

STRATEGIA
Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Mazowieckiego
w Warszawie

na lata 2018 – 2022

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Wizja, wartości, misja.....	7
Mapa Strategii.....	8
Perspektywa Klienta.....	9
Obszary:.....	10
Komunikacja zewnętrzna	10
Komunikacja wewnętrzna	10
Informatyzacja i cyfryzacja	11
Perspektywa finansowa	11
Obszary:.....	12
wydatki rzeczowe	12
wydatki osobowe	13
Perspektywa procesów wewnętrznych.....	14
Obszary:.....	14
Zintegrowany system zarządzania	14
Perspektywa wiedzy i rozwoju	15
Obszary:.....	16
Organizacja i zarządzanie	16
Rozwój zasobów ludzkich.....	16
Strategiczne cele Urzędu. Pomiar stopnia realizacji Strategii	17
Realizacja i ewaluacja Strategii	19
Podsumowanie realizacji celów zdefiniowanych w Strategii Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego na lata 2011 - 2017.....	19

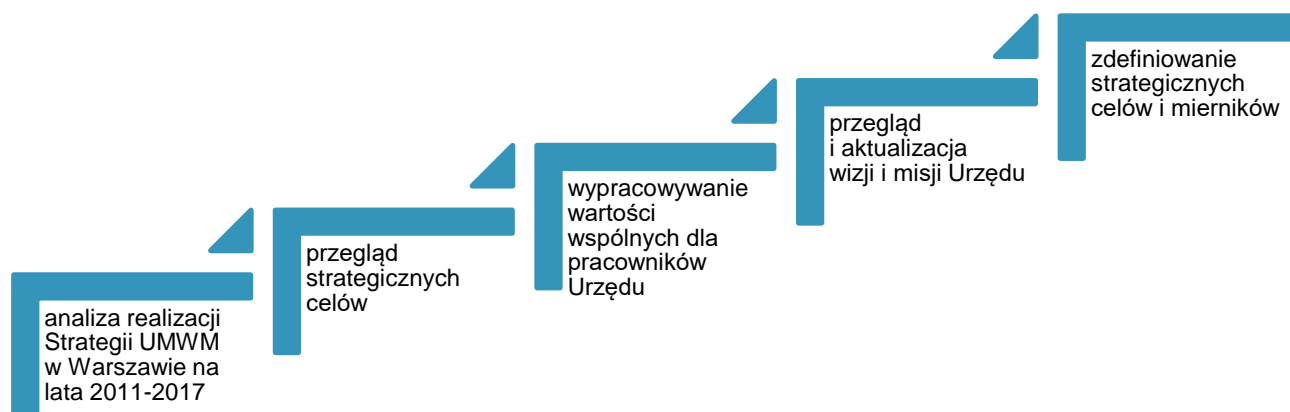
Zadania można realizować nie osiągając przy tym żadnych celów. Chcąc uniknąć takiego marnotrawstwa czasu i zasobów przedkładamy Państwu Strategię Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie na lata 2018-2022 wierząc, że wszyscy z równym zaangażowaniem podejmiemy do jej realizacji.

Analogicznie jak strategie w poprzednich perspektywach (2006-2011 i 2011-2017) również obecna oparta jest na metodologii Strategicznej Karty Wyników dla sektora publicznego. Pozostanie przy dotychczasowej metodzie jest wyrazem konsekwencji w spojrzeniu na organizację i jej długofalowy rozwój. Strategiczna Karta Wyników daje syntetyczny obraz Urzędu we wszystkich płaszczyznach jego funkcjonowania (klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju), a powiązanie strategicznych celów z miernikami pozwala na monitorowanie funkcjonowania organizacji w kluczowych obszarach działalności.

Konstruując niniejszą Strategię opieraliśmy się także na kluczowych w tym obszarze dokumentach, czyli:

1. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
2. Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 r. Innowacyjne Mazowsze.

Etapy opracowywania obecnej Strategii obrazuje poniższy schemat:



Strategia określa kierunki rozwoju Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie (zwanego dalej „Urzędem”) do roku 2022. Cele strategiczne wskazują drogę do osiągnięcia Wizji Urzędu, opisanej w kolejnym rozdziale.

Dynamiczne zmiany współczesnego świata stawiają wszystkie organizacje, w tym publiczne, przed koniecznością szybkiego adaptowania się do zmiennego otoczenia i stałej gotowości do realizacji nowych zadań. Zmiany nie dotyczą jednak tylko zakresu działania Urzędu, ale również sposobu, w jaki realizujemy powierzone zadania i kontaktujemy się z klientami. Stąd wśród celów strategicznych znalazły się wyzwania związane z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi.

Elastyczne i kreatywne zarządzanie, gwarantujące sukces w działaniu, wymaga również coraz większej wiedzy i zaangażowania pracowników. Istotne są tu nie tylko wiedza ogólna i specjalistyczna, ale także umiejętności interpersonalne i postawy, oparte na wspólnych wartościach. Dlatego właśnie, wspólnie z Państwem, dużo czasu poświęciliśmy na wypracowanie najważniejszych dla nas Wartości. Ich katalog, opracowany podczas warsztatów „Efektywna komunikacja w zespole” realizowanych w latach 2016-2017 i koordynowanych przez Wydział Szkoleń i Rozwoju Kompetencji w Departamencie Organizacji, stanowi jeden z trzech, obok Misji i Wizji, filarów niniejszego dokumentu.

Współczesne urzędy by sprostać rosnącym wymaganiom muszą być organizacjami „uczącymi się”, inwestującymi w rozwój i w kompetencje swoich pracowników. I te wymagania znalazły odzwierciedlenie w strategicznych celach. Potwierdzeniem, że nasz Urząd należy do grona organizacji uczących się jest np. fakt, że przez kolejne lata utrzymujemy tytuł „Przyjazny Urząd”, przyznawany za wysoką jakość obsługi klienta, profesjonalizm, rzetelność w działaniu i nowoczesne rozwiązania z zakresu kultury pracy (Urząd otrzymał ten tytuł już trzykrotnie – w latach 2015, 2016, 2017). W grudniu 2017 r. po raz drugi Urząd znalazł się w gronie laureatów Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi otrzymując certyfikat „Profesjonalne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

Wyżej wymienione to najważniejsze, choć nie jedyne wyróżnienia dla Urzędu potwierdzające najwyższy poziom zarządzania i jakości usług. Fakt, że należymy do grona najlepszych w swojej lidze i nie zamierzamy stracić tego tytułu, znalazł odzwierciedlenie w nowej Wizji Urzędu.

