roku 2013 powiat legionowski charakteryzuje niska liczba pracujących (wg GUS dane nie dotyczą osób pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie oraz duchownych, a także pracujących w jednostkach budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego oraz w organizacjach, fundacjach i związkach.) w przeliczeniu na 1 000 osób – 134. Jest to najniższy wskaźnik wśród omawianych powiatów i o połowę mniejszy od średniej wojewódzkiej (272).
- W 2013 roku w powiecie legionowskim w sektorze przemysłowym zatrudnionych było 23% pracujących, natomiast w sektorze usługowym 68%. W rolnictwie pracuje mniejsza część populacji – 9%, co wpisuje się w malejący trend w tym sektorze.
- Mimo wyższego wskaźnika kobiet w liczbie pracujących ogółem (55,2%), koncentracja w sektorze usług (przede wszystkim nierynkowych) oraz malejący w czasie udział kobiet w przemyśle wpływa negatywnie na sytuację kobiet na rynku pracy.

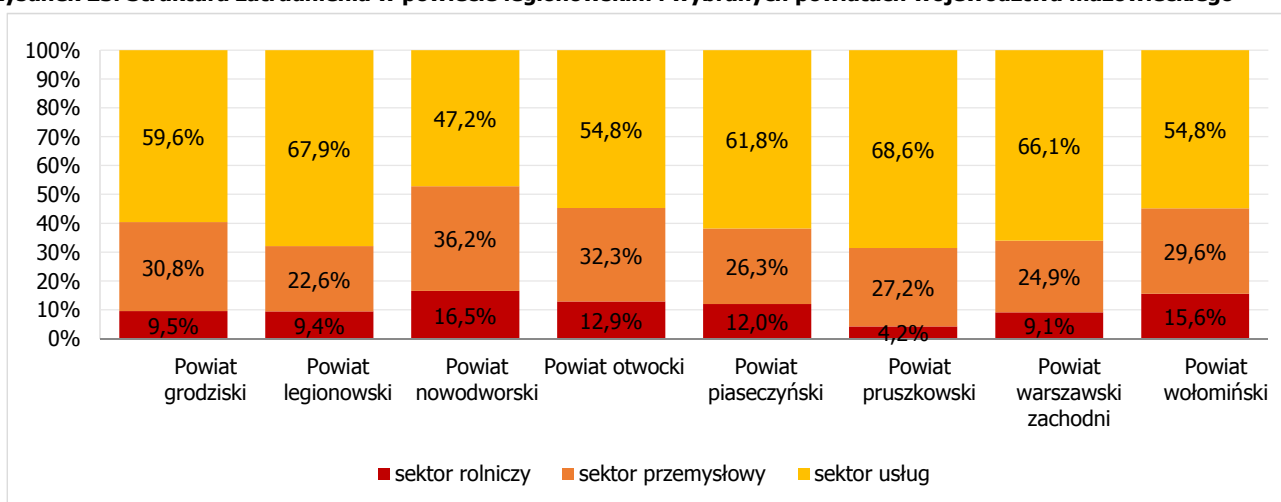
Rysunek 21. Liczba pracujących wg płci



Rysunek 22. Liczba pracujących na 1 000 mieszkańców



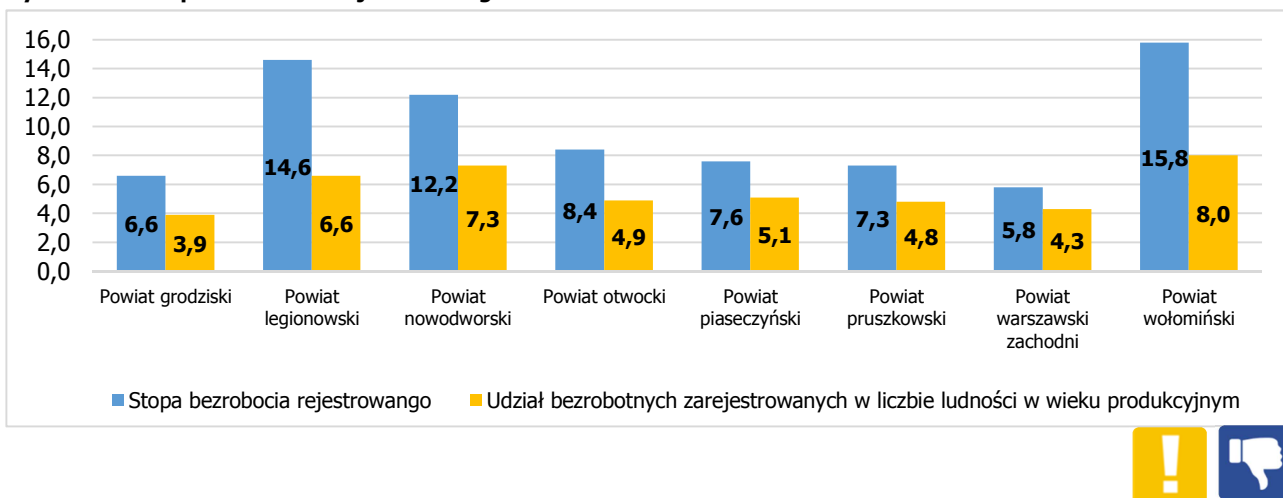
Rysunek 23. Struktura zatrudnienia w powiecie legionowskim i wybranych powiatach województwa mazowieckiego



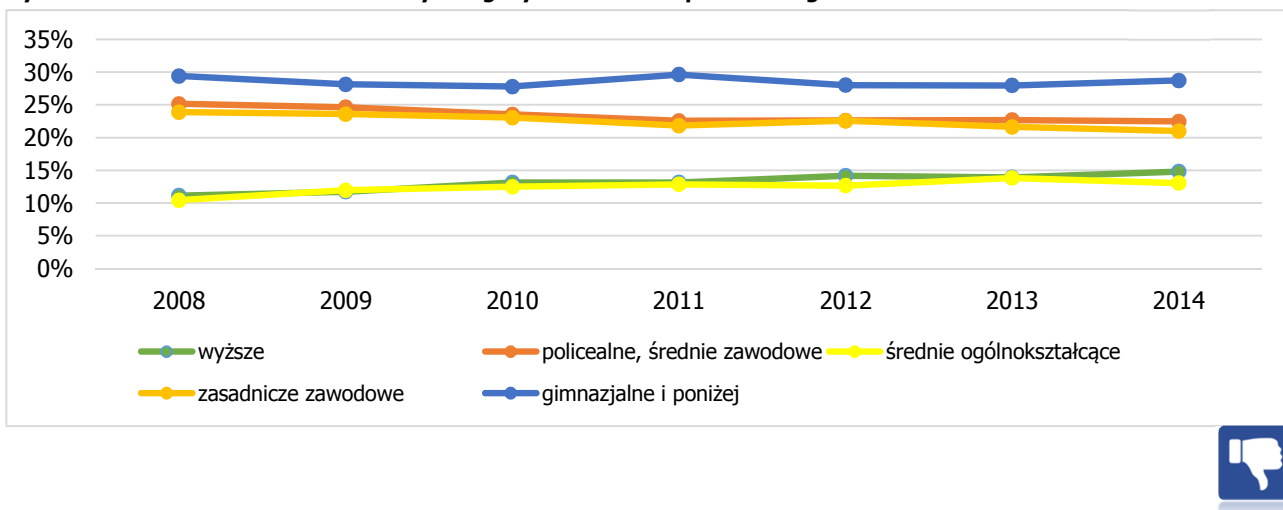
BEZROBOCIE

- Wysoki wskaźnik bezrobocia rejestrowanego (udział zarejestrowanych bezrobotnych w cywilnej ludności aktywnej zawodowo, tj. bez pracowników jednostek budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego) w roku 2014 – 14,6%, jest znacznie wyższy od średniej wojewódzkiej (9,8%) i krajowej (11,5%).
- W 2014 roku wskaźnik udziału bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym wyniósł 6,6% przy średniej wojewódzkiej 7,5%.
- Od 2008 roku liczba bezrobotnych rejestrowanych w powiecie legionowskim podwoiła się, na koniec 2014 roku zarejestrowanych było 4 633 bezrobotnych. Bezrobotni z powiatu legionowskiego w 2014 roku stanowili prawie 2% ogółu bezrobotnych Mazowsza.
- Największy odsetek bezrobotnych w stosunku do liczby ludności w wieku produkcyjnym odnotowano w Serocku (8%), zaś najkorzystniejsza sytuacja przedstawia się w gminach Jabłonna i Nieporęt (5,5%).
- Powiat legionowski charakteryzuje wysoki poziom bezrobocia ludzi młodych, ponad 44% bezrobotnych to osoby młode, do 35 roku życia.
- Prawie co drugi niezatrudniony w powiecie legionowskim pozostaje bez pracy ponad 12 miesięcy.
- 14,6% bezrobotnych w powiecie legionowskim to osoby z wykształceniem wyższym, od 2008 roku ta grupa bezrobotnych systematycznie wzrasta.
- Prawie połowa bezrobotnych w powiecie ma wykształcenie zasadnicze zawodowe lub niższe.

Rysunek 24. Stopa bezrobocia rejestrowanego



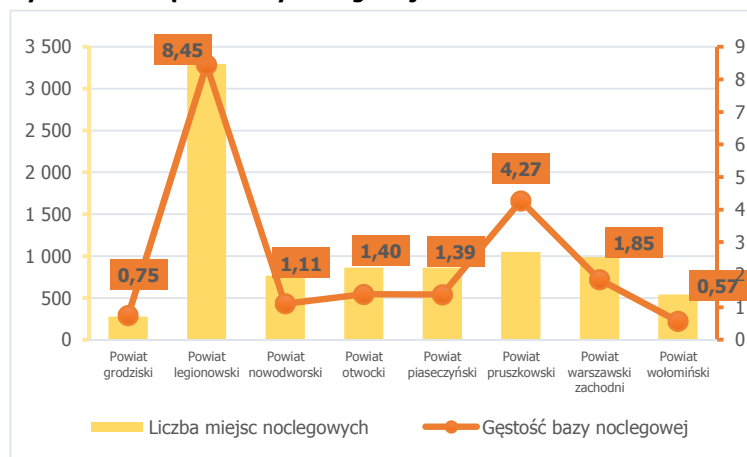
Rysunek 25. Struktura osób bezrobotnych wg wykształcenia w powiecie legionowskim



TURYSTYKA

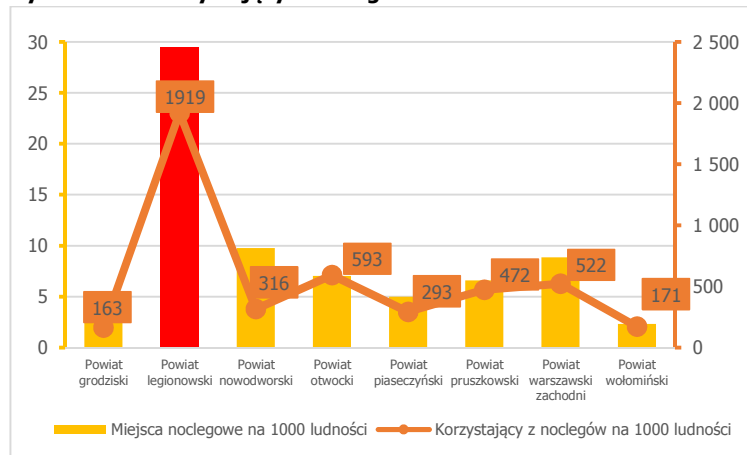
- Cenne walory przyrodnicze – Jezioro Zegrzyńskie, obszary prawnie chronione, lasy, bogate zasoby dziedzictwa kulturowego i historycznego, dogodne połączenia komunikacyjne drogowe i kolejowe oraz bliskość największego w Polsce skupiska ludności – stolicy, pozwalają na umocnienie roli powiatu legionowskiego, jako atrakcyjnego miejsca turystyki, w tym przede wszystkim turystyki weekendowej oraz aktywnej rekreacji.
- Dominującym ośrodkiem turystycznym na obszarze powiatu legionowskiego jest gmina Serock, charakteryzująca się najwyższymi wskaźnikami dostępności bazy turystycznej oraz intensywności ruchu turystycznego.
- W 2014 roku ponad 214 tys. turystów krajowych odwiedziło powiat. Od 2008 roku liczba ta zwiększyła się o ¼.
- Odsetek miejsc noclegowych na 1 tys. mieszkańców dla powiatu legionowskiego wynosi 29,50, co stanowi wartość ponad trzykrotnie wyższą od przeciętnej dla województwa mazowieckiego (9).
- Powiat legionowski jest obszarem polifunkcyjnym. Turystyka może i powinna być jedną z funkcji obszaru, ale nie jedyną i priorytetową.
- Największą atrakcją turystyczną tego terenu jest Jezioro Zegrzyńskie. Akwen i jego otoczenie pełnią funkcję obszaru rekreacyjnego i turystycznego. Są bazą dla uprawiania takich sportów wodnych jak: żeglarstwo, windsurfing, kajakarstwo, motorowodniactwo, żeglarstwo lodowe (bojery) oraz wędkarstwo.

Rysunek 26. Gęstość bazy noclegowej



- Powiat legionowski wyróżnia się dużą liczbą obiektów i miejsc noclegowych na tle analizowanych powiatów. Skupia 7% miejsc noclegowych w województwie mazowieckim. Wskaźnik gęstości bazy noclegowej w powiecie legionowskim wynosi 8,45, przy średniej dla Mazowsza 1,34.

Rysunek 27. Korzystający z noclegów na 1 000 ludności



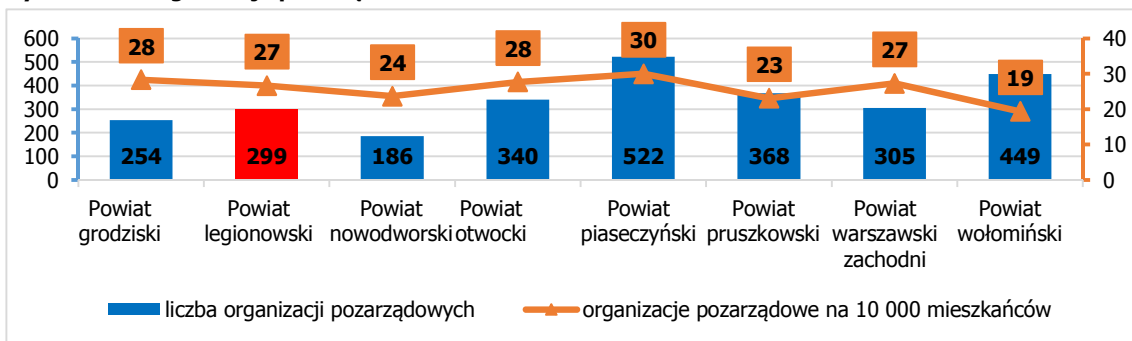
- W granicach Obszaru Metropolitalnego Warszawy (OMW) znajdują się 72 gminy (w tym 16 gmin miejskich, 36 gmin wiejskich, 19 gmin miejsko-wiejskich i 1 miasto na prawach powiatu) położone w województwie mazowieckim. Wszystkie gminy powiatu legionowskiego wchodzi w skład OMW. Misją Obszaru Metropolitalnego Warszawy jest podnoszenie jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności regionu w oczach turystów, poprzez kreowanie nowoczesnych rozwiązań funkcjonalnych i bogatej oferty kulturalno-rekreacyjnej, stworzenie sprzyjających i unikatowych warunków do efektywnej współpracy pomiędzy biznesem a nauką oraz prowadzenia działalności gospodarczej, zarówno przez inwestorów krajowych, jak i zagranicznych.
- Obszar OMW od 2014 roku podzielony jest granicą tzw. Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT). Jest to instrument polityki regionalnej Unii Europejskiej, którego celem jest wspieranie miast i ich podmiotowa aktywizacja w ramach tej polityki. Do ZIT zaliczono 42 gminy, więc nie pokrywa się on z obszarem funkcjonalnym miasta wyznaczanym dotychczas na potrzeby mazowieckiej polityki regionalnej. Z gmin powiatu legionowskiego w skład ZIT Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego nie wszedł Serock.

The map displays the administrative divisions of the Mazowieckie Voivodeship, with 65 voivodeship seats marked. The seats are color-coded: orange for urban areas and yellow for rural areas. The central urban seat is Warsaw (Warszawa). Other urban seats include Zyrardow, Grodzisk Mazowiecki, and several others. Rural seats are distributed across the surrounding areas. The map also shows the borders of the voivodeship and its neighboring voivodeships.

DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA

- Dynamicznie rośnie liczba organizacji obywatelskich w powiecie legionowskim. Od 2008 roku, o ponad połowę wzrosła liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych. Na koniec 2014 roku, w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców powiatu, przypadało 27 organizacji trzeciego sektora.
- Aktywność obywatelska wyrażona korzystaniem z biernego prawa wyborczego jest niska. Frekwencja w wyborach samorządowych w 2014 roku w powiecie wyniosła zaledwie 51%.

Rysunek 29. Organizacje pozarządowe na 10 000 mieszkańców



- Od 2008 roku liczba organizacji trzeciego sektora (NGO) wzrosła o około 40% - było ich w pierwszym roku analizy 184, a w 2014 działało 299 (tj. 27 organizacji na 10 tys. mieszkańców). Średnia wojewódzka jest zdecydowanie wyższa, gdyż wynosi 41, zaś krajowa 33. Wśród analizowanych jednostek wyróżnia się powiat piaseczyński, gdzie jest 31 organizacji na 10 tys. mieszkańców, dominuje on także pod względem liczby bezwzględnej NGO-sów (522). Powiat o najniższym wskaźniku to powiat otwocki, (19), mimo znaczącej bezwzględnej liczby instytucji (449). Powiat legionowski na tle porównywanych JST wypada blisko średniej dla analizowanych powiatów.
- Najwięcej organizacji trzeciego sektora jest w Legionowie (134), na 10 tys. mieszkańców przypada tam 25 organizacji. Najwięcej NGO-sów na mieszkańców przypada w Wieliszewie – 35, zaś najmniej w Jabłonie – 21.
- Powiat legionowski aktywnie działa w lokalnych stowarzyszeniach, których celem jest rozwój Ziemi Legionowskiej – Lokalna Grupa Działania Związek Stowarzyszeń Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego i Lokalna Grupa Rybacka Zalew Zegrzyński.

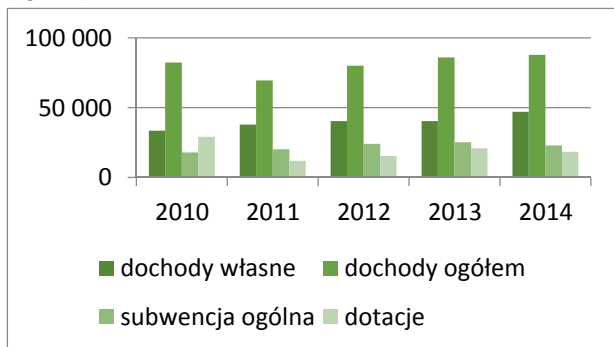
Rysunek 30. Obszar działania Lokalnej Grupy Działania Związek Stowarzyszeń Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego



FINANSE POWIATU

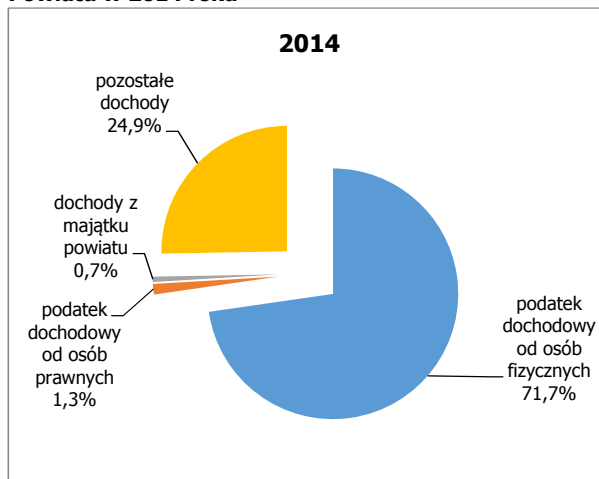
- Dochody ogółem budżetu powiatu legionowskiego wzrosły w latach 2010-2014 z 82 156,45 tys. zł nominalnie do 87 823,72 tys. zł, czyli o 6,9%. W strukturze tej kategorii budżetowej zauważalny jest znaczny przyrost dochodów bieżących o 21,7% w 2014 roku

Rysunek 31. Dochody budżetu powiatu legionowskiego [tys. zł]



- W przypadku większości źródeł dochodów, ich wielkość - na przestrzeni badanego okresu - rosła. Największy przyrost wykazywały dochody własne i to nie tylko w odniesieniu do dochodów ogółem, ale również dochodów bieżących. Wzrost w okresie 2010 – 2014 wyniósł 40,6%. W strukturze stanowiły one w roku 2014 53,5%. Szybszy przyrost dochodów własnych w dochodach należy ocenić jako tendencję pozytywną.
- Najbardziej stabilną pozycją, w budżecie powiatu, były subwencje, których udział w 2014 roku wyniósł 26,3% w strukturze dochodów ogółem. Analizując jej wielkość w okresie ostatnich czterech lat należy odnotować jej wzrost o 27,9% w porównaniu do roku 2010. Największa zmiana dotyczyła natomiast dotacji. Poziom tego źródła dochodów na przestrzeni pięciu lat spadł o 36,8%, a udział z 35,4% do 20,9%.
- Z kolei w dochodach własnych bieżących około 75% stanowią dochody podatkowe. Udział w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa, czyli podatek dochodowy od osób fizycznych to 71,7%, zaś podatek dochodowy od osób prawnych to ponad 1,3% w 2014 roku. Duży odsetek, tj. około 25%, stanowiły pozostałe dochody. Są to przede wszystkim: wpływy komunikacyjne, opłaty geodezyjne oraz wpływy ze świadczonych usług.

