

Strategia rozwoju usług administracyjnych

Plan proponowanych działań partnerskich
na lata 2014-2020 na obszarze powiatu
wołomińskiego





POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POWIAT
WOŁOMIŃSKI

UNIA
EUROPEJSKA



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013

Dokument powstał w ramach projektu:



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POWIAT
WOŁOMIŃSKI

UNIA
EUROPEJSKA



Działania wspierające podnoszenie dostępności, jakości i efektywności usług publicznych w Powiecie Wołomińskim

Projekt realizowany przez Starostwo Powiatu Wołomińskiego we współpracy z gminami: Dąbrówka, Jadów, Klembów, Kobyłka, Marki, Poświętne, Radzymin, Strachówka, Tłuszcz, Wołomin, Ząbki, Zielonka.

Projekt częściowo finansowany przez Unię Europejską
w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013

Zespół projektowy:

Kierownik – dr Grzegorz Grabowski

Jolanta Lejk; Joanna Balcerak-Wąż; Marzena Bańka; Sylwia Perzanowska; Iwona Pielka;
Małgorzata Ufnal; Rafał Grześkiewicz; Tomasz Szczegielniak

Zespół konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. zaangażowanych w prace nad Strategią Rozwoju Usług Administracyjnych:

Jakub Żywiec; Dagmara Bieńkowska; Justyna Szymańska; Cezary Ułasiński; Magdalena Widuch

Współpraca na poziomie diagnozy do strategii:

Ewelina Romuzga, Aurelia Gawryś, Anna Odrzywołek, Małgorzata Majka



Centrum Doradztwa Strategicznego

Opracowanie:

Centrum Doradztwa Strategicznego, 30 – 103 Kraków ul. Włóczków 22/3,
Tel. (12) 623 77 40, Fax (12) 623 77 85, www.cds.krakow.pl e-mail: cds@cds.krakow.pl





Spis treści

Część I. Wprowadzenie	4
1.1 Strategia rozwoju usług administracyjnych jako instrument partnerskiego podnoszenia jakości, efektywności i dostępności usług na obszarze powiatu wołomińskiego.....	4
1.2. Proces konstruowania Strategii Rozwoju Usług	9
1.3. Struktura dokumentu	11
1.4. Usługi administracyjne	13
Część II. Diagnostyczna.....	14
2.1. Główne wnioski z diagnozy jakości, efektywności i dostępności usług.....	14
2.2 Analiza SWOT	17
Część III. Strategiczna	20
3.1 Misja rozwoju usług	20
3.2 Plany działań dla domen strategicznego rozwoju.....	22
Część IV. Wdrożeniowa.....	30
4.1 Założenia systemu wdrażania i monitorowania Strategii.....	30
4.2 Wskaźniki monitorowania realizacji Strategii	33
4.3 Procedury wdrażania i monitorowania Strategii.....	36



Część I. Wprowadzenie

1.1 Strategia rozwoju usług administracyjnych jako instrument partnerskiego podnoszenia jakości, efektywności i dostępności usług na obszarze powiatu wołomińskiego

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych jest dokumentem odnoszącym się do obszaru zajmowanego przez 13 jednostek samorządu terytorialnego: Powiat Wołomiński oraz gminy: Dąbrówka, Jadów, Klembów, Kobyłka, Marki, Poświętne, Radzymin, Strachówka, Tłuszcz, Wołomin, Ząbki, Zielonka. Wspomniane jednostki były partnerami w realizacji projektu „**Działania wspierające podnoszenie dostępności, jakości i efektywności usług publicznych w powiecie wołomińskim**”, częściowo finansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013. W ramach powyższego Projektu zostały przeprowadzone wszystkie prace związane z opracowaniem finalnej wersji dokumentu. Przygotowanie dokumentu było odpowiedzią na potrzebę zaprogramowania działań w obszarze usług administracyjnych, które wymagają poprawy jakości, skuteczności i dostępności, ze względu na swój istotny wpływ na komfort życia mieszkańców oraz działalności przedsiębiorców.

Prace nad dokumentem były okazją do dialogu pomiędzy przedstawicielami różnych jednostek samorządu terytorialnego z terenu powiatu wołomińskiego. Przy ich udziale powstał niniejszy dokument, uwzględniający projektowanie działań pod kątem możliwego wsparcia oferowanego w ramach nowej perspektywy finansowej UE do 2020 roku.

Ze względu na swoją specyfikę, przygotowany dokument strategiczny nie będzie miał wagi tradycyjnych, zintegrowanych strategii rozwoju JST, które ze względu na tryb procedowania mają charakter prawa miejscowego, przyjmowanego przez samorządowe organy uchwałodawcze (Rady Gmin/Powiatu). Będzie to materiał o charakterze fakultatywnym, opcjonalnym w realizacji, ale równocześnie wskazującym główne cele rozwojowe, wpisujące się dokumenty wyższego rzędu, wyznaczające obszary rozwojowe. Strategia Rozwoju Usług w wersji wypracowanej w modelu partycypacyjnym, będzie pakietem możliwych do realizacji zadań w układzie partnerskim, preferowanym w finansowaniu nowych projektów ze środków UE. Poniższy dokument daje odpowiedź na pytanie w jakim kierunku zmierzać, by wzmacniać zidentyfikowane na etapie diagnozy mocne strony i wykorzystywać pojawiające się szanse, a także jak reagować na słabości i zagrożenia wpływające na świadczone usługi administracyjne.

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych jest dokumentem wpisującym się w proces strategicznego myślenia o rozwoju tej sfery usług publicznych. Jest komplementarna z innymi dokumentami strategicznymi odnoszącymi się do świadczenia usług administracyjnych.



Krajowe dokumenty strategiczne i programy operacyjne odnoszące się do usług administracyjnych

Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych w pełni wpisuje się w wytyczne **Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju**. W szczególności realizuje założenia *Celu 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej*. Główne kierunki interwencji to:

- Stworzenie warunków dla e-administracji i wdrożenie mechanizmów nowoczesnej debaty społecznej i komunikacji państwa z obywatelami, obejmujące zmianę procedur administracyjnych, wspartą wykorzystaniem narzędzi ICT.
- Poprawa jakości i zwiększenie szybkości obsługi administracyjnej obywateli oraz osób prawnych poprzez użycie nowoczesnych instrumentów zarządzania (Systemowe ograniczanie formalizmu administracyjnego, poprzez opracowanie i wdrożenie systemu bodźców dla organów administracji i urzędników/urzędniczek, zachęcających do poprawy jakości i szybkości wydawania decyzji administracyjnych. Wprowadzenie mechanizmów oceny sprawności i jakości obsługi administracyjnej na poziomie poszczególnych urzędów, w szczególności poprzez nałożenie na każdy urząd wydający decyzje administracyjne obowiązku corocznej publikacji statystyk dotyczących tego obszaru działalności (w tym informacji o średnim terminie przygotowania decyzji, ilości decyzji negatywnych, itp.).
- Wdrożenie instrumentów podnoszących jakość świadczonych usług i efektywność działania sektora publicznego, w tym w dziedzinie bezpieczeństwa, w obsłudze Obywateli (Wprowadzenie w instytucjach publicznych nowoczesnych systemów zarządzania, w szczególności systemów wynagradzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Usprawnienie rygorystycznej kontroli finansowej nakierowanej na poprawę efektywności wydawania środków publicznych i wdrożenie instrumentów na bieżąco optymalizujących stosunek nakładów i kosztów finansowych do ilości i jakości oferowanych usług. Wdrożenie dodatkowych instrumentów poprawiających jakość i efektywność sektora publicznego poprzez poddanie działalności instytucji państwowych ocenie „rynkowej” i zlecenie oraz publikowanie zewnętrznej oceny poziomu zadowolenia z oferowanych usług. Ocena ta powinna być w miarę możliwości porównywana z wynikami osiąganymi przez podmioty prywatne i organizacje społeczne).



Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju do 2020

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych realizuje poniższe cele rozwojowe zawarte w **Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju do 2020**:

- **Zwiększenie efektywności instytucji publicznych** (wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania w administracji publicznej oraz przyjęcie dialogu jako metody wypracowywania rozwiązań w zakresie istotnych elementów życia społeczno-gospodarczego (nastawienie na obywatela i dialog, okresowa sprawozdawczość i rozliczanie z realizowanych projektów, podejście zadaniowe); wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania w administracji publicznej (zmiana funkcjonowania organów kontrolnych) usprawnienie działania administracji w relacjach z obywatelem oraz wspieranie rozwoju dialogu społecznego i obywatelskiego jako instrumentów kształtujących relacje pomiędzy administracją i obywatelem (informowanie, odwoływanie się od decyzji, sposób i czas załatwiania spraw urzędowych, wspieranie rozwoju dialogu obywatelskiego i społecznego).
- **Wprowadzenie jednolitych zasad e-gov w administracji** (e-administracja): dalsze rozwijanie cyfrowych usług publicznych (e-administracji), w szczególności platformy ePUAP, powszechna elektronizacja i integracja świadczeń społecznych, elektronicznych dowodów osobistych, rejestracji firm przez Internet, itp. z informatyzowaniem i udostępnieniem w drodze elektronicznej usług administracji.

Strategia Sprawne Państwo 2020

Zapisy Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych są zgodne z głównymi założeniami **Strategii Sprawne Państwo 2020**. Podstawowymi celami tego dokumentu są:

- Otwarcie zasobów sektora publicznego (Wprowadzenie zasady pełnego i otwartego dostępu oraz możliwości ponownego wykorzystywania informacji publicznej; Zapewnienie otwartości i dostępności pod kątem osób niepełnosprawnych serwisów informacyjnych administracji publicznej oraz tworzonego na jej potrzeby oprogramowania).
- Usprawnienie procesu konsultacji społecznych oraz inne formy zaangażowania obywateli w rządzenie (Wprowadzenie otwartych mechanizmów konsultacji jako standardowego elementu procesu decyzyjnego; Wdrożenie innych form zaangażowania obywateli w proces rządzenia; Zmiana kultury organizacyjnej administracji publicznej oraz procesów komunikacji wewnętrznej na rzecz większej otwartości komunikacji, dialogu społecznego i dialogu obywatelskiego).
- Doskonalenie funkcjonowania samorządu terytorialnego.
- Efektywne i funkcjonalne urzędy administracji publicznej (Doskonalenie standardów zarządzania; Efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych; Efektywne gospodarowanie zasobami rzeczowymi i finansowymi; Zarządzanie zasobami ludzkimi;



Transparentność podejmowanych decyzji; Efektywny nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny).