Trafnie postawione cele strategiczne gwarantują ciągły rozwój organizacji. By uświadomić sobie jak rozwija się nasz Urząd przyjrzyjmy się najistotniejszym zmianom z ostatnich lat:

- wdrożenie systemu zakupów wspólnych obejmujących Urząd (jako wspólnego zamawiającego) oraz 42 wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne. Wspólne przetargi obejmują szereg artykułów od drobniejszych po tzw. zakupy inwestycyjne i pozwalają na zakup produktów wysokiej jakości za korzystną cenę,

- konsolidacja ubezpieczeń majątkowych, odpowiedzialności cywilnej i komunikacyjnych poprzez zawarcie umowy na świadczenie usług brokerskich (czynności pośrednictwa ubezpieczeniowego) na rzecz Województwa oraz wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej. Za koordynację procesu konsolidacji ubezpieczeń odpowiada Urząd, a efektami tego działania są: wyższe standardy udzielonej ochrony, optymalizacja kosztów poprzez efekt skali (oszczędności) oraz dywersyfikacja ryzyk podejmowanych przez ubezpieczycieli,

- utworzenie Mazowieckiego Systemu Informacji Przestrzennej (<https://msip.wrotamazowska.pl>) dostępnego dla wszystkich struktur samorządu terytorialnego Mazowsza, jednostek administracji rządowej oraz pozostałych służb państwowych i publicznych pozwalającego na gromadzenie i udostępnianie aktualnych danych oraz dostarczanie informacji wspomagających proces zarządzania województwem,

- wdrożenie programu Ekopłatnik umożliwiającego z informatyzowanie zadań związanych ze sporządzaniem i składaniem sprawozdań o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości opłat przez podmioty korzystające ze środowiska. Program pozwala, we współpracy z platformą ePuap, na złożenie sprawozdań drogą elektroniczną, bez konieczności ich drukowania, zapewniając jednocześnie automatyczne wczytywanie danych do systemu SOZAT (Wojewódzki Bank

Zanieczyszczeń Środowiska) wykorzystywanego przez Departament Opłat Środowiskowych do zbierania i przetwarzania informacji z tego zakresu. Z jednej strony ułatwia to przedsiębiorcom wypełnianie obowiązku i minimalizuje liczbę popełnianych przy tym błędów, z drugiej odciąża pracowników od ręcznego przenoszenia danych do SOZAT,

- rozwój systemu oceny ryzyka, w tym związanego z wydatkowaniem środków z Unii Europejskiej,

- realizacja projektu „Portal korporacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie – platforma cyfrowa e-usług”, w wyniku którego wdrożono w Urzędzie nowoczesny elektroniczny system zarządzania dokumentacją, a na stronie internetowej Samorządu Województwa Mazowieckiego za pośrednictwem portalu WCM udostępniono klientom 177 e-usług o różnym poziomie dojrzałości (informacyjnym, interakcyjnym lub transakcyjnym),

- aktywna polityka informacyjna w celu zapewnienia mieszkańcom regionu dostępu do wiarygodnych informacji na temat działalności samorządu województwa oraz pozyskanie akceptacji społecznej dla podejmowanych działań; dostosowanie kanałów i narzędzi komunikacyjnych do poszczególnych grup odbiorców (w tym. m.in. program informacyjny „Mazowsze. Wiadomości z regionu” emitowany w mazowieckich telewizjach kablowych i internetowych, na stronie samorządu województwa, w mediach społecznościowych i na kanale youtube; materiały informacyjne publikowane w prasie o zasięgu regionalnym i mazowieckim poświęcone najważniejszym wydarzeniom i działaniom samorządu województwa; profile w mediach społecznościowych; spoty informacyjne m.in. w mediach społecznościowych i środkach komunikacji publicznej, w tym m.in. cykliczne informacje z regionu w Kolejach Mazowieckich; zmiana tytułu i szaty graficznej wydawnictwa Samorządu Województwa Mazowieckiego „Mazowsze” mające na celu dostosowanie zawartości pisma do oczekiwań i potrzeb czytelników, poszerzenie kanałów dystrybucji i obecność pisma w mediach społecznościowych; zmiana formy prezentacji treści na stronie www samorządu województwa; stosowanie narzędzi pozycjonujących stronę www; dostosowanie strony www do wymogów Krajowych Ram Interoperacyjności WCAG; poszerzenie współpracy z regionalnymi rozgłośniami radiowymi),

- budowanie przyjaznego środowiska pracy (m.in. wprowadzenie zarządzeniem Marszałka Województwa Mazowieckiego „Polityki kształtowania środowiska wolnego od działań i zachowań niepożądanych i nieakceptowanych oraz kształtowania przyjaznych relacji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego w Warszawie”; wybór Rady Dialogu Pracowniczego; wzmocnianie kultury pracy zespołowej poprzez cykl szkoleń tematycznych).

Warto pamiętać, że poza wyżej wymienionymi działaniami Samorząd Województwa Mazowieckiego inicjuje wiele przedsięwzięć adresowanych do mieszkańców Mazowsza, a realizowanych przez właściwe departamenty Urzędu, mających na celu m.in. poprawę sytuacji życiowej określonych grup czy promowanie walorów regionu. Przykładami takich działań mogą być cieszące się dużym zainteresowaniem realizowane przez Departament Edukacji Publicznej i Sportu programy stypendialne (dla uczniów szczególnie uzdolnionych, uczniów szkół zawodowych, doktorantów) czy inicjatywy Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki (konkurs „Lekcje o Mazowszu”, aplikacja mobilna Play Mazovia).

Punkt wyjścia do opisanie Strategii i wyznaczenia strategicznych celów stanowiły Wizja, Wartości oraz Misja. Kolejne etapy formułowania Strategii Urzędu przedstawia poniższy schemat.



Rys. 1 Schemat wdrażania strategii. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004 USA, s. 3

By zagwarantować efektywną realizację powierzonych Urzędowi zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego wszyscy pracownicy powinni znać Misję i Wizję Urzędu, a w swych działaniach kierować się Wartościami uznanymi w Strategii za najważniejsze.

MISJA

Wspieranie organów Samorządu Województwa Mazowieckiego w budowaniu spójnego, konkurencyjnego i innowacyjnego regionu z troską o dobro obecnych i przyszłych mieszkańców Mazowsza.

WIZJA

Profesjonalna, sprawnie działająca i nowoczesna organizacja wyznaczająca standardy jakości w zarządzaniu publicznym.

