



## Strategia rozwoju Starostwa Powiatowego w Wysokiem Mazowieckiem

2014

**STAROSTA**

*Bogdan Zieliński*

**STAROSTWO POWIATOWE**  
w Wysokiem Mazowieckiem  
18-200 WYSOKIE MAZOWIECKIE, ul. Ludowa 15A  
tel.(0 .86) 275 24 17, 477 02 00  
tel./fax(0 .86) 275 31 53



## SPIS TREŚCI

I. WSTĘP.....	3
IV. MISJA I WIZJA ROZWOJU .....	3
V. ANALIZY STRATEGICZNE .....	3
1. Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki .....	3
2. Wpływ polityki, ekonomii, zagadnień społecznych i rozwoju technologicznego .....	4
3. Analizy macierzowe .....	4
VI. ŚCIEŻKI ROZWOJU .....	8
VII. CELE.....	10
VIII. NARZĘDZIA OCENY REALIZACJI, WSKAŹNIKI .....	12
IX. UWARUNKOWANIA REALIZACYJNE, RYZYKA .....	12
1. Wariantowanie rezultatów .....	12



## I. WSTĘP

Niniejsze opracowanie jest częścią projektu „Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza – Systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”. W jego ramach wykonywane jest zadanie pt. „Opracowanie strategii rozwoju Starostwa Powiatowego w Wysokiem Mazowieckiem”. Jednostka biorąca udział w projekcie otrzymuje status Partnera. Projekt realizowany jest przez Międzynarodowy Instytut Outsourcingu z siedzibą w Elblągu, ul. Królewiecka 215. Wykonawcą na zlecenie Instytutu była Firma „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze” z Warszawy.

Zawarte w Strategii dane obejmuje dostępną wiedzę na temat dzisiejszego stanu Starostwa Powiatowego w Wysokiem Mazowieckiem. Misja projektu: „Stworzenie celów rozwoju Starostwa skutecznie zapewniających realizację celów strategicznych powiatu wysokomazowieckiego.”

## IV. MISJA I WIZJA ROZWOJU

Kierując się zasadami określania misji i wizji przyjęto następującą Wizję Starostwa:

**Starostwo Powiatowe w Wysokiem Mazowieckiem to organizacja konkurująca pod względem jakości zarządzania z najlepszymi, sprawnie pozyskująca środki zewnętrzne na rozwój wiedzy pracowników i poprawę środowiska pracy.**

Opracowano następujące brzmienie Misji:

**Misją Starostwa Powiatowego w Wysokiem Mazowieckiem jest stosowanie podejścia procesowego w całej pełni działań naszego urzędu. Będziemy przeprowadzać każdą zmianę zgodnie z najwyższymi standardami w zarządzaniu projektem. Stale kierować się będziemy wartościami takimi jak partnerstwo, otwartość i profesjonalizm.**

## V. ANALIZY STRATEGICZNE

### 1. Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki

Zespół zdefiniował silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.

#### MOCNE STRONY

- 1. Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.**
- 2. Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.**
- 3. Ma miejsce wspieranie pracowników.**
- 4. Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.**



### **SZANSE**

- 1. Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.**
- 2. Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.**
- 3. Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.**

### **SŁABE STRONY**

- 1. Niska samoocena w zakresie motywacji pracowników.**
- 2. Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.**
- 3. Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.**
- 4. Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.**

### **ZAGROŻENIA**

- 1. Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.**
- 2. Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.**
- 3. Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.**
- 4. Opóźnienia w dostępie do środków zewnętrznych.**

#### **2. Wpływ polityki, ekonomii, zagadnień społecznych i rozwoju technologicznego**

Zespół uznał, że przy opracowywaniu strategii Starostwa tego typu analizy nie mają zastosowania.

#### **3. Analizy macierzowe**

Zespół przeprowadził analizę SWOT/TOWS. Jej celem było ujawnienie, w jakim stopniu zjawiska – słabe, silne strony, szanse, zagrożenia – oddziałują na siebie wzajemnie. Analizę też przeprowadza się odpowiadając na poniższe osiem pytań.

