System monitorowania i ewaluacji strategii

Projekt jest współfinansowany ze środkow Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013

Starostwo Powiatowe w Nowym Targu
Al. Tysiąclecia 35
34-400 Nowy Targ

Projekt:	**Nowotarski - nowatorski. Samorząd zorientowany projektowo**
Zadanie 1:	Wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Nowotarskim
Etap 2:	Szkolenia- zarządzanie strategiczne Opracowanie systemu monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju z uwzględnieniem elektronicznych konsultacji społecznych poprzez interaktywną stronę internetową

Dokument został opracowany przez pracowników Starostwa biorących udział w szkoleniach z zakresu zarządzania strategicznego pod opieką moderatorów prowadzących szkolenia.

Członkowie Zespołu ds. opracowania systemu monitoringu i ewaluacji strategii odpowiedzialni byli za redakcję poszczególnych części dokumentu:

1. Zasady określania zadań strategicznych (strategii funkcjonalnych), celów strategicznych: Bartłomiej Garbacz

2. Zasady konstrukcji mierników celów strategicznych: Cecylia Nowak, Jakub Swalarz

3. Zasady doboru obszaru benchmarkingu strategicznego: Bartłomiej Garbacz

4. Zasady wyboru priorytetów strategicznych: Ewa Piątkowska

5. Zasady prowadzenia konsultacji społecznych: Ewa Piątkowska

6. Uwarunkowania organizacyjne monitoringu strategicznego: Bartłomiej Garbacz

7. Procedura monitoringu strategicznego: Ewa Dworska

8. Projekt zarządzenia przyjmującego system monitorowania i ewaluacji strategii: Ewa Dworska

Moderator: dr Jacek Strojny

Spis treści

Wstęp 4
Zasady określania zadań strategicznych (strategii funkcjonalnych), celów strategicznych. 4
Zasady konstrukcji mierników celów strategicznych 11
Zasady doboru obszaru benchmarkingu strategicznego. 13
Zasady wyboru priorytetów strategicznych. 14
Zasady prowadzenia konsultacji społecznych. 15
Uwarunkowania organizacyjne monitoringu strategicznego. 17
Procedura monitoringu strategicznego. 18
Projekt zarządzenia przyjmującego system monitorowania i ewaluacji strategii. 20

Wstęp

Celem procedury monitorowania i ewaluacji strategii jest określenie zasad monitorowania, ewaluacji i aktualizacji Strategii Rozwoju Powiatu Nowotarskiego oraz tworzonych na jej podstawie strategii funkcjonalnych. W ramach procedury monitorowania i ewaluacji strategii określony zostanie także tryb controllingu taktycznego programów.

Przedmiotem monitoringu strategicznego jest powiat, pojmowany jako spójny system społeczno-ekonomiczno-ekologiczny, składający się z podsystemów w postaci gmin oraz warunkowany oddziaływaniem otoczenia konkurencyjnego.

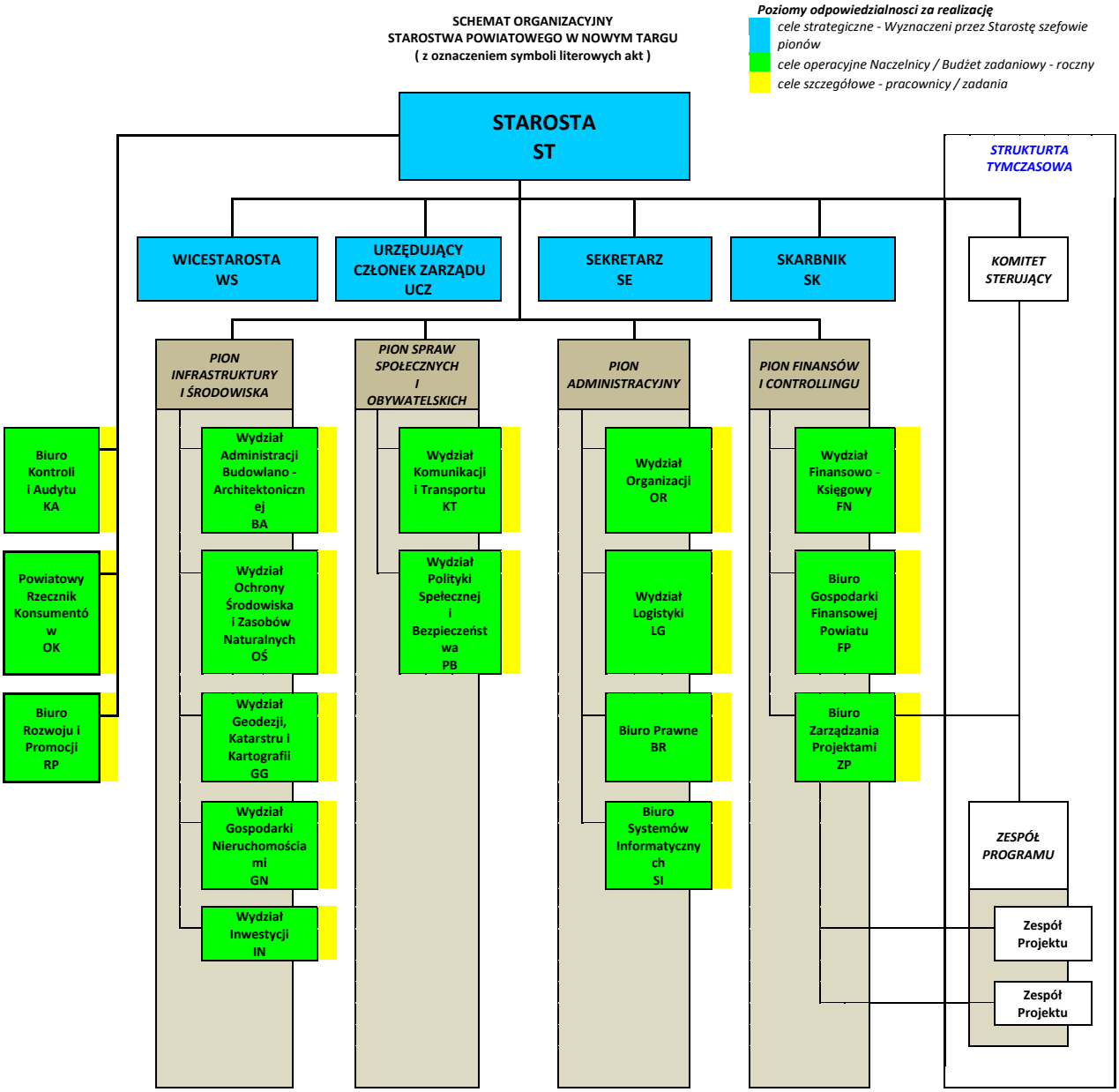
Istotą monitoringu jest gromadzenie, opracowywanie i przekazywanie informacji przydatnych w zarządzaniu rozwojem powiatu. Monitoring strategiczny stanowi podstawę ewaluacji strategii, obejmującej ocenę długoterminowych działań władz powiatu w zakresie zaspokojenia potrzeb wspólnoty lokalnej oraz budowania pozycji konkurencyjnej. Na podstawie ewaluacji strategii podejmowane są decyzje dotyczące konieczności aktualizacji strategii.