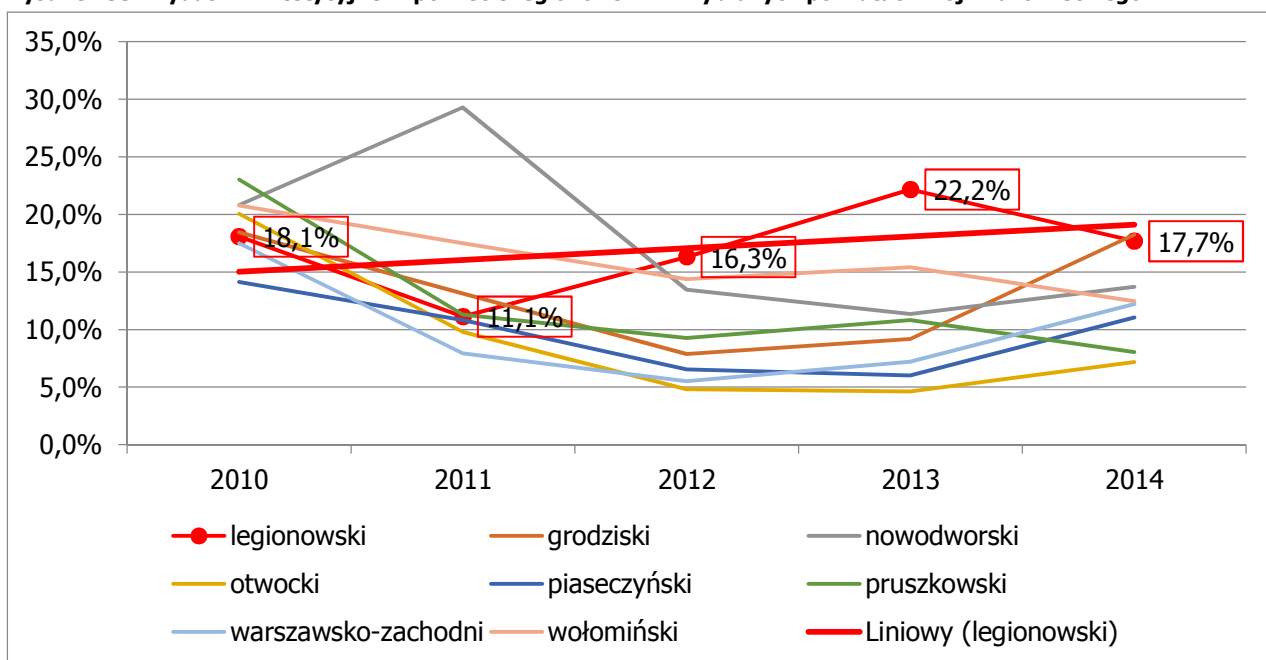
Rysunek 32. Struktura bieżących dochodów własnych Powiatu w 2014 roku



- Powiat legionowski cechuje zdolność do zwiększania poziomu dochodów, co jest zjawiskiem pozytywnym.
- Wydatki w analizowanym okresie również podlegały zmianom. Ostatecznie ich wielkość wzrosła z 73 987,17 tys. zł w 2010 roku, do 85 953,89 tys. zł w roku 2014, czyli o 16,2%. Polityka władz powiatu w tym obszarze jest właściwa, zwłaszcza jeżeli chodzi o wydatki o charakterze bieżącym.
- W przypadku wydatków bieżących ich wzrost był wyższy (16,7%) w porównaniu z wydatkami ogółem.
- Ważnym czynnikiem wpływającym na możliwości finansowe powiatu jest konieczność dokonywania obligatoryjnej wpłaty do budżetu powiatu tzw. janosikowego z przeznaczeniem na część równoważącą subwencji ogólnej. Od początku funkcjonowania omawianego systemu powiat dokonał wpłat w łącznej kwocie 65 266,85 tys. zł, co stanowi ok. 75% rocznego budżetu powiatu. Wpłata ta w znaczny sposób ogranicza możliwości rozwojowe powiatu. W 2014 roku wpłata do budżetu państwa tzw. janosikowego wyniosła 7 859 988 zł co stanowi 9,1% wydatków ogółem.

FINANSE POWIATU

Rysunek 33. Wydatki inwestycyjne w powiecie legionowskim i wybranych powiatach woj. mazowieckiego



- W powiecie legionowskim w analizowanym okresie poziom wydatków inwestycyjnych w relacji do wydatków ogółem podlegał wahaniom. W ostatnim roku analizy stanowiły one 17,7% ogółu wydatków, przy 18,1% w 2010 roku. Najwyższy ich udział miał miejsce w 2013 roku – 22,2%. Porównując ten miernik z analogicznym dla wybranych powiatów, należy stwierdzić, iż plasował się on, zwłaszcza dla trzech ostatnich lat analizy, znacznie powyżej średniej. Jest to więc tendencja pozytywna w zakresie aktywności inwestycyjnej powiatu.
- Nadwyżka operacyjna, będąca różnicą pomiędzy dochodami bieżącymi i wydatkami bieżącymi wzrosła z poziomu 4 304,75 tys. zł do 8 273,26 tys. zł, czyli o 92,2% nominalnie. Oznacza to, że możliwość finansowania działalności inwestycyjnej powiatu, wskutek szybszego wzrostu dochodów bieżących w relacji do wydatków sukcesywnie i znacznie wzrosły.
- W przeciągu pięciu analizowanych lat najniższa wartość nadwyżki operacyjnej na 1 mieszkańca wystąpiła w 2010 roku. Było to 40,38 zł,

by w kolejnych latach wzrosnąć do kwoty 73,72 zł, czyli o 82,6% w porównaniu z 2010 r.

- Zdolność kredytowa powiatu jest bardzo dobra, o czym świadczą wskaźniki zadłużenia. Z tego punktu widzenia nie ma przeszkód do zaciągania nowych zobowiązań, pod warunkiem że rachunek przepływów pieniężnych wskaże, że jednostka będzie dysponowała środkami na obsługę tego zadłużenia.
- Wskaźnik samofinansowania, którego wartość przekracza 1 oznacza bardzo dobrą sytuację finansową jednostki. W powiecie, miało to miejsce odpowiednio w roku 2010 i w 2014 roku, przy czym w latach 2011-2013 miernik ten był bliski wartości granicznej. Oznacza to, że powiat nie musiał korzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, dzięki czemu ryzyko utraty płynności, spowodowane zwiększonymi kosztami obsługi zadłużenia, było niskie. W odniesieniu do innych powiatów, dla powiatu legionowskiego, zwłaszcza dla roku 2014, wskaźnik ten przyjął wartość niewiele powyżej średniej. Najwyższy poziom wskaźnika uzyskiwały powiaty: pruszkowski – 2,48; otwocki – 1,63 czy piaseczyński – 1,50.

3.3. Szanse i bariery rozwojowe powiatu legionowskiego – podsumowanie opinii uzyskanych w trakcie warsztatów strategicznych

Podsumowaniem części diagnostycznej są zaprezentowane poniżej wyniki analizy barier i szans rozwojowych powiatu legionowskiego rozumianych jako czynniki stanowiące o przewadze konkurencyjnej, bądź hamujące rozwój obszaru.

Poniższe zapisy mają charakter opinii wyrażanych przez uczestników warsztatów, stąd nie zawsze są w pełni zgodne z wynikami analizy statystycznej, są natomiast niezwykle istotnym elementem planowania strategii pokazującym społeczne odczucia, czy też rozumienie określonych zjawisk, faktów oraz lokalnych kontekstów osób zaangażowanych w proces tworzenia strategii i myślenia o nowym definiowaniu pożądanych kierunków rozwoju obszaru całego powiatu. Poniższe zapisy znajdują swoje odzwierciedlenie w definiowaniu celów, działań czy konkretnych zadań, ale warto także by stały się – w dłuższej perspektywie – swoistą podpowiedzią dla różnych „aktorów” rozwoju lokalnego, jak społeczeństwo postrzega pewne zjawiska i być może stały się kanwą spokojnej rozmowy o wspólnych wartościach ważnych dla przyszłości całego obszaru powiatu.

Część warsztatową prac nad *Strategią* rozpoczęto od zdefiniowania obszarów strategicznych, w ramach których dokonywane będą interwencje mające zdynamizować procesy rozwojowe. Obszary te mają charakter techniczny i służą jedynie do uporządkowania procesów planowania. Na podstawie przeprowadzonych analiz zdefiniowano cztery obszary strategiczne (w nawiasach podano bardziej szczegółowe elementy przypisane do danego obszaru):

1. **Współpraca i rozwój** (zarządzanie, współpraca terytorialna, współpraca międzysektorowa, organizacje pozarządowe);
2. **Budowanie kapitału społecznego** (edukacja, dziedzictwo kulturowe, bezpieczeństwo publiczne i socjalne, ochrona i profilaktyka zdrowotna);
3. **Rozwój gospodarczy** (przedsiębiorczość, planowanie przestrzenne, edukacja i rynek pracy);
4. **Infrastruktura dla rozwoju** (komunikacja, transport zbiorowy, infrastruktura i ochrona środowiska).

W każdym z obszarów po przeprowadzeniu analizy ustalono priorytetowe cechy o najsilniejszym – pozytywnym i negatywnym – oddziaływaniu na możliwości rozwojowe powiatu. W każdym z obszarów wyróżniono w ten sposób pięć atutów i pięć barier rozwojowych – w tabelach poniżej wyróżniono je „pogrubieniem” i usystematyzowano w kolejności wskazanej przez uczestników warsztatu.

Niezwykle interesująca jest analiza powtarzalności pewnych cech (atutów i barier) w poszczególnych obszarach planowania strategicznego. Tego typu analizę przeprowadzono w podsumowaniu tego rozdziału. Znalazły się tam również informacje pokazujące, iż pewne cechy – w odniesieniu do poszczególnych obszarów planowania – mogą być postrzegane jako atut, będąc jednocześnie barierą w odniesieniu do innych obszarów.

OBSZAR: WSPÓŁPRACA I ROZWÓJ

ATUTY ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
1. Wola i świadomość potrzeby współpracy międzysamorządowej na obszarze powiatu; 2. Ważne szlaki komunikacyjne (kolejowe i drogowe) przebiegające przez teren powiatu; 3. Aktywna działalność organizacji pozarządowych; 4. Poziom wydatków inwestycyjnych w stosunku do wydatków ogółem; 5. Tereny wokół Jez. Zegrzyńskiego; ▪ Dostępność terenów rekreacyjnych; ▪ Bliskość lotniska Modlin; ▪ Położenie w widłach Wisły i Narwi; ▪ Rosnąca liczba mieszkańców powiatu legionowskiego; ▪ Dobra współpraca powiatu z organizacjami pozarządowymi w sferze pomocy społecznej; ▪ Liczne lokalne i subregionalne media (prasa, radio i telewizja); ▪ Duża liczba aktywnych stowarzyszeń kultury fizycznej, klubów sportowych. ▪ Relatywnie niskie zadłużenie budżetu powiatu; ▪ Realizacja programów na rzecz poprawy bezpieczeństwa; ▪ System bezpieczeństwa publicznego na jeziorze Zegrzyńskim.	1. Chaos urbanistyczny; 2. Niska skłonność i gotowość do współpracy; 3. Niewydolne szlaki komunikacyjne; 4. Zbyt mała liczba działających organizacji i instytucji otoczenia biznesu (IOB); 5. Duży odsetek ludności napływowej i wynikająca z tego mniejsza identyfikacja z obszarem powiatu (brak „tożsamości lokalnej”, „patriotyzmu lokalnego”); ▪ Brak ponadlokalnych struktur organizacyjnych w zakresie gospodarki odpadami (związki międzygminne); ▪ Istniejący system bezpieczeństwa publicznego nie w pełni zabezpiecza monitorowanie, rozpoznanie, powiadamianie i alarmowanie ludności w zakresie ewentualnych zagrożeń; ▪ Mała świadomość społeczna w zakresie sposobów postępowania w sytuacjach kryzysowych; ▪ Niewystarczający system informacji turystycznej; ▪ Zbyt wąski zakres działalności organizacji pozarządowych.

OBSZAR: BUDOWA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

ATUTY ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
1. Relatywnie niskie zadłużenie budżetu powiatu; 2. Dobrze rozwinięte sieci teleinformatyczne i usługi telekomunikacyjne; 3. Korzystne położenie powiatu na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych (w tym Transeuropejskiego Szlaku Komunikacyjnego <i>Via Baltica</i>); 4. Rosnący poziom wykształcenia mieszkańców, szczególnie ludzi młodych; 5. Znaczne zasoby dziedzictwa kulturowego powiatu oraz liczne imprezy kulturalne, biblioteki publiczne i ośrodki kultury; ▪ Korzystna struktura wiekowa ludności – [w wieku produkcyjnym (62,2%), dzieci i młodzież (20,9%), emeryci (17,0%)]; ▪ Szpital onkologiczny (NZOZ Mazowieckiego Szpitala Onkologicznego Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie w Wieliszewie); ▪ Duża liczba wykwalifikowanych i przedsiębiorczych osób o różnym poziomie wykształcenia;	1. Zmienność przepisów; 2. Mała świadomość społeczna w zakresie sposobów postępowania w sytuacjach kryzysowych; 3. Ograniczony lokalny rynek pracy; 4. Bliskość Warszawy; 5. Słaba dostępność komunikacyjna centrum aglomeracji; ▪ Zagrożenia w ruchu drogowym spowodowane dużym natężeniem ruchu kołowego; ▪ Zbyt mała liczba warsztatów terapii zajęciowej; ▪ Wysoka stopa rejestrowanego bezrobocia 14,6%; ▪ Zagrożenia pożarowe ze względu na duże obszary leśne, gazociąg i ropociąg oraz stacje tankowania gazu; ▪ Wysoka skala występowania negatywnych zjawisk i problemów społecznych; ▪ Dysproporcje wewnętrzne w zakresie korzystania z systemów wsparcia pomocy społecznej.

- Dobra współpraca powiatu z organizacjami pozarządowymi w sferze pomocy społecznej;
- Dogodne warunki przestrzenne do lokalizacji bazy turystycznej, rekreacyjno-sportowej i konferencyjnej;
- Duża liczba działających stowarzyszeń kultury fizycznej, klubów sportowych;
- Aktywność prewencyjna służb policji.

OBSZAR: ROZWÓJ GOSPODARCZY

ATUTY ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
1. Duże rezerwy terenów pod zabudowę mieszkaniową; 2. Korzystne położenie na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych (w tym Transeuropejskiego Szlaku Komunikacyjnego <i>Via Baltica</i>); 3. Duża liczba wykwalifikowanych i przedsiębiorczych osób o różnym poziomie wykształcenia; 4. Dogodne warunki przestrzenne do lokalizacji bazy turystycznej, rekreacyjno-sportowej i konferencyjnej; 5. Gotowość do współpracy międzysektorowej; ▪ Rosnący poziom wykształcenia mieszkańców, szczególnie ludzi młodych; ▪ Relatywnie niskie zadłużenie budżetu powiatu; ▪ Aktywne organizacje i instytucje otoczenia biznesu (IOB); ▪ Bliskość lotniska Modlin; ▪ Bliskość Warszawy; ▪ Liczne lokalne i subregionalne media (prasa, radio i telewizja); ▪ Zróżnicowane walory przyrodnicze sprzyjające rozwojowi gospodarki turystycznej – rzeki, jezioro, lasy, rezerваты przyrody; ▪ Dobrze rozwinięte sieci teleinformatyczne i usługi telekomunikacyjne; ▪ Relatywnie wysoki procent zgazyfikowania powiatu (69,60%, vs. region: 53,70%); ▪ Świadomość potrzeby współpracy międzysamorządowej na obszarze powiatu; ▪ Plany budowy II obwodnicy Warszawy (Legionowskiej Trasy Mostowej); ▪ Dobry system informacji turystycznej; ▪ Dobrze rozwinięta baza noclegowa i turystyczna wokół Jeziora Zegrzyńskiego.	1. Brak rezerwy terenów pod działalność gospodarczą (w tym przemysłową); 2. Niewystarczająca przepustowość dróg; 3. Niewystarczająca oferta kierunków i profili kształcenia ogólnego i zawodowego; 4. Niekorzystna struktura wiekowa ludności – rosnąca liczba ludności w wieku poprodukcyjnym; ▪ Ograniczony lokalny rynek pracy (dużo firm jednoosobowych, rodzinnych, które nie generują miejsc pracy); ▪ Relatywnie niskie ceny nieruchomości; ▪ Wysoka stopa rejestrowanego bezrobocia 14,6% oraz bezrobocie ukryte; ▪ Niskie kwalifikacje zawodowe osób pozostających bez pracy; ▪ Duży udział obszarów chronionych; ▪ Nieład architektoniczny, także w zakresie powierzchni reklamowych w pasie drogowym; ▪ Położenie w widłach Wisły i Narwi; ▪ Wymagająca modernizacji baza szkolnictwa, w tym ponadgimnazjalnego; ▪ Brak infrastruktury parkingowej w formule P&R; ▪ Brak odpowiedniej liczby miejsc parkingowych wokół Jeziora Zegrzyńskiego; ▪ Niedokończona modernizacja drogi DK61 na odcinku Legionowo – Zegrze; ▪ Niedobory w zakresie sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej; ▪ Niewystarczająco rozwinięta sieć połączeń wewnątrzpowsiatowych z siecią komunikacji zbiorowej; ▪ Zły stan techniczny części dróg na terenie powiatu; ▪ Słaba dostępność komunikacyjna pomiędzy centrum aglomeracji a mniejszymi miejscowościami w powiecie; ▪ Brak pomocy doraźnej (prawnej, podatkowej); ▪ Brak oferty turystycznej o niższym standardzie; ▪ Duża presja funkcji turystyczno-rekreacyjnej na Jezioro Zegrzyńskie (należy zwrócić uwagę na inne tereny powiatu legionowskiego, aby nie skupiać się wyłącznie na rozwoju marki Jeziora Zegrzyńskiego).

OBSZAR: INFRASTRUKTURA DLA ROZWOJU

ATUTY ROZWOJOWE	BARIERY ROZWOJOWE
1. Bliskość Warszawy; 2. Tereny wokół Jez. Zegrzyńskiego; 3. Kolej miejska; 4. Korzystne położenie na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych (w tym Transeuropejskiego Szlaku Komunikacyjnego <i>Via Baltica</i>); 5. Relatywnie wysoki procent zgazyfikowania (69,60%, vs. region: 53,70%); ▪ Wskaźnik skanalizowania powiatu wyższy (66,3%) niż średnia dla województwa (64,7%); ▪ Gęsta sieć elektroenergetyczna z rezerwami mocy; ▪ Zróżnicowane środowisko przyrodnicze; ▪ Położenie w widłach Wisły i Narwi; ▪ Dostępność terenów rekreacyjnych; ▪ Dogodne warunki przestrzenne do lokalizacji bazy turystycznej, rekreacyjno-sportowej i konferencyjnej; ▪ Dobrze rozwinięta baza noclegowa i turystyczna wokół Jeziora Zegrzyńskiego; ▪ Bliskość lotniska Modlin; ▪ Dobry system informacji turystycznej; ▪ Ważne szlaki komunikacyjne (kolejowe i drogowe) przebiegające przez teren powiatu; ▪ Infrastruktura komunikacyjna (linia kolejowa (VII korytarz sieci TEN-T, dwie drogi krajowe, pięć dróg wojewódzkich); ▪ Duża lesistość (30,6%).	1. Niedokończona modernizacja drogi DK61 na odcinku Legionowo – Zegrze; 2. Niewystarczająco rozwinięta sieć połączeń wewnątrzpowiatowych z siecią komunikacji zbiorowej. 3. Brak infrastruktury parkingowej w formule P&R; 4. Brak obwodnic części miejscowości (np. Nieporętu); 5. Zagrożenia w ruchu drogowym spowodowane dużym natężeniem ruchu kołowego; ▪ Okresowe (w godzinach szczytu) problemy komunikacyjne; ▪ Brak odpowiedniej liczby miejsc parkingowych wokół Jeziora Zegrzyńskiego; ▪ Niewystarczająca przepustowość dróg; ▪ Brak infrastruktury mostowej na osi Jabłonna – Łomianki; ▪ Zły stan techniczny wałów przeciwpowodziowych (zapór bocznych, grobli) oraz urządzeń hydrotechnicznych na głównych rzekach; ▪ Zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego (niska emisja, ruch kołowy); ▪ Niewystarczające zagospodarowanie odpadów ulegających biodegradacji (z wyjątkiem papieru i tektury) kierowanych na składowiska; ▪ Dzikie wysypiska; ▪ Chaos urbanistyczny; ▪ Duże dysproporcje w stopniu skanalizowania pomiędzy gminami powiatu (Legionowo pow. 85%, Jabłonna ok. 25%); ▪ Duże dysproporcje w dostępności sieci wodociągowej na obszarze powiatu (większość gmin powyżej średniej wojewódzkiej, Jabłonna: 11,7%).