Dla każdego z 8 pytań zbudowano macierze relacji, za pomocą których zbadano wzajemne oddziaływanie poszczególnych elementów w jednej grupie SWOT, na elementy w pozostałych. Przyniosło to odpowiedź na pytanie, jaka strategia jest teraz wskazana dla Starostwa. Synteza analizy SWOT/TOWS pozwala bowiem określić obecną pozycję jednostki oraz typy strategii rozwoju, jakie Starostwo może wziąć pod uwagę. W ramach analizy SWOT/TOWS stawiane są pytania, które prowadzą do wyłonienia jednego z typów strategii – agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej lub defensywnej oraz strategii mieszanych.



Siłę oddziaływania obrazują przyznane punkty od zera do 3. Im silniejsze oddziaływanie tym więcej punktów. Punkty na dole po prawej w każdej z tabel mówią też o sile związku pomiędzy dwoma elementami SWOT na przykład silnymi stronami i szansami (Tabela 1).

**Tabela 1. Czy siły pozwolą wykorzystać szanse?** **Tabela 2. Czy słabości zablokują wykorzystanie szans?**

	O1	O2	O3	O4			O1	O2	O3	O4	
S1	2	3	3		8	W1	1	0	2		3
S2	0	0	2		2	W2	0	1	2		3
S3	2	3	2		7	W3	1	2	2		5
S4	0	0	3		3	W4	1	2	3		6
	4	6	10	0	20		3	5	9	0	17

**Tabela 3. Czy siły pozwolą na przezwycięzenie zagrożeń?** **Tabela 4. Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?**

	T1	T2	T3	T4			T1	T2	T3	T4	
S1	2	1	1	2	6	W1	3	1	2	2	8
S2	0	2	0	1	3	W2	2	1	2	2	7
S3	2	1	2	2	7	W3	1	1	2	3	7
S4	2	2	1	1	6	W4	2	1	3	2	8
	6	6	4	6	22		8	4	9	9	30

**Tabela 5. Czy zagrożenia osłabiają siły?** **Tabela 6. Czy szanse spotęgują siły?**

	S1	S2	S3	S4			S1	S2	S3	S4	
T1	1	1	1	2,5	5,5	O1	2	2	2	2	8
T2	1	2,5	1	2	6,5	O2	2	1,5	3	1,5	8
T3	0	1	0	1,5	2,5	O3	2	2,5	1,5	2	8
T4	0	0,5	1	1,5	3	O4					0
	2	5	3	7,5	17,5		6	6	6,5	5,5	24

**Tabela 7. Czy zagrożenia spotęgują słabości?** **Tabela 8. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości?**

	W1	W2	W3	W4			W1	W2	W3	W4	
T1	2	1,5	2	1,5	7	O1	2,5	2	2,5	2	9
T2	1	2	0,5	0,5	4	O2	2,5	1	2	1,5	7
T3	2	1	1,5	2	6,5	O3	1,5	1,5	2,5	2	7,5
T4	1,5	0,5	1	1,5	4,5	O4					0
	6,5	5	5	5,5	22		6,5	4,5	7	5,5	23,5



Zestaw typów strategii ujęto w następujące definicje:

**Strategia agresywna:** Przeważają mocne strony a w otoczeniu silnie powiązane z nimi szanse. Strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwaj czynniki.

**Strategia konserwatywna:** Niekorzystne otoczenie, ale silnie powiązany z zagrożeniami zewnętrznymi zespół mocnych stron. Urząd jest więc w stanie odpowiedzieć na zagrożenia choć nie jest w stanie intensywnie się rozwijać. Zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia ale jest w stanie skutecznie przezwyciężać zagrożenia.