Zasady określania zadań strategicznych (strategii funkcjonalnych), celów strategicznych.

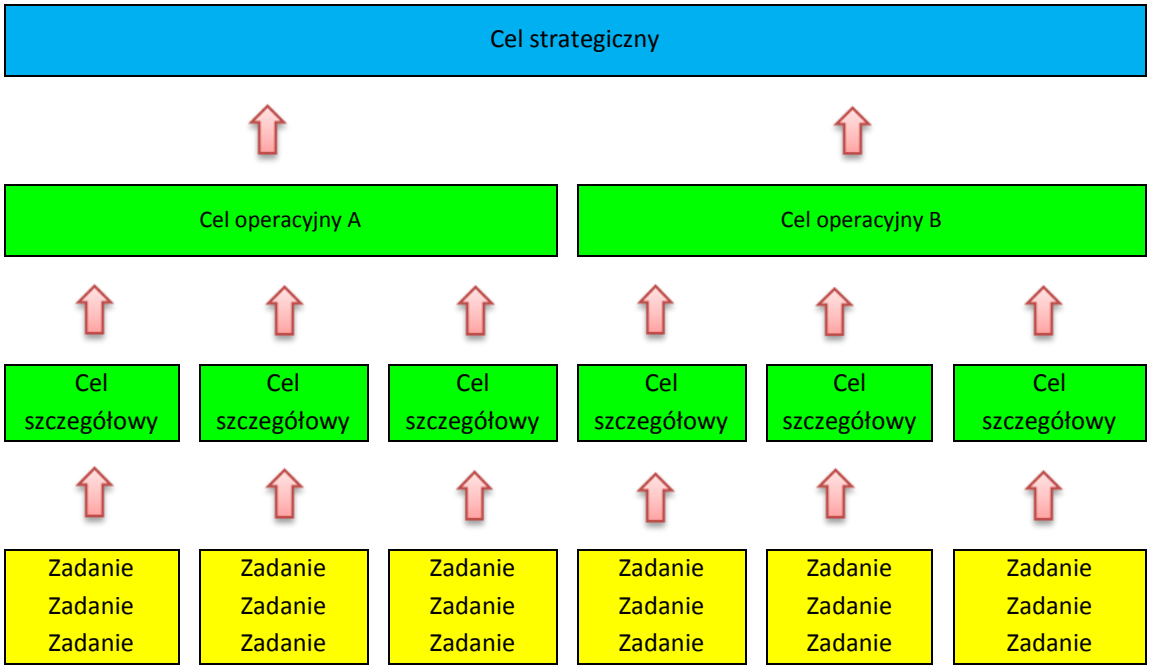
Zadanie strategiczne (strategia funkcjonalna) to zakres długofalowych działań związanych z realizacją określonego celu strategicznego.
Zadanie strategiczne:
- bazuje na określonych, istotnych dla społeczności lokalnej oraz spójnych potrzebach związanych z rozwojem wyodrębnionej przestrzeni systemu społeczno-ekonomiczno-ekologicznego powiatu,
- jest weryfikowalne w otoczeniu konkurencyjnym pod względem tempa i zakresu zmian rozwojowych,
- ma zgodny z regułą SMART cel strategiczny, uwzględniający dążenia w zakresie pozycji rozwojowej,
- ma przypisaną osobę odpowiedzialną,
- grupuje programy, projekty i procesy operacyjne niezbędne do realizacji zadania strategicznego,
- jest obciążane kosztami realizacji wszystkich zgrupowanych zadań taktycznych i operacyjnych.

O uruchomieniu zadania strategicznego decyduje Zarząd Powiatu, uwzględniając:
- zapisy strategii rozwoju lokalnego,
- aktualne potrzeby wspólnoty lokalnej,
- wyniki monitoringu i ewaluacji strategii,
- operacyjne uwarunkowania realizacji zadania strategicznego.

Wyspecjalizowana komórka organizacyjna, wskazana na podstawie regulaminu organizacyjnego Starostwa odpowiada za:
- przygotowanie i aktualizację listy zadań strategicznych wraz z celami strategicznymi
- monitoring i ewaluację zadań strategicznych,
- controlling taktyczny programów.



Na realizację celów strategicznych składają się wyniki osiągane na etapie celów operacyjnych, te zaś zależą od realizacji celów szczegółowych. Cele strategiczne na schemacie organizacyjnych zostały zwizualizowane kolorem niebieskim, cele operacyjne i cele szczegółowe są oznaczone kolorem zielonym, zaś zadania budżetowe kolorem żółtym.



Poziom odpowiedzialności za realizację zadań spoczywa na pracownikach Starostwa Powiatowego, odpowiedzialność za cele operacyjne przypisane do wydziału ponosi Naczelnik Wydziału. Odpowiedzialność za realizację celów strategicznych przypisanych do pionu spoczywa na Kierującym Pionem. Taki sposób zorganizowania powoduje aktywizację wszystkich osób zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w zakresie dążenia do realizacji celów nadrzędnych określonych w Strategii Powiatu.