WARTOŚCI

Pracownik Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie jest kompetentny i za podstawowe świadomie przyjmuje następujące wartości:

PRAWORZĄDNOŚĆ działanie na podstawie i w granicach prawa,

ETYCZNĄ POSTAWĘ działanie zgodnie z zasadami etycznymi określonymi w Kodeksie Etyki Urzędu,

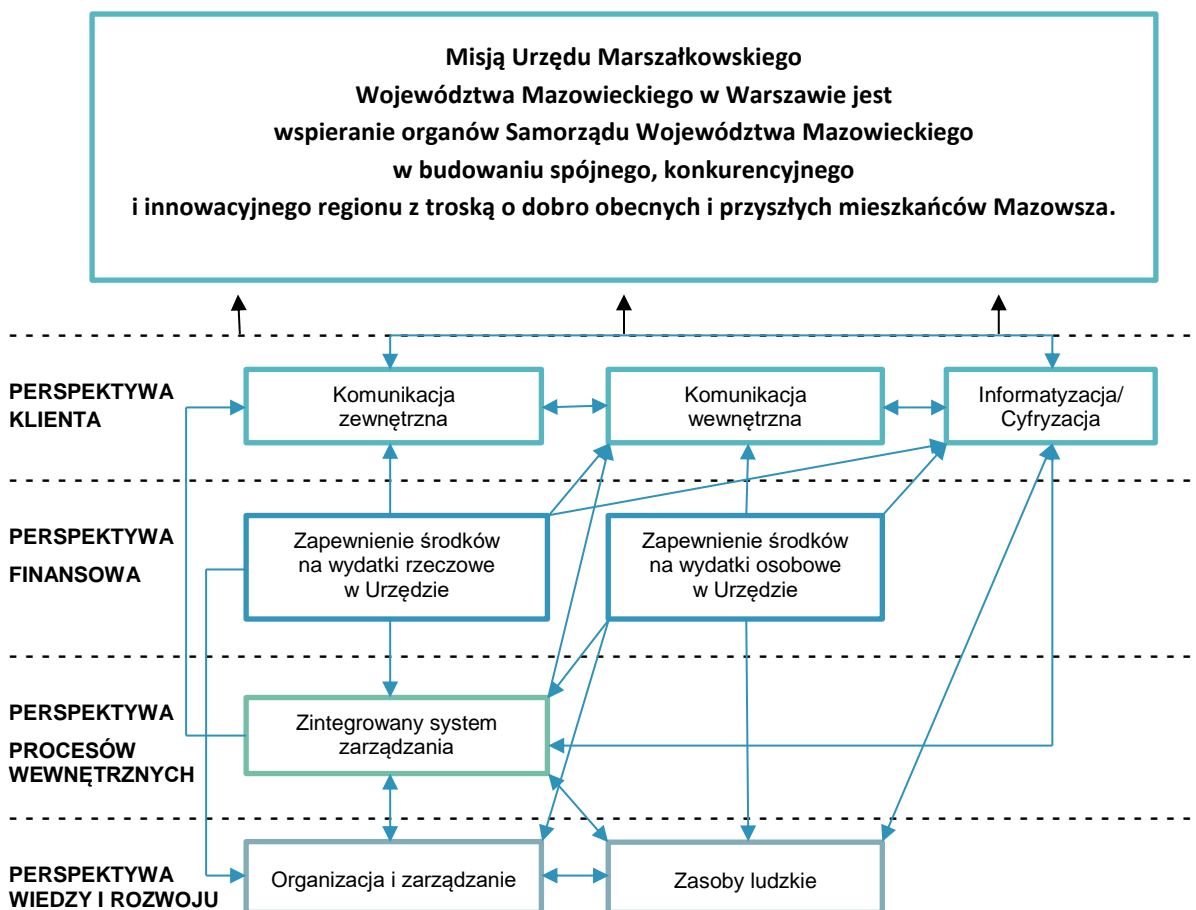
ODPOWIEDZIALNOŚĆ działanie zgodnie z najlepszą wiedzą, doświadczeniem oraz obowiązującymi w Urzędzie zasadami,

WSPÓŁPRACĘ dążenie do godzenia potrzeb i interesów klientów, partnerów, współpracowników i pracowników Urzędu,

SZACUNEK działanie z poszanowaniem godności swojej i innych,

ZAANGAŻOWANIE identyfikowanie się z zadaniami swoimi oraz Urzędu, podejmowanie wyzwań, wykazywanie inicjatywy, inicjowanie działań niezbędnych do realizacji celów Urzędu

Zamieszczona poniżej mapa Strategii ma na celu ukazanie, jak przenikają się poszczególne obszary funkcjonowania Urzędu pomiędzy czterema perspektywami. Większość obszarów należy analizować łącznie, uwzględniając wszystkie możliwe konsekwencje podejmowanych działań. Wewnątrz Urzędu istnieje sieć wzajemnych relacji, których zrozumienie umożliwi bardziej skuteczne i efektywne funkcjonowanie całej organizacji. Nadrzędną pozycję w mapie Strategii zajmuje Misja. Realizacja Strategii wymaga dążenia w stronę wyznaczonej Misji i Wizji Urzędu, kierując się uznanymi Wartościami.

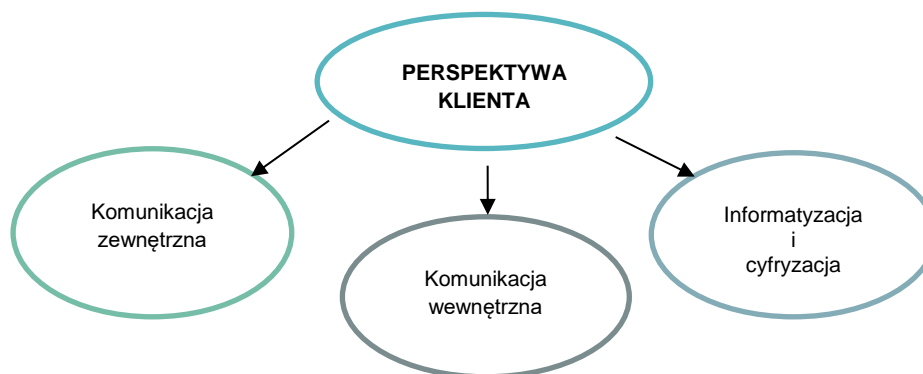


Rys. 2 Mapa Strategii Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie

W perspektywie klienta kluczowa jest satysfakcja klientów ze świadczonych przez Urząd usług. Dla potrzeb Strategii w perspektywie tej określono obszary równoważące cele związane z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi Urzędu. Do klientów wewnętrznych należą pracownicy Urzędu, zaś klienci zewnętrzni to tzw. interesariusze - osoby, instytucje lub ich grupy pozostające w strefie bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania Urzędu i jednocześnie mogący mieć wpływ na podejmowane tu decyzje. Są to przede wszystkim mieszkańcy Mazowsza, ale również m.in.:

- administracja rządowa,
- samorządy innych szczebli (powiaty, gminy),
- wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne,
- samorządy gospodarcze, rolnicze, zawodowe,
- instytucje naukowe,
- klastry,
- przedstawiciele biznesu,
- organizacje pozarządowe,
- określone grupy obywateli (np. pacjenci szpitali, seniorzy, uczniowie, rolnicy, mieszkańcy obszarów wiejskich czy turyści).