- Poprawa skuteczności planowania strategicznego i zarządzania finansowego.
- Koordynacja i współpraca przy realizacji zadań publicznych (zwiększenie zaangażowania partnerstwa publiczno-prywatnego oraz partnerstwa publiczno-społecznego przy realizacji różnych przedsięwzięć).

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych wpisuje się w realizację celu szczegółowego **Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego**: *Poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne*. W ramach przywołanego celu zdefiniowane zostały trzy kierunki działań:

- Wzmocnienie i upowszechnienie mechanizmów dialogu obywatelskiego i dialogu społecznego;
- Wspieranie rozwoju partnerstwa i innych form współpracy służących przekazywaniu realizacji zadań publicznych obywatelom;
- Zwiększenie wykorzystania zasobów lokalnych instytucji publicznych dla rozwijania aktywności obywatelskiej.

Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 (projekt)

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych jest kompatybilna z głównymi zamierzeniami wpisującymi **Program Operacyjny Polska Cyfrowa**. W dokumencie zwrócono przede wszystkim uwagę na wzmocnienie zastosowania technologii komunikacyjno – informacyjnych dla e-administracji (Podniesienie dostępności i jakości e-usług publicznych; Poprawa cyfrowej efektywności urzędów).

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (projekt)

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych jest spójna z celami zawartymi w projekcie **PO Wiedza Edukacja Rozwój**:

- Poprawa procesu stanowienia prawa, jakości regulacji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej (Budowa i wdrożenie nowoczesnych metod prezentowania planowanych i wprowadzonych regulacji w celu zapewnienia przejrzystości procesu stanowienia prawa; Rozwijanie nowoczesnych metod debaty publicznej, zwłaszcza w odniesieniu do tematów dużej złożoności w celu rozszerzenia partnerskiej współpracy administracji publicznej z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi, zarówno na etapie projektowania aktu prawnego oraz monitoringu ex post).
- Usprawnienie procesu monitorowania wykonywania usług publicznych oraz doskonalenie jakości świadczenia usług administracyjnych istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej (Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych w jednostkach administracji publicznej, w szczególności w obszarze zarządzania procesowego i alokacji



zasobów w realizacji procesów, zarządzania przez cele, komunikowania się, benchmarkingu narzędzi zarządczych oraz zapewnienie wsparcia szkoleniowego dla kadry kierowniczej oraz pracowników tych jednostek)

- Opracowanie standardów oraz działania upowszechniające dla rozwiązań podnoszących jakość usług administracyjnych dla osób zagrożonych wykluczeniem ze względu na np. dysfunkcję narządów ruchu, wzroku, mowy i słuchu
- Poprawa zarządzania strategicznego i finansowego na wszystkich szczeblach zarządzania państwem (Rozwijanie metodologii wieloletniego planowania finansowego oraz planowania w układzie zadaniowym w kierunku zwiększenia stopnia wykorzystania informacji o efektywności i skuteczności wydatków publicznych na wszystkich etapach procesu budżetowego (budżet zadaniowy informujący o efektywności).

Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014-2020

Cele **PO Pomoc Techniczna 2014-2020** są tożsame z założeniami Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych w zakresie wsparcia kierowanego do jednostek samorządu terytorialnego. Program ma na celu zwiększanie zdolności administracyjnej potencjalnych beneficjentów na poziomie JST. Poszczególne konkursy będą dotyczyły tematycznie zdefiniowanych obszarów wsparcia np. działania szkoleniowe i edukacyjne z zakresu m.in. zamówień publicznych, procesu inwestycyjnego, pomocy publicznej, ocen oddziaływania na środowisko, inżynierii finansowej, partnerstwa publiczno-prywatnego.

Regionalne dokumenty strategiczne i programy operacyjne odnoszące się do usług administracyjnych

Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030

Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych wpisuje się w realizację działań opisanych w **Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030**. Odnoszą się one przede wszystkim zwiększenia stopnia wykorzystywania e-usług, szczególnie w zakresie administracji publicznej na obszarach wiejskich, oraz rozbudowy infrastruktury i sprzętu komputerowego z dostępem do szerokopasmowego Internetu w urzędach administracji publicznej. Regionalna strategia wspierać będzie także budowę społeczeństwa obywatelskiego oraz działania zwiększające partycypację społeczną, m.in. poprzez wzmacnianie i upowszechnianie mechanizmów dialogu obywatelskiego i społecznego.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020

Główne założenia projektu regionalnego programu operacyjnego dla Mazowsza także będą wspierały realizację zapisów Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych. Stanie się tak dzięki docenieniu wagi zwiększenia dostępności i jakości e-usług publicznych dla obywateli poprzez wzmacnianie zastosowania rozwiązań cyfrowych w ramach e-government (informatyzacja jednostek administracji publicznej, kontynuacja działań zwiększających liczbę oraz jakość usług



przekazywanych drogą elektroniczną, w szczególności w obszarach: e-administracja oraz geoinformacja.

1.2. Proces konstruowania Strategii Rozwoju Usług

Proces prac nad Strategią Rozwoju Usług Administracyjnych, który rozpoczęto w maju, a zakończono w grudniu 2013 r., koordynował zespół konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. D. Bieńkowska, C. Ulasiński, J. Szymańska.

Proces myślenia o rozwoju usług administracyjnych został zainicjowany przez projekt pn. „Działania wspierające podnoszenie dostępności, jakości i efektywności usług publicznych w powiecie wołomińskim”, częściowo finansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013.

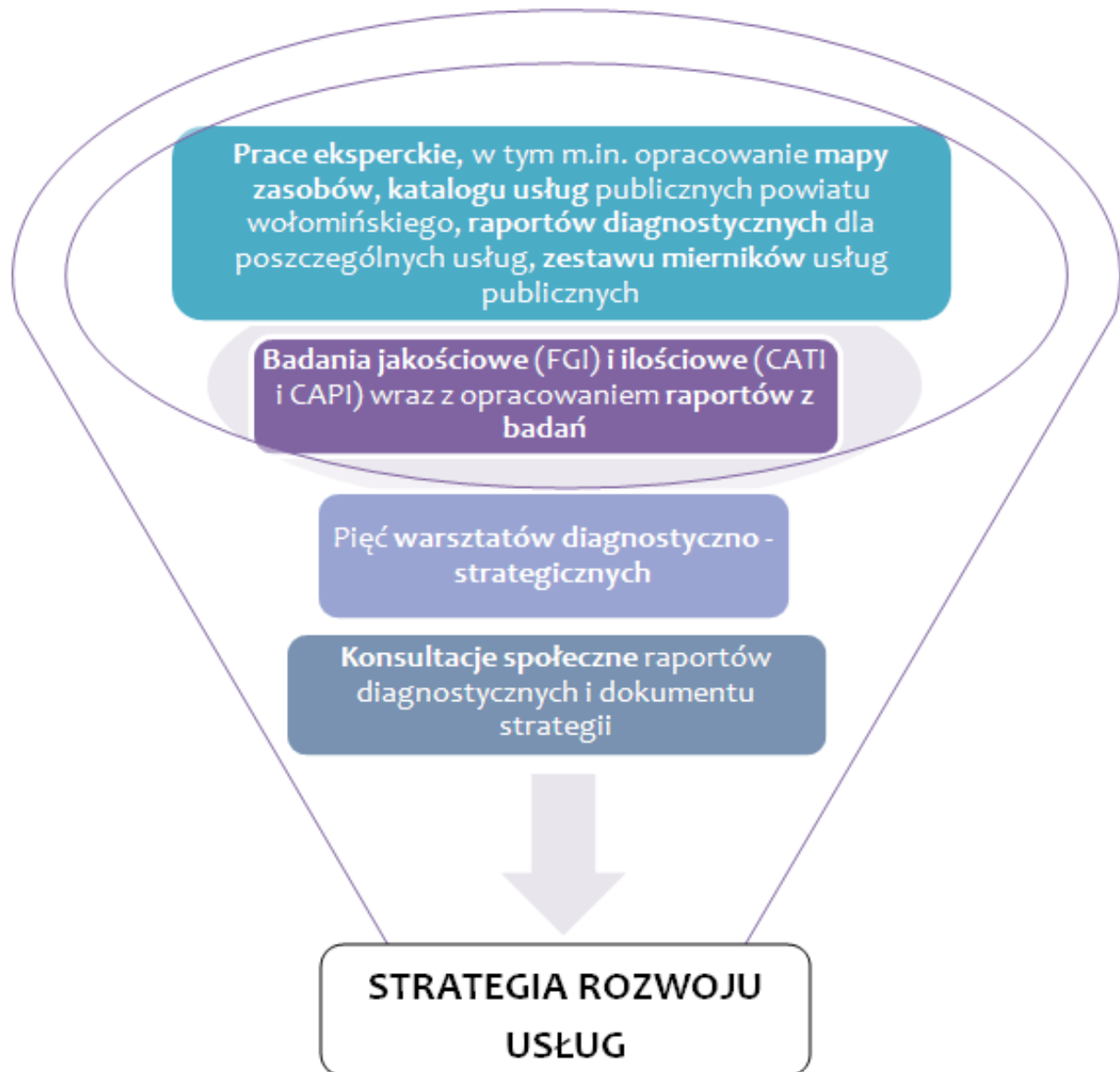
Prace nad dokumentem Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych opierały się o wykorzystanie szeregu wzajemnie uzupełniających się metod, prac analitycznych, eksperckich i partycypacyjnych, spośród których wymienić należy:

- analizę danych zastanych;
- badania ilościowe CATI i CAPI;
- badania jakościowe FGI;
- analizy strategiczne (analiza SWOT, PEST, analiza drzewo problemów – drzewo celów);
- spotkania warsztatowe skupiające przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego terenu powiatu wołomińskiego.

W ramach spotkań o charakterze warsztatowym wykorzystany został szereg różnego rodzaju metod pracy takich jak: technika grupy nominalnej – dająca w pierwszej kolejności szansę na pracę indywidualną, następnie dyskusję w zespołach, aby ostatecznie osiągnąć konsensus na sesji plenarnej; dyskusja moderowana; prace z formularzem (kwestionariuszem) oraz zmodyfikowana metoda delficka, opierająca się o kierowane do uczestników warsztatów zadania / pytania bazujące na opracowanym i przesłanym materiale powarsztatowym. Dzięki tej metodzie, każdy z uczestników warsztatów miał możliwość spokojnej, indywidualnej i odłożonej w czasie analizy, a konsultanci uzyskiwali pewność, że nie pominięto żadnych istotnych zagadnień i kwestii.