Zgodnie z przyjętą metodologią pracy na warsztatach strategicznych, wszystkie zespoły otrzymały ten sam zestaw cech (atutów i barier), które zostały następnie użyte do scharakteryzowania sytuacji w trzech obszarach. Każdy zespół mógł oczywiście dowolnie modyfikować – poszerzać, doprecyzowywać, skracać – zapisy, a także nadawać im inne znaczenie (np. cechę pierwotnie pozytywną zdefiniować jako negatywną). Pozwoliło to nie tylko uporządkować proces analizy, ale także wskazać te cechy, które mają szczególną wagę – zarówno wewnątrz danego obszaru (hierarchizacja 5 najważniejszych cech – zaznaczona pogrubioną czcionką w powyższej analizie), jak również wyróżnić te, które są fundamentalnie ważne dla całego powiatu – tzn. występują w więcej niż jednym obszarze planowania strategicznego. Warto zauważyć, iż jedna cecha – w zależności od kontekstu – może stanowić szansę rozwojową, ale też barierę. W taki sposób postrzegane jest np. lokalizacja – i to zarówno w kontekście bliskości Warszawy (jest atutem w sensie gospodarczym, natomiast presja osiedleńcza i funkcja „sypialniana” powiatu jest postrzegana jako cecha niekorzystna dla rozwoju), jak i położenia powiatu w widłach dwóch rzek (jest to bariera dla rozwoju gospodarczego, ale stwarza korzystne warunki do podejmowania współpracy międzysamorządowej czy międzysektorowej, a także projektów środowiskowych). Podobnie – dwojako – postrzegana jest np. kwestia struktury wiekowej – z punktu widzenia procesów społecznych uznana za korzystną, a z punktu widzenia gospodarki i rynku pracy za niekorzystną.

Wydaje się, iż to właśnie cechy wskazane w poniższej tabeli mają największe znaczenie dla dokonania zmiany w procesach rozwojowych. Wspierane i wzmacniane powinny być te elementy, które stanowią przewagę konkurencyjną i pozwalają wyróżnić powiat na tle innych JST. W im większej liczbie obszarów cecha jest postrzegana jako atuty, tym większa powinna być przykładana waga dla wzmacniania jej pozytywnego wpływu na postrzeganie powiatu i budowania w oparciu o nie oczekiwanych zmian. Jednocześnie należy dołożyć wszelkich starań aby osłabić, a w konsekwencji wyeliminować te elementy, które postrzegane są jako bariery dla procesów rozwojowych. Szczególną uwagę należy poświęcić tym cechom, które są postrzegane w sposób sprzeczny w zależności od obszaru analizy – każda dychotomia w największym stopniu zaburza bowiem jasne definiowanie celów i kierunków rozwoju, a także stanowi barierę na drodze do zrównoważonego rozwoju obszaru.

Tabela 1. Analiza współwystępowania atutów i barier w czterech różnych obszarach strategicznych

	Współpraca i rozwój	Budowanie kapitału społ.	Rozwój gospodarczy	Infrastruktura dla rozwoju
Bliskość lotnika Modlin	+		+	+
Bliskość Warszawy		–	+	+
Brak infrastruktury parkingowej w formule P&R			–	–
Brak odpowiedniej liczby miejsc parkingowych wokół Jeziora Zegrzyńskiego			–	–
Dobra współpraca powiatu z organizacjami pozarządowymi w sferze pomocy społecznej	+	+		
Dobrze rozwinięte sieci teleinformatyczne i usługi telekomunikacyjne		+	+	
Dogodne warunki przestrzenne do lokalizacji bazy turystycznej, rekreacyjno-sportowej i konferencyjnej		+	+	+
Funkcjonowanie licznych lokalnych i subregionalnych mediów (prasy, radia i telewizji)	+		+	
Korzystna struktura wiekowa ludności – [w wieku produkcyjnym (62,2%), dzieci i młodzież (20,9%), emeryci (17,0%)]		+	–	
Korzystne położenie powiatu na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych (w tym Transeuropejskiego Szlaku Komunikacyjnego <i>Via Baltica</i>)		+	+	+
Niedokończona modernizacja drogi DK61 na odcinku Legionowo – Zegrze			–	–
Położenie w widłach Wisły i Narwi	+		–	+
Relatywnie niskie zadłużenie budżetu powiatu	+	+	+	
Relatywnie wysoki procent zgazyfikowania powiatu (69,60%, vs. region: 53,70%)			+	+
Rosnący poziom wykształcenia mieszkańców, szczególnie ludzi młodych		+	+	
Świadomość potrzeby współpracy międzysamorządowej na obszarze powiatu	+		+	
Tereny wokół Jez. Zegrzyńskiego	+			+
Wysoka stopa rejestrowanego bezrobocia 14,6%		–	–	
Zagrożenia w ruchu drogowym spowodowane dużym natężeniem ruchu kołowego		–		–

Źródło: opracowanie własne

4. ZAŁOŻENIA DO STRATEGII ROZWOJU POWIATU LEGIONOWSKIEGO

Procesy rozwojowe powiatu legionowskiego determinuje jego położenie, w bezpośrednim sąsiedztwie największego polskiego ośrodka wzrostu, jakim jest Warszawa. Co więcej – prawie cały obszar powiatu leży w granicach Obszaru Metropolitalnego Warszawy – nowej struktury, powstałej dla wzmocnienia współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego wchodzącymi w jego skład.

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, iż na możliwości rozwojowe w najbliższych latach (w tym absorpcję środków unijnych z perspektywy 2014-2020) wpływ będą miały zarówno skutki już zrealizowanych programów i projektów, jak i przede wszystkim skutki zmian sytuacji społeczno-gospodarczej. Już dziś bardzo wyraźnie widać, iż aktywność samorządów w ostatnich latach przełożyła się m.in. na:

- wzrost wydatków bieżących samorządów (koszty eksploatacji nowej infrastruktury);
- wzrost wydatków na obsługę i spłatę zadłużenia zaciągniętego na finansowanie inwestycji;
- wzrost wydatków odbiorców usług (amortyzacja nowo zbudowanej infrastruktury).

Coraz więcej osób i instytucji zdaje sobie także już dziś sprawę z faktu, iż na powyższe aspekty finansowe, nałożą się skutki zmian społeczno-ekonomicznych, zachodzących w otoczeniu samorządów, w szczególności skutki zmian demograficznych, które mogą spowodować w wielu miejscach:

- spadek popytu na usługi i infrastrukturę publiczną;
- spadek podaży siły roboczej na lokalnych i regionalnych rynkach pracy;
- wzrost jednostkowych kosztów usług publicznych dla odbiorców;
- spadek dochodów podatkowych samorządów, w związku z przejściem w wiek emerytalny roczników powojennego wyżu demograficznego.

W praktyce oznacza to, iż skończył się czas konkurowania samorządów, a nastał czas współpracy – współdziałania samorządów w celu łączenia potencjałów i bardziej zrównoważonego ich wykorzystania, także w zakresie zarządzania usługami publicznymi.

Obszar Metropolitalny Warszawy (OMW) jest jednym z największych wielkomiejskich układów jednostek osadniczych oraz terenów o wysokim stopniu zurbanizowania w Polsce. Układ ten opiera się przede wszystkim na Warszawie, jako rdzeniu oraz na bardziej lub mniej intensywnych powiązaniach pomiędzy Warszawą, a mniejszymi miastami, szczególnie w jej najbliższym sąsiedztwie. Bez jasnej wizji rozwoju – także w kontekście swojej pozycji i roli w OMW, a także determinacji we wdrażaniu tej wizji – rozwój powiatu i gmin leżących na jego obszarze będzie jedynie funkcją procesów rozwojowych mających miejsce w Warszawie i jej otoczeniu. Ideą jest zatem zdefiniowanie takich kierunków rozwoju, które zakładając ścisłą i partnerską współpracę – zarówno na zewnątrz powiatu (w stosunku do Warszawy i całego OMW), a także wewnątrz powiatu (poprzez budowanie coraz bardziej partnerskich relacji z samorządami gminnymi z obszaru powiatu) pozwolą, wykreować własną wizję rozwoju i stać się istotnym „graczem” w procesach rozwoju w najbliższych latach na Obszarze Metropolitalnym Warszawy.

Wiadomo, iż OMW będzie dążyć do wzmocnienia powiązań pomiędzy rdzeniem OMW a pozostałymi miastami, tak aby policentryczny układ osadniczy był bardziej zwarty, sprawny i atrakcyjny zarówno dla mieszkańców, jak i turystów oraz inwestorów. W konsekwencji pozycja powiatu legionowskiego zależeć będzie od przemyślanej strategii na bazie zrównoważonego modelu rozwoju, w którym w równej mierze kapitał buduje się w oparciu o kwestie społeczne, gospodarcze, jak i środowiskowe.

Ważny zatem w wyznaczeniu długofalowej strategii rozwoju jest kontekst regionalny i subregionalny. W syntetycznej formie został on zaprezentowany w analizie SWOT zawartej w *Strategii Obszar Metropolitalny Warszawy*²².

Tabela 2. Analiza silnych i słabych stron OMW

	Silna strona OMW	Słaba strona OMW
Gospodarka, przemysł	Wysoki potencjał gospodarczy oparty na nowoczesnych technologiach i usługach w skali kraju i na arenie międzynarodowej (Europa pd.-wsch.).	Nierównomiernie rozłożony potencjał gospodarczy w OMW.
	Wysoki udział sektora innowacyjnego, naukowego i technicznego, działalności profesjonalnej i usług wyższego rzędu w strukturze podmiotów gospodarki na tle innych metropolii w kraju.	Niedostateczny poziom współpracy pomiędzy sektorem nauki i biznesu skutkujący niskim poziomem transferu technologii. Brak kompleksowej i spójnej oferty wsparcia dla przedsiębiorców (niedostateczna liczba i przepływ informacji pomiędzy IOB).
	Wysoki udział w skali kraju w przyciąganiu dużych inwestorów zagranicznych bazujący na potencjale gospodarczym i roli stołecznej miasta rdzenia.	Brak dobrze przygotowanych służb oraz mechanizmów prezentowania inwestorowi optymalnej z punktu widzenia rozwoju całego OMW oferty inwestycyjnej przyciągania inwestorów.
	Wysoki potencjał do organizacji imprez międzynarodowych: stołeczność miasta (obecność wielu instytucji i firm międzynarodowych), dostępność komunikacyjna.	Dotychczasowe słabe wykorzystanie potencjału organizacji imprez międzynarodowych – brak współpracy międzygminnej w tym zakresie, wystandaryzowanej oferty hotelowej, spójnej informacji, zintegrowanego transportu. Brak spójnej oferty towarzyszącej dużym wydarzeniom.
Demografia i społecz.	Bardzo wysoka w skali kraju liczba ludności, ciągły wzrost (dodatnie wskaźniki dynamiki wzrostu).	Wysoki udział osób w wieku poprodukcyjnym w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństwa). Niedostateczne dostosowanie infrastruktury miejskiej do potrzeb osób starszych Niski kapitał społeczny.
Edukacja, kultura i dziedzictwo	Wysoki w skali kraju poziom kapitału ludzkiego: wysoki odsetek ludzi z wyższym wykształceniem, dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry, relatywnie niskie wskaźniki bezrobocia.	Dysproporcje w kapitale ludzkim pomiędzy gminami OMW. Niedopasowanie wykształcenia do wymagań rynku pracy, brak zainteresowania kształceniem zawodowym.
	Silny ośrodek akademicki w skali kraju, o wysokim stopniu umiędzynarodowienia i zróżnicowanej ofercie kształcenia.	Relatywnie niska względem potencjału pozycja ośrodka akademickiego na arenie międzynarodowej.
	Wysoka jakość kształcenia w centrum OMW, wystarczająca liczba placówek w zakresie edukacji szkolnej na obszarze OMW.	Dysproporcje w jakości oferty edukacyjnej pomiędzy centrum a gminami ościennymi. Niewystarczająca liczba żłobków i punktów opieki przedszkolnej dla najmłodszych dzieci, problemy z dostosowaniem rozmieszczenia ww. placówek do potrzeb mieszkańców.
Transport	Wysoka międzynarodowa dostępność komunikacyjna (lotniska oraz dworce	Niewystarczające pokrycie OMW obwodnicami wewnętrznymi i drogami łączącymi dzielnice, gminy,

²² *Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030*, opracowana w ramach projektu pn. „Programowanie Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy – PROM”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013, Warszawa 2015 (www.omw.um.warszawa.pl).

Przemysł, środowisko, energetyka	kolejowe), dobrze rozwinięty system transportu publicznego w centrum OMW.	a także ścieżkami rowerowymi. Niewystarczający poziom jakości i funkcjonalności transportu publicznego. Niewystarczająca współpraca i integracja działań instytucji zaangażowanych w metropolitalny system transportu publicznego.
	Wysoki w skali kraju poziom rozwoju i dostępność infrastruktury teleinformatycznej.	Wysoko zróżnicowany, względnie niski poziom dostępności infrastruktury wodno-kanalizacyjnej.
	Wysokiej jakości infrastruktura energetyczna w m.st. Warszawie.	Przeciętna jakość infrastruktury energetycznej poza Warszawą.
	Duża liczba terenów rekreacyjnych (o wysokich walorach historycznych i kulturowych) oraz duża powierzchnia terenów zielonych w przeliczeniu na mieszkańca. Wysokie zainteresowanie Warszawą jako destynacją turystyczną.	Niska świadomość i niewielkie wykorzystanie potencjału terenów rekreacyjnych i zieleni (niski poziom udostępnienia terenów, brak spójnej oferty rekreacyjnej, brak dostępności komunikacyjnej terenów zielonych) oraz towarzyszące temu niskiej jakości działania promocyjne.
	Stworzenie zrębów myślenia metropolitalnego w grupie samorządów (Strategia ZIT).	Niewystarczająca jakość procesów planowania przestrzennego (w tym niedostateczne włączanie ruchów społecznych w proces decyzyjny). Silna nadpodaż gruntów budowlanych Rosnące nakłady na obsługę rozproszonego osadnictwa w warunkach prognozowanego spadku dochodów gmin.

Źródło: Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030, <http://omw.um.warszawa.pl/>

Istotna, dla zrozumienia kontekstu, w jakim funkcjonuje powiat legionowski, jest także analiza wyzwań, przed jakimi staje metropolia warszawska, w tym przede wszystkim:

- zapobieganie suburbanizacji;
- dbałość o jakość środowiska naturalnego, w tym w szczególności obszarów chronionych, a także terenów zielonych w obszarach zurbanizowanych;
- aktywne reagowanie na zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, procesy suburbanizacji);
- dywersyfikacja ścieżek rozwoju – opieranie rozwoju gospodarczego na różnych lokalnych zasobach i kluczowych kompetencjach;
- przeciwdziałanie narastającemu zjawiskowi społecznej i przestrzennej polaryzacji – rosnącym nierównościom i rozwarstwieniu społecznemu;
- wzmacnianie roli średnich i mniejszych miast w systemie osadniczym.

Warto raz jeszcze spojrzeć na powiat legionowski w kontekście całego OMW i zidentyfikować najistotniejsze elementy, które postrzegane są dziś jako **bariery rozwoju**, które jednak umiejętnie wykorzystane i zagospodarowane stanowić mogą w przyszłości o ważnych przewagach konkurencyjnych:

- duży napływ ludności na obszar powiatu, co bez świadomych działań integracyjnych (budowanie tożsamości miejsca), prowadzi do atomizacji lokalnych społeczności, nierzadko rodzi konflikty społeczne, zmniejsza poczucie bezpieczeństwa, a u rdzennych mieszkańców obszaru prowadzi do coraz mocniejszego sprzeciwu i próby zatrzymania nieuchronnego procesu, jakim jest dalszy rozwój funkcji osiedleńczych na obszarze powiatu;
- brak rozbudowanej oferty kulturalnej i słaby rozwój własnych instytucji kultury, co utrwala „sypialniowy” charakter obszaru, jako że po „kulturę wysoką” jedzie się poza obszar powiatu;

- oferta edukacyjna na obszarze powiatu nie w pełni odpowiada na potrzeby rynku pracy, a także nie nadąża za zmieniającą się strukturą wiekową mieszkańców;
- nierównomierny dostęp do usług medycznych (w tym w szczególności łóżek szpitalnych) i powszechne poczucie słabego zabezpieczenia potrzeb medycznych w sytuacji poważnego zagrożenia życia;
- relatywnie mała, na tle okolicznych powiatów, liczba osób pracujących (w grupie osób w wieku produkcyjnym);
- spowolnienie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego, pomimo dużego napływu nowych mieszkańców;
- struktura gospodarki w powiecie w mniejszym stopniu, niż mogłoby to wynikać z bliskości Warszawy, opiera się na usługach wyższego rzędu oraz sektorze innowacji;
- brak warunków dla rozwoju potencjału naukowo-badawczego, który mógłby się rozwijać na obszarze powiatu stanowiąc bazę dla instytucji działających w stolicy aglomeracji;
- brak jednoznacznie zdefiniowanej oferty inwestycyjnej, brak współdziałania obszarowego w tym względzie;
- niewykorzystany potencjał międzynarodowych szlaków komunikacyjnych przebiegających przez obszar powiatu (trasa *Via Baltica*, VII korytarz sieci TEN-T, bliskość Modlina) dla budowania podstaw rozwoju gospodarczego;
- zróżnicowany dostęp na obszarze powiatu do nowoczesnych rozwiązań w zakresie komunikacji zbiorowej, a w konsekwencji gorsze połączenie części obszaru ze stolicą regionu;
- niewystarczająca jakość procesów planowania przestrzennego, uwzględniającego perspektywę całego powiatu, a także długofalowo – relacji z OMW, w kontekście procesów suburbanizacji;
- chaotyczna suburbanizacja negatywnie wpływa nie tylko na jakość życia mieszkańców (poprzez utrudniony dostęp do usług publicznych), ale także wymusza przesuwanie środków finansowych z kategorii remontów i podnoszenia wydajności istniejącej infrastruktury na działania w zakresie podstawowej infrastruktury;
- niewielka zdolność do podejmowania współpracy międzysamorządowej – szczególnie w zakresie wspólnego zarządzania i świadczenia usług publicznych;
- relatywnie słaby rozwój organizacji pozarządowych, samorządu gospodarczego, przy jednoczesnej ograniczonej woli przekazywania NGO części zadań publicznych.

Niezwykle istotne jest zatem, aby nowa *Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego* w jak największym stopniu odpowiadała na zidentyfikowane powyżej deficyty, ale równocześnie by mocno bazowała na atutach – zarówno powiatu, jak i całego obszaru OMW. Kluczowe jest także, aby powiat – poprzez swoją pozycję rozwojową oraz zaangażowanie w rozwój całej metropolii – stworzył sobie pozycję **aktywnego kreatora zmian** dla całego obszaru OMW, a nie tylko ich uczestnika i beneficjenta.

Aby to osiągnąć, samorząd powiatu legionowskiego, poza wypełnianiem swoich zadań wynikających z ustawowo przypisanych kompetencji, powinien pełnić rolę inspiratora i kreatora współpracy na swoich obszarze. W praktyce powinno to oznaczać zmianę sposobu zarządzania rozwojem na obszarze powiatu i przekonanie pozostałych samorządów lokalnych do odchodzenia od monosektorowych wizji rozwoju poszczególnych miast i gmin powiatu na rzecz budowania trwałych podstaw współpracy międzysamorządowej, a także międzysektorowej. W konsekwencji procesy związane z inwestowaniem w ludzi i kapitał społeczny, wysoką jakość życia obecnych i przyszłych mieszkańców, stwarzanie warunków rozwoju nowoczesnej, innowacyjnej gospodarki, a także mądre zarządzanie i wykorzystywanie środowiska naturalnego, powinny być wypracowywane na poziomie całej wspólnoty samorządowej i realizowane wspólnie, w oparciu o jedną, uzgodnioną wizję rozwoju całego powiatu.