Podejmowanie decyzji wymaga analizy interesów wszystkich stron w celu zrozumienia ich systemów wartości, potrzeb i określenia wpływu, jaki mogą wywrzeć na nie realizowane przez Urząd projekty. Pozwala to na rozpoznanie układu sił i w skrajnych przypadkach może stanowić podstawę do zaniechania bądź zmiany decyzji. Dla zapewnienia zrozumienia i akceptacji podejmowanych przez organy Samorządu Województwa Mazowieckiego działań równie istotna jest bieżąca komunikacja i konsultacje.



Rys. 3 Perspektywa klienta w Strategii Urzędu

OBSZARY:

KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA

Cele strategiczne w tym obszarze to: profesjonalne świadczenie usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz zapewnienie dostępu do rzetelnych informacji w sposób bezpieczny, szybki, prosty i niedyskryminujący.

Profesjonalni pracownicy to podstawa i wizytówka każdej organizacji. Taki pracownik wie po co wykonuje swoją pracę i co chce w niej osiągnąć. Zna cele organizacji, jest kompetentny i powierzone zadania realizuje z zaangażowaniem. Budowaniu takiej postawy wśród pracowników Urzędu służy szereg podejmowanych przez kierownictwo działań, począwszy od określenia Misji i Wizji Urzędu, katalogu wspólnych wartości po profesjonalny system rozwoju kompetencji, system motywacyjny czy w końcu narzędzia usprawniające pracę.

Nowoczesne technologie to z kolei odpowiedź na wyzwania współczesności, w której obywatele oczekują świadczenia usług w formach dostosowanych do ich potrzeb i możliwości. Urząd zobowiązany jest zapewnić dostęp do wszystkich niezbędnych informacji i zagwarantować, że są one rzetelne (tj. zgodne ze stanem faktycznym i aktualne). W ramach prowadzonych działań wdrożone zostały elementy Linked Open Data oraz uruchomiona została przeglądarka danych powiązanych dostępna pod adresem <https://rdf.wrotamazowska.pl> zbudowana w oparciu o przekonwertowane dane do modelu RDF i powiązane z zewnętrznymi zasobami.

Organizacja ponosi odpowiedzialność za bezpieczeństwo danych klientów oraz ciągłość działania platform elektronicznych, za pośrednictwem których świadczone są e-usługi i udostępniane informacje, w tym opracowania i dane o charakterze przestrzennym.

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

W obszarze komunikacji wewnętrznej celami strategicznymi są: przyjazne środowisko pracy oraz przetwarzanie informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

W roku 2017 Zarządzeniem Marszałka Województwa Mazowieckiego wprowadzono w Urzędzie „Politykę kształtowania środowiska wolnego od działań i zachowań niepożądanych i nieakceptowanych oraz kształtowania przyjaznych relacji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego w Warszawie”. Dokument ten to drogowskaz do kształtowania w Urzędzie przyjaznego środowiska pracy, opartego na pozytywnych relacjach i kulturze współpracy. W drodze wyboru spośród pracowników Urzędu powołano Radę Dialogu Pracowniczego, do zadań której należy m.in. pomoc pracownikom w identyfikowaniu i definiowaniu problemów związanych ze sprawami z obszaru etyki, mobbingu, dyskryminacji, a także innych nieprawidłowości. Podniesienie przyjaznego środowiska pracy do rangi celu strategicznego jest więc naturalną konsekwencją wcześniej podjętych decyzji.

Rozwój technologii sprawił, że współczesne organizacje dysponują szerokim wachlarzem narzędzi do komunikowania się (pomiędzy dwoma pracownikami, grupą pracowników, poszczególnymi

komórkami organizacyjnymi bądź w skali całego Urzędu) dzięki czemu łatwo i szybko możemy pozyskiwać i rozpowszechniać informacje. Szereg wdrożonych w Urzędzie rozwiązań służy właśnie temu celowi. Są to m.in. system elektronicznego zarządzania dokumentami eDOKweb, Baza Aktów Własnych i Dokumentów, system Lex Omega, Mazowiecki System Informacji Przestrzennej czy system OTAGO. Mają one służyć usprawnieniu naszej pracy, minimalizowaniu liczby błędów i ograniczaniu zużycia papieru (dzięki cyfryzacji kolejnych działań). W perspektywie tej Strategii promowane będzie przede wszystkim umiejętne, skuteczne i efektywne wykorzystywanie przez pracowników wdrożonych w Urzędzie narzędzi do przetwarzania informacji.

INFORMATYZACJA I CYFRYZACJA

Strategiczne cele tego obszaru to: cyfrowy Urząd, utrzymanie i rozwój infrastruktury informatycznej gwarantujące ciągłość działania Urzędu oraz zapewnienie współpracy i efektywnej wymiany danych pomiędzy bazami danych i systemami funkcjonującymi w Urzędzie.

Informatyzacja i cyfryzacja to kolejne etapy rozwoju organizacji. Warto przy tym pamiętać, że cyfryzacja to nie tylko dostęp do szybkiego internetu, ale także rozwój narzędzi umożliwiających świadczenie e-usług, gromadzenie i przetwarzanie zasobów oraz kompetencje pracowników. Narzędzia teleinformatyczne mają zapewnić większy dostęp do elektronicznej dokumentacji oraz łatwiejszą komunikację on-line pomiędzy urzędnikiem a obywatelem. Wszystko po to, by poprawić jakość usług publicznych.

W poprzednich perspektywach cele strategiczne w tym obszarze zorientowane były przede wszystkim na budowanie w Urzędzie nowoczesnej infrastruktury informatycznej, co zostało osiągnięte. W chwili obecnej za cel nadrzędny uznano rozbudowę chmury obliczeniowej Urzędu, utrzymanie procesu standaryzacji oprogramowania, usług i procesów oraz dbałość o jakość i bezpieczeństwo cyfrowej informacji przetwarzanej w Urzędzie.