Prace nad Strategią Rozwoju Usług Administracyjnych





1.3. Struktura dokumentu

Konstrukcja Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych odpowiada logice procesu strategicznego i obejmuje cztery zasadnicze części: część pierwszą – wprowadzającą, część drugą – diagnostyczną, część trzecią – operacyjną i część czwartą – wdrożeniową.

Część I Wprowadzająca

W części pierwszej, stanowiącej wprowadzenie do dokumentu, zawarto główne przesłanki procesu opracowywania Strategii Rozwoju Usług – przyjęte założenia wyjściowe, przebieg oraz wykorzystane w procesie metody prac.

Część II Diagnostyczna

Część druga przedstawia zasadnicze wyniki diagnozy jakości, efektywności, skuteczności i dostępności usług administracyjnych świadczonych na terenie powiatu wołomińskiego wraz z głównymi trendami rozwojowymi dostrzegalnymi w tej sferze usług.

Część III Strategiczna

W części trzeciej przedstawiono swoisty rdzeń Strategii Rozwoju Usług w postaci misji oraz opisu domen strategicznego rozwoju usług w powiecie wołomińskim, uzupełniony o siatkę celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań (ze wskazaniem zadań flagowych).

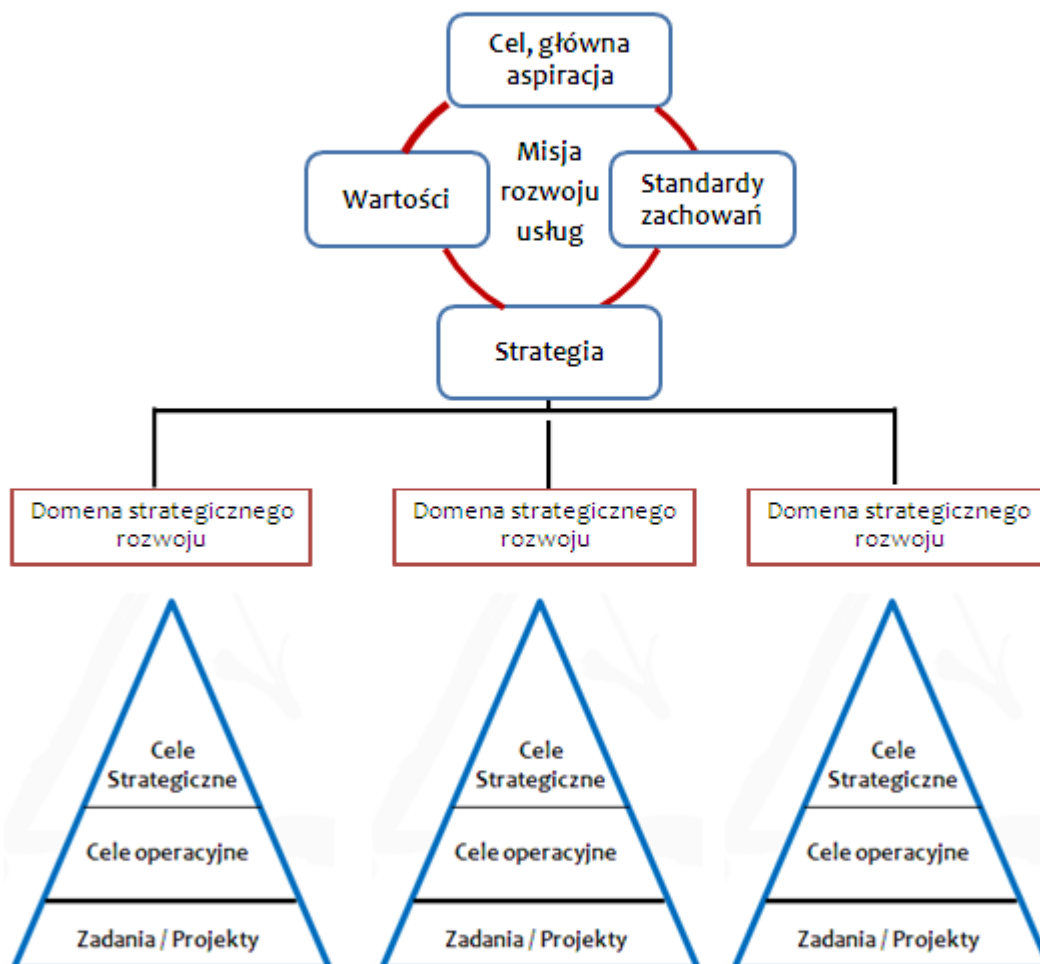
Część IV Wdrożeniowa

Zwienczenie dokumentu zawiera część czwartą, w której ujęto opis systemu wdrażania i monitorowania Strategii Rozwoju Usług wraz z zestawem służących temu wskaźników, procedur oraz określeniem podmiotów zaangażowanych w proces.

Część I Wprowadzająca

Raport diagnostyczny - diagnoza jakości, efektywności i dostępności usług

Część II
diagnostyczna



Część III Strategiczna

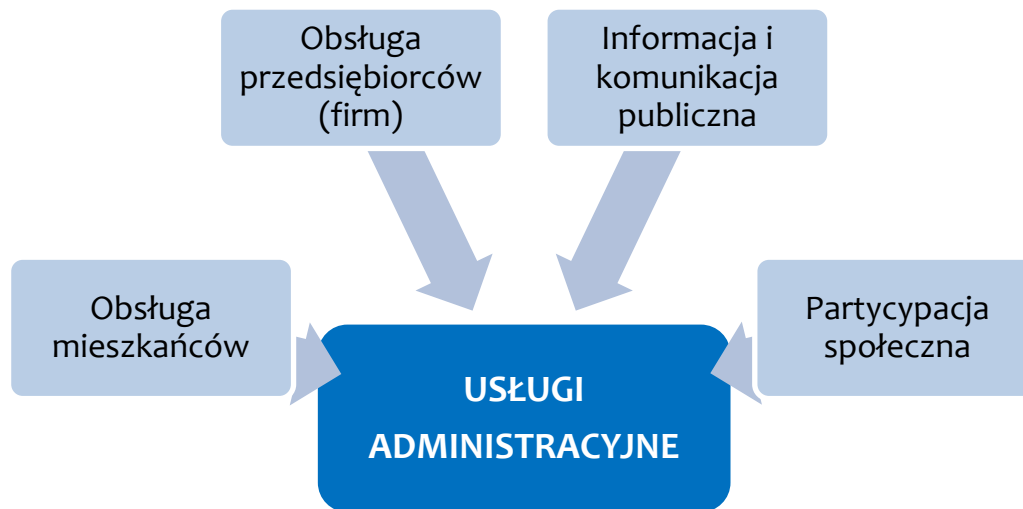


Część IV
Wdrożeniowa



1.4. Usługi administracyjne

Proces diagnostyczno-strategiczny, realizowany w ramach projektu, musiał zostać poprzedzony jasnym zdefiniowaniem zakresu pojęciowego poszczególnych usług. W trakcie I warsztatu strategicznego wspólnie zdecydowano, że mówiąc o usługach administracyjnych, należy je rozumieć zgodnie z ustawami kompetencyjnymi cedującymi określone zadania na lokalne samorządy. Usługi administracyjne na potrzeby badań i opracowywania strategii rozwoju usług, będą zatem interpretowane w odniesieniu do czterech obszarów.



Obsługa mieszkańców, przedsiębiorców, przedstawicieli trzeciego sektora to wszelkie elementy związane z załatwianiem tzw. spraw w urzędzie. To świadczenia administracyjne związane z wydawaniem decyzji administracyjnych, zaświadczeń, wpisów do rejestru, wydawaniem dowodów osobistych, rejestracyjnych, praw jazdy, udzielaniem zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej, zagospodarowania terenu (np. wycięcie drzew pod zabudowę), zatwierdzanie planów i regulaminów działalności usługowej, wydawanie koncesji. Równocześnie usługi administracyjne to wszelkiego rodzaju kanały informowania i komunikacji z mieszkańcami czy lokalnymi organizacjami, organizowanie konsultacji społecznych w różnych formach, działania o charakterze partycypacyjnym np. wspólne tworzenie planów zagospodarowania przestrzennego, budżet partycypacyjny, priorytetyzacja zadań inwestycyjnych w gminie/powiecie itp.



Cześć II. Diagnostyczna

2.1. Główne wnioski z diagnozy jakości, efektywności i dostępności usług

Poniższe wnioski są syntezą raportów badawczych odnoszących się do badań fokusowych, ilościowych oraz analizy danych zastanych przeprowadzonych w ramach projektu „Działania wspierające podnoszenie dostępności, jakości i efektywności usług publicznych w powiecie wołomińskim”. Przywołane wyniki pochodzą z poszczególnych typów badań:

- począwszy od badań fokusowych, które przyczyniły się do nakreślenia kontekstu analizowanej usługi oraz zebrania komentarzy, opinii i doświadczeń mieszkańców powiatu wołomińskiego;
- poprzez badania ilościowe, które pozwoliły zmierzyć natężenie zidentyfikowanych w badaniach jakościowych kwestii problemowych;
- kończąc na efektach prac analitycznych, bazujących na ogólnodostępnych danych statystycznych.

W badaniach szczególnie akcentowano głos osób niepełnosprawnych, członków rodzin wielodzietnych, osób, które ukończyły 65 lat a także mieszkańców obszarów wiejskich¹.

DIAGNOZA USŁUG PUBLICZNYCH W POWIECIE WOŁOMIŃSKIM

BADANIA FOKUSOWE

16 pogłębionych
wywiadów
grupowych

WARSZTATY DIAGNOSTYCZNE

5 warsztatów dla
każdej z usług

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

(BDL GUS, OKE, NFZ,
www.JST)

BADANIA ILOŚCIOWE

CATI: n=3477
CAPI: n=240



¹ Pełne wyniki badania, w postaci Raportu Diagnostycznego stanowią załącznik do dokumentu strategii.