**Strategia konkurencyjna:** Urząd ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu co pozwala utrzymywać swoją pozycję. Jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

**Strategia defensywna:** Słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami. Istnieje duże ryzyko klęski rozwojowej. Strategia nastawiona na przetrwanie.

**Konkluzja strategiczna – najsilniej warunkują się nawzajem słabości i zagrożenia oraz silne strony i szanse. Oznacza to pożądane ukierunkowanie strategiczne na jak najlepsze wzmacnianie silnych stron i zwalczanie słabości. Na te czynniki mamy największy wpływ.**

Wynik dla Starostwa:

	SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<b>SILNE STRONY (S)</b>	<b>44</b> <b>Strategia agresywna</b>	<b>39,5</b> <b>Strategia konserwatywna</b>
<b>SŁABE STRONY (W)</b>	<b>40,5</b> <b>Strategia konkurencyjna</b>	<b>52</b> <b>Strategia defensywna</b>

**Konkluzja strategiczna – dominuje typ strategii defensywnej, ale z zarysowanym istotnym znaczeniem strategii agresywnej, co oznacza, że obok wzmacniania silnych stron i wykorzystywania szans, jako działanie strategiczne musi być także przyjęte zwalczanie słabości Starostwa i ochrona przed kluczowymi zagrożeniami (SWOT).**

Wyniki łączne siły sprawczej pojedynczych elementów SWOT dla przyszłości w punktach - więcej punktów większa siła oddziaływania elementu rzeczywistości na przyszłość i pozostałe elementy.

**MOCNE STRONY –  $43/4=10,75$**

1. **Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.15**
2. **Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.5**
3. **Ma miejsce wspieranie pracowników.14**
4. **Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.9**

**SZANSE -  $37,5/3=12,5$**

1. **Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.17**



2. **Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.15**
3. **Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.15,5**

**SŁABE STRONY – 47/4=11,75**

1. **Niski poziom motywacji pracowników.11**
2. **Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.10**
3. **Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.12**
4. **Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.14**

**ZAGROŻENIA – 39,5/4=9,87**

1. **Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.12,5**
2. **Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.10,5**
3. **Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.9**
4. **Opóźnienia w dostępie do środków zewnętrznych.7,5**

Tabele na następnej stronie pokazują (T1) elementy silne, (T2) elementy zależne.

<b>Element SWOT</b> <b>(Kolor szary wskazuje elementy najsilniej oddziaływujące na pozostałe elementy, czyli te zaznaczone na szaro są najważniejszymi obszarami strategicznych działań, wokół nich należy budować cele)</b>	<b>Siła oddziaływania malejąco</b>
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	<b>17</b>
Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.	<b>15,5</b>
Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.	<b>15</b>
Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.	<b>15</b>
Ma miejsce wspieranie pracowników.	<b>14</b>
Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.	<b>14</b>
Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.	<b>12,5</b>
Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.	<b>12</b>
Niski poziom motywacji pracowników.	<b>11</b>
Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.	<b>10,5</b>
Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.	<b>10</b>
Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.	<b>9</b>
Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.	<b>9</b>
Opóźnienia w dostępie do środków zewnętrznych.	<b>7,5</b>
Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.	<b>5</b>



<b>Element SWOT</b> <b>(Kolor szary - elementy względnie niezależne, łatwiejsze do realizacji, jako potencjalne obszary celów, inne elementy ich nie ograniczają nadmiernie).</b>	<b>Poziom zależności od innych elementów SWOT, rosnąco</b>
Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.	6
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	7
Ma miejsce wspieranie pracowników.	9,5
Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.	9,5
Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.	10
Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.	11
Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.	11
Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.	11
Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.	12
Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.	13
Niska samoocena w zakresie motywacji pracowników.	13
Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.	13
Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.	14
Opóźnienia w dostępie do środków zewnętrznych.	15
Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.	19

Tak więc czynnikami decydującymi o przyszłości będą (hierarchicznie) następujące elementy rzeczywistości (SWOT):

- 1.. Środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z innymi urzędami
- 2.. Starostwo prowadzi politykę rozwoju zawodowego pracowników
- 3.. Odpływ doświadczonych merytorycznie pracowników Starostwa
- 4.. Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy
- 5.. Trudności w wykorzystaniu zasobów materialnych mogących poprawić warunki pracy i obsługi klientów
- 6.. Niskie dochody własne
- 7.. Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E – Administracja

## VI. ŚCIEŻKI ROZWOJU

W wyniku grupowania i analizy wyników SWOT/TOWS ukształtowała się konkluzja strategiczna precyzująca optymalne drogi rozwoju.





Element SWOT	Siła oddziaływania malejąco
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	17
Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.	15,5
Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.	15
Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.	15
Ma miejsce wspieranie pracowników.	14
Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.	14
Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.	12,5
Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.	12
Niski poziom motywacji pracowników.	11
Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.	10,5
Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.	10
Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.	9
Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.	9
Opóźnienia w dostępie do środków zewnętrznych.	7,5
Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.	5

Elementy te, jak wykazał ich ogląd, układają się w 3 grupach, co dla odkrycia znaczenia odrębnych obszarów funkcjonowania organizacji dla jej przyszłości okazało się pomocne. Chodzi o ujawnienie głównych ścieżek/kierunków rozwoju, na które trzeba będzie w najbliższych latach zwracać największą uwagę. Te grupy to: „Pracownicy”, „Organizacja pracy”, „Wiedza”. Poszczególne elementy SWOT z powyższej tabeli zostały przyporządkowane do tych 3 grup (niektóre kilkakrotnie do różnych grup), co umożliwiło pokazanie siły oddziaływania każdej grupy na przyszłość organizacji.

GRUPA „PRACOWNICY” – 79 PUNKTÓW Elementy SWOT	Siła oddziaływania malejąco
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	17
Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.	15
Ma miejsce wspieranie pracowników.	14
Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.	12
Niski poziom motywacji pracowników.	11
Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.	10



<b>GRUPA „ORGANIZACJA PRACY” – 79,5 PUNKTÓW</b> <b>Elementy SWOT</b>	<b>Siła oddziaływania malejąco</b>
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	<b>17</b>
Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.	<b>15,5</b>
Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.	<b>15</b>
Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.	<b>14</b>
Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.	<b>9</b>
Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.	<b>9</b>

<b>GRUPA „WIEDZA” – 84,5</b> <b>Elementy SWOT</b>	<b>Siła oddziaływania malejąco</b>
Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.	<b>17</b>
Rozwój systemów informatycznych – E-PUAP i E-Administracja.	<b>15,5</b>
Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.	<b>15</b>
Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.	<b>14</b>
Przy opracowywaniu, dokonywaniu przeglądów i aktualizowaniu strategii i planów, uwzględniane są potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby.	<b>9</b>
Niezrozumiałe i niekorzystne zmiany w prawie.	<b>9</b>
Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.	<b>5</b>

Wyniki zbiorczo:

- 1.. GRUPA „WIEDZA” – 84,5
- 2.. GRUPA „ORGANIZACJA PRACY” – 79,5 PUNKTÓW
- 3.. GRUPA „PRACOWNICY” – 79 PUNKTÓW

**Konkluzja strategiczna: Wynik we wszystkich grupach są zbliżone, ale nieco więcej uwagi w przyszłości należy zwrócić na rozwój wiedzy we wszystkich wymiarach: zarządzania wiedzą, poziomem wiedzy zawodowej i ogólnej pracowników oraz stosowaniem w organizacji najnowszej wiedzy zarządczej dla administracji publicznej.**

## VII. CELE

Po końcowej analizie dwóch tabel ze strony 42, zawierających elementy „wpływowe” oraz „najmniej wrażliwe”, – czyli najbardziej niezależne od realizacji innych, pobocznych działań w przyszłości, ujawniono, które elementy analizy SWOT (szary kolor) powtarzają się w obu tabelach. Wynik poniżej.

1. Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.
2. Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.



3. Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.
4. Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.
5. Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.
6. Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.
7. Ma miejsce dobra współpraca z klientami/obywatelami.
8. Ma miejsce wspieranie pracowników.
9. Ma miejsce wspieranie pracowników.
10. Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.
11. Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.
12. Nakładanie przez ustawodawcę nowych zadań na Starostwo bez przydziału środków finansowych.
13. Niekorzystna konfiguracja polityczna w samorządach w otoczeniu Starostwa po wyborach.
14. Pracownicy nie odczuwają zainteresowania przełożonych.
15. Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.
16. Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.
17. Rozwój systemów informatycznych - E-PUAP i E-Administracja.

Zaznaczone na szaro elementy, jako powtarzające się (dlatego są podwójnie) zarówno wśród najsilniej oddziaływujących jak i najmniej zależnych od innych – są strategiczne. Ich ostateczna lista jak niżej (alfabetycznie):

- 1. Brak zarządzania procesami, ich opisów, analizy, koordynacji.**
- 2. Dobre umiejętności w zarządzaniu projektami.**
- 3. Dostępne środki zewnętrzne na wymianę doświadczeń z najlepszymi urzędami w UE.**
- 4. Ma miejsce wspieranie pracowników.**
- 5. Możliwość pozyskania środków finansowych na poprawę środowiska pracy.**
- 6. Pracownicy wskazują na potrzebę lepszej organizacji pracy.**

Stały się one podstawą następujących projektów celów strategicznych:

1. Stałe dążenie do identyfikacji, opisu, analizy i koordynacji kluczowych procesów przebiegających w Starostwie.
2. Ciągłe podnoszenie umiejętności zarządzania projektami w zespole Starostwa.
3. Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie wymiany doświadczeń z najlepszymi urzędami powiatowymi w UE.
4. Zwiększanie wsparcia dla pracowników przez przywódców na wszystkich poziomach Starostwa.
5. Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie poprawy środowiska pracy w Starostwie.
6. Podnoszenie poziomu organizacji pracy w Starostwie do najwyższych standardów w tym zakresie.

Po analizie, grupowaniu i porównaniach ukształtowały się następujące 2 cele strategiczne i 4 operacyjne dla Starostwa:

Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej



## **Cel strategiczny A - Podnoszenie poziomu organizacji pracy w Starostwie do najwyższych standardów w tym zakresie.**

### **Cele operacyjne**

A 1 - Stałe dążenie do identyfikacji, opisu, analizy i koordynacji kluczowych procesów przebiegających w Starostwie.

A 2 - Zwiększanie wsparcia dla pracowników przez przywódców na wszystkich poziomach Starostwa.

## **Cel strategiczny B - Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie wymiany doświadczeń z najlepszymi urzędami powiatowymi w UE.**

### **Cele operacyjne**

B 1 - Ciągłe podnoszenie umiejętności zarządzania projektami w zespole Starostwa.

B 2 - Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie poprawy środowiska pracy w Starostwie.

## **VIII. NARZĘDZIA OCENY REALIZACJI, WSKAŹNIKI**

Narzędziem stopnia wdrożenia strategii rozwoju Starostwa jest monitoring realizacji celów strategicznych w oparciu o określone w niniejszym opracowaniu wskaźniki.

## **IX. UWARUNKOWANIA REALIZACYJNE, RYZYKA**

### **1. Wariantowanie rezultatów**

Rezultaty wdrażania strategii widoczne będą w przyjętych wskaźnikach zmian.

### **Wskaźniki:**

#### **Cel strategiczny A - Podnoszenie poziomu organizacji pracy w Starostwie do najwyższych standardów w tym zakresie.**

1. Kwota środków zewnętrznych pozyskanych na podnoszenie poziomu organizacji i zarządzania oraz rozwoju systemów IT w Starostwie rok do roku.
2. Roczna liczba nowych narzędzi i systemów zarządzania wdrożonych w Starostwie.
3. Roczna liczba nagród i wyróżnień zdobytych przez Starostwo w dziedzinie organizacji i zarządzania oraz jakości.
4. Roczna liczba pracowników Starostwa uczestniczących w szkoleniach i studiach w zakresie zarządzania i organizacji pracy.