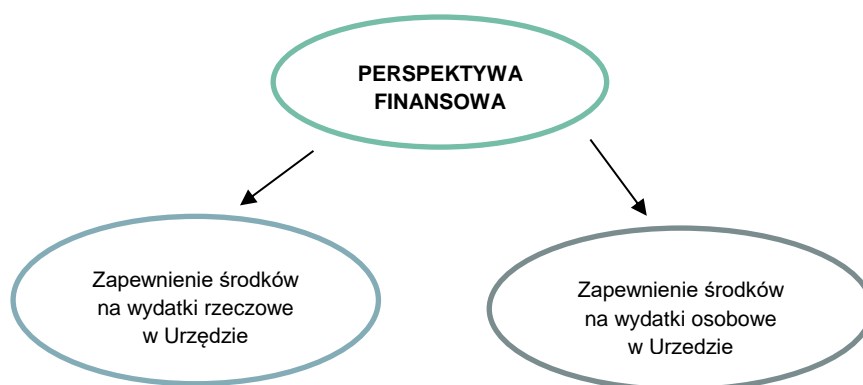
PERSPEKTYWA FINANSOWA

W perspektywie finansowej kluczowy jest stosunek jakości świadczonych przez Urząd usług do kosztów, jakie pociągają za sobą podejmowane w tym celu działania. Wielkość środków finansowych przeznaczanych na funkcjonowanie Urzędu powinna być adekwatna do potrzeb, przy jednoczesnym uwzględnieniu konieczności ciągłego rozwoju organizacji i spełniania coraz wyższych wymagań stawianych przed administracją samorządową.

By racjonalnie gospodarować finansami konieczna jest wiedza o tym, jakie zadania w danym roku będą w Urzędzie realizowane i jakie zasoby (ludzkie, rzeczowe) są konieczne, by zagwarantować efektywną ich realizację. Jest to tzw. evidence based policy, czyli podejmowanie decyzji na podstawie rzeczywistych dowodów i/lub szczegółowych analiz. Tak właśnie dzieje się w Urzędzie. Za dostarczenie

Sekretarzowi Województwa-Dyrektorowi Urzędu danych koniecznych do planowania i organizowania pracy odpowiadają właściwe komórki Urzędu.

Nakłady na wydatki rzeczowe i wydatki osobowe w Urzędzie ujęto w Wieloletniej Prognozie Finansowej Województwa Mazowieckiego na lata 2017-2039. Wysokość tych nakładów na kolejne lata warunkowana jest „Wytocznymi dotyczącymi stosowania jednolitych wskaźników makroekonomicznych będących podstawą oszacowania skutków finansowych projektowania ustaw” opracowanymi przez Ministra Rozwoju i Finansów.



Rys. 4 Perspektywa finansowa w Strategii Urzędu

OBSZARY:

WYDATKI RZECZOWE

Realizacja Misji Urzędu nie jest możliwa bez zapewnienia odpowiedniej infrastruktury. Dla skutecznej realizacji zadań organizacja musi dysponować odpowiednim zapleczem lokalowym i wyposażeniem. Strategicznym celem tego obszaru jest zapewnienie infrastruktury i narzędzi gwarantujących sprawną i skuteczną realizację zadań.

Od roku 2016 Urząd, jako Wspólny Zamawiający, przeprowadza postępowania i dokonuje zakupów dla 43 wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych w 9 kategoriach zakupowych (materiały eksploatacyjne i papier do drukarek i kserokopiarek, artykuły spożywcze, artykuły biurowe, woda i soki, meble i wyposażenie biura, paliwo, prasa, usługi pocztowe). Jak wynika z analizy pierwszego pełnego cyklu zakupowego (obejmującego umowy zawarte na 2016 r. i w I kwartale 2017 r.), oszczędności uzyskane dzięki zastosowaniu tej formy zakupów wynosiły, w zależności od kategorii produktów, od 26% (woda, soki, napoje) do 55% (papier). Łącznie, w odniesieniu do zabezpieczonych na ten cel środków, na zakupach w tym okresie oszczędzono kwotę 1 839 345,74 zł.

Pozytywne efekty wdrożonych działań i osiągnięcie zamierzonych celów były przesłanką do podjęcia kolejnego kroku, jakim było wprowadzenie skonsolidowanej polityki ubezpieczeniowej

obejmującej wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne biorące udział w procesie zakupów wspólnych. Również w tym przypadku do koordynacji procesu konsolidacji ubezpieczeń wyznaczony został Urząd. Korzyści z takiego rozwiązania to wyższe standardy udzielonej ochrony, optymalizacja kosztów poprzez efekt skali (oszczędności) oraz dywersyfikacja ryzyk podejmowanych przez Ubezpieczycieli. Powodzenie konsolidacji ubezpieczeń dla podmiotów nieposiadających osobowości prawnej było przesłanką do przeprowadzenia analizy w zakresie możliwości uzyskania podobnych korzyści przy konsolidacji ubezpieczeń dla placówek medycznych. Wstępna propozycja wdrożenia skonsolidowanego programu ubezpieczeń w zakresie ubezpieczenia mienia oraz odpowiedzialności cywilnej (działalności medycznej) wskazuje na potencjalne korzyści: unifikację warunków ubezpieczenia mienia, optymalizację kosztów ubezpieczeń, skuteczne dochodzenie odszkodowań.

WYDATKI OSOBOWE

Wydatki osobowe to wynagrodzenia i inne świadczenia związane z pracą osób zatrudnionych w Urzędzie. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się wokół ich zatrudniania, organizowania i motywowania, co pociąga za sobą określone koszty. Celami strategicznymi w tym obszarze są: zapewnienie środków finansowych na zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników posiadających wymagane kompetencje i gwarantujących właściwą realizację wszystkich powierzonych Urzędowi zadań oraz na rozwój zasobów ludzkich. Mając na uwadze potrzebę efektywnego gospodarowania wydatkami osobowymi, w najbliższych latach szczególny nacisk zostanie położony na doskonalenie procesów wewnętrznego naboru, tak aby w jak największym stopniu wykorzystać potencjał zasobowy i doświadczenie pracowników Urzędu, którzy poszukują nowych perspektyw rozwoju swojej ścieżki kariery.

Równolegle, Kierownictwo Urzędu wspiera kontynuację działań mających na celu pozyskiwanie zmotywowanych i utalentowanych osób, zainteresowanych rozpoczęciem swojej drogi zawodowej w sektorze publicznym. Szczególny akcent położony jest na doskonalenie programu „Praktyki u Marszałka” – w ramach IV edycji praktyk, w 2018 roku przygotowano 100 miejsc dla Praktykantów w różnych komórkach organizacyjnych. W celu zwiększenia efektywności i zasięgu działania programu, a także w celu wzmacniania wizerunku konkurencyjnego pracodawcy, Urząd rozszerza zakres narzędzi i kanałów komunikacji o rozwiązania on-line, takie jak media społecznościowe, a także wprowadza dodatkowe funkcjonalności w formularzach zgłoszeń.