Główne wnioski z badań jakościowych

Analiza usług administracyjnych bazowała przede wszystkim na doświadczeniach uczestników badania związanych z załatwianiem własnych spraw w urzędach gmin czy Starostwie. Ich uwagę zwróciły głównie takie aspekty funkcjonowania administracji jak:

- Obsługa klienta – choć dostrzegane są pozytywne zmiany, to wciąż dominuje stereotypowe postrzeganie interesanta/klienta jako petenta. Służebna rola administracji wciąż nie jest przyjętym i wdrożonym standardem w wielu JST.
- Kadra – szczególnie rażąca niekompetencja młodych pracowników, niejasne zasady rekrutacji, brak wewnętrznej i zewnętrznej oceny jakości pracy urzędników.
- Organizacja pracy urzędu – godziny pracy urzędów niedostosowane do aktywności zawodowej mieszkańców, psychologia – brak gotowości do podjęcia ostatecznej decyzji.
- Polityka informacyjna – słabe wykorzystywanie nowoczesnych (sms, strony WWW, e-maile) kanałów komunikacji z mieszkańcami – informacja nie dociera na czas do mieszkańców.
- Dostępność – ograniczona liczba miejsc parkingowych dla interesantów w pobliżu urzędów, trudności w dostępie osób niepełnosprawnych do placówek administracji (bariery architektoniczne i komunikacyjne).
- Komunikacja i partycypacja społeczna – zwiastuny nowego podejścia do zarządzania wykorzystującego aktywność i zaangażowania mieszkańców są obserwowane, ale są to wciąż praktyki niewystarczające i najczęściej jednorazowe.
- E-administracja – proces cyfryzacji administracji witany ze szczególnym entuzjazmem wśród przedstawicieli młodego pokolenia, zyskuje także zwolenników wśród ogółu mieszkańców, jako tańszy i szybszy sposób załatwiania spraw w urzędzie.

Za priorytety do zmian uznano poprawę polityki informacyjnej urzędów, podniesienie rangi konsultacji społecznych, jako istotnego narzędzia zarządzania na poziomie lokalnym. Pilnej interwencji wymaga także organizacja pracy urzędów, tak by zminimalizować czas oczekiwania na finalizację danej sprawy. Mieszkańcy oczekują odbiurokratyzowania procedur, kompetentnych oraz wzrostu znaczenia e-administracji w obsłudze mieszkańców.

Główne wnioski z badań ilościowych

Deklaracje mieszkańców powiatu wołomińskiego wskazują na to, że odwiedzają oni urząd gminy kilka razy w roku (42%) oraz rzadziej niż raz w roku (41%). Nieco ponad 10% badanych nigdy nie załatwiało żadnej sprawy w urzędzie gminy.

Starostwo Powiatowe nie jest urzędem często odwiedzanym przez osoby mieszkające w powiecie wołomińskim - prawie połowa badanych (44%) nigdy nie załatwiała w nim żadnej sprawy.

Mieszkańcy powiatu wołomińskiego oceniają przeciętnie usługi świadczone w urzędach gminy – ogólna ocena usług w skali pięciostopniowej wynosi 3,73. Respondenci najwyższej ocenili uczciwość urzędników (3,99).



Podobnie jak w przypadku innych usług, widać zróżnicowanie ocen w poszczególnych gminach powiatu wołomińskiego. Najkorzystniej usługi świadczone przez macierzysty urząd gminy ocenili mieszkańcy Ząbek – osiem ocen z dziesięciu ma tu średnią przekraczającą poziom 4 – czyli lokującą ocenę w przedziale między wskazaniem: „dobrze” a „bardzo dobrze”. Najniższą ogólną ocenę wystawili swojemu urzędowi gminy mieszkańcy Tłuszcza (średnia 3,54).

Mieszkańcy powiatu wołomińskiego nieco lepiej oceniają funkcjonowanie starostwa powiatowego niż urzędu gminy. Średnia ocena pracy urzędu to 3,81, zatem również nie jest ona oceną dobrą. Mieszkańcy Ząbek ocenili wszystkie elementy funkcjonowania starostwa powiatowego wyżej niż dobrze z wyjątkiem jednej kwestii – sposobu informowania mieszkańców o istotnych kwestiach (3,88).

Stosunkowo najśłabsze oceny starostwu powiatowemu wystawili mieszkańcy Dąbrówki, Kobyłki, Poświętnego, Strachówki i Tłuszcza.

Badania pokazały również, że mieszkańcy powiatu wołomińskiego zdecydowanie preferują bezpośrednie załatwianie spraw na miejscu w urzędzie gminy, czy też starostwie powiatowym. Największy odsetek zwolenników tej formy kontaktu odnotowano w Poświętnym, Dąbrówce, Wołominie, Tłuszczu oraz w Ząbkach. Załatwianie spraw drogą elektroniczną (przez Internet) za najlepszy sposób komunikowania z urzędem uznaje co piąty mieszkańców powiatu.

Badania dotyczyły również konsultacji społecznych. Wyniki pokazują, że stan wiedzy mieszkańców, co do występowania w ich gminach konsultacji społecznych, jest raczej niezadowolający – zaledwie 37% ankietowanych słyszało o tego typu działaniach.

Główne wnioski z analizy danych zastanych

Powiat wołomiński cechuje się przeciętnym (średnim) poziomem zaspokojenia potrzeb w sferze usług administracyjnych. Powiat wołomiński charakteryzuje się względnie wysokim poziomem zaawansowania procesów planowania przestrzennego. Udział powierzchni objętej uchwalonymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powiecie wołomińskim (41,0%) jest wyższy niż przeciętnie w Polsce, województwie mazowieckim, a także subregionie warszawskim wschodnim. Wśród mocnych stron powiatu wołomińskiego w obszarze usług administracyjnych należy zwrócić uwagę na realizację projektów służących doskonaleniu i rozwojowi zawodowemu, jak również podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników samorządowych. Natomiast za słabą stronę powiatu wołomińskiego w zakresie usług administracyjnych trzeba uznać niezadowolające nakłady finansowe na zadania z zakresu administracji publicznej. Wartość wydatków budżetowych gmin na administrację publiczną w powiecie wołomińskim na 1 osobę (267,1 PLN) kształtuje się na poziomie niższym niż średnio w Polsce, województwie mazowieckim oraz subregionie warszawskim wschodnim.



2.2 Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – Mieszkańcy powiatu stosunkowo wysoko oceniają: <ul style="list-style-type: none"> – kompetencje urzędników; – życzliwość, chęć udzielenia pomocy ze strony urzędników; – jakość udzielanych informacji przez urzędnika; – terminowość załatwiania spraw w urzędzie; – dostępność urzędu gminy (dojazd, parking, przystanek w pobliżu); – czas oczekiwania na obsługę w urzędzie gminy (kolejki, dostępność pracownika); – uczciwość urzędników; – Relatywnie wysokim poziomem rozpoznawalności konsultacji społecznych organizowanych w gminach Ząbki i Zielonka; – Względnie wysoki udział powierzchni objętej uchwalonymi obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (41,0%); – Doświadczenie w realizacji projektów mających na celu doskonalenie i rozwój zawodowy oraz podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników samorządowych – doświadczenie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych; – Udział w projekcie „Rozwój elektronicznej administracji w samorządach województwa mazowieckiego wspomagającej niwelowanie dwudzielności potencjału województwa”; – Udział gminy Poświętne w projekcie zakładającym wdrożenie uprawnień zarządczych na podstawie wyników samooceny CAF; – Realizacja na terenie powiatu działań o charakterze partycypacyjnym (udział w projekcie „Decydujemy Razem”); – Wąska, ale silna grupa organizacji pozarządowych zaangażowanych w rozwój lokalny i współpracę z JST; – konsultacje programów samorządowych z organizacjami pozarządowymi; – wdrożone mechanizmy oceny jakości pracy urzędów przez mieszkańców powiatu i 	<ul style="list-style-type: none"> – Stosunkowo niska ocena sposobu informowania przez samorządy lokalne mieszkańców o istotnych kwestiach – słabe wykorzystywanie nowoczesnych kanałów komunikacji z mieszkańcami (sms, strony WWW, e-maile) – informacja nie dociera na czas do mieszkańców; – Niezadawalająca ocena organizacji pracy urzędu gminy – Marki, Strachówka, Poświętne (godziny otwarcia, możliwość załatwienia wszystkiego w jednym budynku) – Niesatysfakcjonująca ocena kompetencji urzędników z gminy Tłuszcz – Niski deklarowany odsetek mieszkańców preferujących załatwianie spraw w urzędach administracji samorządowej drogą elektroniczną – Jedynie 1/3 mieszkańców powiatu uważa, że ich głos jest uwzględniany przy podejmowaniu decyzji przez władze gminy/powiatu; – Niski poziom wiedzy nt. konsultacji społecznych w gminach Klembów, Jadów, Dąbrówka; – Niski poziom aktywności większości formalnie istniejących NGO; – Brak wystarczających środków finansowych na zakup nowoczesnych narzędzi komunikacji oraz do likwidacji barier architektonicznych; – Bardzo niski odsetek mieszkańców posiadających podpis elektroniczny lub profil zaufany; – Niewystarczająca i rozproszona baza lokalowa - niedostosowana do nowoczesnej obsługi interesantów; – Bardzo niska świadomość wartości przedsięwzięć partnerskich i gotowości do wchodzenia w tego typu przedsięwzięcia (zarówno po stronie administracji publicznej jak i po stronie społecznej i biznesowej); – Niski stopień odporności na stres i konieczność pracy pod presją czasu