Aktualna Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Nowotarskiego 2006-2015 określa następujące cele strategiczne:

Obszar: **Bezpieczeństwo i Polityka społeczna**
Cel strategiczny 1: **Prorodzinna polityka społeczna**
1.1 Zaplecze polityki społecznej jest wystarczające i stabilne (baza materialna, infrastruktura Instytucjonalna, kadry). 1.2 Wszystkie rodziny i osoby w trudnej sytuacji mają zapewnioną pomoc – Program Pomocy Dziecku i Rodzinie. 1.3 Osoby w trudnej sytuacji zawodowej uzyskują pomoc w wejściu na rynek pracy.
Cel strategiczny 2: **Bezpieczny powiat**
2.1 Mieszkańcy i przyjezdni mają zapewnione wszechstronne bezpieczeństwo.
Cel strategiczny 3: **Bezpieczeństwo zdrowotne mieszkańców**
3.1 Mieszkańcy objęci są skuteczną profilaktyką i promocją zdrowia. 3.2 Mieszkańcy mają zapewnioną opiekę medyczną na dobrym poziomie.
Obszar:

Edukacja i kultura
Cel strategiczny 4: **Wyrównanie szans edukacyjnych w stosunku do innych regionów i państw, z zachowaniem dziedzictwa kulturowego regionu**
4.1 Baza kulturalno-oświatowa jest w dobrym stanie. 4.2 Szkolnictwo jest dostosowane do potrzeb lokalnego i regionalnego rynku pracy. 4.3 Młodzież ma twórczo zagospodarowany czas wolny. 4.4 Dziedzictwo kulturowe jest chronione i kultywowane.
Obszar: **Gospodarka**
Cel strategiczny 5: **Zrównoważony rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu walorów naturalnych i współpracy międzysektorowej**
5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju. 5.2 Ogólnodostępna infrastruktura turystyczno-uzdrowiskowa jest dobrze rozwinięta. 5.3 Promocja powiatu jest ukierunkowana i spójna.
Obszar: **Infrastruktura**
Cel strategiczny 6:
Rozwinięta i zmodernizowana infrastruktura komunikacyjna
6.1 Drogi powiatowe są bezpieczne i w dobrym stanie. 6.2 Administracja publiczna w powiecie współpracuje w zintegrowanym systemie teleinformatycznym.
Obszar: **Środowisko przyrodnicze**
Cel strategiczny 7:
Zachowanie środowiska przyrodniczego poprzez kształtowanie świadomości ekologicznej społecznosci lokalnej oraz realizację inwestycji proekologicznych
7.1 Gospodarka wodno- ściekowa jest uporządkowana. 7.2 Gospodarka odpadami jest uporządkowana. 7.3 Powszechnie stosowane są przyjazne dla środowiska i energooszczędne technologie oraz proekologiczne źródła energii. 7.4 Mieszkańcy i przyjezdni są świadomi ekologicznych warunków i skutków swoich działań. 7.5 Dziedzictwo przyrodnicze i krajobraz są chronione i kultywowane.
Obszar: **Zarządzanie i współpraca na rzecz rozwoju powiatu**
Cel strategiczny 8:
Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu
8.1 Samorządy różnych szczebli i społeczność lokalna współpracują i koordynują swoje działania na rzecz rozwoju powiatu. 8.2 Społeczność powiatu jest aktywna obywatelsko i otwarta na zmiany. 8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.

Przyporządkowując cele określone w przywołanym dokumencie do proponowanej struktury organizacyjnej Starostwa powiatowego otrzymujemy następujący schemat odpowiedzialności za realizację strategii:

Starostwo	NR	Cel strategiczny	Odpowiedzialny	Jednostki organizacyjne
PION INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA	5	**Zrównoważony rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu walorów naturalnych i współpracy międzysektorowej**	**Wicestarosta / UCZ**	
	6	**Rozwinięta i zmodernizowana infrastruktura komunikacyjna**		
		6.1 Drogi powiatowe są bezpieczne i w dobrym stanie.		PZD
	7	**Zachowanie środowiska przyrodniczego poprzez kształtowanie świadomości ekologicznej społecznosci lokalnej oraz realizację inwestycji proekologicznych**		
	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**		
Wydział Administracji Budowlano - Architektonicznej BA		5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju. 5.2 Ogólnodostępna infrastruktura turystyczno-uzdrowiskowa jest dobrze rozwinięta.	Naczelnik Wydziału	
Wydział Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych OŚ		5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju. 5.2 Ogólnodostępna infrastruktura turystyczno-uzdrowiskowa jest dobrze rozwinięta. 7.1 Gospodarka wodno-ściekowa jest uporządkowana. 7.2 Gospodarka odpadami jest uporządkowana. 7.3 Powszechnie stosowane są przyjazne dla środowiska i energooszczędne technologie oraz proekologiczne źródła energii. 7.4 Mieszkańcy i przyjezdni są świadomi ekologicznych warunków i skutków swoich działań. 7.5 Dziedzictwo przyrodnicze i krajobraz są chronione i kultywowane.	Naczelnik Wydziału	
Wydział Geodezji, Katarstru i Kartografii GG		5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju.	Naczelnik Wydziału	
Wydział Gospodarki Nieruchomościami GN		5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju.	Naczelnik Wydziału	
Wydział Inwestycji IN		5.2 Ogólnodostępna infrastruktura turystyczno-uzdrowiskowa jest dobrze rozwinięta. 8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	Naczelnik Wydziału	

PION SPRAW SPOŁECZYCH I OBYWATELSKICH	**1**	**Prorodzinna polityka społeczna**	**Wicestarosta / UCZ**	
	2	**Bezpieczny powiat**		
	3	**Bezpieczeństwo zdrowotne mieszkańców**		
	4	**Wyrównanie szans edukacyjnych w stosunku do innych regionów i państw z zachowaniem dziedzictwa kulturowego regionu**		
		4.1 Baza kulturalno-oświatowa jest w dobrym stanie.		PCO Szkoły powiatowe, PPP, PMDK
		4.2 Szkolnictwo jest dostosowane do potrzeb lokalnego i regionalnego rynku pracy.		PCO Szkoły powiatowe, PPP
		4.3 Młodzież ma twórczo zagospodarowany czas wolny.		PCO Szkoły powiatowe, PPP, PMDK
	5	**Zrównoważony rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu walorów naturalnych i współpracy międzysektorowej**		
	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**		
Wydział Komunikacji i Transportu KT		2.1 Mieszkańcy i przyjezdni mają zapewnione wszechstronne bezpieczeństwo.	Naczelnik Wydziału	
		5.1 Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działający w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki do rozwoju.		
Wydział Polityki Społecznej i Bezpieczeństwa PB		1.1 Zaplecze polityki społecznej jest wystarczające i stabilne (baza materialna, infrastruktura instytucjonalna, kadry).	Naczelnik Wydziału	
		1.2 Wszystkie rodziny i osoby w trudnej sytuacji mają zapewnioną pomoc – Program Pomocy Dziecku i Rodzinie.		
		1.3 Osoby w trudnej sytuacji zawodowej uzyskują pomoc w wejściu na rynek pracy.		
		2.1 Mieszkańcy i przyjezdni mają zapewnione wszechstronne bezpieczeństwo.		
		3.1 Mieszkańcy objęci są skuteczną profilaktyką i promocją zdrowia.		
		3.2 Mieszkańcy mają zapewnioną opiekę medyczną na dobrym poziomie.		
		4.1 Baza kulturalno-oświatowa jest w dobrym stanie.		
		4.2 Szkolnictwo jest dostosowane do potrzeb lokalnego i regionalnego rynku pracy.		
		4.3 Młodzież ma twórczo zagospodarowany czas wolny.		
		4.4 Dziedzictwo kulturowe jest chronione i kultywowane.		
		8.2 Społeczność powiatu jest aktywna obywatelsko i otwarta na zmiany.		