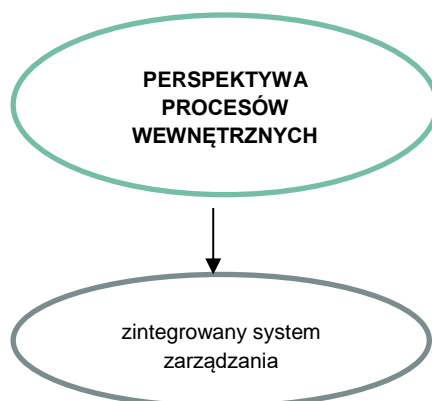
Efektywność kosztowa wydatków osobowych może być wzmacniana również poprzez zrównoważone planowanie projektów z udziałem wykonawców zewnętrznych (np. doraźne analizy, jednorazowe ekspertyzy), alternatywnie wobec zwiększenia zatrudnienia na etatach.

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

Podstawą zarządzania w Urzędzie jest zarządzanie procesami, tj. sekwencjami działań, w których uczestniczy zazwyczaj więcej niż jedna komórka organizacyjna. Realizowane w organizacji procesy zostały zidentyfikowane, opisane, a następnie stworzono ich mapę. Takie podejście daje pełny obraz tego, co dzieje się w organizacji, a dzięki stałemu monitorowaniu procesów wiadomo, które ich elementy należy doskonalić, jeśli rezultaty osiągnięte odbiegają od zaplanowanych.

Właściciele poszczególnych procesów, którymi najczęściej są dyrektorzy departamentów, monitorują ich przebieg na bieżąco, a raz w roku, w ramach Kierowniczego przeglądu zarządzania, podsumowywana jest realizacja wszystkich procesów w organizacji.

Dobrze zaprojektowane procesy warunkują efektywną realizację zadań Urzędu, a zapewnienie powtarzalności najlepszych rezultatów jest gwarantem sukcesu.



Rys. 5 Perspektywa procesów wewnętrznych w Strategii Urzędu

OBSZARY:

ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA

Celem strategicznym w tym obszarze jest utrzymanie i doskonalenie wdrożonego systemu zarządzania oraz bieżące dostosowywanie go do zmieniających się wymagań i norm.

Na przestrzeni lat zbudowano w Urzędzie holistyczny system zarządzania, obejmujący wiele aspektów funkcjonowania organizacji, od jakości świadczenia usług, sprawnego obiegu informacji, zapewnienia stałego podnoszenia wiedzy i kompetencji pracowników, przez troskę o środowisko naturalne, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, po rozwój technologiczny.

Podstawą tego zintegrowanego systemu zarządzania są powszechnie uznane, standaryzowane systemy: system zarządzania jakością (zgodnie z Normą PN-EN ISO 9001:2015),

system zarządzania bezpieczeństwem informacji (zgodnie z Normą PN ISO/IEC 27001:2014-12), System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym (zgodny z Wymaganiami z roku 2014), system zarządzania środowiskowego (zgodnie z Normą PN-EN ISO 14001:2015), system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (zgodnie z Normą OHSAS 18001:2007). Potwierdzeniem poprawności stosowania wdrożonych norm są pozytywne wyniki audytów prowadzonych w Urzędzie przez zewnętrzne, niezależne zespoły audytorów, cyklicznie wizytujących Urząd.

PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU

W perspektywie wiedzy i rozwoju najistotniejsze jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie działania należy podjąć by zachować stałą zdolność dostosowywania organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu oraz do poprawy efektywności, by zrealizować Wizję Urzędu.

Próba odpowiedzi na to pytanie może być poniższy wniosek: „Urząd Marszałkowski i jednostki organizacyjne SWM powinny być organizacjami „uczącymi się”, czyli otwartymi na nowe trendy w zarządzaniu i na wykonywanie nowych zadań, elastycznie adaptującymi się do zmiennych warunków (...), stale podnoszącymi kompetencje liderów i pozostałych pracowników (...). Kwalifikacje pracowników powinny być dostosowane do wykonywanych czynności, a kompetencje do pełnionych obowiązków.”¹



Rys. 6 Perspektywa wiedzy i rozwoju w Strategii Urzędu

¹ „Rekomendowane działania na rzecz równoważenia rozwoju Województwa Mazowieckiego” na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach projektu Trendy Rozwojowe Mazowsza, Rekomendacja 12 „Podnoszenie kompetencji pracowników Samorządu Województwa Mazowieckiego oraz wykorzystanie współpracy międzynarodowej, Warszawa 2015

OBSZARY:

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Konsekwentnie prowadzona polityka zarządzania Urzędem zapewnia ciągły rozwój i doskonalenie tej organizacji. Celem strategicznym działań podejmowanych w tym obszarze jest efektywna realizacja powierzonych Urzędowi zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego.

Norma ISO 9000 definiuje efektywność jako relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami. Ta sama norma definiuje skuteczność jako stopień, w jakim planowane działania zostały wykonane, a planowane wyniki osiągnięte. By osiągnąć sukces w działaniu musimy być równie efektywni jak skuteczni.

By zrealizować oba te cele kierownictwo Urzędu wdrożyło szereg rozwiązań, składających się na zintegrowany system zarządzania i system kontroli zarządczej. Cyklicznie prowadzone analizy ryzyka zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego, samoocena kontroli zarządczej, raporty z kontroli czy protokoły po audytach stanowią cenne źródło informacji dla podejmowanych przez kierownictwo decyzji.

Kierownictwo inwestuje również w narzędzia wspomagające zarządzanie, czego przykładem może być wdrożony w ostatnich latach nowoczesny system zarządzania dokumentami, przepływów pracy (workflow) czy wspomaganie pracy grupowej.

ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH

Strategiczny cel tego obszaru to kompetentna i zmotywowana kadra, skutecznie realizująca powierzone Urzędowi zadania samorządu województwa, prezentująca postawy zgodne ze wspólnie wypracowanym kanonem wartości.