<p>niektórych gmin;</p> <ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie komunikacji elektronicznej przez część gmin: elektroniczne biuro obsługi interesanta, karty usług, e-PUAP, facebook, strona internetowa, elektroniczny obieg dokumentów, transmisja sesji on-line, sms-owa informacja o statusie sprawy i bieżących wydarzeniach w gminie. 	<p>wśród pracowników administracji samorządowej;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Brak powszechnej wiedzy na temat nowoczesnego zarządzania świadczeniem usług; – Obawa i niechęć do szukania i wdrażania nowych rozwiązań; – Niechęć do dzielenia się wiedzą, opory przed wymianą doświadczeń; – Słaba współpraca między pracownikami w ramach JST – ograniczony przepływ informacji; – Niechęć części starszych pracowników i z długoletnim stażem – do wykorzystywania nowoczesnych technologii w usługach administracyjnych.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – Nowe trendy w świadczeniu usług administracyjnych - wytyczanie kierunków rozwoju przez Unię Europejską – implementacja dyrektyw, realizacja wspólnotowych strategii, planów, programów (good governance); – nowe rozwiązania prawne dotyczące obszarów metropolitarnych (powiaty metropolitarne) oraz polityk rozwoju dla obszarów wokół metropolii (miejskie obszary funkcjonalne, zintegrowane inwestycje terytorialne); – adaptowanie rozwiązań biznesowych do sfery publicznej (zarządzanie, finanse, outsourcing, HR); – kontraktacja usług publicznych – współpraca z NGO; – wspólna realizacja inwestycji – partnerstwa publiczno-prywatne – nowe źródło finansowania i realizacji inwestycji; – stabilność zatrudnienia w administracji publicznej (poza stanowiskami obsadzonymi z klucza politycznego) – szansa dla młodych matek – gwarancja zatrudnienia (bezpieczna, choć niskopłatna posada); – dofinansowanie przedsięwzięć publicznych ze środków zewnętrznych np. UE, EOG (wymóg wkładu własnego); – migracje krajowe i zagraniczne – depopulacja obszarów peryferyjnych; – wzrost aktywności różnego typu grup nacisku – organizowania się społeczeństwa 	<ul style="list-style-type: none"> – przekazywanie dodatkowych zadań rządowych/centralnych na samorządy bez pokrycia finansowego / wskazania dodatkowych źródeł finansowania nowych kompetencji; – konflikty na linii rząd – samorząd, często o podłożu politycznym; – przeregulowanie sfery publicznej; – brak stabilności prawa – częste zmiany przepisów, orzecznictwa i interpretacji; – konflikty polityczne przenoszone z poziomu centralnego na samorządowy; – partykularne interesy partyjne ponad interesami wspólnot samorządowych (podział środków w regionach, inwestycje centralne). – brak kontynuacji w polityce rozwoju, dominują działania operacyjne – brak myślenia strategicznego, w dłuższej perspektywie czasowej. Prowadzenie polityki rozwoju w cyklu wyborczym – pracownicy administracji uzależnieni od wyników wyborów lokalnych. Zmiana władzy wiąże się ze zmianami na kluczowych stanowiskach w administracji samorządowej; – kryzys gospodarczy – ograniczone wpływy z podatków CIT i PIT do kas samorządów; – ubożenie społeczne – rosnące bezrobocie – wzrost nakładów na sferę społeczną kosztem innych sfer



<p>wokół różnego typu kwestii istotnych z punktu widzenia małych społeczności (np. nowe inwestycje, likwidacja szkół, ochrona środowiska);</p> <ul style="list-style-type: none"> - łatwość podróżowania, poznawania nowych trendów, doświadczeń i kultur innych krajów (swoboda przemieszczania się w UE) – adaptowanie nowego stylu życia, kultury pracy itp. do polskich realiów – oczekiwanie podobnych standardów świadczenia usług publicznych jak na Zachodzie; - e-administracja (e-urząd) – nowe formy kontaktu z administracją publiczną; - „równouprawnienie” elektronicznej formy załatwiania spraw w urzędach (profil zaufany, podpis elektroniczny); - duży wybór dostępnych narzędzi, w tym informatycznych pomocnych w świadczeniu usług administracyjnych – np. partycypacji społecznej, konsultacjach społecznych; - rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej – nowe możliwości; - nacisk na przystosowania urzędów do świadczenia usług dla osób niepełnosprawnych, starszych, opiekujących się dziećmi – niwelacja barier architektonicznych – dostrzeganie grup wykluczonych w świadczeniu usług administracyjnych. 	<p>świadczenia usług publicznych;</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak stabilności dochodów mieszkańców - dorywcze prace na tzw. umowy śmieciowe – spadające wpływy z podatków; - migracja ekonomiczna – zagranicę i do wielkich miast („warszawskie słoiki”); - brak realnego finansowania zadań JST z budżetu centralnego (dotacje i subwencje nieadekwatne do ponoszonych wydatków); - niskie i zamrożone pensje urzędników; - wysokie wskaźniki zadłużenia dotyczące JST- ograniczające nowe publiczne inwestycje; - silne konkurowanie o nowych inwestorów pomiędzy samorządami – pomoc publiczna dla przedsiębiorstw. - roszczeniowość społeczeństwa – postawa oczekiwania, że państwo rozwiąże za nas wszystkie problemy, bierność; - niska frekwencja wyborcza – niskie poczucie odpowiedzialności za swoją gminę/powiat, brak poczucia realnego wpływu na rozwój gminy/powiatu; - negatywne postrzeganie administracji publicznej – biurokracja, nepotyzm.
---	--



Cześć III. Strategiczna

3.1 Misja rozwoju usług

Myślenie o rozwoju usług administracyjnych na terenie powiatu wołomińskiego podobnie jak strategiczne myślenie o rozwoju innych usług publicznych świadczonych na poziomie samorządowym oraz planowanie działań sprzyjających takiemu rozwojowi wymaga odpowiedzenia sobie na kluczowe pytania: *Po co to robimy i co jest naszą aspiracją? Jakie są obszary, w których chcemy skoncentrować swoje wysiłki? W oparciu o jakie wartości działamy? Jakie standardy prowadzenia polityki rozwoju są dla nas istotne?* Pytania te odnoszą się w równym stopniu do firm, instytucji publicznych, jak i organizacji pozarządowych zastanawiających się nad swoim rozwojem, a odpowiedź na nie określa się najogólniej jako opis Misji lub precyzyjniej - poczucie Misji (ang. *sens of mission*). Zgodnie z takim ujęciem wypracowana została misja rozwoju usług administracyjnych, która zgodnie z wykorzystanym w procesie strategicznym modelem Ashridge złożona jest z czterech elementów. Na misję Rozwoju Usług Administracyjnych składają się zatem:

- **główny cel** – zasadnicza aspiracja rozwoju usług;
- **domeny strategicznego rozwoju** – podstawowe obszary prowadzenia rozwoju świadczonych usług;
- **wartości** – istotne z punktu widzenia rozwoju usług, to w co wierzymy;
- **standardy zachowań organizacyjnych** – procedury, polityki i schematy działania.

Tak określoną misję rozwoju usług administracyjnych, pomimo wyodrębnienia czterech elementów, należy postrzegać i odczytywać jako integralną całość. Misja w modelu Ashridge to główny cel wskazujący podstawowy kierunek działań, domeny strategicznego rozwoju – określające obszary koncentracji wysiłków, ale także wartości oraz standardy zachowań, które towarzyszą procesowi wyboru i realizacji zadań, wpisujących się w określone w celu i strategii główne kierunki rozwoju. W takim ujęciu misja stanowi „rdzeń” dokumentu Strategia Rozwoju Usług Administracyjnych, który kolejno wypełniany i uszczegółowiany jest (w kolejnych rozdziałach) poprzez zapisy celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań (w tym propozycji zadań flagowych).

Czteroelementowa misja rozwoju usług administracyjnych na terenie powiatu wołomińskiego i wchodzących w jego skład gmin przedstawiona jest poniżej.



CEL

Urząd bez ograniczeń – interpersonalnych, organizacyjnych, komunikacyjnych, architektonicznych, czerpiący z nowoczesnych elementów zarządzania świadcząc usługi administracyjne.

WARTOŚCI

1. Rodzina.
2. Życzliwość, otwartość na drugiego człowieka.
3. Uczciwość.
4. Służebność.
5. Przywiązanie do małej ojczyzny –

STANDARY ZACHOWAŃ

1. Bezstronny i rzetelny sposób świadczenia usług administracyjnych;
2. Efektywność usług administracyjnych.
3. Kompetentny, stale rozwijający się i oceniany urzędnik;
4. Transparentne, ogólnodostępne i opisane procedury;
5. Dostępność usług administracyjnych dla mieszkańca, przedsiębiorcy i przedstawicieli trzeciego sektora (wymiar organizacyjny, architektoniczny, komunikacyjny);
6. Współpraca i otwartość na środowiska mieszkańców, przedsiębiorców i NGO oraz włączanie ich w procesy decyzyjne.

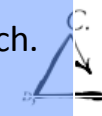
DOMENY STRATEGICZNEGO ROZWOJU

Opracowanie:

1. Nowoczesne zarządzanie świadczeniem usług administracyjnych.
2. Nowa, wyższa jakość i dostępność usług administracyjnych.

Centrum Doradztwa Strategicznego, 30-103 Kraków ul. Wroczyńców 22/3,

tel. (00) 726 75 10 00, fax (00) 726 75 10 05, e-mail: cds@cds.gov.pl, www.cds.gov.pl





3.2 Plany działań dla domen strategicznego rozwoju

Zgodnie z zapisem misji rozwoju usług administracyjnych wyodrębnione zostały dwie domeny (obszary) rozwoju usług. Nadano im następujące brzmienie:

- **Domena 1. Nowoczesne zarządzanie świadczeniem usług administracyjnych.**
- **Domena 2. Nowa, wyższa jakość i dostępność usług administracyjnych.**

W ramach niniejszego rozdziału przedstawiono krótką charakterystykę każdej z domen strategicznego rozwoju usług administracyjnych oraz plany działań dla każdej z nich. Plan działania dla domeny obejmuje trzy zasadnicze poziomy:

- poziom **celów strategicznych** (odpowiadających na pytanie: po co to robimy?);
- poziom **celów operacyjnych** (odpowiadających na pytanie: jak to robimy?);
- poziom **zadań** (odpowiadających na pytanie: co konkretnie robimy?).

Domena 1. NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ŚWIADCZENIEM USŁUG ADMINISTRACYJNYCH

Domena strategiczna koncentruje się na zapewnieniu rozwoju usług administracyjnych w oparciu o nowoczesne zarządzanie. Kluczowym zagadnieniem ujętym w ramach tej domeny jest potrzeba wprowadzenia / rozszerzenia nowych narzędzi zarządzania w administracji samorządowej. Potrzeba odmiennego niż dotychczasowe podejścia do zarządzania wynika m.in. ze zdiagnozowanych problemów, trapiących usługi administracyjne w powiecie wołomińskim. W trakcie prac warsztatowych szczególnie mocno akcentowane były takie aspekty jak procesy informowania, komunikacji, partycypacji społecznej, kontraktacji usług publicznych, partnerstwa publiczno-prywatnego, współpracy pomiędzy urzędami administracji (jednostkami organizacyjnymi administracji samorządowej) oraz współpracy międzysektorowej (wspólne projekty i działania z sektorem gospodarczym i społecznym).