Przyjmując taki model postępowania, priorytetami, które pozwolą zbudować wysoką pozycję powiatu w ramach OMW powinny być następujące elementy:

- rozwinięta infrastruktura społeczna (oferta związana z kulturą, czasem wolnym, sportem, rekreacją itp.), dostępna opieka zdrowotna, polityka mieszkaniowa odpowiadająca potrzebom mieszkańców, dbałość o bezpieczeństwo publiczne, a także wrażliwość względem kwestii wykluczenia społecznego czy obszarów biedy;
- edukacja dla każdego (w tym kształcenie ustawiczne, uniwersytety III wieku, aktywizacja ludzi starszych), aktywne organizacje pozarządowe, szeroko zakrojona partycypacja obywatelska, szeroki dostęp do kultury;
- mądre rządzenie czyli nacisk na współpracę (międzysamorządową, międzysektorową), a także maksymalizację transparentności procesów decyzyjnych, powszechne konsultacje społeczne, rozwinięty budżet partycypacyjny, perspektywiczne myślenie strategiczne i planowanie, wdrożenie idei e-governance;
- rozwinięta przedsiębiorczość i różnorodny, dynamiczny rynek pracy, dobrze zaplanowana struktura gospodarcza obszaru powiatu (w tym branże kluczowe), turystyka, promocja gospodarcza i polityka proinwestycyjna, a także polityka innowacji powiązana z lokalną gospodarką;
- dobrze zorganizowany transport zbiorowy na obszarze całego powiatu, a także ruch rowerowy pomiędzy głównymi ośrodkami powiatu i jego atrakcjami turystycznymi, wysokiej jakości drogi i nowoczesne systemy sterowania ruchem oraz wysoka dostępność transportowa wszystkich gmin powiatu zarówno w układzie wewnętrznym, jak i w relacjach z Warszawą;
- zrównoważone zarządzanie zasobami (woda, energia, odpady), dbałość o czystość środowiska i zrównoważone wykorzystanie zasobów wodnych, jak również harmonizujące planowanie przestrzenne z uwzględnieniem roli terenów zielonych i obszarów chronionych na w skali całego powiatu.

Punktem wyjścia do budowania nowej strategii powiatu legionowskiego, rozumianej szeroko jako procesu pożądanego przemian społeczno-ekonomicznych, powinno być jasne zdefiniowanie roli i funkcji powiatu w ramach OMW w perspektywie 20-30 lat. Chodzi zatem o wytyczenie czytelnej ścieżki rozwoju, która pomoże całej wspólnotie powiatowej zmierzać w jasno zdefiniowanym kierunku, a także twórczo wpisywać się w procesy zmiany zachodzące w całym obszarze metropolitalnym oraz na miarę swoich możliwości i aspiracji być współtwórcą tych zmian.

Jasne określenie wizji ważne jest także dla pozostałych aktorów rozwoju lokalnego, w tym obecnych przedsiębiorców i przyszłych inwestorów – powinni oni otrzymać jasny sygnał dotyczący kierunków rozwoju, a procesy planowania strategicznego oraz przestrzennego powinny być ze sobą w sposób ścisły skorelowane.

4.1. Specjalizacja powiatu legionowskiego – przesłanki podejmowania decyzji strategicznych

Warunkiem efektywnego zarządzania powiatem jest wiedza o jego zasobach oraz zewnętrznych i wewnętrznych możliwościach. Jednym z uwarunkowań rozwoju powiatu jest specjalizacja, rozumiana jako profile branżowe (funkcje), w które warto inwestować w celu harmonijnego i zrównoważonego rozwoju. Bliskie sąsiedztwo m.st. Warszawy oraz przynależność do Obszaru Metropolii Warszawa silnie determinują rozwój **funkcji mieszkalnej**. Bliskość dużych rynków zbytu, dobra dostępność komunikacyjna, silny sektor MSP, a także rosnące zapotrzebowanie na usługi to przesłanki, które wskazują na możliwość rozwoju **funkcji usługowej** powiatu legionowskiego. Atrakcyjne środowisko przyrodnicze wraz z istniejącą infrastrukturą, duża lesistość, bliskość komunikacyjna wewnętrzna (Warszawa) oraz zewnętrzna (lotnisko Modlin, trasa wylotowa kierunku Ostrołęki i gmin nadbużańskich) tworzą warunki dla pełnienia **funkcji turystycznej**.

Rola powiatu pozwala na realizowanie tych działań w dwóch wymiarach. Pierwszy, związany jest z zakresem zadań i obowiązków, jakie posiada. Drugi nakłada na niego rolę animatora i koordynatora działań realizowanych w formule partnerskiej współpracy międzysamorządowej oraz międzysektorowej. Tworzenie wielu małych, średnich oraz większych projektów wymaga aktywnej

roli wszystkich stron odpowiedzialnych za ich realizację, zarówno samorządów lokalnych, jak i przedsiębiorców, a także wyspecjalizowanych jednostek trzeciego sektora, grup obywatelskich. Jednocześnie powiat może tutaj pełnić rolę koordynatora, który w ramach swojej specyfiki działania terytorialnego dostarcza zbiorczych informacji, wspiera inicjatywy partnerów z różnych sektorów. Powinno się to odbywać zarówno z wykorzystaniem środków budżetu publicznego, dotacji zewnętrznych, jak i kapitału prywatnego, pożyczek i kredytów. Część największych zadań finansowana powinna być początkowo głównie ze środków publicznych lub jako projekty partnerskie (zarówno w układzie lokalnym, jak i ponadlokalnym). Dotyczy to w szczególności modernizacji infrastruktury, obszarów aktywności gospodarczej, utrzymania enklaw wysokiej jakości przestrzeni na terenach związanych z funkcją przyrodniczo-kulturową oraz turystyczno-rekreacyjną – co pozwoli na tworzenie sprzyjających warunków dla inwestorów, widzących w tych działaniach korzyści pozwalające na realizację celowych przedsięwzięć.

Takie podejście będzie miało dodatkowy pozytywny efekt w postaci synchronizacji działań realizowanych przez gminy oraz powiat w sposób pozwalający wspólnocie lokalnych samorządów kształtować procesy inwestycyjne zgodnie z założoną przez nie funkcją obszarową, unikając jednocześnie przypadkowego i chaotycznego rozwoju inwestowania.

Funkcja mieszkalna

Tendencja dalszego wzrostu populacji w całym Obszarze Metropolitalnym Warszawy z pewnością nie zostanie powstrzymana. Co więcej jest ona – z punktu widzenia procesów rozwojowych – zjawiskiem, pod pewnymi warunkami, bardzo korzystnym. Funkcja mieszkalna powinna być rozpatrywana przede wszystkim w kategoriach podnoszenia jakości życia na terenie powiatu legionowskiego.

Bardzo ważnym elementem podejmowanych działań jest **uporządkowanie procesów planowania przestrzennego**, zarówno na obszarze powiatu, jak i szerzej (tj. z innymi gminami tworzącymi OMW), tak, aby z wyprzedzeniem definiować funkcje obszarów i aktywnie zarządzać rezerwą terenów. Najlepszym narzędziem – poza planami przestrzennymi, które powinny być tworzone w układzie ponadgminnym, jest tutaj zamierzona (a nie reaktywna), i obejmująca obszar całego powiatu, rozbudowa infrastruktury komunalnej. Rolą samorządu powiatu powinno być aktywne uzgadnianie planów i zachęcanie samorządów gminnych do stałej współpracy i wymiany informacji dotyczących działań planistycznych.

Równie istotne jest podejmowanie działań na rzecz asymilacji ludności napływowej z rdzennymi mieszkańcami i budowanie dla całej populacji powiatu legionowskiego tzw. **kapitału społecznego**. Służyć temu powinno m.in. aktywne wspieranie organizacji pozarządowych zajmujących się szeroko rozumianym rozwojem społecznym, rozbudowa oferty instytucji kultury, wspieranie sportu i rekreacji, poprawa poczucia bezpieczeństwa – publicznego i zdrowotnego. Tutaj powiat ma zdecydowanie więcej narzędzi, jako że szereg z wymienionych aktywności leży bezpośrednio w jego kompetencjach, ale i tu ważne jest budowanie płaszczyzn kooperacji z samorządami gminnymi, wspólna realizacja części zadań i koordynacja pozostałych, tak aby maksymalizować ofertę jednocześnie racjonalizując ponoszone koszty.

Niezwykle ważnym aspektem – zarówno w kontekście procesów demograficznych, jak i poziomu życia – jest jakość i szeroka możliwość korzystania z **oferty edukacyjnej**. Dostępność, na każdym poziomie edukacji, począwszy do żłobka i przedszkola, na edukacji ludzi dorosłych i seniorów kończąc, pozwoli zdobyć renomę, która przyciągnie tu ludzi przedsiębiorczych, o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Daje to szansę – w dłuższej perspektywie czasu – na poszerzenie coraz bardziej dominującej funkcji mieszkalnej, poprzez wzmacnianie profilu usługowego i kreowania atrakcyjnych miejsc pracy na terenie powiatu.

Funkcja usługowa

Ekspansja rezydencjalna sprzyja podnoszeniu standardu życia, tworząc równocześnie **rynek dla rozwoju podstawowych usług w skali lokalnej**. Działania powinny koncentrować się na wzmacnianiu i aktywizacji stref usługowych, pozwalając na rozwój aktywności gospodarczej, szczególnie w zakresie specjalistycznych usług, mających na celu zaspokajanie potrzeb mieszkańców powiatu legionowskiego i sąsiednich obszarów.

Elastyczni, przedsiębiorczy i dobrze wykształceni pracownicy determinują rozkwit branży usługowej. Konieczne jest zatem podejmowanie przedsięwzięć, które wzmocnią przedsiębiorczość mieszkańców powiatu. Wymaga to położenia nacisku na inwestycje w sektorze instytucji otoczenia biznesu (być może poprzez nawiązanie relacji z tego typu instytucjami z Warszawy). Niezwykle istotną rolą powiatu jest tworzenie płaszczyzn porozumienia i współpracy przedsiębiorców (wspieranie rozwoju samorządu gospodarczego), z instytucjami edukacyjnymi, instytucjami rynku pracy i instytucjami otoczenia biznesu. Dzięki przepływowi informacji system instytucjonalny pozna potrzeby przedsiębiorców i będzie potrafił na nie skutecznie odpowiadać.

Ważne jest **wykorzystanie potencjału Warszawy i tworzenie zachęt do lokowania się w powiecie przedsiębiorców z branży gospodarki opartej na wiedzy**. Istnieje możliwość przyciągnięcia tego rodzaju inwestycji, dzięki stworzeniu odpowiednich, korzystnych warunków rozwojowych na terenie powiatu. Ważne jest także umiejętne **wykorzystanie lokalnych potencjałów** – w tym związanych z turystyką konferencyjną oraz rekreacyjną. Może to być dobre pole do rozwijania kluczowych kompetencji obszaru – począwszy od szkolnictwa ponadgimnazjalnego, poprzez szkolnictwo zawodowe oraz współpracę z uczelniami wyższymi.

Szerszą kwestią jest **stworzenie warunków do lokowania się na obszarze powiatu firm i instytucji działających do tej pory** (lub rozważających taką możliwość) **na terenie samej Warszawy**. Niepodważalnymi argumentami przemawiającymi za przeniesieniem biznesu, bądź założeniem go w powiecie legionowskim powinny być takie elementy jak: duża rezerwa terenów inwestycyjnych, korzystniejsze niż w stolicy warunki zakupu czy dzierżawy nieruchomości, a także rozbudowana infrastruktura komunikacyjna oraz bliskość istotnych korytarzy transportowych (tras *Via Baltica*, linii kolejowej należącej do sieci TEN-T, czy dwóch lotnisk międzynarodowych, w szczególności portu lotniczego w Modlinie).

Trendy demograficzne – starzejące się społeczeństwo, rozluźnienie więzi rodzinnych – w połączeniu z bliskością dużych miast subregionu, każą poważnie zastanowić się nad stworzeniem na obszarze powiatu specjalizacji związanych z szerokim wachlarzem **usług dla seniorów**. „Biała gospodarka” odnosi się do usług medycznych, okołomedycznych i paramedycznych, która może zaspokoić podstawie potrzeby zdrowotne wszystkich mieszkańców, zaś „srebrna gospodarka” skupia się zaspokajaniu potrzeb wyłaniających się ze starzenia się ludności. Wydłużający się czas życia oraz coraz zamożniejsze społeczeństwo to gwarancja, iż oparcie jednego z profili rozwoju gospodarczego o tak zdefiniowany sektor jest niezwykle obiecującym kierunkiem myślenia o specjalizacji obszaru.

Funkcja turystyczna

Posiadany **potencjał rekreacyjno-konferencyjny** w połączeniu z bliskością aglomeracji, będącej ważnym ośrodkiem Europy Środkowo-Wschodniej, pozwala rozwijać specjalizację tej branży i tworzyć mocny rynek pracy oraz usług. Zatem w obszarze turystycznym należy skupić się na wzmacnianiu kluczowych subprofilu powiatu: konferencyjnego, szkoleniowego i rekreacyjnego. Jest to pole do **tworzenia rozwiązań klastrowych związanych z turystyką rekreacyjną i konferencyjną**, szczególnie, iż jednym z preferowanych w regionie kierunków rozwoju jest branża **MICE** (od angielskich słów: *Meetings, Incentives, Conferences* (albo: *Conventions*), *Exhibitions* (albo: *Events*)).

Relatywnie duża powierzchnia obszarów chronionych oraz atrakcyjność przyrodnicza i kulturowa korytarza Narwi i Bugu jest przesłanką do rozwijania „zielonej gospodarki”. Warto skupić się na wspieraniu aktywności turystycznych związanych z bezpośrednim kontaktem turysty z przyrodą szczególnie w obrębie przyrodniczych obszarów chronionych. Integracja ze społecznością lokalną, pozwoli na poznawanie tradycyjnego stylu jej życia i kultury regionalnej oraz nawiązywaniu bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Interesującym kierunkiem może być aktywizowanie życia społeczno-gospodarczego w obrębie obszarów Natura 2000 oraz w ich otoczeniu, poprzez tworzenie pakietów usług dla różnych form aktywności w ramach ekoturystyki.

Absolutnie unikatowym zasobem powiatu legionowskiego jest **środowisko naturalne**. Zważywszy, iż zauważalnym deficytem całego OMW jest brak miejsc rekreacji oraz spotkań, dbałość o stan i ochronę środowiska, a także zrównoważone rozwijanie produktu turystyczno-rekreacyjnego jest znaczącą szansą powiatu (szczególnie w kontekście dostępności

komunikacyjnej, przede wszystkim bliskości portu lotniczego w Modlinie) – wymagającą jednocześnie mądrych decyzji planistycznych w odniesieniu do terenów zielonych i zintegrowanej strategii rozwoju produktu turystyczno-rekreacyjnego. Także w tym obszarze wkraczamy w kwestie planowania przestrzennego, które powinno charakteryzować się spójną, długofalową wizją, a nie bieżącym zaspakajaniem potrzeb (szczególnie deweloperów). Element ten bardzo mocno wiąże się także z jakością życia (miejsce do wypoczynku i rekreacji, jakość powietrza, wartości krajobrazowe, ład architektoniczny) i powinien być bodźcem do prowadzenia wspólnej i długofalowej polityki na całym obszarze powiatu.

Konkluzje

Połączenie funkcji mieszkaniowych z wybranymi obszarami specjalizacji usługowej i turystycznej umożliwi wykorzystywanie potencjału miejsca, co z kolei pozwoli mieszkańcom tego obszaru na **połączenie dwóch funkcji – życiowej oraz zawodowej**. W celu skutecznego i efektywnego ich realizowania oraz poprawy jakości życia i polepszania warunków dla aktywności zawodowej mieszkańców, należy także w sposób zrównoważony wykorzystać i zadbać o zasoby środowiska naturalnego, kapitał społeczny, dziedzictwo kulturowe i tożsamość regionu. Ostatnim aspektem działań niezbędnym do ewolucji społeczno-gospodarczej jest obszar bezpieczeństwa publicznego i socjalnego oraz edukacji przez całe życie.

Aby utrzymać i rozwijać tak zdefiniowane obszary priorytetowe konieczne jest wykorzystanie najcenniejszego zasobu, jakim jest współpraca wszystkich interesariuszy oraz partnerów społecznych i samych mieszkańców. Tworzony w ten sposób kapitał społeczny niezbędny jest do rozwijania i wzmacniania potencjału ekonomicznego całego obszaru powiatu, znajdującego wyraz w działaniach na rzecz szeroko pojętego rozwoju gospodarczego oraz stworzenia dobrego miejsca do życia.

Czynnikiem przyspieszającym wdrożenie tych działań powinna być rola powiatu w tworzeniu warunków do zarządzania wielopoziomowego i współpracy międzysektorowej oraz podejście terytorialne do procesów rozwoju (obszary funkcjonalne).

Zarządzanie wielopoziomowe oraz współpraca międzysektorowa stwarzają nowe możliwości realizacji działań w obszarach wykraczających poza zakres kompetencji danej jednostki administracji (przykład: zanieczyszczenie powietrza, rynek pracy i oświata, zasoby wodne). Wymaga to jednak aktywnej współpracy partnerów z różnych sektorów, których łączy wybrany cel. To nowe podejście zwiększy ilość źródeł pozyskiwania środków na rozwój gospodarczy gminy. Naturalnym obszarem współpracy jest tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju rynku pracy i przedsiębiorczości wpisującej się w charakter i specjalizację obszaru.

Podejście terytorialne charakteryzuje się spojrzeniem na całościowy charakter działań w wybranych sektorach bez koncentracji na podziałach kompetencji i ról administracyjno-zarządczych. Rola powiatu pozwala wspierać działania sieciujące współpracę partnerów samorządowych oraz sektorowych i wpisuje się we wspieranie istniejącego partnerstwa obszarów funkcjonalnych, które zdefiniowane jest efektywnością działań ukierunkowanych na wspólne problemy lub dziedzinami aktywności, jakie realizują mieszkańcy danego obszaru. Świadomość rosnącej konkurencyjności poszczególnych ośrodków miejskich i subregionalnych sprawia, że planowanie i realizacja polityki jakości życia oraz rozwoju na terenie powiatu wymaga współpracy wszystkich interesariuszy w obszarze zagospodarowania przestrzennego i spójnego rozwoju inwestycji infrastrukturalnych zgodnych z kierunkowymi działaniami, jakie podejmuje samorządy na terenie powiatu. Kluczowym aspektem staje się wykorzystanie potencjału terytorialnego powiatu i kooperacji, jaką realizuje ze swoim otoczeniem.

Połączenie przedstawionych dwóch głównych dominant polityki europejskiej w wymiarze lokalnym i regionalnym pozawala na realizację drugiego głównego aspektu rozwoju, jakim jest pobudzanie rozwoju gospodarczego na terenie powiatu.

5. WIZJA I CELE ROZWOJOWE POWIATU LEGIONOWSKIEGO NA LATA 2016-2025

5.1. Wizja i misja rozwojowa powiatu legionowskiego

Misja i wizja porządkują przyszłość powiatu, wyznaczają ramy, w których ma być realizowana *Strategia* oraz stanowią wzorzec określający jej tożsamość, charakter i sposób postępowania. Sprecyzowanie misji i wizji przedsięwzięcia pozwala stworzyć fundament dla zamierzonych działań i zadań.

Nowe podejście do rozwoju, nowe wyzwania, ale także nowe możliwości otwierające się przed powiatem legionowskim sprawiają, iż lokalną ambicją, ale także szansą rozwoju, jest wykorzystanie naturalnych zasobów przyrodniczych, krajobrazowych oraz kulturowych, do budowania pozycji powiatu legionowskiego w Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Kluczem do takiej zmiany jest wyzwolenie społecznej aktywności mieszkańców na rzecz zaangażowania się wspólnoty powiatowej w sprawy publiczne, w tym realizacji wypracowanej wizji rozwoju. **Jakość życia mieszkańców powiatu legionowskiego, rozwój gospodarczy i troska o gości Ziemi Legionowskiej były najważniejszymi celami towarzyszącymi rozważaniom o kierunkach rozwoju powiatu w perspektywie najbliższych lat.** Dlatego też działania zapisane w *Strategii* powinny prowadzić przede wszystkim do poprawy jakości życia mieszkańców, stwarzać warunki do tego, by członkowie wspólnoty powiatowej żyli jak najdłużej w zdrowiu i dobrej kondycji, by mieli zapewniony dostęp do wysokiej jakości edukacji – także w wymiarze kształcenia się przez całe życie – stanowiącej podstawę aktywności ekonomicznej. Równie istotną kwestią jest zagwarantowanie atrakcyjnej oferty spędzania czasu wolnego, oraz aktywizacja społeczna na rzecz budowy dobrych relacji w skali całego powiatu, wzmacniających zaufanie w obrębie wspólnoty. Kolejnymi ważnymi zagadnieniami jest zapewnienie wszystkim mieszkańcom maksimum osobistego bezpieczeństwa oraz dostępu do nowoczesnej infrastruktury publicznej, a także podejmowanie działań zmierzających do ochrony środowiska naturalnego, tak, aby nieskażone i w jak najlepszej kondycji mogło służyć następnym pokoleniom. Działania te powinny prowadzić także do zapewnienia gościom powiatu możliwości spędzenia aktywnego wypoczynku blisko natury, spokojnego odpoczynku od zgiełku dużego miasta, dostępu do atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty noclegowo-gastronomicznej.