Biorąc pod uwagę to, że za najważniejszy kapitał organizacji uznaje się właśnie zasoby ludzkie, nie sposób przecenić działań podejmowanych w tym obszarze. Kierownictwo Urzędu inspirowane i wspiera działania adresowane do pracowników, mające na celu zapewnienie ich ciągłego rozwoju i podnoszenia kompetencji, wzrost motywacji i poczucia satysfakcji z pracy czy zwiększenie komfortu pracy. Przejawia się to choćby w rosnącej profesjonalizacji procesu rozwoju i motywowania pracowników czy inspirowaniu i projektowaniu nowych rozwiązań z zakresu budowy przyjaznego środowiska pracy. Warto wspomnieć przede wszystkim o inwestycji w nowoczesne narzędzia i działania realizowane na rzecz podnoszenia efektywności komunikacji i współpracy w zespołach, takie jak warsztaty z efektywnej komunikacji czy warsztaty w metodologii FRIS dla pracowników i kadry kierowniczej, poprzedzone badaniem naturalnych stylów myślenia i działania w zespołach. Działania te, rozpoczęte już w 2017 r., w związku z pozytywnym odbiorem przez pracowników będą kontynuowane w kolejnych latach, a także modyfikowane, aby zmaksymalizować efekt wzmocnienia i podniesienia poziomu kompetencji miękkich wśród kadry Urzędu i ułatwić kierownictwu budowanie świadomych swojej roli i potencjału zespołów.

By zapewnić, że pracownicy będą identyfikowali się z określoną w Strategii Misją Urzędu, istotne jest wzmocnienie kultury organizacji. Temu celowi służyć ma m.in. wypracowany przy współudziale pracowników Urzędu kanon wartości. Upowszechnianie wspólnych wartości jest o tyle istotne, że wartości organizacyjne wspierające Wizję, Misję, cele i Strategię mogą stanowić dla pracowników źródło samorealizacji i wzmocnić poczucie przynależności. Kierownictwo Urzędu wspiera działania mające na celu akcentowanie wartości już na etapie rekrutacji i adaptacji pracowników, co pozwala świadomie budować społeczność Urzędu nie tylko przez pryzmat wspólnoty celów, ale także postaw.

Obszar Zasobów Ludzkich jest punktem styku wielu procesów, dlatego jednym z priorytetów dla działań podejmowanych w tym obszarze jest trafna identyfikacja potrzeb poszczególnych komórek organizacyjnych w zakresie rozwijania kompetencji i analiza planów szkoleniowych, nie tylko z perspektywy luk kompetencyjnych, ale także końcowego, oczekiwanego rezultatu: możliwość wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności, aby w sposób kompetentny realizować zadania, a pośrednio cele strategiczne Urzędu. Jednym z najważniejszych działań zaplanowanych na lata 2018-2022 jest zobjektywizowana diagnoza efektywności polityki szkoleniowej i wdrożenie nowoczesnych metodologii pozwalających w pełni wykorzystać potencjał w tym zakresie.

STRATEGICZNE CELE URZĘDU. POMIAR STOPNIA REALIZACJI STRATEGII

Wymienione powyżej obszary funkcjonowania Urzędu stanowiły podstawę do skonstruowania Strategicznej Karty Wyników. Dla każdego z obszarów w ramach poszczególnych perspektyw ustalono cele strategiczne oraz zdefiniowano mierniki oceny ich realizacji. Strategiczna Karta Wyników stanowi dla najwyższego kierownictwa Urzędu źródło informacji ilościowych i jakościowych na temat funkcjonowania organizacji.

PERSPEKTYWA	OBSZARY	CELE STRATEGICZNE	MIERNIKI
KLIENTA	Komunikacja zewnętrzna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesjonalne świadczenie usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych; 2. Zapewnienie dostępu do rzetelnych informacji w sposób bezpieczny, szybki, prosty i niedyskryminujący; 3. Prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych w zakresie możliwości wykorzystania informacji przestrzennej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziom realizacji celów procesów zintegrowanego systemu zarządzania (oczekiwana wartość - min. 90% celów procesów zrealizowanych); 2. Poziom realizacji Planów operacyjnych Urzędu w zakresie dotyczącym świadczenia usług oraz dostępu do informacji (oczekiwana wartość - realizacja na poziomie min. 90%) 3. Liczba niezgodności dotyczących poziomu świadczenia usług i/lub zapewnienia dostępu do informacji. (oczekiwana wartość – min. 90%)

	Komunikacja wewnętrzna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjazne środowisko pracy; 2. Przetwarzanie informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych; 3. Wsparcie podejmowania decyzji, z wykorzystaniem Mazowieckiego Systemu Informacji Przestrzennej 	Poziom realizacji Planów operacyjnych Urzędu w zakresie dotyczącym środowiska pracy oraz sposobów przetwarzania informacji (oczekiwana wartość - realizacja na poziomie min. 90%)
	Informatyzacja i cyfryzacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cyfrowy Urząd; 2. Utrzymanie i rozwój infrastruktury informatycznej gwarantujące ciągłość działania Urzędu; 3. Zapewnienie współpracy i efektywnej wymiany danych pomiędzy bazami danych i systemami funkcjonującymi w Urzędzie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziom realizacji Planu operacyjnego Urzędu w obszarze informatyzacji (oczekiwana wartość - min. 90%); 2. Liczba przypadków przerwania ciągłości pracy Urzędu (oczekiwana wartość - 0)
FINANSOWA	Wydatki rzeczowe w Urzędzie	Zapewnienie infrastruktury i narzędzi gwarantujących sprawną i skuteczną realizację zadań.	Mierniki określone w odpowiednich procesach zintegrowanego systemu zarządzania „Zarządzanie i administrowanie zasobami materialnymi”.
	Wydatki osobowe w Urzędzie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie środków finansowych na zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników posiadających wymagane kompetencje, gwarantujących właściwą realizację wszystkich powierzonych Urzędowi zadań, 2. Zapewnienie środków finansowych na rozwój zasobów ludzkich. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Środki finansowe na wynagrodzenia pracowników gwarantujące ich wzrost o wartość przyrostu ustaloną dla pracowników administracji publicznej na dany rok, 2. Środki finansowe na rozwój zasobów ludzkich w wysokości co najmniej 2% funduszu wynagrodzeń.
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	Zintegrowany system zarządzania	Utrzymanie i doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania oraz bieżące dostosowywanie systemu do zmieniających się wymagań i norm.	Pozytywne wyniki audytów potwierdzone stosownymi certyfikatami.
WIEDZY I ROZWOJU	Organizacja i zarządzanie	Efektywna realizacja powierzonych Urzędowi zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spełnienie standardów kontroli zarządczej; 2. Poziom realizacji Planów operacyjnych Urzędu (oczekiwana wartość - min. 90%)
	Zasoby ludzkie	Kompetentna i zmotywowana kadra, skutecznie realizująca powierzone Urzędowi zadania samorządu województwa, prezentująca postawy zgodne ze wspólnie wypracowanym kanonem wartości.	<p>Średnia ocena roczna (wyrażona w postaci literowej) w kolejnych edycjach ocen okresowych dla wszystkich grup stanowisk będzie równa lub wyższa B</p> <p>Pozytywny wynik badania Oceny Środowiska Pracy (badanie ankietowe planowane dla pracowników Urzędu)</p>

			Poziom realizacji planów operacyjnych zawartych w Strategii Personalnej na lata 2018-2022
--	--	--	---

REALIZACJA I EWALUACJA STRATEGII

Odpowiedzialność za realizację Strategii ponoszą wszyscy pracownicy Urzędu. Na poziomie kancelarii i departamentów co roku opracowywane będą plany operacyjne mające na celu realizację celów Strategii na tym poziomie.