Tak zdefiniowana Domena jest także odzwierciedleniem wyników diagnozy i zdefiniowanych na jej bazie głównych problemów. Mieszkańcy powiatu akcentują ciągły niedostatek w przekazywaniu informacji oraz poczucie braku realnego wpływu na decyzje zapadające na forum gminy i powiatu. Stąd silna potrzeba otwarcia samorządowej administracji na mieszkańców, zarówno na poziomie informowania ich o bieżących i planowanych działaniach władz samorządowych, jaki wciągnięcia obywateli w procesy decyzyjne. Urzędy administracji muszą otworzyć się nie tylko na mieszkańców, ale także na szerszą współpracę z innymi podmiotami ze sfery publicznej, gospodarczej i społecznej. Konieczne jest by wszystkie strony, reprezentujące różne grupy interesów oddziaływujące na sferę publiczną, zrozumiały wartość, wynikającą z partnerskich realizacji. W dużej mierze konieczna jest tutaj praca na postawach zarówno władarzy poszczególnych JST, jaki przedstawicieli biznesu i NGO. Integracja lokalnych środowisk wokół



kluczowych dla mieszkańców spraw, będzie dla władz gmin i powiatu dogodną przestrzenią doświadczenia usług publicznych.

Do odpowiedniego zarządzania i stosowania nowoczesnych narzędzi potrzebne są kompetencje osób, które mają je wdrażać. Stąd potrzeba aktualizacji i stałego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności związanych ze świadczeniem w sposób profesjonalny usług publicznych.

Odwoływanie się do głosu mieszkańców musi mieć wymiar praktyczny. Nie może być jedynie przejawem realizacji biurokratycznych, odgórnych zaleceń. Wymaga to wypracowania systemu partycypacyjnego, dającego mieszkańcom realny wpływ na kierunki rozwoju gminy i powiatu oraz jakości usług publicznych świadczonych na ich terenie. Zadaniem JST będzie zapewnienie obywatelom odpowiednich środków i narzędzi służących formułowaniu i wyrażaniu swoich stanowisk w kwestiach lokalnej wspólnoty, a także procedur określających sposób, tryb, skuteczność partycypacyjnych metod zarządzania.

Lepsze zrozumienie zakresu Domeny 1, będzie możliwe przez pryzmat zdefiniowanych celów strategicznych.

- **Cel strategiczny I. Wdrożenie i upowszechnienie wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w administracji samorządowej.**
- **Cel strategiczny II. Rozwój współpracy pomiędzy administracją samorządową oraz partnerami społecznymi i gospodarczymi.**
- **Cel strategiczny III. Włączanie społeczności lokalnych do aktywnego udziału w rozwoju swoich gmin i powiatu.**

SIATKA CELÓW I ZADAŃ DLA DOMENY 1

1. Cel strategiczny

Wdrożenie i upowszechnienie wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w administracji samorządowej

Cele operacyjne

- 1.1 Nabycie i aktualizacja wiedzy o nowych metodach zarządzania w administracji.
- 1.2 Pozyskanie narzędzi wspierających nowoczesne zarządzanie usługami administracyjnymi.

Proponowane zadania do realizacji

1. Utworzenie i stała aktualizacja profili JST na portalach społecznościowych (informowanie o bieżących wydarzeniach, planowanych inwestycjach, działaniach władz)².
2. Usprawnienie formuły publikowania informacji publicznej:
 - Aktualizacja BIP (jawność i dostępność informacji publicznej);

² Kolorem niebieskim oznaczono zadania flagowe – kluczowe dla osiągnięcia założonych celów, a równocześnie możliwe do realizacji w partnerskim układzie. Wybór zadań flagowych był elementem priorytetyzacji realizowanej w ramach warsztatów strategicznych.



- Aktualizacja strony WWW JST (profilowanie komunikatów);
 - Dopasowanie kanałów dystrybucji informacji do typu odbiorcy – komunikaty dedykowane.
3. Wyposażenie urzędów w nowoczesne oprogramowanie, sprzęt pozwalający na efektywne świadczenie usług administracyjnych.
 4. Wspólne szkolenia, udział w warsztatach, seminariach i konferencjach poświęconych wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania w administracji (uczestnicy – pracownicy urzędów gmin i starostwa powiatowego/jednostek budżetowych JST).

2. Cel strategiczny

Rozwój współpracy administracji samorządowej z partnerami społecznymi i gospodarczymi

Cele operacyjne

- 2.1 Wprowadzanie nowych standardów i rozwiązań w zakresie wymiany doświadczeń pomiędzy JST oraz upowszechniania dobrych praktyk w zakresie świadczenia usług administracyjnych.
- 2.2 Poprawa przepływu informacji pomiędzy administracją samorządową a lokalnymi partnerami.
- 2.3 Zwiększanie świadomości kadry urzędniczej i potencjalnych partnerów społeczno – gospodarczych w zakresie korzyści płynących z realizacji wspólnych partnerskich przedsięwzięć.

Proponowane zadania do realizacji

1. Stworzenie platformy wymiany doświadczeń w sektorze administracji pomiędzy gminami i powiatem
 - Określenie formuły i zakresu funkcjonowania platformy (np. konwent sekretarzy gmin i powiatu)
 - Upowszechnianie korzyści wynikających z tej formy współpracy (praca na postawach)
2. Opracowanie formuły wspólnej realizacji zadań gminy – powiat:
 - Powołanie zespołu koordynującego wspólne realizacje/realizacje w tym samym obszarze
 - Opracowanie zasad i reguł współpracy przy wspólnych przedsięwzięciach gmin i powiatu (mechanizmy kooperacji)
 - Opracowanie katalogu usług „na styku” kompetencji gminy i powiatu
3. Warsztaty, wizyty studyjne i szkolenia pokazujące korzyści ze współpracy sektora publicznego – NGO – przedsiębiorców:
 - Stworzenie katalogu zadań i inwestycji, do realizacji w ramach PPP lub kontraktacji usług publicznych;



3. Cel strategiczny

Włączanie społeczności lokalnych do aktywnego udziału w rozwoju swoich gmin i powiatu

Cele operacyjne

- 3.1 Implementacja partycypacyjnego modelu zarządzania do operacyjnej działalności administracji samorządowej.
- 3.2 Rozwijanie form oraz narzędzi konsultacji społecznych.

Proponowane zadania do realizacji

1. Opracowanie / zakup narzędzia usprawniającego proces partycypacji społecznej w zakresie podejmowania decyzji przez władze gmin / powiatu
2. Stworzenie katalogu wydatków, które mogłyby być realizowane i finansowane w ramach budżetu partycypacyjnego gminy/powiatu
 - Opracowanie regulaminu tworzenia budżetów partycypacyjnych (wskazania % środków dystrybuowanych w oparciu o budżet partycypacyjny)
3. Cykliczne spotkania konsultacyjne z mieszkańcami
 - Opracowanie regulaminu przeprowadzania konsultacji społecznych (określenie przypadków, w których obligatoryjnie należy przeprowadzić konsultacje, zdefiniowanie formy, czasu trwania, sposobu informowania mieszkańców o prowadzonych konsultacjach, zasadach i warunkach uwzględnienia wyników konsultacji).

Domena 2.

NOWA WYŻSZA JAKOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ USŁUG ADMINISTRACYJNYCH

Aspiracja rozwojowa usług administracyjnych koncentruje się na dwóch płaszczyznach / aspektach ich świadczenia: jakości i dostępności. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w formule celów strategicznych:

- Cel strategiczny I: Poprawa jakości usług administracyjnych świadczonych przez administrację samorządową.
- Cel strategiczny II: Powszechny dostęp do e-administracji oraz modernizacja infrastruktury technicznej urzędów administracji samorządowej.

Tak zdefiniowana domena koncentruje się na formie świadczenia usług administracyjnych. Obejmuje swym zakresem działania, które z mocy prawa leżą w gestii gminy lub powiatu. Muszą one być wykonywane zgodnie z zapisami ustaw kompetencyjnych na terenie całego kraju. Jednak usługi te w powiecie wołomińskim mogą się wyróżniać ponad przeciętność jakością oraz dostępnością dla różnych grup mieszkańców. Wyznacznikiem wysokiej jakości świadczonych usług będzie rzetelny i transparenty proces tworzenia prawa lokalnego, w oparciu o wysokie



standardy i niebudzący wątpliwości wśród mieszkańców proces decyzyjny (opisany i dostępny). Jednym z warunków tworzenia dobrego prawa, jest świadczenie usług administracyjnych przy wykorzystaniu kompetentnych kadr, aktualizujących swoją wiedzę i dostosowujących ją do zmieniających się przepisów. Tak więc w ramach Domeny 2 kładziony będzie nacisk na zapewnienie i wyposażenie w odpowiednie kompetencje zarówno pracowników administracji samorządowej, jak i członków organów uchwałodawczych na poziomie gminy i powiatu.

Jakość usług administracyjnych jest nie tylko pochodną kompetencji i kwalifikacji pracowników. Może być także pokłosiem realizowanej w danej jednostce polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednia organizacja i podział pracy, system motywacyjny wspierający rozwój i zaangażowanie pracownika oraz regularnie przeprowadzana ocena jakości pracy kadr administracji samorządowej, będą ważnymi filarami, na których opierać mają się usługi administracyjne.

Z kolei dostępność usług administracyjnych powinna być interpretowana w dwóch wymiarach, odnoszących się do świata cyfrowego i realnego. Pierwszy z nich jest wyjściem naprzeciw wyzwaniom współczesności. Coraz bardziej zaawansowane procesy cyfryzacji różnych sfer życia nie omijają także sfery administracji publicznej. Stąd silnie akcentowana, także w trakcie prac warsztatowych i badań, potrzeba otwarcia się na nowe technologie teleinformatyczne, pozwalające bez wychodzenia z domu załatwić spraw w urzędzie gminy czy starostwie. Oprócz stworzenia warunków do świadczenia usług w ramach tzw. e-administracji, potrzeba także działań popularyzujących tę formę wśród mieszkańców. Działania te powinny być nastawione na budowanie zaufania, analogicznie jak to miało miejsce przy zachęcaniu do zakładania elektronicznych kont bankowych czy płatności kartą.

Drugi wymiar dostępności odnosi do przystosowania obiektów administracji publicznej do potrzeb osób niepełnosprawnych, starszych, mających pod opieką dzieci. Żadne bariery natury architektonicznej, komunikacyjnej, organizacyjnej nie powinny pozbawiać osób, w jakiś sposób wykluczonych, szansy na szybkie i skuteczne załatwienie sprawy będącej w kompetencjach lokalnej administracji. Stąd potrzeba przystosowania ciągów komunikacyjnych (budowa podjazdów, wind), punktów obsługi klienta (niższe lady), toalet, stron WWW JST (np. dla osób niedowidzących), kompetencji pracowników do specyficznych wymogów obsługi interesantów (np. obsługi klientów przy wykorzystaniu języka migowego).