Wizja rozwoju powiatu to obraz pożądanego stanu, jaki społeczność lokalna chce osiągnąć w przyszłości. Odpowiada na pytania: Co chcemy osiągnąć? Jaką sytuację chcemy stworzyć? Wizja to wizualizacją przyszłości, która motywuje twórców do działań na rzecz jej realizacji. Stąd wizja rozwojowa, rozumiana jako postrzegany i jednocześnie pożądaný przez lokalnych liderów obraz powiatu w perspektywie kolejnych lat, przedstawia się następująco:

Powiat legionowski – przystań w sercu Mazowsza

Jednak, aby było to możliwe, musi nastąpić szereg przemian, zarówno w warstwie infrastrukturalnej, jak i w obszarze szeroko rozumianych relacji społecznych wewnątrz wspólnoty samorządowej.

Najistotniejsze w tym kontekście jest zatem zbudowanie takiej bazy materialnej – tak w sensie indywidualnym, jak i wspólnotowym – aby możliwe było dokonanie cywilizacyjnej zmiany w zakresie warunków i jakości życia mieszkańców powiatu legionowskiego. Niewątpliwie służyć temu powinno wykorzystanie potencjału tak położenia geograficznego, jak i bogatej kultury duchowej oraz materialnej, stanowiących łącznie podstawę tworzenia nowoczesnego i pod każdym względem zamożnego społeczeństwa.

Kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej powiatu legionowskiego są walory przyrodnicze, wysoka lesistość, oraz korzystna lokalizacja – zarówno w sensie komunikacyjnym, jak i bliskości stolicy. Niewątpliwym atutem jest relatywnie bogata oferta rekreacyjna związana z Zalewem Zegrzyńskim. Nie można także pominąć różnorodnej i cały czas pielęgnowanej kultury

oraz ciekawych zabytków. Stąd misję powiatu legionowskiego, realizowaną poprzez wdrażanie szeregu działań zdefiniowanych w dokumencie strategicznym, można ująć w sposób następujący:

**Powiat legionowski atrakcyjnym miejscem życia,
otwartym na podejmowanie wyzwań, rozwijającym edukację
i przedsiębiorczość, turystykę i aktywność społeczną,
troszczącym się o środowisko naturalne,
dbającym o zdrowie, bezpieczeństwo i potrzeby wszystkich mieszkańców,
wzmacniającym współpracę międzysamorządową
i międzysektorową wewnątrz powiatu,
odgrywającym aktywną rolę w Obszarze Metropolitalnym Warszawy.**

5.2. Cele strategiczne i operacyjne

Wizja ta, oraz towarzysząca jej misja, będą realizowane przez całą wspólnotę samorządową powiatu legionowskiego w wyznaczonych wcześniej obszarach i zdefiniowanych w ich ramach dziewięciu celów strategicznych.

Każdy z tych celów organizuje i wskazuje kierunek działania zarówno władz samorządowych, jak i pozostałych uczestników życia społeczno-gospodarczego w wybranym, ważnym obszarze aktywności. W konsekwencji planowane i realizowane w kolejnych latach działania, powinny w każdym przypadku, w sposób pośredni, bądź bezpośredni, służyć i przyczyniać się do osiągnięcia tych celów, a wskazane w *Strategii* najważniejsze, wiodące przedsięwzięcia, będą priorytetowo traktowane przy podejmowaniu decyzji o szczegółowych kierunkach działania, przydziale środków budżetowych i staraniach o zewnętrzne źródła finansowania.

Tabela 3. Obszary i cele strategiczne

Współpraca i rozwój	Dobra współpraca Jednostek Samorządu Terytorialnego, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i mieszkańców jest gwarancją zrównoważonego rozwoju całego obszaru powiatu.
	Poprawa sprawności administracji i lepsze dostosowanie do potrzeb mieszkańców i przedsiębiorców.
Infrastruktura dla rozwoju	Środowisko naturalne powiatu legionowskiego spełnia najwyższe standardy ekologiczne i tworzy dogodne warunki dla mieszkańców i odwiedzających.
	Infrastruktura turystyczno-rekreacyjna jest rozbudowana i atrakcyjna dla mieszkańców i gości odwiedzających powiat.
	System transportowy na obszarze powiatu działa efektywnie i zapewnia optymalną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną powiatu
Rozwój gospodarczy	Mieszkańcy realizują swoje aspiracje zawodowe dzięki funkcjonowaniu innowacyjnych przedsiębiorstw.
Budowanie kapitału społecznego	Powiat zapewnia wysoką jakość kształcenia na każdym etapie życia.
	Mieszkańcy mają dostęp do szerokiej oferty kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej.
	Powiat zapewnia pełną dostępność do usług zdrowotnych i społecznych oraz gwarantuje wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa.

Źródło: Opracowanie własne

Na kolejnych stronach przedstawiona została szczegółowa struktura realizacji *Strategii*, z uwzględnieniem:

- celów operacyjnych, które rozumiane są jako najważniejsze zagadnienia w ramach danego obszaru strategicznego;

- wiodących grup działań/programów – rozumianych jako wybrane, kluczowe przedsięwzięcia, najważniejsze z punktu widzenia realizacji poszczególnych celów strategii rozwoju, co do których uznaje się, iż bez ich ukończenia osiągnięcie tych celów nie będzie możliwe.

Zestawienie celów pośrednich – najważniejszych zagadnień – odgrywa rolę porządkującą i organizującą cele i działania *Strategii*. Ma ułatwić zarządzanie jej wprowadzaniem w życie (powinien jej odpowiadać przydział odpowiedzialności za realizację zadań i w konsekwencji osiągnięcie poszczególnych celów *Strategii*). Na końcu każdego z podrozdziałów poświęconych poszczególnym obszarom strategicznym przedstawiono kilka propozycji tzw. miar sukcesu, którymi będzie można zmierzyć w połowie okresu realizacji *Strategii* (tj. roku 2020) oraz na jej koniec (czyli w roku 2025) postęp w osiąganiu założonych celów w stosunku do sytuacji dnia dzisiejszego.

Poniżej zaprezentowano szczegółową strukturę *Strategii Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025* w poszczególnych obszarach, z uwzględnieniem celów strategicznych, operacyjnych i najważniejszych grup działań oraz programów, które powinny przyczynić się do realizacji zdefiniowanych w dokumencie celów.

5.2.1. Obszar Współpraca i rozwój

Lokalny samorząd terytorialny zarządza ogółem spraw – na najniższym szczeblu, na poziomie gminy, oraz na wyższym – powiatu. Podejmuje decyzje ważne dla mieszkańców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedsiębiorców. W kompetencji samorządów na terenie powiatu leży strategiczne planowanie rozwoju, wydawanie lokalnych aktów prawnych, podejmowanie konkretnych działań mających na celu realizację obowiązkowych, tak zwanych, zadań własnych, służących całej wspólnotie, w tym wydatkowanie środków publicznych. Samorząd dysponuje także zasobami, które służą realizacji przyjętych planów, zarówno prawnoinstytucjonalnymi, jak i ludzkimi oraz finansowymi.

Istotą opracowanej *Strategii* jest – zgodne z nowymi zasadami polityki rozwoju regionalnego w Polsce (tzw. nowy paradygmat rozwoju regionalnego) – rozpoznanie potrzeb i oczekiwań całej powiatowej wspólnoty samorządowej, a następnie wypracowanie nowych zasad współpracy pomiędzy samorządem powiatu, samorządami gmin, sektorem gospodarczym, organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami, mającymi wpływ na realizację celów i kierunków interwencji. Dlatego w systemie zarządzania polityką rozwoju *Strategia* powinna pełnić kluczową rolę, jako generalny plan postępowania władz samorządu powiatowego, ale również jako narzędzie współpracy z partnerami samorządowymi na szczeblu gminnym, a także przedsiębiorcami, inwestorami i organizacjami pozarządowymi z obszaru całego powiatu legionowskiego. Tworzenie wszelkiego rodzaju partnerstw na etapie realizacji poszczególnych celów i działań niniejszej *Strategii*, będzie miało kluczowe znaczenie dla spójnego i zrównoważonego rozwoju całego obszaru, a także pozyskania zewnętrznego finansowania najważniejszych zadań o charakterze rozwojowym. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż tylko wspólne występowanie i prezentowanie jednolitego stanowiska wszystkich instytucji odpowiedzialnych za rozwój lokalny z obszaru powiatu legionowskiego, daje gwarancję pozostania rzeczywistym i liczącym się partnerem w dyskusji z okolicznymi samorządami, w tym samorządem regionalnym.

Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025 powinna być zatem narzędziem wspierania pozytywnych zmian w całej przestrzeni powiatowej oraz niwelowania barier pojawiających się w otoczeniu. W tym kontekście szczególnie ważna jest współpraca z samorządami Jabłonny, Legionowa, Nieporętu, Serocka i Wieliszewa, a także Warszawy, z którymi powiat legionowski tworzy Obszar Metropolitalny Warszawy, a z wyłączeniem Gminy Serock uczestniczy także w Zintegrowanych Inwestycjach Terytorialnych Metropolii Warszawskiej, tworząc spójny obszar metropolitalny, wymagający wspólnych i efektywnych rozwiązań infrastrukturalnych, gospodarczych i społecznych.

Wiele miejsca w tej części dokumentu poświęcono zagadnieniom planowania przestrzennego. Powiat ma relatywnie skromne narzędzia w tej materii, ograniczające się w zasadzie do analiz i studiów z zakresu zagospodarowania przestrzennego, odnoszących się do obszaru powiatu i zagadnień jego rozwoju. Niemniej jednak powiat legionowski ma ambicję współuczestniczenia w kreowaniu pozytywnych zmian w zakresie planowania przestrzennego i porządku

architektonicznego na swoim terenie. Stąd rozważania dotyczące potrzeby organizacji cyklicznych spotkań władz gmin powiatu legionowskiego, a także pracowników samorządowych w zakresie planowania przestrzennego oraz rozwoju wewnątrzpowiatowej sieci komunikacyjnej oraz promocji „dobrych praktyk” w zakresie planowania przestrzennego. Działania te mają niebagatelne znaczenie dla jakości życia mieszkańców obszaru, jako że presja zabudowy kolejnych terenów, szczególnie w większych gminach powiatu, jest ogromna. Chodzi zatem o to, by zadbać o dobrą jakość planowania przestrzennego, oderwaną wyłącznie od bieżących uwarunkowań, a także dobrą architekturę i poszanowanie bogatych zasobów przyrodniczych powiatu, tak aby nie zamienić z czasem tego obszaru wyłącznie w sypialniane zaplecze Warszawy, ale aby zadbać o dobrą jakość życia mieszkańców, którzy już znaleźli tutaj swoje centrum życiowe.

Drugi cel strategiczny wiąże się z poprawą sprawności administracji powiatowej i lepszego jej dostosowania do potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz przedsiębiorców. Także w tym obszarze istotą podejmowanych działań powinna być poprawa jakości życia mieszkańców i niwelowanie różnic rozwojowych. Działania zapisane w ramach tego celu powinny przyczynić się do wzrostu sprawności oraz efektywności administracji publicznej, a w konsekwencji do poprawy jakości obsługi mieszkańców oraz zarządzania rozwojem powiatu. Do tego potrzebne jest podejście strategiczne i zadaniowe oraz zarządzanie rozwojem w zintegrowanym podejściu czterech zasadniczych perspektyw: wiedzy i rozwoju, wewnętrznych procesów, finansowej (ekonomicznej) oraz klienta. Odbywać się to powinno m.in. poprzez standaryzację usług publicznych w powiecie. Realizacja tych zamierzeń nie będzie także możliwa bez powołania międzysamorządowych i międzysektorowych zespołów współpracy na terenie powiatu.

Elementem, bez którego nie można dziś mówić o sprawnej i dostępnej administracji, jest cyfryzacja świadczonych usług. Działania zapisane w ramach tego celu dotyczą w równej mierze dalszego rozwoju nowoczesnej infrastruktury, która umożliwi świadczenie usług drogą cyfrową, jak również rozwijanie kompetencji z zakresu innowacyjnych metod realizacji zadań publicznych. Także tutaj ostatecznym odbiorcą planowanych działań jest mieszkanie powiatu, który uzyska sprawniejszy dostęp do informacji publicznej, a większość spraw będzie w stanie przeprowadzić w formie e-usług.

Tabela 4. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru *Współpraca i rozwój*

WSPÓŁPRACA I ROZWÓJ	
WiR.1. Dobra współpraca jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i mieszkańców jest gwarancją zrównoważonego rozwoju całego obszaru powiatu	WiR.1.1. Zrównoważone wykorzystanie przestrzeni wyróżnia powiat w Obszarze Metropolitalnym Warszawy i zapewnia spójny oraz dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy
	Główne działania/programy: - o regularne spotkania na różnych szczeblach samorządów w celu uzgadniania polityki planowanie przestrzennego w układzie ponadgminnym; - o podejmowanie działań związanych z promocją dobrych praktyk w zakresie planowania przestrzennego na terenie powiatu (konferencje, seminaria, publikacja katalogów, organizacja wystaw promujących modelowe rozwiązania, współpraca międzysamorządowa w zakresie planowania przestrzennego); - o wspieranie działań dotyczących kształtowania świadomości społecznej w zakresie ładu przestrzennego i ochrony krajobrazu; - o przeciwdziałanie rozpraszaniu zabudowy poprzez instrumenty planowania przestrzennego; - o opracowanie i upowszechnianie katalogu dobrych praktyk urbanistycznych.
	WiR.1.2. Mieszkańcy świadomi wartości przestrzeni
	Główne działania/programy: o promowanie wysokiej jakości przestrzeni publicznej wśród mieszkańców.
	WiR.1.3. Wdrożenie partycypacyjnego modelu realizacji zadań we współpracy z instytucjami różnych sektorów, w szczególności z organizacjami pozarządowymi
	Główne działania/programy: - o opracowanie i aktualizacja baz wiedzy dla podmiotów z różnych sektorów w zakresie możliwości pozyskiwania środków na działania oraz o zjawiskach społeczno-gospodarczych; - o powołanie międzysamorządowego zespołu ds. publicznego transportu zbiorowego na terenie powiatu i sporządzanie rekomendacji w sprawach kierunków rozwoju sieci połączeń wewnątrzpowiatowych; - o systematyczny rozwój współpracy międzysektorowej (z II i III sektorem) w tym realizacja zadań partnerskich; - o cykliczne badanie i analiza badań i analiz dotyczących sytuacji <i>społeczno-gospodarczej</i> regionu; - o inicjowanie przez powiat projektów ponadgminnych.
	WiR.1.4. Wsparcie działalności organizacji pozarządowych jest gwarancją większej aktywności mieszkańców
	Główne działania/programy: - o opracowanie długoterminowego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi; - o wypracowanie nowego modelu udzielania grantów dla NGO; - o animowanie i wspieranie działań na rzecz wzmocnienia świadomości i tożsamości lokalnej mieszkańców powiatu; - o współpraca władz powiatu i gmin z organizacjami pozarządowymi w promowaniu aktywności obywatelskiej, społecznej i zawodowej mieszkańców powiatu legionowskiego.

WiR.2.1. Sprawne zarządzanie i dostępna administracja wspiera rozwój powiatu	WiR.2.1. Poprawa sprawności administracji i lepsze dostosowanie do potrzeb mieszkańców i przedsiębiorców
	Główne działania/programy: - o systematyczne badania i analizy dotyczące poprawy standardów i jakości obsługi mieszkańców; - o wymiana doświadczeń pomiędzy JST w zakresie jakości obsługi klienta; - o poprawa dostępności mieszkańców do usług realizowanych przez powiat; - o optymalizacja usług świadczonych przez starostwo powiatowe dla mieszkańców powiatu oraz inwestorów; - o ustawiczny rozwój kompetencji pracowników administracji samorządowej; - o wdrożenie systemów zarządzania w jednostkach organizacyjnych powiatu.
	WiR.2.2. Kompleksowa cyfryzacja urzędu i jednostek podległych wraz z wprowadzeniem elektronicznej obsługi klientów
	Główne działania/programy: - o optymalizacja usług dla mieszkańców poprzez zwiększenie dostępności do usług świadczonych drogą elektroniczną; - o promowanie usług świadczonych drogą elektroniczną.

Miary sukcesu:

- kwota wydatkowanych środków na realizację projektów ponadgminnych, w tym pozyskanych na ten cel funduszy zewnętrznych (**WiR.1 z wyłączeniem WiR.1.4 oraz WiR.2**);
- wysokość środków przeznaczonych na realizację zadań powiatu legionowskiego, zleconych do wykonania organizacjom pozarządowym (**WiR.1.4**);
- ocena przyjazności i otwartości urzędu – badanie satysfakcji klienta (**WiR.2.1**);
- liczba dostępnych e-usług (**WiR.2.2**);
- liczba użytkowników e-usług (**WiR.2.2**).

5.2.2. Obszar Infrastruktura dla rozwoju

Wyznacznikiem spójności obszaru jest wdrożenie efektywnych rozwiązań infrastrukturalnych, gospodarczych i społecznych. W części dotyczącej podstawowej infrastruktury służącej rozwojowi powiatu skupiono się na trzech elementach (w różnym stopniu zależnych i leżących w kompetencjach powiatu): komunikacji, w tym komunikacji zbiorowej, infrastrukturze okołoturystycznej oraz infrastrukturze służącej ochronie środowiska.

Wysoka dostępność komunikacyjna ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju każdej JST – daje ona sposobność powstawania i rozwoju osadnictwa, jest czynnikiem lokalizacji działalności gospodarczej, stanowi o atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej, wpływa na mobilność mieszkańców, w tym na mobilność zawodową i edukacyjną, a także na dostępność usług publicznych.

Problematyka transportu i mobilności pełni ważną rolę w polityce Unii Europejskiej oraz znajduje odzwierciedlenie w polityce rozwoju na poziomie kraju, a także regionów. Dostępność komunikacyjna stanowi jedno z kluczowych zagadnień *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego* zarówno w wymiarze wzmocnienia powiązań Warszawy wewnątrz OMW, jak i w kontekście dostępności komunikacyjnej i transportowej całego regionu.

Zewnętrzna dostępność komunikacyjna powiatu legionowskiego zależy w dużej mierze od inwestycji zewnętrznych – krajowych i regionalnych (zapisanych w dokumentach strategicznych, takich jak np. *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju do 2030 r.* czy *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego*). Zadania te leżą poza kompetencjami powiatu, jednak stanowią dla niego bardzo istotny element rozwojowy – stąd na poziomie działań i zadań bardzo często pojawiają się zapisy dotyczące podejmowania starań przez samorząd powiatowy, wspólnie z gminami powiatu, których celem jest tworzenie dobrego klimatu wokół najpotrzebniejszych decyzji, ale także wsparcie władz regionalnych czy krajowych poprzez partycypację w procesie decyzyjnym, czy zaangażowanie w opracowanie dokumentacji najpilniejszych zadań z zakresu infrastruktury drogowej.

Ważne, aby w myśleniu o rozwoju połączeń komunikacyjnych nie zapominać o komunikacji zbiorowej, zdeterminowanej z wielu przyczyn jako ta, która przez podmioty publiczne wspierana i rozwijana będzie w pierwszej kolejności. Także tutaj konieczna jest współpraca całej wspólnoty samorządowej powiatu legionowskiego i aktywne wspieranie inwestycji komunikacyjnych realizowanych przez inne instytucje i podmioty, czego finalnym efektem będzie zwiększenie konkurencyjności powiatu legionowskiego i poprawa jakości życia mieszkańców.

W dokumencie zapisano także szereg działań, w których to powiat pełnić będzie rolę koordynującą, ale oczekuje on włączenia i aktywnej partycypacji – zarówno w sensie organizacyjnym, jak i finansowym - ze strony gmin zainteresowanych konkretnymi inwestycjami.

Kolejny cel strategiczny związany jest z infrastrukturą turystyczno-rekreacyjną, która powinna służyć zarówno mieszkańcom powiatu – jako miejsce odpoczynku i codziennej rekreacji – ale także gościom odwiedzającym powiat, stając się tym samym ważnym czynnikiem rozwoju powiatu, co w konsekwencji powinno służyć obecnym mieszkańcom i osobom prowadzącym tu działalność gospodarczą. Także tutaj kompetencje powiatu są mocno ograniczone, niemniej jednak ambicją władz powiatu jest integrowanie wszystkich działaczy na rzecz lokalnego rozwoju, zarówno samorządowych, jak i komercyjnych, w celu nadania spójnego i wzajemnie uzgodnionego kierunku rozwoju oferty turystyczno-rekreacyjnej opartej o zasoby zarówno Jeziora Zegrzyńskiego, jak i unikatowych wartości przyrodniczych (dwóch obszarów Natura 2000, dziesięciu rezerwatów przyrody, licznych pomników przyrody, czy zabytkowych założeń parkowych), a także szlaków pieszych, rowerowych czy tematycznych (zielony, czerwony i czarny szlak historii).