Plany operacyjne kancelarii i departamentów będą agregowane przez Departament Organizacji i w postaci zbiorczego Planu operacyjnego Urzędu na dany rok kalendarzowy przedstawiane do akceptacji Sekretarzowi Województwa-Dyrektorowi Urzędu. Celem opracowania Planu operacyjnego Urzędu jest przełożenie celów strategicznych na konkretne działania.

Plan operacyjny Urzędu i jego późniejsze, ewentualne zmiany zatwierdza Sekretarz Województwa – Dyrektor Urzędu.

Monitorowanie realizacji Strategii odbywa się w cyklach rocznych. Do końca pierwszego kwartału danego roku Departament Organizacji, na podstawie sprawozdań częściowych przekazywanych przez kancelarie i departamenty Urzędu, opracuje Sprawozdanie z realizacji Planu operacyjnego za rok poprzedni.

Informacja na temat realizacji Planu przekazywana będzie Sekretarzowi Województwa – Dyrektorowi Urzędu najpóźniej do końca marca danego roku kalendarzowego, a także przedstawiana na najbliższym Kierowniczym przeglądzie zarządzania.

Metody pomiaru stopnia realizacji celów strategicznych powinny podlegać ewolucji i udoskonalaniu. Ze względu na zmieniające się otoczenie prawne i społeczne Strategia powinna być w miarę potrzeb aktualizowana.

PODSUMOWANIE REALIZACJI CELÓW ZDEFINIOWANYCH W STRATEGII URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO NA LATA 2011 - 2017

PERSPEKTYWA	OBSZARY	CELE STRATEGICZNE	MIERNIKI	CEL OSIĄGNIĘTY (TAK/NIE)
KLIENTA	Komunikacja zewnętrzna	Wysoki poziom satysfakcji klientów zewnętrznych, dzięki: - profesjonalnie świadczonym usługom,	Poziom satysfakcji klientów zewnętrznych mierzony podczas badań satysfakcji (na najwyższym lub co najmniej drugim po	TAK

		- świadczeniu usług drogą elektroniczną, - zagwarantowaniu łatwego i szybkiego dostępu do niezbędnych, zawsze aktualnych informacji	najwyższym poziomie wg przyjętej skali)	
	Komunikacja wewnętrzna	Wysoki poziom satysfakcji klientów wewnętrznych, dzięki: - zapewnieniu pracownikom Urzędu odpowiednich warunków pracy, w tym m.in. szybkiego dostępu do wszelkich niezbędnych informacji, również pozostających w posiadaniu innych komórek Urzędu oraz stopniowemu odchodzeniu od korespondencji wewnętrznej w formie papierowej na rzecz korespondencji elektronicznej	Poziom satysfakcji klientów wewnętrznych mierzony podczas badań satysfakcji (na najwyższym lub co najmniej drugim po najwyższym poziomie wg przyjętej skali)	TAK
	Informatyzacja (w tym e-urząd)	Zapewnienie holistycznej, elastycznej i sprawnej infrastruktury informatycznej	1. Realizacja Planu informatyzacji Urzędu, 2. Brak przypadków przerwania ciągłości pracy Urzędu	1. TAK 2. TAK
FINANSOWA	Wydatki rzeczowe w Urzędzie	Zapewnienie infrastruktury i narzędzi niezbędnych do sprawnej i skutecznej realizacji zadań	1. Zapewnienie warunków lokalowych co najmniej na poziomie wymaganym przepisami prawa powszechnie obowiązującego, 2. Miernik określony w procesie zintegrowanego systemu zarządzania „Wyposażenie w meble, sprzęt, urządzenia i materiały biurowe oraz inne narzędzia niezbędne do prawidłowego realizowania zadań na stanowiskach pracy”, z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego	1. TAK 2. TAK

	Wydatki osobowe w Urzędzie	Zapewnienie środków na zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników posiadających wymagane kwalifikacje, gwarantujących właściwą realizację wszystkich powierzonych Urzędowi zadań oraz środków na realizację planów podnoszenia ogólnego poziomu wiedzy pracowników i szkoleń indywidualnych	1. Liczba zadań nie realizowanych z powodu braku odpowiedniej liczby wykwalifikowanej kadry, 2. Mierniki określone w procesach zintegrowanego systemu zarządzania „Organizowanie szkoleń grupowych dla pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego” oraz „Kierowanie pracowników urzędu na szkolenia indywidualne (podnoszenie kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych)”	1. 0 2. Wskaźniki obu procesów zostały osiągnięte
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	Zintegrowany system zarządzania	Doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania	Pozytywne wyniki zewnętrznych audytów nadzoru i wznowienia	TAK
WIEDZY I ROZWOJU	Organizacja i zarządzanie	Efektywna realizacja powierzonych Urzędowi zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego	1. Spełnienie standardów kontroli zarządczej; 2. Realizacja celów ujętych w Planie działania Urzędu	1. TAK 2. TAK ²
	Zasoby ludzkie	Profesjonalna, pozytywnie zmotywowana kadra, skutecznie realizująca powierzone Urzędowi zadania samorządu województwa	Średnia punktowa w kolejnych edycjach ocen okresowych z obszaru A dla wszystkich grup stanowisk będzie równa lub wyższa niż 5	TAK ³

² Szczegółowe informacje na temat realizacji planów działalności na kolejne lata znajdują się w sprawozdaniach opublikowanych na stronie intranetowej iso.mazovia. Plany opracowywano w latach 2011-2015. W latach kolejnych, z uwagi na przejście na budżet zadaniowy, odstąpiono od sporządzania planów.

³ Jednolita metodologia ocen okresowych, do której odnosi się miernik, obowiązywała w latach 2011-2016. W roku 2017 wprowadzono zmianę skali ocen i niektórych kryteriów oceny dlatego ten rok nie został wzięty pod uwagę przy ocenie wartości miernika (nowa metodologia nie znajduje odzwierciedlenia w opisie miernika).