PION ADMINITRACYJNY	6	**Rozwinięta i zmodernizowana infrastruktura komunikacyjna**	**Sekretarz**
	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**	
Wydział Organizacji OR		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	Naczelnik Wydziału
Wydział Logistyki LG		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	Naczelnik Wydziału
Biuro Prawne BR		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	**Sekretarz**
Biuro Systemów Informatycznych SI		6.2 Administracja publiczna w powiecie współpracuje w zintegrowanym systemie teleinformatycznym.	**Sekretarz**
PION FINANSÓW I CONTROLLINGU	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**	**Skarbnik**
Wydział Finansowo - Księgowy FN		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	**Główny księgowy**
Biuro Gospodarki Finansowej Powiatu FP		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	**Skarbnik**
Biuro Zarządzania Projektami ZP		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	**Skarbnik**
Biuro Kontroli i Audytu KA	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**	**Starosta**
		8.3 Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.	AW/KW
Powiatowy Rzecznik Konsumentów OK	8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**	**Starosta**
		8.2 Społeczność powiatu jest aktywna obywatelsko i otwarta na zmiany.	Powiatowy Rzecznik Konsumentów
Biuro Rozwoju i Promocji RP	5	**Zrównoważony rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu walorów naturalnych i współpracy międzysektorowej**	**Starosta**
		5.3 Promocja powiatu jest ukierunkowana i spójna.	Pracownik RP

7	**Zachowanie środowiska przyrodniczego poprzez kształtowanie świadomości ekologicznej społecznosci lokalnej oraz realizację inwestycji proekologicznych**	**Starosta**
	7.5 Dziedzictwo przyrodnicze i krajobraz są chronione i kultywowane.	Pracownik RP
8	**Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu**	**Starosta**
	8.1 Samorządy różnych szczebli i społeczność lokalna współpracują i koordynują swoje działania na rzecz rozwoju powiatu.	Pracownik RP

Zasady konstrukcji mierników celów strategicznych.

Miernik celu strategicznego, to zmienna, opisująca efekty realizowanego zadania strategicznego, pozwalająca na ocenę poziomu realizacji celu tego zadania.

Miernik celu strategicznego:
- agreguje zmienne opisujące efekty istotne z punktu widzenia danego zadania strategicznego,
- prezentowany jest w postaci liczbowej w sposób pozwalający na jednoznaczną interpretację oraz porównanie skuteczności różnych działań strategicznych,
- odnoszony jest do otoczenia konkurencyjnego.

Proces konstrukcji mierników celów strategicznych powinien składać się z następujących etapów :

A. Powołanie zespołu

Do określania mierników powinna był zaangażowana grupa osób, która określi terminologię i metodykę postępowania. Powinni wśród nich znaleźć się reprezentanci:

- wykonawców prac dla których określane są mierniki,
- osoby odpowiedzialne za wdrażanie procesów,
- inne osoby, które znają się na działaniach przewidzianych do mierzenia.

B. Ustalenie wytycznych

Przed podjęciem prac zmierzających do określenia mierników, zespół powinien określić jednolite wytyczne dot. pożądanego stanu docelowego oraz kryteria oceny zaprojektowanych mierników.

C. Kryteria oceny projektowanych mierników

Oceniając projektowane mierniki należy przeanalizować:

a. Etapy tworzenia mierników

I. <u>szczegółowa analiza procesu</u> - zakres i rezultat procesu, podprocesy oraz wykonawcy (początek i koniec procesu, zawartość, uczestnicy kom. org.)

II. <u>określenia kluczowych działań</u> z uwzględnieniem zbierania danych, potrzebnych do obliczania wartości mierników - o największym znaczeniu i wpływie na wyniki (wydajność, skuteczność, jakość, terminowość, zadowolenie odbiorców efektów procesu). Należy zlokalizować jedno działanie, położone na końcu procesu, co ułatwi

określenie miernika/ów rezultatu procesu. Do określenia kluczowych procesów mogących mieć znaczenia dla projektowania mierników można uwzględnić poniższe pytania;

- Czy w pobliżu określonego działania możliwe jest zbieranie danych źródłowych ?
- Kto lub co może dostarczać takich danych ?
- W jaki sposób możemy zbierać te dane, minimalizując koszty i błędy ?
- Czy możliwe jest zbieranie dodatkowych danych dla dalszych analiz ?

III. ustalenia celów końcowych i pośrednich - cele te należy określić dla rezultatu całego procesu i pośrednich działań kluczowych, jeżeli zidentyfikowano ich więcej niż jedno. Cele procesu mogą określać stan, który mają osiągnąć lub stanowić stałe wzorce, z którymi będą na bieżąco porównywane rezultaty procesu.

IV. zdefiniowanie mierników

- ustalane składników definicji mierników (dla znanych nazw i wartości docelowych),
- określenie sposobu generowania i zbierania danych źródłowych,
- ustalenie częstotliwości zbierania danych,
- ustalenie częstotliwości obliczania wartości miernika (dane źródłowe mogą być zbierane z większą częstotliwością),
- ewentualna weryfikacja mierników w przypadku niespełnienia oczekiwań odbiorcy informacji.

V. wyznaczenie osób odpowiedzialnych - określenie osób zaangażowanych w procesy zbierania danych i mierzenia, w szczególności należy określić:

- Kto będzie zbierać dane ?
- Kto będzie obliczać rzeczywiste wartości miernika ?
- Kto będzie porównywać wartość rzeczywistą z zaplanowanym celem ?
- Kto będzie podejmować decyzje dotyczące niezbędnych dalszych działań ?
- Kto będzie wprowadzać te decyzje w życie ?