Rozwój turystyki i rekreacji oraz przemysłu czasu wolnego w powiecie legionowskim, powinien opierać się o jasno zdefiniowane zasoby i być wdrażany oraz koordynowany w sposób spójny na całym obszarze. Tylko takie podejście pozwoli wykorzystać potencjał miejsca oraz bliskość metropolii dla uczynienia z turystyki i rekreacji liczącego się motoru wzrostu na obszarze powiatu. Warto też pamiętać, iż okolice Jeziora Zegrzyńskiego to jeden z najbardziej rozpoznawalnych ośrodków turystyki biznesowej związanej z konferencjami, szkoleniami,

czy wyjazdami integracyjnymi. Warto te elementy dostrzegać także w kontekście szerszym, np. przygotowania odpowiednich kadr dla tych funkcji, a także współpracy i współdziałania z gestorami bazy i odpowiadania na ich potrzeby w zakresie rozwoju niezbędnej infrastruktury publicznej.

Prawidłowe funkcjonowanie produktów turystyczno-rekreacyjnych, przy optymalnym wykorzystaniu zasobów powiatu i jego otoczenia, skutkować będzie wzrostem gospodarczym. Pozytywne zmiany zachodzące na rynku lokalnym, dzięki rozwojowi turystyki i rekreacji, przejawiają się także w innych sektorach gospodarczych i społecznych. Osiągnięcie celu, jakim jest przygotowanie odpowiedniej infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej oraz stworzenie zintegrowanej oferty turystycznej powiatu legionowskiego, niesie za sobą konieczność podejmowania działań zarówno w zakresie kreacji nowych produktów i rozwijania już istniejących, ich modyfikacji i unowocześniania zgodnie z trendami rynkowymi i oczekiwaniami klientów, jak również koordynowania działań wykonywanych przez różne podmioty na obszarze powiatu. Tylko takie podejście pozwoli dobrze wykorzystać i spożytkować potencjał turystyczno-rekreacyjny powiatu, czyniąc z niego liczącą się gałąź lokalnej gospodarki.

Z rozwojem funkcji turystycznej i rekreacyjnej w sposób bezpośredni wiąże się dbałość o wysoką jakość środowiska przyrodniczego. Działania powiatu skupiają się tutaj w trzech obszarach. Pierwszym jest dbałość o wysoką jakość powietrza i wzrost efektywności energetycznej oraz rozwój energetyki odnawialnej (głównie poprzez podejmowanie działań we własnych obiektach). Zasadniczym celem powinno stać się promowanie gospodarki niskoemisyjnej i efektywnej energetycznie. Drugim celem jest troska o jakość wód na obszarze powiatu oraz ochrona naturalnych ekosystemów, w szczególności poprzez wzmacnianie infrastruktury wodnej i wodno-ściekowej, w tym systemu oczyszczania ścieków, co powinno pozwolić na polepszenie jakości wód powierzchniowych na terenie powiatu, szczególnie Jeziora Zegrzyńskiego. Szczególnie ważna jest tutaj współpraca powiatu z gminami z terenu powiatu legionowskiego. Trzecim celem jest prowadzenie właściwej gospodarki leśnej, która winna służyć zrównoważonemu rozwojowi funkcji rezydencjalno-rekreacyjnych, uwzględniając jednocześnie ochronę obszarów cennych przyrodniczo (zagadnienia te, w bardzo podobnym wymiarze, były już sygnalizowane w obszarze *Współpraca i rozwój*, co pokazuje horyzontalny wymiar większości zapisów tego dokumentu).

Efektem podejmowanych działań powinno być włączenie zasobów dziedzictwa przyrodniczego w obieg gospodarczy, to jest podejmowanie takich działań ochronnych, które zachowując obecny stan środowiska naturalnego jednocześnie stwarzać będą impulsy do dalszego rozwoju powiatu. Ważne jest zatem właściwe gospodarowanie przestrzenią oraz planowanie prawnej ochrony przyrody, pozwalające łączyć funkcje gospodarcze, mieszkaniowe i ekologiczne różnych obszarów.

Kluczowym elementem dbałości o stan środowiska naturalnego jest także poziom świadomości ekologicznej mieszkańców. Edukacja i promocja postaw eksponujących bieżące i przyszłe korzyści płynące z ochrony środowiska naturalnego zapewnić powinna wyższą efektywność kosztową niektórych rozwiązań oraz przyczynić się do większej partycypacji społecznej w procesie ochrony przyrody.

Tabela 5. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru *Infrastruktura dla rozwoju*

INFRASTRUKTURA DLA ROZWOJU	
IR.1. System transportowy na obszarze powiatu działa efektywnie i zapewnia optymalną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną powiatu	IR.1.1. Wdrożenie kompleksowego programu przebudowy i remontu dróg powiatowych
	Główne działania/programy: - o budowa, modernizacja i przebudowa dróg powiatowych; - o współpraca na rzecz optymalizacji sieci dróg gminnych, powiatowych i wojewódzkich na terenie powiatu.
	IR.1.2. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu organizacji ruchu
	Główne działania/programy: - o opracowanie modelu ruchu na drogach powiatowych uwzględniających ograniczenia w zakresie ruchu tranzytowego; - o wdrożenie projektów organizacji ruchu.
	IR.1.3. Wspieranie efektywnego systemu komunikacji zbiorowej
	Główne działania/programy: - o analiza przepływów pasażerskich oraz potrzeb transportowych; - o podejmowanie działań na rzecz rewitalizacji linii kolejowej Wieliszew–Zegrze; - o podejmowanie działań na rzecz rozwoju publicznego transportu zbiorowego na rzecz powiatu; - o działania wspierające politykę aglomeracyjną – rozbudowa szybkiej kolei aglomeracyjnej do Zegrza, parkingów „Park and Ride” i systemu zintegrowanego biletu obejmującego cały powiat; - o monitorowanie oraz konsultowanie przebiegu tras komunikacji zbiorowej z uwzględnieniem tras nieekonomicznych, a ważnych społecznie.
IR.2. Infrastruktura turystyczno-rekreacyjna jest rozbudowana i atrakcyjna dla mieszkańców i gości odwiedzających powiat	IR.2.1. Rozbudowa istniejących szlaków turystyczno-przyrodniczych
	Główne działania/programy: - o utrzymanie i rozwój szlaków turystyczno-rekreacyjnych na terenie powiatu; - o promocja turystyczna Jeziora Zegrzyńskiego jako wyróżnika powiatu legionowskiego na tle innych jednostek samorządu terytorialnego; - o wdrożenie partycypacyjnego modelu modernizacji i rozbudowy infrastruktury (turystyki aktywnej, rekreacyjnej i specjalistycznej, m.in: centra sportu, rekreacji i wypoczynku, zbiorniki rekreacyjne, szlaki piesze, rowerowe, konne, ścieżki edukacyjne, punkty widokowe, place zabaw) we współpracy z gminami i innymi interesariuszami (PPP oraz inne instrumenty finansowe wsparcia); - o utrzymanie i rozbudowa, przy współpracy z gminami, ciągów ścieżek rowerowych, jako elementu rozwoju spójnej infrastruktury turystyki kwalifikowanej (rowerowej).
IR.3. Środowisko naturalne powiatu legionowskiego spełnia najwyższe standardy ekologiczne i tworzy dogodne warunki dla mieszkańców i odwiedzających	IR.3.1. Wspieranie rozwoju gospodarki niskoemisyjnej
	Główne działania/programy: - o wspieranie poprawy jakości powietrza poprzez ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko zanieczyszczeń ze źródeł niskiej emisji; - o poprawa efektywności energetycznej obiektów użyteczności publicznej; - o promocja niskoemisyjnych źródeł energii; - o wspieranie działań zmierzających do dywersyfikacji źródeł energii.

IR.3.2. Dbłość o jakość wód na obszarze powiatu wraz z poprawą funkcjonalności małej retencji i zabezpieczeniem przeciwpowodziowym

Główne działania/programy:

- o współpraca w zakresie rewitalizacji zbiorników wodnych na terenie powiatu legionowskiego.

IR.3.3. Gospodarka leśna służy zrównoważonemu rozwojowi funkcji rezydencjalno-rekreacyjnych uwzględniając ochronę obszarów cennych przyrodniczo

Główne działania/programy:

- o tworzenie planów i programów form ochrony przyrody i środowiska;
- o poprawa dostępności do informacji w zakresie gospodarki leśnej na terenie powiatu legionowskiego;
- o promocja postaw ekologicznych: akcje uświadamiające; programy edukacyjne w szkołach; promowanie wolontariatu; współpraca z mediami.

Miary sukcesu:

- zmniejszenie liczby wypadków i kolizji na obszarze powiatu **(IR.1.1. i IR.1.2);**
- skrócenie czasu dotarcia do centrum Warszawy z wykorzystaniem komunikacji indywidualnej **(IR.1.1. i IR.1.2);**
- skrócenie czasu dotarcia do centrum Warszawy z wykorzystaniem komunikacji zbiorowej **(IR.1.3.);**
- liczba osób korzystających z komunikacji zbiorowej na terenie powiatu **(IR.1.3.);**
- liczba szlaków turystyczno-rekreacyjnych na terenie powiatu legionowskiego **(IR.2.);**
- liczba miejsc noclegowych w turystycznych obiektach zakwaterowania zbiorowego nad Jeziorem Zegrzyńskim **(IR.2.);**
- liczba zrealizowanych projektów z zakresu promocji postaw proekologicznych **(IR.3);**
- procent powierzchni powiatu objęty różnymi formami ochrony przyrody **(IR.3).**

5.2.3. Obszar Rozwój gospodarczy

Istotnym elementem w realizacji tego celu będzie tworzenie warunków wspomagających rozwój gospodarczy w powiecie, a także podejmowanie takich działań, które w coraz większym stopniu tworzyć będą atrakcyjne miejsca pracy, ograniczając tym samym „sypialnianą” funkcję obszaru położonego w metropolii warszawskiej. Warto jednocześnie wykorzystać potencjał – naukowy, kulturalny, turystyczny i inwestycyjny – pobliskiej Warszawy, dla podejmowania, jeżeli nie wspólnych, to przynajmniej uzupełniających przedsięwzięć społeczno-gospodarczych. To bowiem potencjał techniczny i intelektualny Warszawy oraz dostępność terenów pod inwestycje na obszarze powiatu legionowskiego stwarza unikatowe warunki do rozwoju przemysłów opartych na nowoczesnych technologiach i budowania tutaj innowacyjnych przedsięwzięć.

Warto jednocześnie pamiętać, iż nowoczesna i konkurencyjna gospodarka wymaga odpowiedniej infrastruktury zarówno instytucjonalnej, jak i technicznej. Stąd po raz kolejny zwraca się uwagę na potrzebę koordynacyjnej roli powiatu, zarówno wobec gmin wchodzących w skład powiatu, jak i w stosunku do całego obszaru metropolitalnego. Istotą strategicznej interwencji władz powiatu powinno być kreowanie warunków dla rozwoju nowoczesnej gospodarki oraz przedsiębiorstw opartych na wiedzy, współpracujących ze sferą nauki.

Samorząd powiatowy dysponuje tutaj ważnym narzędziem, które stanowić może klucz do budowania przewag konkurencyjnych obszaru – jest nim szkolnictwo ponadgimnazjalne. Istotne jest bowiem świadome tworzenie warunków do rozwoju takich kierunków edukacji, które wspierać będą pożądane procesy rozwoju gospodarczego oraz kreować wśród mieszkańców powiatu kompetencje przedsiębiorcze i wysoką wartość kompetencyjną pracowników. Ale to także kolejny element, w ramach którego warto budować współpracę międzysamorządową pomiędzy gminami, a powiatem. Im wcześniej (już na etapie gimnazjum) rozpocznie się świadome kształtowanie pożądanych kompetencji młodych ludzi, tym lepiej będą oni przygotowani w przyszłości do sprostania wyzwaniom współczesnego świata i będą w stanie budować trwałe podstawy rozwoju powiatu legionowskiego.

Jakość i konkurencyjność gospodarki (w tym lokalnej) uzależniona jest nie tylko od warunków ekonomicznych i prawnych, ale w zdecydowanym stopniu od jakości kadr, zdolności do tworzenia i absorpcji innowacji oraz uniwersalnych kwalifikacji pracowników i ich zdolności do elastycznego reagowania na zachodzące na rynku pracy zmiany. Edukacja w szkołach na terenie powiatu nie może rozwijać się bez uwzględnienia jej wpływu na jakość kadr gospodarki i przedsiębiorczość. Warto także śledzić rozwój rynku pracy w samej Warszawie i odpowiadać na zapotrzebowania tamtejszego rynku pracy. Niezwykle ważne jest także odpowiadanie na bieżące zapotrzebowanie rynku pracy oraz budowanie trwałych relacji pomiędzy obecnymi pracodawcami, a placówkami oświatowymi.

Dokument strategiczny podkreśla, iż bardzo potrzebne jest nowe podejście do wsparcia przedsiębiorczości oraz kształcenia postaw przedsiębiorczych zarówno wśród osób dorosłych, jak i dzieci i młodzieży. Cel ten powinien być realizowany poprzez intensyfikację współpracy pomiędzy sektorem gospodarczym i instytucjami rynku pracy oraz partnerami społecznymi, po to, aby lepiej dostosować system kształcenia do zmieniających się warunków społecznych i gospodarczych.

Wszystko to ma służyć intensyfikacji korzystania i pomnażania lokalnego potencjału gospodarczego i intelektualnego oraz umiejętnego korzystania z atrakcyjnego położenia powiatu na Obszarze Metropolitalnym Warszawy. Silny akcent należy położyć na integrowanie sfery edukacji, gospodarki i rynku pracy oraz zacieśnianie współpracy pomiędzy różnymi przedstawicielami tych sfer życia publicznego powiatu. Dlatego też w ramach tego celu podejmuje się zintegrowane interwencje w zakresie edukacji, przedsiębiorczości i rynku pracy. Interwencje te dotyczą wsparcia szkolnictwa zawodowego w powiązaniu ze sferą gospodarki lokalnej i regionalnej, tworzenia warunków do kształcenia ustawicznego mieszkańców i dostosowywania ich kompetencji do zmieniających się uwarunkowań rynkowych, zacieśniania współpracy pomiędzy sferą edukacji i przedsiębiorczości w celu poprawienia stopnia dostosowania efektów kształcenia do wzrastających wymogów w stosunku do pracowników i zapobiegania negatywnym zjawiskom na rynku pracy.

Także w obszarze związanym z rozwojem gospodarczym znalazł się cel *Powiat legionowski marką turystyczną*. Pokazuje to tylko, jak ważnym elementem myślenia o rozwoju gospodarczym powiatu są zagadnienia związane z szeroko pojętą turystyką i rekreacją. O ile w obszarze *Infrastruktura dla rozwoju* skoncentrowano się na przygotowaniu „twardych” podstaw współpracy, o tyle tutaj twórcy *Strategii* skupili się bardziej na „oprządkowaniu” wspólnych działań.

Służyć temu ma zintensyfikowanie działań na rzecz utworzenia i promocji marki turystycznej Jeziora Zegrzyńskiego oraz integracja podmiotów w ramach Lokalnej Organizacji Turystyki. Zasadniczym celem takich działań jest przejście z poziomu konkurencji o turystę, na poziom współpracy w celu dostarczenia mu atrakcyjniejszej, bardziej rozbudowanej, lepiej dopasowanej do jego potrzeb oferty. Chodzi zatem o to, by poszczególne samorządy i gestorzy bazy raczej uzupełniali swoje działania, plany, zamierzenia, niż postrzegali sąsiadów jako konkurenta w dostępie do osób, które chcą skorzystać z oferty turystyczno-rekreacyjnej.

Ważną rolę samorządu powiatowego może być podjęcie próby certyfikacji oferty turystyczno-rekreacyjnej w celu potwierdzenia wysokiej jakości produktu oraz systematyczne prowadzenie badań potrzeb odbiorców oferty turystycznej i profilu klienta usług turystycznych w powiecie w celu właściwej segmentacji klienta i rynku.

Należy jednocześnie pamiętać, iż odbiorcą tych działań w równej mierze będą osoby z zewnątrz – szukające tu możliwości krótszego lub dłuższego aktywnego spędzenia czasu – co mieszkańcy powiatu legionowskiego. Wysoka jakość oferty biznesowo-rekreacyjnej, szczególnie w atrakcyjnych warunkach przyrodniczych i kulturowych podnosić będzie jakość życia mieszkańców powiatu i przyczyniać się będzie do lepszej oceny warunków ich życia.

Tabela 6. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru *Rozwój gospodarczy*

ROZWÓJ GOSPODARCZY	
RG.1. Mieszkańcy realizują swoje aspiracje zawodowe dzięki funkcjonowaniu innowacyjnych przedsiębiorstw	RG.1.1. Tworzenie klimatu przyjaznego lokalnej przedsiębiorczości
	Główne działania/programy: - o zorganizowanie forum gospodarczego powiatu legionowskiego; - o promocja produktów lokalnych; - o wspieranie formuły partnerstwa międzysamorządowego i międzysektorowego w tworzeniu warunków do rozwoju przedsiębiorczości; - o promocja obszaru metropolitalnego Warszawy jako miejsca efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej; - o rozwój wspólnej oferty inwestycyjnej w powiecie oraz poprawa standardów obsługi inwestorów – „powiat przyjazny przedsiębiorcom”.
	RG.1.2. Kształcenie zawodowe i ustawiczne dostosowane do potrzeb rynku pracy
	Główne działania/programy: - o prowadzenie stałych analiz dotyczących sytuacji gospodarczej powiatu i powiązanie kształcenia z aktualnymi potrzebami gospodarki z analizą zawodów deficytowych i nadwyżkowych – dostosowanie kierunków kształcenia zawodowego do potrzeb i oczekiwań rynku pracy; - o uruchomienie systemu doradztwa zawodowego na poziomie gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym oraz promocja szkolnictwa zawodowego na terenie powiatu; - o promocja kształcenia ustawicznego; - o doskonalenie kadry kształcenia zawodowego, w tym inicjowanie i uczestniczenie w programach współpracy międzynarodowej i regionalnej dotyczących edukacji zawodowej; - o wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych (staże, przygotowanie zawodowe dorosłych, szkolenia dla osób bezrobotnych); - o kształcenie podstawy przedsiębiorczości wśród młodzieży.

RG. 1.3. Interwencje na rynku pracy dostosowane do potrzeb pracodawców i pracobiorców

Główne działania/programy:

- o rozwijanie doradztwa instytucjonalnego dla przedsiębiorców;
- o tworzenie programów rynków pracy dedykowanych dla bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo;
- o inicjowanie działań na rzecz ekonomii społecznej;
- o inicjowanie współpracy międzysektorowej na rzecz rynku pracy.

RG.1.4. Powiat legionowski marką turystyczną

Główne działania/programy:

- o stworzenie lokalnej marki turystycznej dla powiatu legionowskiego;
- o stworzenie we współpracy z gminami Lokalnej Organizacji Turystycznej;
- o udostępnianie produktów turystycznych;
- o działania na rzecz upowszechniania rekonstrukcyjnych punktów historycznych na terenie powiatu legionowskiego;
- o działania na rzecz rozwoju infrastruktury okołoturystycznej;
- o współpraca JST z obszaru powiatu oraz ich instytucji w zakresie uzgadniania spójnego kalendarza wydarzeń kulturalnych i turystycznych na terenie powiatu;
- o aktywna i spójna oferta Powiatu w Mazowieckim Systemie Informacji Turystycznej;
- o cykliczne badanie potrzeb odbiorców oferty turystycznej oraz profilu klienta usług turystycznych w powiecie – segmentacja klienta i rynku;
- o inicjowanie i wspieranie działań mających na celu podnoszenie społecznej świadomości i wrażliwości w zakresie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.

Miary sukcesu:

- liczba nowych podmiotów gospodarczych (**RG.1.1**);
- liczba zatrudnionych w wybranych sektorach gospodarki na terenie powiatu (**RG.1.1**);
- liczba kandydatów do szkół ponadgimnazjalnych na terenie powiatu (**RG.1.2**);
- liczba kierunków zawodowych w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie powiatu (**RG.1.2**);
- liczba przedsiębiorstw organizujących kształcenie w miejscu pracy (**RG.1.2 i RG.1.3**);
- stopa bezrobocia w powiecie legionowskim (**RG.1.3**);
- liczba osób korzystających z mechanizmów ekonomii społecznej (**RG.1.3**);
- liczba wspólnie zrealizowanych przedsięwzięć kulturalnych i turystycznych na terenie powiatu (**RG.1.4**);
- liczba obiektów infrastruktury okołoturystycznej posiadających certyfikat jakości (**RG.1.4**).

5.2.4. Obszar Budowanie Kapitału Społecznego

Kapitał społeczny to szereg umiejętności i kompetencji społecznych, które pozwalają współpracować jednostkom i społecznościom. Umiejętność współdziałania oraz zaufanie do innych staje się jedną z ważniejszych cech rozwoju w sytuacji, gdy sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od wysiłku pojedynczych osób, a jest efektem pracy zespołowej. Powszechnie uznawany jest też za jeden z najważniejszych czynników rozwoju współczesnych społeczeństw – od sfery partycypacji obywatelskiej do twardych wyników ekonomicznych.