### **Cele operacyjne**

A 1 - Stałe dążenie do identyfikacji, opisu, analizy i koordynacji kluczowych procesów przebiegających w Starostwie.

1. Wartość pozyskanych środków zewnętrznych na rozwój systemów zarządzania procesami w Starostwie rok do roku.
2. Roczna liczba przeszkolonych pracowników w zakresie zarządzania procesami w Starostwie.



3. Roczna liczba procesów w Starostwie na nowo opisanych, analizowanych, wycenianych synchronizowanych i ulepszanych.
4. Łączny roczny koszt tych procesów, które zostały opisane i wycenione.

A 2 -Zwiększanie wsparcia dla pracowników przez przywódców na wszystkich poziomach Starostwa.

1. Roczna kwota wydatkowana łącznie na finansowe i pozafinansowe narzędzia motywacyjne pracowników.
2. Roczna liczba osób skierowanych na kształcenie zawodowe.
3. Łączna roczna liczba pracowników Starostwa, uczestników spotkań i wyjazdów integracyjnych zespołu Starostwa.
4. Roczna liczba pracowników na kierowniczych stanowiskach, które uczestniczyły w szkoleniach z zakresu przywództwa.

**Cel strategiczny B - Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie wymiany doświadczeń z najlepszymi urzędami powiatowymi w UE.**

5. Wartość pozyskanych środków finansowych zewnętrznych na wymianę doświadczeń zawodowych z najlepszymi starostwami w UE rok do roku.
6. Roczna liczba wyjazdów studyjnych pracowników Starostwa krajowych i zagranicznych.
7. Roczna liczba pracowników Starostwa uczestniczących w wymianie międzynarodowej.
8. Liczba nowych nawiązanych kontaktów z partnerami zagranicznymi rocznie.

**Cele operacyjne**

B 1 - Ciągłe podnoszenie umiejętności zarządzania projektami w zespole Starostwa.

1. Liczba pracowników Starostwa przeszkolonych w zakresie zarządzania projektami rocznie.
2. Liczba stanowisk pracy z oprogramowaniem do zarządzania projektami rok do roku.
3. Łączna roczna kwota środków zewnętrznych pozyskanych do budżetu starostwa.
4. Roczna liczba projektów, dla których pozyskano dofinansowanie zewnętrzne.

B 2 - Pełne wykorzystanie dostępnych w latach 2014-2020 środków zewnętrznych na finansowanie poprawy środowiska pracy w Starostwie.

1. Roczna wartość środków na wyposażenie w sprzęt IT.
2. Wartość pozyskanych środków zewnętrznych na działania związane z poprawą warunków pracy w Starostwie rok do roku.
3. Wartość pozyskanych środków zewnętrznych na poprawę warunków obsługi klienta w Starostwie rok do roku.
4. Łączna roczna kwota wydatków materialnych w planie finansowym Starostwa.

Wariantowanie rezultatów strategii rozwoju Starostwa oparto na Zrównoważonej Karcie Wyników. Jej rolą jest jednoczesne obrazowanie funkcjonowania rozwijającego się Starostwa w czterech najistotniejszych perspektywach:

- 1) Finansowej,
- 2) Klienta,
- 3) Procesów wewnętrznych,
- 4) Rozwoju,



### **Perspektywa finansowa**

Odzwierciedla podstawowe zadanie każdego urzędu jakim jest zapewnienie usług klientom. Wskaźniki, mierniki oraz dostępność systemów informatycznych pozwala na dostęp do informacji i analiz budżetowych zazwyczaj ujętych w ramy sprawozdawczości budżetowej.