Każdy zaproponowany miernik oraz zmienną wchodzącą w jego skład należy ocenić na podstawie przedstawionych pytań:

	TAK	NIE
Czy dane potrzebne dla obliczania wartości miernika są dostępne ?		
Jeśli dane nie są dostępne, czy zbieranie ich jest możliwe ?		
Czy koszt zbierania danych nie przewyższa spodziewanych korzyści ?		
Czy wśród dostępnych danych mogą występować błędy ?		
Czy możliwe jest weryfikowanie danych ?		
Czy częstotliwość zbierania danych jest wystarczająca ?		
Czy dane są aktualne ?		

Za wyliczenie miernika celu strategicznego odpowiada osoba odpowiedzialna za dane zadanie strategiczne. W ustalonym przez osobę koordynującą monitoring i ewaluację strategiczną czasie osoba odpowiedzialna za obliczenie wskaźnika uruchamia proces jego wyliczania. Obejmuje on następujące kroki:

1. Spotkanie zespołu dokonującego pomiaru miernika.

2. Zweryfikowanie listy zmiennych wchodzących w skład miernika.
3. Zebranie danych surowych obejmujących aktualne wartości zmiennych wchodzących w skład miernika.
4. Wyliczenie wskaźników na podstawie zebranych zmiennych.
5. Agregacja wartości zmiennych składowych do wartości miernika celu strategicznego.
6. Wyliczenie tempa zmiany miernika celu strategicznego w stosunku do okresu poprzedniego.
7. Porównanie miernika celu strategicznego do wartości benchmarkowych dla powiatów z obszaru porównawczego.
8. Przesłanie przygotowanej bazy danych do osoby odpowiedzialnej za monitoring i ewaluację strategiczną.

W przypadku, gdy struktura miernika celu strategicznego ulegnie zmianie, należy dokonać jego ponownego wyliczenia w oparciu o dane historyczne min. od początku okresu obowiązywania strategii, jeśli dostępność danych na to pozwala.

Zasady doboru obszaru benchmarkingu strategicznego.

Benchmarking jest określany również, jako badania porównawcze lub analiza porównawcza. Procedura ta polega na porównywaniu procesów i działań stosowanych przez własną jednostkę do innych uważanych za najlepsze w danej dziedzinie. Wynik powyższej analizy służy, jako podstawa doskonalenia. Benchmarking „skupia" się na wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie oraz adaptowanie ich do możliwości występujących w swojej jednostce. W odniesieniu do benchmarkingu strategicznego w sferze samorządu istotą jest znalezienie innych Powiatów, które będą wykazywać podobieństwo do Powiatu analizowanego.
W Polsce jest 379 powiatów, jednak dla analizy rozwoju jest wyróżnienie kilku najbardziej podobnych do Powiatu Nowotarskiego. W ocenie Zespołu przygotowującego niniejszy dokument charakterystycznymi cechami naszego Powiatu są, poza jego wielkością i gęstością zaludnienia, walory krajoznawczo – turystyczne, sąsiedztwo granicy państwa oraz walory uzdrowiskowe.

W oparciu o dane z 2009 roku przygotowano listę powiatów porównawczych:

Powiat	Pow.	Ludność	Gęstość zal.	Liczba gmin	Góry	Graniczy z:	Uzdrowiska	Parki
Nowotarski	1474	185161	122 os/km^2	14	Gorce, Pieniny	Słowacja	Szczawnica	Gorczański PN, Pieniński PN,
Nowosądecki	1550	202701	130 os/km^2	16	Beskid Sądecki, Beskid Niski, Beskid Wyspowy	Słowacja	Krynica Zdrój, Muszyna	Popradzki PK
Żywiecki	1039	151103	145 os/km^2	15	Beskid Żywiecki	Słowacja	Brak	Żywiecki PN, PK Beskidu Małego
Krośnieński	923	110849	118 os/km^2	10	Beskid Niski	Słowacja	Rymanów Zdrój, Iwonicz Zdrój	Magurski PN, Jasielski PK, Czarnożecko

								– Strzyżowski PK
Kłodzki	1643	163158	100 os/km^2	14	Sudety, G,Bystrzycki , G. Orlickie, G. Stołowe, i inne	Czechy	Polanica–Zdr., Duszniki–Zdr., Kudowa–Zdr., Lądek-Zdr., Długopole–Zdr.	PN Gór Stołowych, Śieżnicki PK, PK Gór Sowich

Po zaaprobowaniu przedstawionej wyżej propozycji konieczne jest podjęcie rozmów nt. wymiany wskaźników służących analizie z powiatami porównawczymi. Otrzymane dane będą analizowane według metodologii stosowanej w naszym powiecie. Analiza wyników będzie pomocna w okresowej weryfikacji podejmowanych działań.

Zasady wyboru priorytetów strategicznych.

Wybór priorytetów strategicznych spośród zdefiniowanych celów strategicznych jest kwestią bardzo istotną, z uwagi na konieczność koncentracji zasobów (w tym środków finansowych), tak aby można było uzyskać znaczący rozwój w wybranych dziedzinach.

Priorytety strategiczne wyznacza Rada Powiatu Nowotarskiego pod koniec I roku działalności, określając 4 letni okres ich realizacji. Pozwoli to na większą stabilizację w prowadzeniu ukierunkowanych działań prorozwojowych zarówno Rady jak i Zarządu Powiatu.

Główną zasadą wyboru priorytetów strategicznych jest skoncentrowanie się na celach najbardziej prorozwojowych, będących podstawą lub mogących inicjować proces pozostałych zmian.

Procedura wyboru priorytetów strategicznych:

l.p.	Działanie	Komórka odpowiedzialna
1.	Inicjacja wniesienia na Komisję Kultury, Rozwoju i Promocji Powiatu punktu dotyczącego analizy celów strategicznych	Biuro Rozwoju i Promocji
2.	Analiza wzajemnych powiązań celów strategicznych, siły wpływu i zależności pomiędzy celami określonymi w strategii- ustalenie wstępnej listy priorytetów.	Komisja Kultury, Rozwoju i Promocji Powiatu,
3.	Przeprowadzenie konsultacji społecznych listy priorytetów, konsultacje internetowe	Biuro Rozwoju i Promocji
4.	Analiza wyników konsultacji społecznych- ustalenie propozycji listy priorytetów strategicznych	Zarząd Powiatu
5.	wydanie opinii do projektu uchwały Rady Powiatu w sprawie ustalenia listy priorytetów	Komisja Kultury, Rozwoju i Promocji Powiatu,
5.	Uchwalenie listy priorytetów strategicznych na kolejne 4 lata	Rada Powiatu Nowotarskiego

Przy wyborze priorytetów należy dokonać analizy wzajemnych powiązań celów strategicznych, a przede wszystkim siły wpływu i zależności - pomiędzy poszczególnymi celami określonymi w strategii rozwoju.