Takie rozumienie pojęcia kapitału społecznego otwiera przed wspólnotą samorządową zupełnie nowe wyzwania. W jaki sposób Powiat, świadomie, jako podmiot współodpowiedzialny za politykę rozwoju, może kształtować i stwarzać warunki rozwoju dla swoich mieszkańców w różnych dziedzinach – edukacji, kultury, ale także w odniesieniu do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, zarówno w wymiarze socjalnym, zdrowotnym, jak i bezpieczeństwa publicznego – starano się wskazać w ramach czwartego obszaru planowania strategicznego, którego punktem odniesienia było „budowanie” tegoż kapitału.

Pierwszy cel strategiczny obejmuje kwestie związane z szeroko pojętą wysoką jakością edukacji – i co ważne, na każdym etapie życia. Zatem w swoim podejściu do wizji rozwojowej nie skupiono się wyłącznie na tych zagadnieniach, które leżą w bezpośredniej kompetencji Powiatu (szkolnictwo ponadgimnazjalne i zawodowe), ale próbowano także dotknąć coraz bardziej fundamentalnej, w dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się społeczeństwie, kwestii uczenia się przez całe życie.

Wydaje się, iż nie podlega dziś dyskusji, że kapitał intelektualny jest obecnie kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, innowacyjności, jakości rynku pracy, przedsiębiorczości i zaradności mieszkańców. Zaś o jakości kapitału intelektualnego decyduje zarówno system, jak i jakość kształcenia. Stąd w *Strategii* szereg działań koncentruje się na utrzymywaniu wysokiego poziomu edukacji, zapewnieniu nowoczesnej i efektywnej bazy placówek oświatowych, stosowaniu nowatorskich metod nauczania, a także samodoskonalenia się kadry pedagogicznej.

Tempo i zakres zmian zachodzących na rynku pracy, dynamiczny rozwój nowych technologii oraz zmiany w systemie wartości, wymagają umożliwienia osobom młodym zdobywania nowych umiejętności i nabywania doświadczeń. Także w tym obszarze kluczowa wydaje się współpraca pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi środowiskami lokalnymi, wśród których wiodące pozycje zajmują samorządy terytorialne szczebla gminnego, placówki edukacyjne, rodzice i uczniowie, a także pracodawcy i organizacje pozarządowe. Efektywny system edukacyjny już od pierwszych etapów kształcenia przygotowuje do wejścia na rynek pracy. Dlatego tak ważna jest współpraca kadry nauczycielskiej i doradców zawodowych już na wcześniejszym (tj. np. gimnazjalnym) poziomie nauczania. Ważną kwestią jest także zapewnienie możliwości korzystania przez kształcąca się młodzież z nowoczesnych zdobyczy techniki i udziału w nowatorskich projektach edukacyjnych, zwłaszcza o zasięgu międzynarodowym.

Należy przy tym pamiętać, iż osiągnięte w systemie edukacji rezultaty w ogromnej mierze zależą od jakości posiadanych kadr, bazy oraz wdrażanych programów dydaktycznych. Stąd sporo miejsca poświęcono także stałemu doskonaleniu kadr nauczycielskich w szkołach, dla których organem prowadzącym jest Powiat. Ważne jest też nowoczesne i odpowiadające wyzwaniom czasu, potrzeb i oczekiwań młodego pokolenia zaplecze dydaktyczne i techniczne placówek edukacyjnych, które wymaga systematycznego unowocześniania i dostosowywania tak do potrzeb uczniów, jak i wyzwań zmieniającego się wokół świata. Twórcy dokumentu zwracają także uwagę na potrzebę zapewnienia zarówno dzieciom, jak i ich rodzicom, pełnego wsparcia w zakresie kształcenia i wychowania, poczynając od diagnozowania problemów i potrzeb, poprzez profilaktykę i poradnictwo. Sporo miejsca poświęcono także edukacji specjalnej.

Kolejny cel strategiczny związany jest zagwarantowaniem wysokiej jakości oferty kulturalnej oraz rekreacyjnej i sportowej. Kultura stanowi jeden z podstawowych czynników rozwoju społecznego. W odniesieniu lokalnym pozytywnie wpływa na poziom integracji społecznej, jak również jest sposobem na pielęgnację i rozwój lokalnych więzi. Dlatego też niezwykle istotnym zadaniem stojącym przed każdym samorządem jest podejmowanie działań wspierających organizację przedsięwzięć o charakterze kulturalnym. Istotną kwestią jest zwiększanie poziomu koordynacji

pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami, mającymi miejsce na terenie powiatu legionowskiego. Potrzebna jest współpraca różnych instytucji z poszczególnych gmin (samorządów, jednostek kultury, osób i instytucji zajmujących się szeroko pojętą działalnością kulturalną), tak aby podejmować starania zmierzające do budowania wspólnej oferty, przekraczającej granice jednej gminy, co powinno zaowocować wzajemnym uzupełnianiem oferty kulturalnej na obszarze Powiatu, a w konsekwencji przyczynić się do zwiększenia dostępności oraz poziomu społecznego uczestnictwa w kulturze oraz aktywnych formach spędzania czasu wolnego.

Dostęp do wysokiej jakości, zróżnicowanej oferty kulturalnej powinien stać się wyróżnikiem powiatu legionowskiego. Jej dostępność, atrakcyjność i dostosowanie do potrzeb różnych grup odbiorców powinna wyróżniać powiat, jako miejsce przyjazne do życia dla obecnych i przyszłych mieszkańców. Szczególnie ważne jest dostosowanie tej oferty do potrzeb i oczekiwań różnych grup odbiorców, w tym w szczególności z uwzględnieniem wieku mieszkańców powiatu.

Niemniej ważne – zarówno z punktu widzenia jakości życia mieszkańców (zdrowie, atrakcyjna możliwość spędzenia czasu), jak i szeroko rozumianego bezpieczeństwa (przeciwdziałanie patologiom, aktywne organizowanie czasu ludziom młodym) – są kwestie związane z rozbudową oferty w zakresie kultury fizycznej, sportu i rekreacji. Z racji tych przesłanek (zdrowie, bezpieczeństwo, jakość życia) warto w sposób ciągły rozwijać i uatrakcyjnić ofertę rekreacyjną i sportową na obszarze powiatu. Dostosowywać ją do zdiagnozowanych potrzeb i oczekiwań mieszkańców, a także maksymalnie integrować działania w układzie ponadgminnym.

Ostatni cel strategiczny związany jest z kwestiami bezpieczeństwa, zarówno w kontekście dostępności do usług zdrowotnych i społecznych, jak i zagwarantowania wysokiego poziomu bezpieczeństwa.

Poprawa i dostosowanie ochrony zdrowia i profilaktyki do trendów demograficzno-epidemiologicznych oraz podjęcie takich działań, które dadzą mieszkańcom Powiatu poczucie dostępności wysokiej jakości usług medycznych, to główne założenie zawarte w celu operacyjnym dotyczącym ochrony zdrowia. Poprawa poziomu zdrowia i związanej z nim jakości życia jest bowiem istotnym zadaniem, stojącym przed organizatorami opieki zdrowotnej w powiecie. Realizacja zadań w tym obszarze i osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu usług medycznych powinno odbywać się – chociażby z racji niewielkiej odległości od Warszawy – we współpracy z podmiotami regionalnej polityki zdrowotnej, a także podmiotami publicznymi i partnerami społecznymi. Niezwykle istotne jest także podejmowanie szeregu działań związanych ze wspieraniem i promowaniem różnych inicjatyw mających na celu upowszechnianie zasad zdrowego stylu życia i szeroko rozumianej profilaktyki. Warto i tu podkreślić, iż także zagadnienia związane z ochroną i profilaktyką zdrowotną, to ważna grupa działań, które można i powinno realizować się w partnerstwie międzysamorządowym.

Bardzo ważnymi zadaniami powiatu są te, które dotyczą polityki społecznej w rozumieniu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz podejmowania aktywności na rzecz włączenia społecznego różnych grup zmarginalizowanych, bądź potencjalnie zagrożonych marginalizacją. Kluczowym elementem integrującej polityki społecznej winno być rozwijanie systemowych form wsparcia na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji rodzin, dzieci i młodzieży. W ramach tych działań rozwijane będą m.in. nowe elementy systemu pieczy zastępczej. Szeroki zakres działań skierowany zostanie do osób niepełnosprawnych. W tym obszarze w ramach reintegracji społecznej i zawodowej dużą wagę przykładać się będzie do likwidacji barier architektonicznych.

Biorąc pod uwagę doświadczenia powiatu w zakresie ekonomii społecznej założono, iż ważnym elementem pomocy dla osób, które znalazły się w trudnej sytuacji, będzie wspieranie i integracja działań na rzecz rozwijania właśnie ekonomii społecznej w powiecie legionowskim.

Innym ważnym polem działania polityki społecznej będzie rozwój różnych form wsparcia dla osób starzejących się i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu spowodowanemu starzeniem się społeczeństwa. Aktywizacja osób starszych powinna odbywać się zarówno na płaszczyźnie społecznej, jak i zawodowej. Jednocześnie nieodłącznym elementem tego pakietu działań będzie zapewnienie usług specjalistycznych i opiekuńczych – to także pole współdziałania i rozwijania współpracy z gminami wchodzącymi w skład powiatu.

Ostatnia grupa działań to kwestie związane z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego. Niewątpliwie wymaga to szerokiej i kompleksowej współpracy wszystkich służb publicznych i odbywać się powinno na różnych płaszczyznach życia powiatu. Szczególnym elementem zapewnienia bezpieczeństwa publicznego jest poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym, odbywająca się zarówno poprzez modernizację infrastruktury komunikacyjnej (*Obszar: Infrastruktura dla rozwoju*), jak i edukację zwiększającą bezpieczeństwo.

Bardzo ważnymi kwestiami, które znalazły swoje odzwierciedlenie w zapisach strategii, są działania związane z poprawą jakości wyposażenia oraz kwalifikacji i współpracy w obszarze zarządzania kryzysowego. To kolejny element, w którym samorząd powiatowy i gminny powinny ze sobą ściśle współpracować przy opracowaniu mapy zagrożeń oraz koordynacji wdrażania jednolitego programu w zakresie rozwoju elektronicznych systemów bezpieczeństwa publicznego (monitoring centrów miast oraz obszarów o zwartej zabudowie, monitoring ruchu drogowego, monitoring mobilny w miejscach szczególnego zagrożenia o charakterze tymczasowym). Polem do współpracy międzysamorządowej jest także kwestia integracji systemów ratownictwa, w tym doskonalenie systemów bezpieczeństwa przez wolontariat, koordynowanie działań służb w fazie wstępnej (przepływ informacji).

Tabela 7. Cele operacyjne i grupy zadań w ramach obszaru *Budowanie Kapitału Społecznego*

BUDOWANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO	
BKS.1. Powiat zapewnia wysoką jakość kształcenia na każdym etapie życia	BKS.1.1. Szkoły na terenie powiatu osiągają wskaźnik Edukacyjnej Wartości Dodanej (EWD) wyższy od średniej krajowej i wojewódzkiej oraz oferują uczniom dostęp do nowoczesnej bazy edukacyjnej
	Główne działania/programy: - o budowa międzysektorowego zespołu ds. oświaty dla obszaru powiatu; - o utrzymywanie efektywnej siatki placówek oświatowych; - o systematyczna ocena jakości świadczonych usług edukacyjnych oraz badanie potrzeb edukacyjnych; - o opracowanie standardów zatrudnienia w placówkach oświatowych na terenie całego powiatu, w celu rozwoju polityki wykorzystania zasobów ludzkich w obszarze edukacji; - o modernizacja i rozbudowa infrastruktury edukacyjnej; - o poprawa wyposażenia placówek w pomoce dydaktyczne; - o podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli; - o realizacja programów stypendialnych dla uzdolnionej młodzieży m.in. stworzenie programu odkrywania i wspierania talentów (powiatowy fundusz stypendialny – we współpracy z gminami oraz NGO); - o organizacja szerokiego wachlarza zajęć pozalekcyjnych i konkursów przedmiotowych, pogłębiających wiedzę i rozwijających zainteresowania uczniów; - o promocja wśród młodzieży zasad wolontariatu i uczestnictwa w działaniach organizacji pozarządowych; - o stworzenie powiatowych wskaźników edukacyjnych (w odniesieniu do wszystkich typów szkół w powiecie) wraz z cykliczną analizą otrzymywanych wyników (nie rzadziej niż raz na rok).
	BKS.1.2. Kształcenie ustawiczne odpowiadające aspiracjom mieszkańców powiatu i wyzwaniom demograficznym
Główne działania/programy: - o promowanie działań na rzecz seniorów w powiecie legionowskim ze szczególnym uwzględnieniem środowisk kombatanckich; - o budowa bazy wiedzy prezentującej ofertę organizacji pozarządowych i placówek oświatowych na terenie powiatu.	

BKS. 2. Mieszkańcy mają dostęp do szerokiej oferty kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej	BKS.2.1. Zapewnienie odpowiednich warunków dla działań kulturalnych i chroniących dziedzictwo kulturowe Główne działania/programy: - o zwiększanie poziomu społecznego uczestnictwa w kulturze oraz aktywnych formach spędzania czasu wolnego poprzez promocję i informację o ofercie kulturalnej w powiecie; - o udział w imprezach i obchodach popularyzujących kulturę lokalną; - o współpraca z organizacjami pozarządowymi w obszarze wspólnej organizacji i promocji imprez kulturalnych, w tym związanych z kulturą lokalną (budowanie dobrych praktyk); - o budowa potencjału lokalnych instytucji kultury umożliwiającego poszerzenie oferty kulturalnej; - o promowanie i wspieranie lokalnych animatorów kultury oraz lokalnych artystów i twórców; - o zwiększanie poziomu społecznego uczestnictwa w kulturze oraz aktywnych formach spędzania czasu wolnego poprzez promocję i informację o ofercie kulturalnej w powiecie; - o stworzenie i wdrożenie programu edukacji regionalnej; - o organizacja imprez i obchodów popularyzujących kulturę lokalną. 2.2. Stworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju kultury fizycznej i turystyki Główne działania/programy: - o budowa infrastruktury sportowej przy placówkach oświatowych prowadzonych przez powiat umożliwiającej poszerzenie oferty dla mieszkańców; - o wspieranie projektów promujących sport i aktywny tryb życia; - o program stypendialny dla uzgodnionych sportowców; - o promocja walorów turystycznych powiatu wraz z zapewnieniem kompleksowej informacji turystycznej.
BKS.3. Powiat zapewnia pełną dostępność do usług zdrowotnych i społecznych oraz gwarantuje wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa	BKS.3.1. Poprawa i dostosowanie ochrony zdrowia i profilaktyki do trendów demograficzno-epidemiologicznych Główne działania/programy: - o współpraca międzysamorządowa w zakresie planowania i realizacji programów profilaktycznych; - o zabezpieczenie wysokiej jakości usług medycznych na terenie powiatu; - o poprawa dostępności do informacji dot. służby zdrowia (np. opracowanie i udostępnianie bazy usług zdrowotnych, portal „Zdrowy Powiat”). BKS.3.2. Sprawny i efektywny system wspierania osób potrzebujących i niepełnosprawnych Główne działania/programy: - o likwidacja barier architektonicznych dla os. niepełnosprawnych w instytucjach publicznych; - o rozwijanie różnorodnych form wsparcia dzieci umieszczonych w pieczy zastępczej; - o podejmowanie działań dostosowawczych w polityce społecznej w kontekście starzenia się społeczeństwa: rozwój całodobowych i dziennych form wsparcia; zapewnienie usług specjalistycznych i opiekuńczych; rozwój współpracy z gminami w tym zakresie; - o rozwój rodzinnej opieki zastępczej, tworzenie wielodzietnych rodzin zawodowych oraz rodzin specjalistycznych; - o wspieranie i integracja działań na rzecz rozwoju ekonomii społecznej.

BKS.3.3. Wzmocnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego wraz z usprawnieniem zarządzania kryzysowego

Główne działania/programy:

- o budowa zintegrowanego systemu ostrzegania i alarmowania ludności o zagrożeniach dla powiatu;
- o kształtowanie i promocja postaw właściwych w odniesieniu do sytuacji kryzysowych;
- o wsparcie edukacji dla poprawy bezpieczeństwa i ochrony przeciwpożarowej;
- o wzmacnianie i promowanie tworzenia organizacji na rzecz obrony terytorialnej;
- o współpraca z gminami w zakresie tworzenia mapy zagrożeń oraz koordynacja wdrażania spójnego programu w zakresie rozwoju elektronicznych systemów bezpieczeństwa publicznego (monitoring centrów miast oraz obszarów o zwartej zabudowie, monitoring ruchu drogowego, monitoring mobilny w miejscach szczególnego zagrożenia o charakterze tymczasowym);
- o poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym: inwestycje zwiększające bezpieczeństwo pieszych; budowa obwodnic miast; monitoring organizacji ruchu drogowego; działania profilaktyczne ze szczególnym naciskiem na edukację dzieci i młodzieży w zakresie bezpieczeństwa na drogach;
- o współpraca w realizacji działań w zakresie poprawy stanu wałów przeciwpowodziowych na obszarze powiatu.

Miary sukcesu:

- poprawa, w stosunku do roku bazowego, wskaźników EWD szkół prowadzonych przez powiat (**BKS.1.1.**);
- nakłady finansowe przeznaczone na modernizację i rozbudowę infrastruktury edukacyjnej i sportowej (**BKS.1.1. i BKS.2.2.**);
- liczba realizowanych, w tym nowych, programów edukacyjnych oraz liczba uczniów korzystająca z programów (**BKS.1.1.**);
- liczba programów podejmowanych na rzecz seniorów (**BKS.1.2.**);
- uzyskanie II poziomu kwalifikacji zawodowej przez więcej niż 80% kadry dydaktycznej w szkołach prowadzonych przez powiat (**BKS.1.1.**);
- liczba uczestników imprez kulturalnych na 10 000 mieszkańców (**BKS.2.1.**);
- liczba zrealizowanych projektów związanych z promocją sportu i aktywnym trybem życia (**BKS.2.2.**); ;
- liczba uczestników programów związanych z profilaktyką zdrowotną (**BKS.3.1.**);
- nakłady finansowe własne i zewnętrzne przeznaczone na likwidację barier architektonicznych w powiatowych budynkach użyteczności publicznej (**BKS.3.2.**);
- liczba rodzin zastępczych na terenie powiatu (**BKS.3.2.**);
- nakłady finansowe przeznaczone na dofinansowanie zadań z zakresu bezpieczeństwa i ochrony przeciwpożarowej (**BKS.3.3.**);
- liczba organizacji na rzecz obrony terytorialnej (**BKS.3.3.**);
- liczba wypadków na obszarze powiatu (**BKS.3.3.**).

6. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Strategia określa podstawowe cele i kierunki działań powiatu legionowskiego w latach 2016-2025. Przed samorządem stoi więc perspektywa pozyskiwania odpowiednich środków finansowych na realizację zamierzonych, zaplanowanych we wskazanym czasie działań. Budżet powiatu z uwagi na stale rosnącą liczbę zadań własnych niejednokrotnie nie wystarcza na realizację wszystkim zakładanych celów i osiągnięcie zamierzonych standardów. Należy zauważyć, że możliwość finansowania poszczególnych zadań wynikających ze *Strategii* uzależniona jest od poziomu uzyskanych przez powiat dochodów na co wpływ mają m. in. przepisy prawa. W związku z tym koniecznością staje się sięgnięcie do innych, zewnętrznych źródeł finansowania.

Głównymi źródłami finansowania *Strategii* w okresie jej realizacji poza środkami budżetu powiatu będą:

- środki z budżetów gmin wchodzących w skład powiatu. Z uwagi na charakter dróg powiatowych, obsługujących bezpośrednio mieszkańców, a nie tylko pełniących funkcje komunikacyjne, jako standard przyjmuje się realizację inwestycji na drogach powiatowych z pomocą finansową ze strony gmin..
- środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej w ramach perspektywy finansowej na lata 2014-2020 (m.in. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Fundusz Spójności);
- inne zagraniczne środki finansowe;
- krajowe środki finansowe;
- komercyjne instrumenty finansowe;
- środki z sektora prywatnego.

Najważniejszym źródłem finansowania ze środków europejskich jest *Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020*. Uzupełniającymi źródłami finansowania strategii będą inne programy operacyjne finansowane ze środków unijnych perspektywy 2014-2020, w tym:

- *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020*, w ramach którego będzie m.in. możliwe finansowanie ponadlokalnych przedsięwzięć w zakresie energetyki odnawialnej, termomodernizacji budynków użyteczności, rozbudowy infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, a także przebudowy dróg krajowych;
- *Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020*, w ramach którego zaplanowano finansowanie przedsięwzięć związanych poprawą dostępu mieszkańców do szybkiego Internetu, rozwojem administracji elektronicznej i e-usług, a także podnoszeniem umiejętności cyfrowych społeczeństwa;
- *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020*, w ramach którego będzie m.in. możliwość finansowania projektów podnoszących kompetencje pracowników administracji samorządowej oraz rozwijających systemy zarządzania strategicznego i finansowego w gminach i powiatach;
- Szwajcarskie i Norweskie Instrumenty Finansowe, umożliwiające finansowanie różnorodnych inicjatyw związanych ze sportem, kulturą, edukacją, zdrowiem oraz rozwojem społeczeństwa obywatelskiego.

Strategia będzie również finansowana ze środków krajowych. W szczególności dotyczy to takich programów i funduszy krajowych jak:

- *Program Przebudowy Gminnej i Powiatowej Infrastruktury Drogowej*, w ramach którego będzie istniała możliwość uzyskania dotacji na modernizację dróg powiatowych i gminnych;
- Roczne programy finansowania kultury, realizowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, z których będą dofinansowywane imprezy i wydarzenia kulturalne;

- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, w ramach, którego będzie możliwość finansowania w formie instrumentów dotacyjnych i zwrotnych przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska, efektywności energetycznej, energii odnawialnej itp.;
- Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, umożliwiający finansowanie różnorodnych przedsięwzięć w zakresie ekologii, ochrony przyrody oraz zarządzania gospodarką wodną i odpadową;
- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, umożliwiający finansowanie m.in. projektów z zakresu integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

W finansowanie należy zaangażować także fundusze innych uczestników procesu wdrażania *Strategii*, w tym sektora prywatnego m.in. fundusze pożyczkowe, gwarancje i poręczenia kredytowe. Istotny jest również rozwój instrumentów finansowych polegających na partnerstwie jednostek publicznych z prywatnymi, które umożliwia wspólną realizację projektów.

7. MECHANIZMY WDRAŻANIA PROGRAMU I KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

Wdrażanie *Strategii Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025* należy rozpatrywać na trzech poziomach:

- merytorycznym;
- organizacyjnym;
- społecznym.

Rekomendacje wdrożeniowe zawierają propozycje działań, których podjęcie może ułatwić wprowadzenie w życie zapisów *Strategii Rozwoju* oraz umożliwić ich stałe monitorowanie i dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego.

7.1. Poziom merytoryczny

Poziom merytoryczny obejmuje strategię i narzędzia zarządzania strategicznego powiatem. Na poziomie merytorycznym powinno uwzględniać się skoordynowanie zapisów *Strategii* z dokumentami planistycznymi powiatu np. strategiami branżowymi, wieloletni

m planem inwestycyjnym.

Wśród narzędzi planistycznych, które powinny wspierać realizację *Strategii* należy wskazać:

- *Wieloletnią Prognozę Finansową* (WPF), będącą instrumentem nowoczesnego zarządzania finansami publicznymi, której obowiązek sporządzania, począwszy od roku 2011, wprowadzony został przepisami Ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. Podstawowymi elementami prognozy finansowej są: dochody i wydatki w podziale na bieżące i majątkowe oraz wynik budżetu, informacja o przeznaczeniu nadwyżki, bądź sposobie sfinansowania deficytu budżetowego, przychody i rozchody budżetu uwzględniające dług zaciągnięty oraz dług planowany do zaciągnięcia, a także kwota długu, w tym relacja zadłużenia opisana w art. 243 Ustawy oraz sposób sfinansowania spłaty zadłużenia. WPF w znacznym stopniu ułatwia racjonalne planowanie działań inwestycyjnych w dłuższym czasie oraz pozwala zachować dyscyplinę budżetową.
- Obligatoryjne branżowe dokumenty planistyczne, które, ukierunkowane na bardzo konkretne zagadnienia, mogą wspomóc politykę rozwojową powiatu w danej branży czy dziedzinie m.in.:
 - o *Powiatowy program ochrony środowiska* – 4-letni program wyznaczający cele ekologiczne powiatu, priorytetowe przedsięwzięcia w zakresie ochrony środowiska, a także rodzaj i harmonogram działań proekologicznych;
 - o *Powiatowy program opieki nad zabytkami*, którego celem jest włączenie problemów ochrony zabytków do systemu zadań strategicznych, zahamowanie procesów degradacji zabytków i doprowadzenie do poprawy stanu ich zachowania, wyeksponowanie poszczególnych zabytków oraz walorów krajobrazu kulturowego, a także podejmowanie działań zwiększających atrakcyjność zabytków dla potrzeb społecznych, turystycznych i edukacyjnych oraz wspieranie inicjatyw sprzyjających wzrostowi środków finansowych na opiekę nad zabytkami;
 - o *Plany rozwoju sieci drogowej* wraz planami finansowania w zakresie dróg powiatowych;
 - o *Powiatowy program zapobiegania przestępczości oraz ochrony bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego*, którego celem jest realizacja zadań starosty w zakresie zwierzchnictwa nad powiatowymi służbami, inspekcjami i strażami oraz zadań określonych w ustawach w zakresie porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli;

- o *Powiatowa strategia rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych i innych*, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka, obejmująca diagnozę sytuacji społecznej, cele strategiczne, kierunki niezbędnych działań, sposób realizacji strategii oraz jej ram finansowych;
- o *Plan sieci publicznych szkół ponadgimnazjalnych oraz szkół specjalnych*, z uwzględnieniem szkół ponadgimnazjalnych i specjalnych, mających siedzibę na obszarze powiatu, a prowadzonych przez inne organy;
- o Powiatowe programy zdrowotne;
- o *Powiatowy program przeciwdziałania przemocy w rodzinie oraz ochrony ofiar przemocy w rodzinie*, a także programy służące działaniom profilaktycznym, mającym na celu udzielenie specjalistycznej pomocy, zwłaszcza w zakresie promowania i wdrożenia prawidłowych metod wychowawczych w stosunku do dzieci w rodzinach zagrożonych przemocą;
- o *Powiatowy program działań na rzecz osób niepełnosprawnych*, który umożliwia realizację zadań powiatu w zakresie działań na rzecz osób niepełnosprawnych;
- o *Program współpracy z organizacjami pozarządowymi*.
- Średniookresowy program zarządzania powiatem – obejmuje swym zasięgiem okres 3-5 lat. Stanowi dla władz narzędzie podejmowania decyzji w kluczowych sferach działalności samorządu powiatowego (wynikających z Ustawy o samorządzie powiatowym, *Strategii Rozwoju* i *Wieloletniej Prognozy Finansowej*) oraz umożliwia dostosowanie stylu zarządzania powiatem do stale zmieniających się warunków otoczenia. Rolę takiego planu powinien pełnić *Program Operacyjny* na okres trzech do czterech lat, którego opracowanie, przyjęcie i ewaluacja należy do kompetencji Zarządu Powiatu.

7.2. Poziom organizacyjny

Poziom organizacyjny obejmuje w głównej mierze jasne umiejscowienie nadzoru nad wdrażaniem zapisów dokumentu w strukturze organizacyjnej Starostwa Powiatowego. Na poziomie tym określa się także systemy i procedury działań związane z corocznymi przeglądami strategii i wynikającymi z nich rekomendacjami m.in. dla budżetu powiatu. Poziom organizacyjny obejmuje również zagadnienia pozyskiwania funduszy na realizację zadań zapisanych w *Strategii*.

7.2.1. Struktura urzędu

Koordinacją procesu wdrażania i aktualizacji *Strategii* w strukturze Starostwa Powiatowego zajmuje się zespół odpowiadający za kwestie planowania i rozwoju, do zadań którego należą: koordynacja na poziomie starostwa działań dotyczących opracowania i wdrożenia *Strategii Rozwoju Powiatu*, nadzór nad realizacją *Strategii* oraz aktualizacja *Strategii Powiatu*, zaś kwestie związane z planowaniem operacyjnym leżą bezpośrednio w kompetencjach Zarządu Powiatu.

Efektywna realizacja zakładanych celów strategii wymaga pracy zespołu osób, które sprawnie będą realizować szereg różnorodnych działań koordynujących, organizacyjnych i kontrolnych, prowadzących do osiągnięcia zakładanych efektów. Warto, aby zespół ds. strategii składał się pracowników z różnych komórek organizacyjnych funkcjonujących w Starostwie Powiatowym, a także, zależnie od potrzeb, patronów społecznych i ekspertów zewnętrznych. W skład zespołu powinien wejść Starosta Legionowski (jako przewodniczący), Sekretarz Powiatu, Skarbnik, naczelnicy i inspektorzy wybranych komórek Starostwa Powiatowego, a także kierownicy wybranych jednostek organizacyjnych Starostwa Powiatowego, partnerzy społeczni i eksperci zewnętrzni. Ostateczny skład Zespołu powinien być przedmiotem decyzji Starosty Legionowskiego. Realizacją *Strategii* i wynikającego z niej planu operacyjnego zajmować się będą kierownicy komórek organizacyjnych Starostwa oraz kierownicy jednostek organizacyjnych powiatu, a w razie potrzeby odpowiednie zespoły złożone z Partnera wiodącego i Partnerów wspierających.

7.2.2. Coroczne przeglądy strategiczne

Co roku, do połowy września, Zarząd Powiatu powinien przygotować sprawozdanie z realizacji zadań zapisanych w *Strategii* za rok poprzedni (pierwsze sprawozdanie pojawi się w 2017 roku). W sprawozdaniu przedstawianym Radzie Powiatu określa się działania/programy zrealizowane, wskazuje działania/programy będące w toku realizacji oraz działania/programy zaplanowane do realizacji, lecz nierozpoczęte. Zarząd Powiatu przedstawia również radnym zakres wydatkowanych środków na zrealizowane działania (wraz ze wskazaniem źródeł finansowania) i poddaje pod ocenę jakość ich realizacji.

W drugiej połowie września, zespół ds. strategii pod kierunkiem Starosty Legionowskiego, dokonuje przeglądu i aktualizacji zapisów *Strategii*, wraz z przedstawieniem ewentualnych rekomendacji wprowadzenia koniecznych zmian do dokumentu. Zespół ten powinien dokonać przeglądu postępu prac nad wdrażaniem *Strategii*, jak również wskazać kolejne priorytetowe działania do realizacji w roku następnym. Zarząd Powiatu przy wyborze działań i konkretnych zadań do realizacji, powinien brać pod uwagę zmieniające się czynniki środowiska zewnętrznego, np. nowe uregulowania prawne, nowe możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych, a także dokonać ponownego przeglądu zasobów powiatu, szans oraz barier rozwojowych na wszystkich poziomach ich diagnozowania. Wyniki przeglądu wskazują zadania priorytetowe, które powinny być realizowane w kolejnym roku budżetowym.

7.3. Poziom społeczny

Poziom społeczny dotyczy upowszechniania zapisów *Strategii* wśród społeczności lokalnej oraz pozyskiwania partnerów (lokalnych i zewnętrznych) dla realizacji zadań strategicznych. Działania w tym zakresie leżą w gestii Zarządu Powiatu, który odpowiada za nadzór nad wdrażaniem zapisów dokumentu.

W celu pozyskania akceptacji społecznej dla proponowanych projektów i działań niezbędne są:

- ścisła współpraca z gminami powiatu legionowskiego;
- podejmowanie wspólnych przedsięwzięć rozwojowych z gminami powiatu legionowskiego;
- aktywne działania w ramach Obszaru Metropolitalnego Warszawy i ZIT;
- ścisła współpraca władz powiatu z sektorem pozarządowym – organizacjami społecznymi (kontraktowanie usług publicznych, partnerstwo w realizacji zadań i pozyskiwaniu środków zewnętrznych);
- ścisła współpraca władz powiatu z sektorem gospodarczym (przedsięwzięcia publiczno-prywatne, wspólna promocja samorządu i przedsiębiorców, monitorowanie potrzeb lokalnych pracodawców);
- ścisła współpraca władz powiatu z działającymi na jej terenie instytucjami sektora turystycznego, kulturalnego, związanego z ochroną przyrody i edukacją ekologiczną;
- systematyczne zamieszczanie informacji w mediach (lokalnych, regionalnych, Internecie) o podejmowanych zadaniach strategicznych i promocyjnych – tradycyjne konferencje prasowe, przygotowywanie notatek prasowych z realizowanych zadań, zapraszanie na imprezy lokalne i ponadlokalne;
- spotkania publiczne z mieszkańcami powiatu – przekazywanie obiektywnej informacji mieszkańcom oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej (pomysły, sugestie mieszkańców, monitorowanie potrzeb mieszkańców i przybywających gości).

Ważnym elementem budowania społecznego zaangażowania w procesy rozwojowe, ale też identyfikacji z tymi procesami, może być wprowadzenie budżetu obywatelskiego. Budżet partycypacyjny jest doskonałą metodą uczestnictwa obywateli w planowaniu wydatków publicznych. Biorąc pod uwagę zadania JST, to gminy częściej decydują się na jego wprowadzenie. Jednak, jak pokazuje doświadczenie coraz większej liczby powiatów, możliwe jest współdecydowanie mieszkańców w wydaniu określonej puli środków publicznych.

Niezwykle istotne dla dynamicznego wdrażania zapisów *Strategii* jest także pozyskanie zewnętrznego wsparcia dla podejmowanych działań, w tym m.in.:

- efektywne kontakty z władzami regionalnymi, a także lobbing w instytucjach rządowych na rzecz dużych przedsięwzięć, które mogą być lokowane na terenie powiatu, wpływając na rozwój powiatu legionowskiego;
- podejmowanie wspólnych projektów z innymi JST w ramach Obszaru Metropolitalnego Warszawy i ZIT;
- efektywne kontakty z partnerami zewnętrznymi (np. PKP PLK, Koleje Mazowieckie, ZTM w Warszawie);
- współpraca z organizacjami pozarządowymi regionu;
- pogłębianie kontaktów międzynarodowych w celu realizacji zadań wynikających ze *Strategii* (miasta partnerskie, instytucje międzynarodowe);
- kontakty z mediami (regionalne, krajowe) dotyczące podejmowanych zadań strategicznych i promocyjnych.



Dokument opracowany został przez **Starostwo Powiatowe w Legionowie** przy współpracy z **Ziemowit J. Piwońska**

Lista osób, które współtworzyły Strategię Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025

Jan Stanisław Grabiec – Starosta Legionowski (do 27-07-2015),
Robert Jan Wróbel – Starosta Legionowski (od 28-07-2015),
Jerzy Zaborowski – Wicestarosta Legionowski,
Michał Paweł Kобрzyński – Członek Zarządu,
Grzegorz Piotr Kubalski – Członek Zarządu,
Anna Katarzyna Gajewska – Członek Zarządu,
Dorota Łyszkowska – Skarbnik Powiatu,
Artur Borkowski – Sekretarz Powiatu,
Mirosława Wypych – Naczelnik Wydziału Planowania i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Legionowie (do 30-11-2015),
Michał Stalmach – Kierownik Zespołu ds. Pozyskiwania Funduszy Zewnętrznych Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Szymon Lech Rosiak - Przewodniczący Rady Powiatu,
Mirosław Henryk Kado - Wiceprzewodniczący Rady Powiatu,
Wiesław Antoni Smoczyński - Wiceprzewodniczący Rady Powiatu,
Karolina Długołęcka – Radna Powiatowa,
Marcin Kamil Feliga – Radny Powiatowy,
Zbigniew Garbaczewski – Radny Powiatowy,
Stanisław Gołąbek – Radny Powiatowy,
Marzenna Eugenia Kmiecik – Radna Powiatowa,
Stanisław Kraszewski – Radny Powiatowy,
Janusz Kubicki – Radny Powiatowy,
Marek Jan Mazur – Radny Powiatowy,
Olga Muniak – Radna Powiatowa,
Janina Osińska – Radna Powiatowa,
Ewa Płaciszewska – Radna Powiatowa,
Piotr Marek Płaciszewski – Radny Powiatowy,
Agnieszka Powała – Radna Powiatowa,
Sebastian Sikora – Radny Powiatowy,
Jacek Emil Szczepański – Radny Powiatowy,
Tomasz Piotr Talarski – Radny Powiatowy,
Agata Szczepańska – Powiatowy Zespół Szkół i Placówek Specjalnych w Legionowie,
Agnieszka Budna – Powiatowy Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Legionowie,
Agnieszka Niezabitowska – Pracownia Urbanistyczno-Architektoniczna w Jabłonie,
Aleksandra Kempczyńska – Komenda Powiatowa Policji w Legionowie,
Anna Choma – Sekretarz Urzędu Gminy Wieliszew,
Anna Kaczmarek – Dyrektor Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w Legionowie,
Anna Skłodowska-Wiśniewska – Wicedyrektor Powiatowego Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Legionowie,
Anna Stępińska - Dyrektor Domu Pomocy Społecznej „Kombatant” w Legionowie,
Arletta Głazewska – Powiatowy Urząd Pracy w Legionowie,
Brygida Wagner-Konstantynowicz – Dyrektor Powiatowego Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Legionowie,
Cezary Parzychowski – Urząd Miasta i Gminy w Serocku,
Daniel Złamał – Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie,
Danuta Pisarzewska – Powiatowy Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Legionowie,
Dorota Glinicka – Prezes Zakładu Opieki Zdrowotnej „Legionowo” Sp. z o.o.,
Dorota Kurowska – Dyrektor Powiatowego Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych w Legionowie,
Dorota Wojdalska – Powiatowy Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Serocku,
Dorota Wróbel-Górecka – Dyrektor Powiatowego Centrum Integracji Społecznej w Legionowie,
Ewa Zielińska-Jemioło – Powiatowy Zespół Szkół i Placówek Specjalnych w Legionowie,
Ilona Rasińska – Urząd Miasta i Gminy w Serocku,
Jacek Narojczyk – Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie,
Krystyna Reszka – Powiatowa Izba Gospodarcza w Legionowie,
Maciej Czerski – Urząd Gminy Nieporęt,
Maciej Krzymowski – Wicedyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Legionowie,
Magdalena Sokulska – Powiatowa Izba Gospodarcza w Legionowie,
Małgorzata Modzelewska – Powiatowy Urząd Pracy w Legionowie,

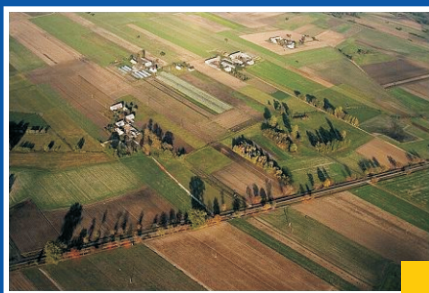
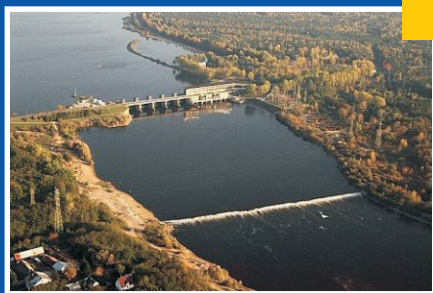


Marek Chmurski – Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie,
Maria Kloc – Powiatowy Inspektor Sanitarny w Legionowie,
Monika Kusy – Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Legionowie,
Norbert Miłoś – Komenda Powiatowa Policji w Legionowie,
Patrycja Wolińska – Kierownik Referatu Strategii i Funduszy Zewnętrznych Urzędu Miasta Legionowo,
Paulina Adamczyk – Lokalna Grupa Działania „Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego”,
Paweł Paszkowski – Nadleśnictwo Jabłonna,
Piotr Brysiacz – Urząd Gminy Nieporęt,
Piotr Güntzel – Powiatowa Izba Gospodarcza w Legionowie,
Piotr Traczyk – Urząd Miasta i Gminy w Serocku,
Radosław Korzeniewski – Związek Gmin Zalewu Zegrzyńskiego,
Renata Gorzelak – Powiatowy Urząd Pracy w Legionowie,
Renata Sowińska – Dyrektor Powiatowej Instytucji Kultury w Legionowie,
Waldemar Perdion – Komendant Powiatowej Policji w Legionowie,
Monika Marć – Naczelnik Wydziału Administracyjno-Kadrowego Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Paweł Trawkowski – Naczelnik Wydziału Architektury Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Iwona Grzybowska – Główna Księgowa - Wydział Finansowo-Księgowy Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Paweł Łukaszczuk – Geodeta Powiatowy, Naczelnik Wydziału Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Paweł Zając – Naczelnik Wydziału Inwestycji i Drogownictwa Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Aneta Matysiak – Naczelnik Wydziału Komunikacji Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Joanna Kajdanowicz – Naczelnik Wydziału Kultury i Promocji Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Grzegorz Ziemichód – Naczelnik Wydziału Obsługi Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Mirośław Pachulski – Naczelnik Wydziału Spraw Społecznych Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Elżbieta Knap – Naczelnik Powiatowego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Tomasz Lisowski – Kierownik Referatu Edukacji Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Janusz Głogowski – Kierownik Referatu Zarządzania Kryzysowego Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Hubert Macioch – Kierownik Referatu Zarządzania Środowiskiem Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Marzena Kmiotek – Kierownik Zespołu ds. Budżetu i Analiz Starostwa Powiatowego w Legionowie,
Mirośława Szydlik – Kierownik Zespołu ds. Zamówień publicznych Starostwa Powiatowego w Legionowie.

PROWADZENIE WARSZTATÓW ORAZ OPRACOWANIE I REDAKCJA DOKUMENTU:

Barbara Łączna, Grzegorz Godziek, Łukasz Dąbrówka

Legionowo, luty 2016



Fot. Roman Nawrocki

Demografia
Kapitał społeczny

Infrastruktura
Rozwój



Fot. sp5a2

Strategia Rozwoju Powiatu Legionowskiego na lata 2016-2025

Gospodarka

Współpraca