### **Perspektywa klienta**

Ustalając cele i mierniki w perspektywie klientów poszukuje się odpowiedzi na pytanie: Jak powinni postrzegać nas klienci, aby możliwa była realizacja misji urzędu, a więc zaspokojenie potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Ustalenie mierników w przypadku perspektywy klientów zdecydowanie zależy od celów strategicznych oraz specyfiki urzędu.

### **Perspektywa procesów wewnętrznych**

Właściwym podejściem do urzędu jest traktowanie go jako systemu procesów. Perspektywa procesu to nie indywidualne zadanie w izolacji, ale cały zbiór działań, które przyczyniają się do pożądanego wyniku, od którego uzależnione jest zadowolenie klientów. Ustalenie celów i mierników w perspektywie procesów wewnętrznych powinno prowadzić do odpowiedzi na pytanie: jakie procesy wewnętrzne musimy udoskonalić, aby klienci urzędu byli zadowoleni.

### **Perspektywa rozwoju**

Innowacyjność jest jednym z filarów, na których opiera się przywództwo. Definiując skuteczność i sprawność działalności urzędu w obszarze rozwoju determinujemy szeroko rozumiane zasoby (materialne i niematerialne), które stanowią motory rozwoju. Wybierając cele i mierniki w perspektywie rozwoju Urząd powinien odpowiedzieć na pytanie: jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować wizję rozwojową.

Karty Wyników ze wskaźnikami na następnym stronie:

#### **Wskaźniki perspektywy finansowej**

1. Roczna kwota środków przeznaczonych na narzędzia motywacyjne dla pracowników Starostwa
2. Pozyskane rocznie środki zewnętrzne na poprawę warunków pracy i obsługi klienta
3. Roczna kwota wyodrębnionego w budżecie funduszu nagród dla pracowników Starostwa
4. Roczna wartość środków finansowych na wyposażenie Starostwa w sprzęt IT
5. Roczna wartość pozyskanych środków zewnętrznych na działania związane z obsługą osób niepełnosprawnych bezpośrednio w Starostwie lub z użyciem IT
6. Wartość pozyskanych środków finansowych na wymianę doświadczeń zawodowych
7. Wartość środków zewnętrznych na pozyskanie dodatkowych powierzchni na funkcjonowanie Starostwa.



### **Wskaźniki perspektywy klienta**

1. Pozyskane rocznie środki zewnętrzne na poprawę warunków pracy i obsługi klienta
2. Roczna wartość środków finansowych na wyposażenie Starostwa w sprzęt IT
3. Roczna wartość pozyskanych środków zewnętrznych na działania związane z obsługą osób niepełnosprawnych bezpośrednio w Starostwie lub z użyciem IT
4. Wartość środków zewnętrznych na pozyskanie dodatkowych powierzchni na funkcjonowanie Starostwa.

### **Wskaźniki procesów wewnętrznych**

1. Roczna liczba pracowników - uczestników szkoleń wewnętrznych i kaskadowych
2. Roczna liczba przeszkolonych pracowników do obsługi systemów IT w Starostwie
3. Liczba podpisanych umów z krajowymi i zagranicznymi partnerami Starostwa w ciągu roku

### **Wskaźniki perspektywy rozwoju**

1. Ilość pozyskanych jednostek różnego typu sprzętu IT w ciągu roku
2. Liczba pracowników Starostwa skierowanych w ciągu roku na doształcanie zawodowe
3. Roczna liczba przeszkolonych pracowników do obsługi systemów IT w Starostwie

## **X. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ**

Strategia jest dokumentem, który może podlegać modyfikacjom ze względu na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Proces realizacji Strategii jest procesem dynamicznym i będzie monitorowana w ramach auditów wewnętrznych, a sprawozdanie będzie przedkładane Kierownictwu na rocznym przeglądzie zarządzania.

Wysokie Mazowieckie, 2014