W wyniku prac przeprowadzonych w komisjach merytorycznych Rady PN powinny zostać wyłonione 2 grupy celów strategicznych:

Grupa I – „aktywatory", to cele, które mają najbardziej samodzielny charakter. Stanowią niejako impuls i podstawę dla realizacji pozostałych celów, mogą na nie silnie oddziaływać, jednocześnie same pozostając pod słabych wpływem innych. Jako pierwotne w stosunku do innych cele te najlepiej nadają się do wykorzystania w procesie zarządzania zmianą.

Grupa II – „narzędzia", to cele, które również mają duży wpływ na pozostałe, ale pozostają także pod silnym wpływem innych. Realizacja tych celów jest silnie uzależniona od stopnia osiągnięcia innych celów. Mają wysoką pozycję w strukturze strategii, lecz wykorzystanie tych celów jako inicjatora zmiany jest utrudnione z uwagi na ich uzależnienie od pozostałych celów. Pomimo to zachowują szczególne znaczenie ze względu na siłę swego wpływu na powodzenie realizacji celów pozostałych.

Jako priorytety powinny być realizowane cele z I grupy, bowiem realizacja pozostałych celów zależy w dużym stopniu od powodzenia realizacji tych celów aktywnych.

Ustalona lista priorytetów powinna zostać poddana konsultacjom społecznym poprzez badanie jakościowe (np. badanie poprzez stronę internetową) w celu zweryfikowania poprawności określenia opcji oraz kosztów i korzyści społecznych.

Do zadań Zarządu należy natomiast hierarchizacja rozwiązań przewidzianych do realizacji w ramach poszczególnych priorytetów, a szczególnie wskazanie ograniczonej liczby rozwiązań, które w ramach poszczególnych priorytetów powinny być realizowane w pierwszej kolejności.

Zasady prowadzenia konsultacji społecznych.

Konsultacje mają przyczynić sie do budowania społeczeństwa obywatelskiego poprzez umożliwienie jego członkom włączenie sie w życie polityczno-gospodarcze regionu, dając im prawo wyrażania opinii w kwestii zamierzeń i prac organów Powiatu Nowotarskiego.
Głównym celem konsultacji jest poszerzenie wiedzy na temat problemu społeczno-gospodarczego i możliwych sposobów jego rozwiązania. Pozwalają na uzyskanie szerszego poglądu na daną sprawę oraz informacji tym cenniejszych, że uzyskanych od podmiotów, których projektowane rozwiązanie dotyczy. Ich doświadczenia mogą pomóc w oszacowaniu kosztów i korzyści każdego rozwiązania, a także wskazać nowe sposoby podejścia do problemu. Główne cele konsultacji to:

- Zgromadzenie brakujących danych,
- Rozpowszechnienie informacji o podejmowanych działaniach,
- Zwiększenie akceptacji dla tworzonego rozwiązania,

Kolejność działań podejmowanych podczas konsultacji:

A. **Określenie celu konsultacji**; Ważne jest czy zbieramy dane liczbowe np. informacje o skali problemu, czy informacje o jego charakterze i informujemy interesariuszy o podejmowanych działaniach oraz zbieramy ich opinie. Od określenia celu zależą przede wszystkim wybór metody konsultowania oraz identyfikacja respondentów, których chcemy zaangażować.

B. **Identyfikacja grup docelowych**; Zaangażowanie właściwych partnerów społecznych jest jednym z głównych czynników decydujących o jakości i efektywności konsultacji. Konsultacje mogą być otwarte (dostępne dla każdego interesariusza, który zechce wyrazić swoja opinię), ograniczone do określonej grupy respondentów (na przykład do przedsiębiorców) lub skierowane do konkretnych podmiotów.

C. **Wybór metody konsultacji;**

a) **Metody umożliwiające wyrażanie opinii (badania jakościowe)** w tym przypadku nie istnieje standardowy kwestionariusz, który jest wypełniany przez respondentów. Partnerzy społeczni maja możliwość nieskrepowanego skomentowania zaproponowanych rozwiązań, jak również zgłoszenia własnych propozycji. Główną zaletą tego rodzaju metod jest możliwość zainicjowania „burzy mózgów", która umożliwia zbieranie różnych pomysłów np. na rozwiązanie problemu, określenie ryzyka niepowodzenia czy oszacowanie korzyści i kosztów.

b) **Spotkania publiczne (konferencje).** Zorganizowane przez administracje na forum publicznym spotkania z adresatami interwencji, na którym zespół konsultacyjny prezentuje efekty swojej pracy. Publiczność ma możliwość zadawania pytań i komentowania propozycji.

c) **Prośba o opinię.** Jeżeli partnerzy społeczni są stosunkowo nieliczni i zinstytucjonalizowani, możemy sie do nich zwrócić z pisemną prośbą o opinię. Konsultacje tego typu są łatwiejsze w organizacji niż spotkania publiczne, jednak bardziej czasochłonne – musimy zapewnić wystarczająco długi czas na udzielanie odpowiedzi.

d) **Konsultacje poprzez strony internetowe**; Metoda ta polega na opublikowaniu dokumentu i ewentualnie pytań (problemów) na stronie internetowej urzędu z prośbą o nadsyłanie uwag w określonym terminie. Potencjalnie pozwala na zdobycie komentarzy od bardzo dużej liczby odbiorców. Główną wadą tej metody jest wymóg, aby zainteresowani partnerzy społeczni często odwiedzali strony internetowe urzędu. Wymaga wcześniejszego poinformowania o umieszczaniu dokumentu na stronie internetowej.

e) **Zogniskowane wywiady grupowe (Grupy fokusowe)** Metoda ta polega na dyskusji zaproszonych wcześniej respondentów (7 - 8 osób) dobranych zgodnie z kryteriami wynikającymi z celów projektu. Aby korzystanie z tej metody było efektywne, konieczne jest zaangażowanie dobrze wyszkolonych moderatorów spotkań.

f) Wywiad ustrukturyzowany/kwestionariusz (badanie ilościowe)

Konsultacje w tej grupie metod przeprowadzane są przy użyciu specjalnego przygotowanego formularza -kwestionariusza, zawierającego zazwyczaj wystandaryzowane pytania dotyczące określonego problemu lub zagadnienia, uporządkowane w odpowiedniej kolejności i pogrupowane w pewne bloki tematyczne.

Kwestionariusz swoja konstrukcja steruje przebiegiem badania, dlatego bardzo istotna jest właściwą konstrukcją pytań

D. **Informacje zwrotne o wynikach konsultacji**

Informacje zwrotne o wynikach konsultacji wskazują na to, że urząd docenia czas i wysiłek respondentów poświecony na pomoc administracji. Wzmacniają zaufanie partnerów społecznych do administracji i sprzyjają zaangażowaniu w przyszłe konsultacje. Informacja o tym, w jaki sposób został wykorzystany wkład interesariuszy pomaga tworzyć wizerunek administracji jako służącej interesom obywateli.

Cele i rodzaje konsultacji społecznych na poszczególnych etapach prac związanych z monitoringiem i ewaluacją Strategii:

l.p.	Etap prac	Cel konsultacji	Rekomendowany rodzaj badania	częstotliwość
1.	Identyfikacja aktualności problemu	- Zebranie opinii o nieprawidłowościach (w tym monitoring i ewaluacja wprowadzonych uprzednio rozwiązań) - Zebranie danych liczbowych, potwierdzających skalę problemu	- badanie jakościowe (spotkanie publiczne, grupa fokusowa- Komisje merytoryczne Rady Powiatu Nowotarskiego) - Badanie ilościowe (wywiad kwestionariuszowy)	Na początku okresu na jaki programowana jest strategia (6-8 lat)
2.	Przygotowanie założeń i projektu dokumentu	Weryfikacja projektu założeń lub poinformowanie o przyjętych w dokumencie rozwiązaniach	- Badanie jakościowe (badanie poprzez stronę internetowa, prośba o opinie – w tym grupy fokusowe i konferencje uzgodnieniowe)	Przed podjęciem uchwały
3.	Analiza opcji - wybór priorytetów strategicznych	-zabranie danych pozwalających oszacować koszty i korzyści,	- badanie ilościowe (wywiad kwestionariuszowy)	Podczas ewaluacji- co 2 lata

Uwarunkowania organizacyjne monitoringu strategicznego.

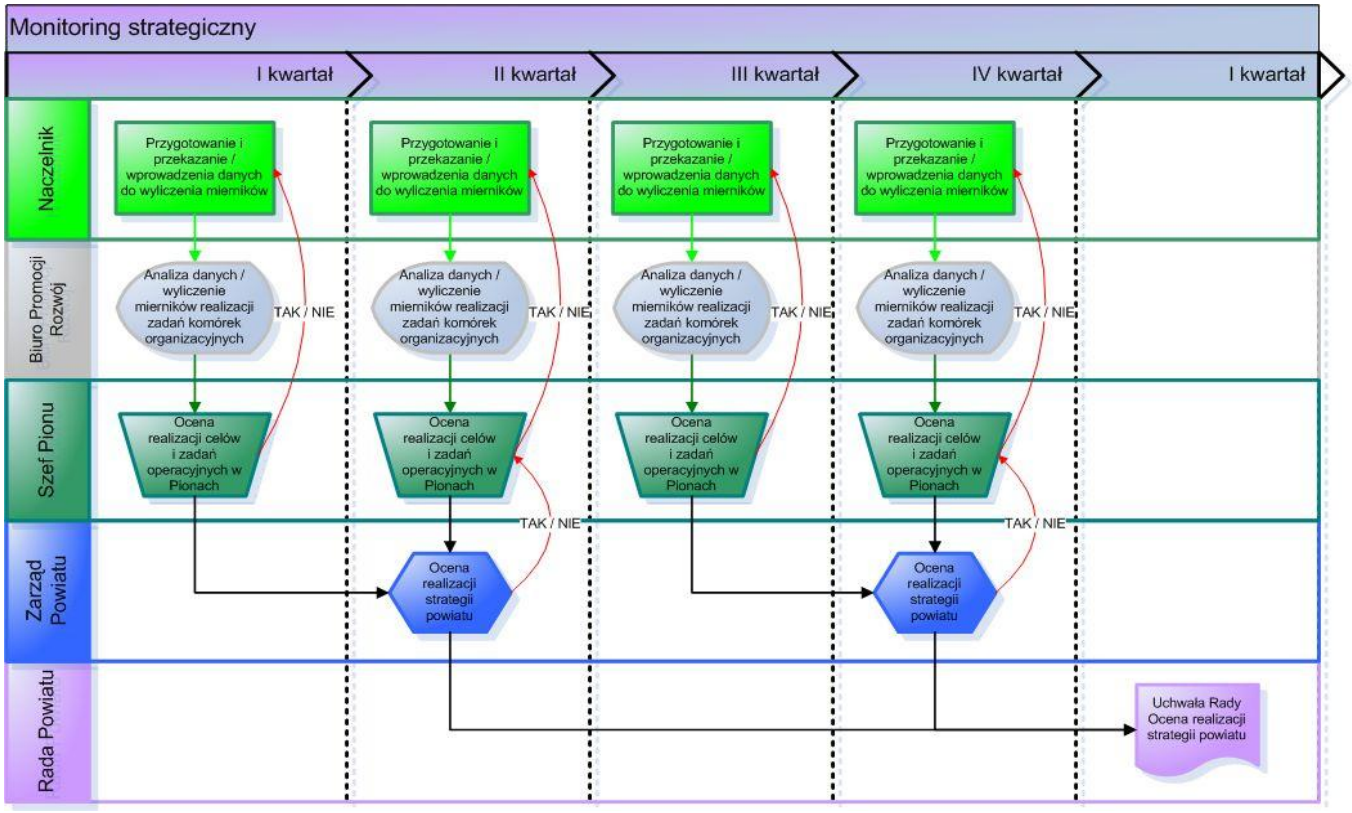
Monitoring strategiczny w swojej istocie opiera się na przetwarzaniu danych pochodzących z własnej organizacji oraz sfery benchmarkingu. Każda jednostka samorządu może korzystać z danych pochodzących z własnych struktur oraz ogólnodostępnych danych statystycznych publikowanych przez GUS.
Ideą mierników opartych na danych wewnętrznych jest stworzenie narzędzia do pozyskiwania wiarygodnych i miarodajnych danych przy minimalnym zaangażowaniu pracowników. W tym zakresie należy korzystać z informacji przekazywanych obowiązkowo do GUS, Urzędu Wojewódzkiego, Ministerstwa (?), itp. Wyżej wymienione dane są pozyskiwane w okresach miesięcznych, kwartalnych oraz rocznych. Szczegółowo zakres informacji możliwej do analizy zostanie ustalony w oparciu o ankiety przygotowane przez osoby odpowiedzialne za przygotowanie danych sprawozdawczych.

W oparciu o powyższe informacje możliwym jest prowadzenie monitoringu na poziomie operacyjnym, a co za tym idzie szybkie reagowanie na negatywne efekty podejmowanych działań.

Zakładając, iż uda się pozyskać do współpracy powiaty z zakresu benchmarkingu, wówczas będzie istniał dostęp do kompletu informacji zarządczej umożliwiającym nie tylko ocenę wewnętrznej zmiany, ale również zobiektywizowanie pozyskanej informacji w odniesieniu do globalnej sytuacji gospodarczej Polski.

Osobną grupę danych stanowią ogólnodostępne informacje publikowane w Banku Danych Lokalnych na stronach internetowych Głównego Urzędu Statystycznego. Pozytywną stroną informacji opartej na danych GUS jest jej zakres oraz obiektywizm, Negatywną zaś jest fakt jej publikacji z rocznym opóźnieniem. Mając jednakże na uwadze fakt, iż zarządzanie strategiczne jest procesem rozłożonym w czasie na kilka lat (w przypadku Powiatu Nowotarskiego 2006 – 2015), to należy uznać źródło GUS jako cenny materiał do globalnej oceny podjętych działań.

Procedura monitoringu strategicznego.



Procedura monitoringu strategicznego opiera się cyklicznym procesie zbierania danych. W każdym kwartale Naczelnik Wydziału, Dyrektor Jednostki, bądź osoba wskazana przez Zarząd Powiatu przekazuje do Biura Promocji i Rozwoju wskaźniki opisujące realizację powierzonych zadań.
Biuro Promocji i Rozwoju dokonuje syntezy otrzymanych danych, którą przekazuje do Osoby odpowiedzialnej za funkcjonowanie Pionu.
Po sprawdzeniu postępu względem założonego wzorca (wynikającego z wewnętrznej analizy bądź badań porównawczych – benchmarking strategiczny) Osoba odpowiedzialna za funkcjonowanie

Pionu przekazuje informację zwrotną na poziom Naczelników, Dyrektorów Jednostek bądź osób wskazanych przez Zarząd.
W II kwartale procedura powtarza się w zakresie sposobu przekazu informacji, jednak na tym etapie występuje dodatkowy etap przekazania informacji o realizacji celów strategicznych na poziom Zarządu Powiatu, który po analizie globalnej realizacji celów strategicznych przekazuje informację zwrotną o realizacji założeń strategii.
W III kwartale analiza przebiega analogicznie jak w I kwartale.
W IV kwartale analiza danych postępuje odpowiednio jak w II kwartale, mając jednak na uwadze, iż jest to okres roczny, przewidziany jest raport składany na posiedzeniu Rady Powiatu.
Na każdym z etapów kwartalnych jest możliwość korekty działań, w przypadku gdy realizacja założonych celów jest zagrożona.
Po dwóch latach realizacji strategii, powinna zostać wykonana analiza celów strategicznych oraz ewentualna ewaluacja strategii (ewaluacja okresowa). Po kolejnych dwóch latach realizacji strategii następuje ponowna ewaluacja (ewaluacja końcowa), a jej wyniki stanowią podstawę aktualizacji strategii na kolejne lata.
Zarówno ewaluacja okresowa, jak i końcowa powinna badać:

- efektywność wdrażania Strategii Rozwoju Powiatu (czy nakłady czasowe, ludzkie i finansowe włożone w realizację działań są adekwatne do otrzymanych efektów)
- skuteczność (czy realizowane działania przyczyniają się do osiągania wyznaczonych celów)
- adekwatności (odpowiedniości) (czy realizowane działania są adekwatne do potrzeb)

Monitoring, o którym mowa w niniejszym punkcie, opiera się na następujących zasadach:

a) zasada wiarygodności – informacja musi być wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych; niedokładne dane w systemie monitorowania oznaczają powstanie ryzyka podjęcia niewłaściwych działań korygujących;
b) zasada aktualności – informacje powinny być gromadzone, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii;
c) zasada obiektywności – monitorowanie prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny nie zakłóconej subiektywnością wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów,
d) zasada koncentracji na punktach strategicznych – monitorowanie powinno skupiać się przede wszystkim na tych obszarach życia społeczno-gospodarczego, w których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia największych odchyleń, mogących wywoływać zahamowania w realizacji założeń strategii lub ich zatrzymanie;
e) zasada realizmu – monitorowanie musi być zgodne z realiami realizowanych zadań;
f) zasada koordynacji informacji – monitorowanie musi być prowadzone w taki sposób, aby było skoordynowane z tokiem prowadzonych prac i jednocześnie nie wpływało na ich zahamowanie oraz nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań; informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich zainteresowanych, aby umożliwić im właściwe podejmowanie decyzji mających znaczenie strategiczne;
g) zasada elastyczności – proces monitorowania musi być bardzo elastyczny i zapewniający szybkie reagowanie na zachodzące zmiany.

Projekt zarządzenia przyjmującego system monitorowania i ewaluacji strategii.

Zarządzenie Starosty nr..... z dnia.....
w sprawie wprowadzenia systemu monitorowania i ewaluacji Strategii Rozwoju Powiatu Nowotarskiego w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu

Na podstawie art. 34 ust 1 oraz art.35 ust 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998 Nr 91 poz. 578) zarządzam co następuje:

§1.

Wprowadza się w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu system monitorowania i ewaluacji Strategii Rozwoju Powiatu Nowotarskiego *zgodnie z procedurą wskazaną w załączniku nr1 do niniejszego zarządzenia.*

Zał. nr 1 Procedura monitorowania i ewaluacji Strategii Rozwoju Powiatu Nowotarskiego

Nowy Targ, styczeń 2012 r.