SIATKA CELÓW I ZADAŃ DLA DOMENY 2

1. Cel strategiczny

Poprawa jakości usług administracyjnych świadczonych przez administrację samorządową

Cele operacyjne

- 1.1 Wdrożenie efektywnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach administracji samorządowej.
- 1.2 Podniesienie jakości tworzonego prawa miejscowego.



- 1.3 Poprawa komunikacji wewnętrznej i usprawnienie przepływu informacji w urzędach i pomiędzy jednostkami administracji samorządowej.

Proponowane zadania do realizacji

1. Przegląd dostępnych i stosowanych w instytucjach publicznych i biznesie systemów motywacyjnych oraz opracowanie rekomendacji dla efektywnego zaadaptowania ich elementów do realiów funkcjonowania urzędów administracji samorządowej.
2. Zakup wystandaryzowanych narzędzi do oceny kompetencji i regularne przeprowadzanie oceny pracowników (np. Wspólna Metoda Oceny CAF).
3. Wdrożenie w urzędach administracji samorządowej systemu zarządzania jakością:
 - Przygotowanie do wdrożenia, szkolenia (diagnoza stanu obecnego, powołanie zespołu koordynującego – przypisanie odpowiedzialności);
 - Dokumentowanie systemu (opracowania instrukcji, procedur, zapisów wymaganych przez system zarządzania jakością);
 - Funkcjonowanie systemu (dystrybucja dokumentów, przeprowadzanie audytów wewnętrznych, wdrażanie działań korygujących);
 - Doskonalenie (uczestnictwo w warsztacie certyfikującym, planowanie ewentualnych działań korygujących).
4. Realizacja ogólnych szkoleń dla radnych na temat praw i obowiązków radnego gminy/powiatu – pakiet startowy dla nowych radnych na początku kadencji (Akademia samorządowca).
5. Realizacja obowiązkowych szkoleń dla członków Komisji Rewizyjnej z zakresu praw i obowiązków wynikających z pełnionej funkcji.
6. Organizacja szkoleń i warsztatów dla pracowników administracji samorządowej (e-learning, blended learning):
 - zakres przedmiotowy
 - K.P.A., dostęp do informacji publicznej, udzielanie zamówień (PZP);
 - Szkolenia wynikające ze zmian w przepisach (dziedzinowe szkolenia aktualizujące wiedzę);
 - Obsługa klienta;
 - Stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych;
 - Praca biurowa, edycja tekstów, obsługa sekretariatu.;
 - Szkolenia językowe.
7. Utworzenie wspólnego Banku Wiedzy Samorządowej (wykorzystanie serwerów powiatu) obejmującej np. e-Bibliotekę Samorządową (zbiór orzecznictwa, wykładni, przepisów, raportów, analiz, dobrych praktyk, itp. oraz bieżąca informacja o dostępnych szkoleniach dla pracowników samorządowych).
8. Wizyty studyjne – poznawanie dobrych praktyk w różnych obszarach usług publicznych.



2. Cel strategiczny

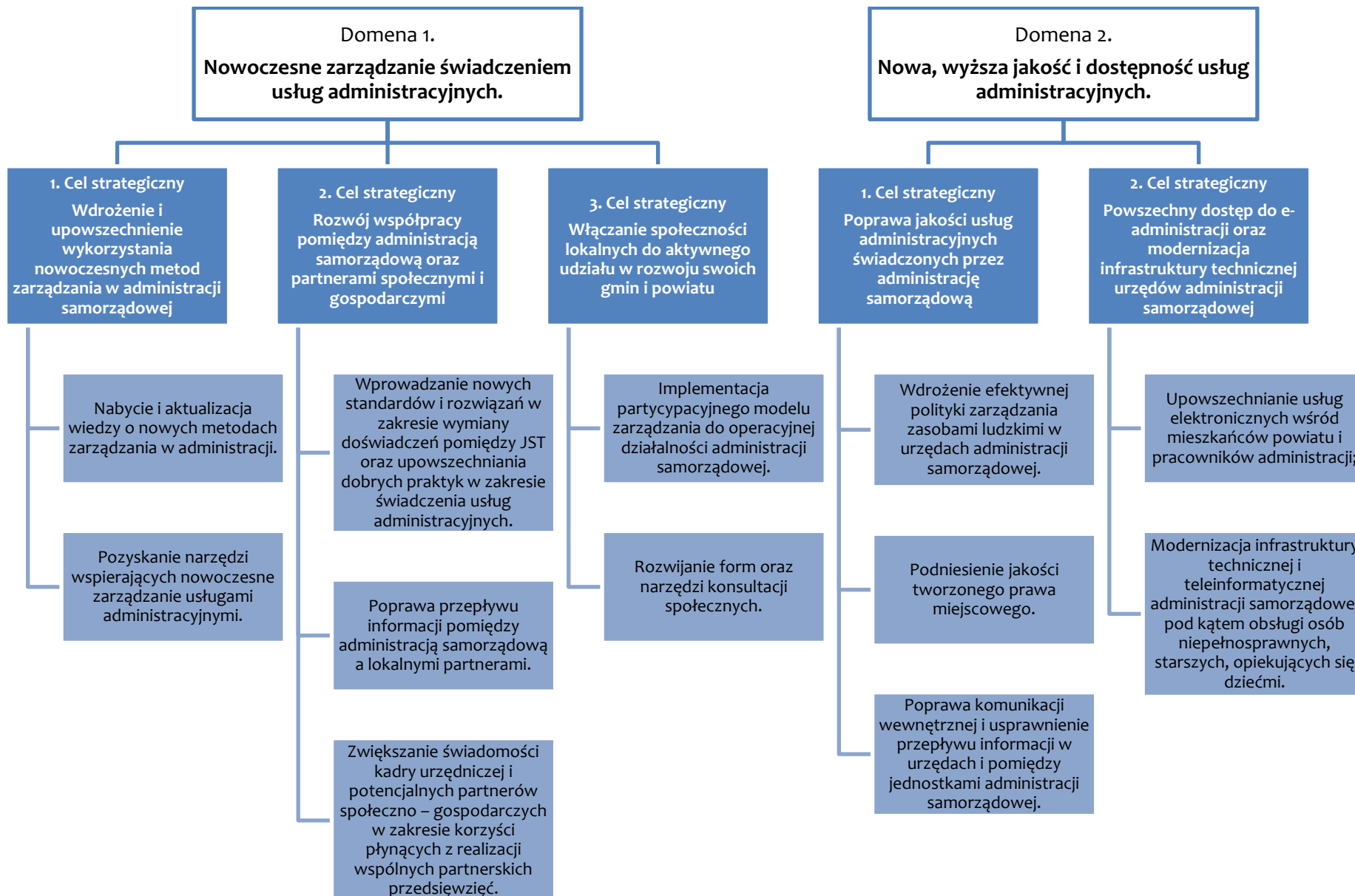
Powszechny dostęp do e-administracji oraz modernizacja infrastruktury technicznej urzędów administracji samorządowej

Cele operacyjne

- 2.1 Upowszechnianie usług elektronicznych wśród mieszkańców powiatu i pracowników administracji;
- 2.2 Modernizacja infrastruktury technicznej i teleinformacyjnej administracji samorządowej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób niepełnosprawnych, starszych, opiekujących się dziećmi.

Proponowane zadania do realizacji

1. Upowszechnianie podpisu elektronicznego i profilu zaufanego wśród mieszkańców.
2. Opracowanie katalogu usług administracyjnych możliwych do realizacji w formule e-administracji.
3. Przystosowanie infrastruktury teleinformatycznej urzędów do świadczenia e-usług (w tym przeszkolenie urzędników z zakresu obsługi informatycznej e-usług).
4. Likwidacja barier architektonicznych w urzędach administracji samorządowej – podjazdy, sanitariaty, winda, obniżone lady, komunikatory.
5. Dostosowanie BIP i stron WWW JST do potrzeb osób niedowidzących oraz wyposażenie urzędów w system informacji dla osób z niepełnosprawnością sensoryczną.
6. Stworzenie kącików dla matek z dzieckiem, kącik dla malucha w jednostkach administracji samorządowej.





Część IV. Wdrożeniowa

4.1 Założenia systemu wdrażania i monitorowania Strategii

Prezentowany dokument strategiczny, jako wykaz możliwych do realizacji projektów partnerskich z zakresu usług administracyjnych, nie niesie ze sobą obligatoryjnego obowiązku realizacji zapisanych w nim celów i zadań. Nie mniej jednak, partycypacyjny model jego wypracowania oraz zobowiązania poszczególnych partnerów projektu, stwarza warunki do wypracowania odrębnego systemu monitorowania i wdrażania. Systemu takiego, który będzie odpowiadał specyfice wypracowanych założeń strategicznych. Powinien on pozwolić na określenie stopnia realizacji celów strategicznych oraz dawać instrukcje jak postępować w przypadku podjęcia decyzji o wdrożeniu proponowanego przedsięwzięcia partnerskiego. Fakt konstruowania planów strategicznych, by były zgodne z proponowanymi Programami Operacyjnymi UE na lata 2014-2020 oraz z dokumentami strategicznymi, wskazującymi kierunki rozwoju dla usług administracyjnych, daje szansę na wykorzystanie wypracowanych propozycji zadań.

Proces wdrażania i monitorowania „Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych” opierał się będzie o zasady, wpisujące się w przyjętą i uzgodnioną misję rozwoju usług:

- Bezstronność i rzetelność świadczenia usług administracyjnych;
- Efektywność usług administracyjnych;
- Transparentność – ogólnodostępne i opisane procedury;
- Kompetentność – stale rozwijający się i oceniany urzędnik;
- Dostępność usług administracyjnych dla mieszkańca, przedsiębiorcy i przedstawicieli trzeciego sektora (wymiar organizacyjny, architektoniczny, komunikacyjny);
- Partnerska współpraca i otwartości na środowiska mieszkańców, przedsiębiorców i NGO oraz włączanie ich w procesy decyzyjne.

Strategia będzie wdrażana i monitorowana przez uzgodnione i wyznaczone do tego podmioty, reprezentujące poszczególne gminy i powiat, przy wykorzystywaniu dostępnych narzędzi i procedur. Określenie mechanizmów weryfikacji i oceny postępów w zakresie realizacji założonych działań oraz osiągnięcia postawionych celów ma szczególne znaczenie w kontekście założenia partnerskiej realizacji większości ujętych w dokumencie zamierzeń strategicznych. Podmiotami zaangażowanymi w proces wdrażania, monitorowania i oceny „Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych” oraz pełniącymi określone w nim role będą:

- I. *Strażnik Strategii* – pełnomocnik Starosty powiatu wołomińskiego ds. usług administracyjnych (osoba, która zyska akceptację wszystkich partnerów projektu);
- II. *Opiekunowie Domen*: przedstawiciele Wydziału Obsługi Zarządu Starostwa Powiatowego w Wołominie
- III. *Partnerzy* – przedstawiciele podmiotów i instytucji zaangażowanych w proces realizacji zadań w ramach poszczególnych domen strategicznych reprezentujący poszczególne JST.



**Strażnik Strategii - pełnomocnik
starosty ds. usług
administracyjnych**

**Opiekun domeny 1 -
przedstawiciel Wydziału Obsługi
Zarządu Starostwa Powiatowego**

sekretarze z
poszczególnych
JST

pełnomocnicy ds.
współpracy z
organizacjami
pozarządowymi

administratorzy
stron www i profili
na portalach
społecznościowych
JST

**Opiekun domeny 2 -
przedstawiciel Wydziału Obsługi
Zarządu Starostwa Powiatowego**

sekretarze z
poszczególnych
JST

audytorzy
wewnętrzni

administratorzy
stron www JST



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POWIAT
WOŁOMIŃSKI

UNIA
EUROPEJSKA



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013

Dodatkowo, Strażnik Strategii wraz z Opiekunami Domen współtworzą Zespół ds. wdrażania i monitoringu Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych.

Opracowanie:

Centrum Doradztwa Strategicznego, 30 – 103 Kraków ul. Włóczków 22/3,
Tel. (12) 623 77 40, Fax (12) 623 77 85, www.cds.krakow.pl e-mail: cds@cds.krakow.pl





4.2 Wskaźniki monitorowania realizacji Strategii

System monitorowania powinien zapewnić ocenę skuteczności działań, które będą podjęte dla realizacji kierunków wyznaczonych przez „Strategię Rozwoju Usług Administracyjnych”.

Monitoring usług administracyjnych odbywać się będzie na dwóch zasadniczych poziomach:

- A. wskaźników produktów i rezultatów mających swoje źródło w efektach poszczególnych realizowanych zadań strategicznych (monitoring w oparciu o zapisy Strategii);
- B. danych statystycznych obrazujących stan jakości, efektywności, skuteczności i dostępności usług administracyjnych w powiecie wołomińskim, w celu stworzenia odpowiedniego tła wartości wskaźników powinny być umiejscowione w szerszym kontekście (subregionalnym, regionalnym, krajowym), dlatego w miarę dostępności danych informacje na temat wartości wskaźników będą prezentowane:
 - w liczbach bezwzględnych (lub procentowo),
 - w porównaniu do średniej wojewódzkiej i krajowej,
 - w ujęciu zmiany od roku bazowego oraz ostatniego badania (dynamika).

Wskaźniki służące monitorowaniu realizacji Strategii, odnoszące się do poszczególnych jej domen strategicznych i celów przedstawiono poniżej.

Domena 1.

NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ŚWIADCZENIEM USŁUG ADMINISTRACYJNYCH

1. Cel strategiczny

Wdrożenie i upowszechnienie wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w administracji samorządowej

Nazwa wskaźnika	Jednostka pomiaru	Źródło
Liczba odwiedzających/ użytkowników stron WWW poszczególnych JST w danym roku.	sztuk	Administratorzy stron www JST
Liczba aktywnych uczestników/ obserwatorów profili JST na portalach społecznościowych w danym roku (polubienia, odwiedziny, zamieszczone posty).	sztuk	Administratorzy profili JST na portalach społecznościowych
Procent pracowników urzędów administracji samorządowej biorąca udział w szkoleniach dotyczących nowych metoda zarządzania w administracji w stosunku do ogółu zatrudnionych w danej JST w danym roku.	%	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe

2. Cel strategiczny



Rozwój współpracy administracji samorządowej z partnerami społecznymi i gospodarczymi

Nazwa wskaźnika	Jednostka pomiaru	Źródło
Liczba wspólnych inicjatyw podjętych przez JST z terenu powiatu wołomińskiego w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba przedsięwzięć zgłoszonych przez JST z terenu powiatu wołomińskiego do realizacji w ramach PPP w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba organizacji pozarządowych współpracujących z JST z terenu powiatu wołomińskiego w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe

3. Cel strategiczny

Włączanie społeczności lokalnych do aktywnego udziału w rozwoju swoich gmin i powiatu

Nazwa wskaźnika	Jednostka pomiaru	Źródło
Liczba JST z terenu powiatu wołomińskiego korzystających z narzędzi usprawniających proces partycypacji w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba JST posiadających opracowane regulaminy przeprowadzania konsultacji społecznych.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba przeprowadzonych konsultacji społecznych w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe

Domena 2.

NOWA WYŻSZA JAKOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ USŁUG ADMINISTRACYJNYCH

1. Cel strategiczny

Poprawa jakości usług administracyjnych świadczonych przez administrację samorządową

Nazwa wskaźnika	Jednostka pomiaru	Źródło
Liczba skarg na działalność urzędu/wójta/burmistrza/rady w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba decyzji i aktów prawa miejscowego uchylonych w toku postępowania odwoławczego w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Poziom zadowolenia interesantów ze świadczonych usług	%	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe administracyjnych (na



		podstawie analizy ankiet satysfakcji klientów).
Liczba JST, które wdrożyły narzędzia usprawniające komunikację wewnętrzną, np. intranet.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
% pracowników JST korzystających ze szkoleń rozwojowych w stosunku do ogółu zatrudnionych w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe

2. Cel strategiczny

Powszechny dostęp do e-administracji oraz modernizacja infrastruktury technicznej urzędów administracji samorządowej

Nazwa wskaźnika	Jednostka pomiaru	Źródło
Liczba składanych wniosków drogą elektroniczną w stosunku do liczby wniosków złożonych drogą tradycyjną w danym roku.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba obiektów administracji samorządowej dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych.	sztuk	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe
Liczba stron WWW/ BIP JST dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych.	%	Urząd Gminy / Starostwo Powiatowe administracyjnych (na podstawie analizy ankiet satysfakcji klientów).

Równocześnie z procesem monitorowania realizacji celów zawartych w dokumencie strategicznym, projekt zakłada kontynuację monitorowania jakości, efektywności, skuteczności i dostępności usług administracyjnych. Dlatego też uczestnicy warsztatów wybrali wskaźniki i mierniki, częściowo wykorzystane w procesie diagnozy usług administracyjnych, które powinny być w kolejnych latach na bieżąco weryfikowane:

- Odsetek powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (w stosunku do powierzchni, która podlega planom zagospodarowania przestrzennego);
- Metody prowadzenia konsultacji społecznych wykorzystane w danym roku;
- Liczba uczestników konsultacji społecznych w danym roku;
- Wysokość środków zewnętrznych pozyskanych na rozwój potencjału instytucjonalnego i skuteczność administracji publicznej w danym roku;
- Wydatki ponoszone na podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji samorządowej w stosunku do ogółu wydatków na administrację publiczną.



4.3 Procedury wdrażania i monitorowania Strategii

W procesie wdrażania oraz weryfikacji i oceny stopnia realizacji zamierzeń strategicznych przewidziano dwie podstawowe procedury postępowania. Są to:

I. Procedura przepływu informacji, gromadzenia danych i sprawozdawczości

Sprawozdanie z postępów w realizacji zadań uwzględnionych w Strategii przygotowywane jest raz w roku. W tym celu podejmowane są następujące działania:

- Opiekunowie Domen pozyskują od Partnerów informacje na temat zadań strategicznych zrealizowanych/będących w realizacji/planowanych do realizacji w danym roku kalendarzowym w powiecie wołomińskim. Dane zbierane są w oparciu o przygotowane formatki, pozwalające na standaryzację pozyskanych informacji z poszczególnych JST. Pozyskiwane są także sygnały o napotkanych/potencjalnych trudnościach i problemach, niezbędne dla zrealizowania zadania zasoby.

Dane gromadzone są do: 15 września każdego roku.

- Opiekunowie Domen agregują pozyskane informacje i w oparciu o nie opracowują częściowe sprawozdanie dotyczące domeny. Sprawozdanie zawiera: opis stanu wdrażania zapisów domeny oraz rekomendacje dotyczące wdrażania zapisów poszczególnych domen w kolejnym okresie sprawozdawczym (sprawozdanie uwzględnia również listę zadań planowanych do partnerskiej realizacji w ramach domeny na kolejny rok budżetowy, w tym nowych propozycji zadań). Sprawozdania Opiekunowie domen przekazują Strażnikowi Strategii.

Sprawozdania częściowe przekazywane są do: 1 października każdego roku.

- Strażnik Strategii w oparciu o sprawozdania częściowe Opiekunów Domen przygotowuje sprawozdanie całościowe. Strażnik zwołuje spotkanie Zespołu ds. wdrażania i monitoringu Strategii Rozwoju Usług Administracyjnych, podczas którego konsultuje ujęte w sprawozdaniu wyniki monitoringu, rekomendacje, listę zadań partnerskich planowanych do realizacji w kolejnym roku przez JST z powiatu wołomińskiego. Skonsultowane sprawozdanie przekazuje władzom powiatu i poszczególnych gmin.

Sprawozdanie przekazywane jest władzom do: 10 października.

II. Procedura uruchamiania wspólnych - partnerskich przedsięwzięć JST z terenu powiatu wołomińskiego

- Przekazanie informacji do wszystkich JST o idei realizacji przedsięwzięcia wpisującego się w realizację celów strategii.



- Organizacja spotkania przedstawicieli JST w celu przedstawienie przez inicjatora przedsięwzięcia wstępnych założeń projektu (cele, etapy, harmonogram, wstępny budżet, możliwość pozyskania środków zewnętrznych na realizację).
- Podpisanie porozumienia o partnerskiej realizacji przedsięwzięcia. Wybór lidera przedsięwzięcia. Podział zadań i obowiązków w projekcie pomiędzy poszczególnych partnerów. Powołanie grupy startującej.
- Określenie zakresu przedsięwzięcia na poziomie poszczególnych JST decydujących się na wspólną realizację.
- Określenie zasad komunikacji i przepływu informacji pomiędzy partnerami projektu.
- Opisanie sposobu wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu.