Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Sprawozdanie z wyników samooceny z wykorzystaniem modelu CAF

Starostwo Powiatowe w Skarżysku-Kamiennej 03.11.2015r.

Wstęp

Niniejsze sprawozdanie zawiera wyniki samooceny przeprowadzonej w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej z wykorzystaniem modelu CAF 2013.

Urząd został poddany samoocenie w oparciu o 9 kryteriów potencjału i wyników. Na podstawie rezultatów samooceny określono mocne strony oraz obszary wymagające poprawy.

Model CAF (*Common Assessment Framework*) – Wspólna Metoda Oceny jest stosowany przez organizacje administracji publicznej w całej Unii Europejskiej do oceny oraz doskonalenia systemu zarządzania.

Raport został przedstawiony kierownictwu organizacji dla dokonania szczegółowej analizy mocnych stron i obszarów do doskonalenia wyboru oraz oceny możliwych działań doskonalących do realizacji w Urzędzie.

Raport został przygotowany przez koordynatora CAF - Katarzynę Ciok

W skład Samorządowego Zespołu ds. CAF wchodziły następujące osoby:

1) Katarzyna Ciok
2) Anna Dąbek
3) Katarzyna Kutwin
4) Anna Sobczak
5) Anna Bugajska
6) Małgorzata Zając
7) Beata Kędzierska
8) Ewa Pandyra
9) Barbara Dygas
10) Mariusz Lisowski
11) Bogumiła Niziołek
12) Urszula Wrona
13) Karolina Oleksiak
14) Magdalena Wilk
15) Katarzyna Pochwała
16) Karina Wiśniewska
17) Agnieszka Góralczyk
18) Iwona Serek
19) Agnieszka Zbroszczyk
20) Małgorzata Rymarz
21) Mariusz Bartosik
22) Monika Pogodzińska
23) Kinga Sadza
24) Janusz Mik
25) Nina Zolbach
26) Irmina Stochmal-Buczek
27) Jolanta Jagiełło

Koordynatorem Samorządowego Zespołu ds. CAF była Katarzyna Ciok

Samoocena

Samoocena

Samoocenę przeprowadzono w ramach procesu, na który składało się następujące działania:

1. Szkolenie wstępne – przygotowanie do procesu samooceny.

2. Zbieranie dokumentów i informacji obejmujących wszystkie obszary Modelu w ramach podzespołów.

3. Warsztaty samooceny, które odbyły się w dniu 26.10.2015

Proces odbywał się w ramach 10 kroków doskonalenia organizacji wg CAF – w ramach pierwszych dwóch faz:

Faza 1 – Początek drogi z CAF

Krok 1 - Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę

Krok 2 - Upowszechnij informację o projekcie samooceny

Faza 2 – Proces samooceny

Krok 3 - Utwórz jedną lub więcej grup samooceny

Krok 4 - Zorganizuj szkolenie

Krok 5 - Przeprowadź samoocenę

Obecne sprawozdanie jest realizacją Kroku 6 - Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny

W celu przeprowadzenia samooceny powołano zespół samooceny złożony z 26 osób – pracowników Urzędu. Zespół został podzielony na 5 podzespołów i każdemu z nich przydzielono określone kryteria modelu CAF.

Przed warsztatem samooceny podzespoły pracowały samodzielnie nad zebraniem dokumentów i informacji oraz dokonaniem wstępnej samooceny w zakresie przydzielonych kryteriów. Zapis pracy zespołów został dokonany w formularzach samooceny.

Skład podzespołów i opracowywane kryteria:

I GRUPA
Kryterium:
I. Przywództwo
IX. Wyniki kluczowe wewnętrzne
1. Ewa Pandyra
2. Mariusz Lisowski
3. Katarzyna Pochwała
4. Iwona Serek
5. Mariusz Bartosik

II GRUPA
Kryterium:
II . Strategia i planowanie
VIII. Wyniki odpowiedzialności społecznej
1. Anna Dąbek
2. Katarzyna Ciok
3. Barbara Dygas
4. Karolina Oleksiak
5. Kinga Sadza

III GRUPA
Kryterium:
III. Pracownicy
VII. Wyniki w relacjach z pracownikami
1. Anna Sobczak
2. Małgorzata Zając
3. Beata Kędzierska
4. Agnieszka Zbroszczyk
5. Małgorzata Rymarz
6. Irmina Stochmal-Buczek

IV GRUPA
Kryterium:
IV. Partnerstwo i zasoby
VI. Wyniki w relacjach z klientami
1. Bogumiła Niziołek
2. Urszula Wrona
3. Monika Pogodzińska
4. Janusz Mik
5. Nina Zolbach
6. Jolanta Jagiełło

V GRUPA
Kryterium:
V. Procesy
IX. Wyniki kluczowe zewnętrzne
1. Katarzyna Kutwin
2. Anna Bugajska
3. Magdalena Wilk
4. Karina Wiśniewska
5. Agnieszka Góralczyk

Podczas warsztatów samooceny reprezentanci podzespołów przedstawiali wyniki wstępnej samooceny, będącej propozycją podzespołu i wynikiem indywidualnych ocen członków podzespołów. Następnie w całym zespole samooceny drogą dyskusji weryfikowano i uzgadniano ostateczne sformułowania mocnych stron, obszarów do poprawy oraz punktację dla wszystkich podkryteriów modelu CAF realizowaną wg skali dostrojonej.

Ostateczne wyniki samooceny są efektem konsensusu osiągniętego w ramach całego zespołu samooceny.

Wyniki samooceny przedstawiono w dalszej części raportu w następującym układzie:

- ogólne wnioski na temat wyników samooceny,
- ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF,
- profil punktowy,
- mocne strony i obszary do poprawy.

Tabele oceny zastosowane do dokonania punktacji zgodnie z metodą CAF są przedstawione w załączniku nr 1.

Wyniki samooceny

Ogólne wnioski odnośnie wyników samooceny.

Samoocena w urzędzie przebiegła prawidłowo, bez utrudnień organizacyjnych.

W wyniku przeprowadzonej samooceny jako urząd nauczyliśmy się mierzyć swój potencjał i dokonania, tak aby po zrealizowaniu samooceny poprawić te obszary działania, które tego wymagają.

Mimo bardzo krótkiego czasu jaki urząd miał na przeprowadzenie samooceny cały proces przebiegł bardzo sprawnie. Starostwo Powiatowe samoocenę przeprowadzało już po raz drugi. Dzięki doświadczeniom z 2010 roku, pomimo niewielkiego wsparcia jakie zaplanowane zostało dla urzędów w zakresie przeprowadzenia całego procesu samooceny udało nam się zakończyć go pozytywnie.

Podczas warsztatów samooceny Zespół samooceny zdecydował się na punktację dostrojoną, bardziej szczegółową. Punktacja ta precyzyjnie pokazuje z jaką fazą cyklu PDCA związane jest każde podkryterium, daje więcej dokładnych informacji o obszarach najbardziej wymagających doskonalenia. W związku z tym, że w urzędzie od 2012r. wdrożony jest System Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009 zastosowanie podejścia PDCA pozwoliło zespołowi sprawnie poradzić sobie w wykorzystaniu tego typu punktacji.

Największe trudności w zebraniu dowodów dotyczyły kryterium 4 oraz 7.

Najwyżej ocenione zostało kryterium 6 Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami, natomiast najsłabiej kryterium 7 Wyniki w relacjach z pracownikami.

Jak wynika z tabeli punktacji obszary dotyczące budowania i rozwijania relacji partnerskich z innymi organizacjami, efektywnego zarządzania finansami, zarządzania zasobami ludzkimi, motywowania i wspierania pracowników, to obszary które w kryteriach potencjału oceniono najniżej.

W kryterium wyników najsłabiej oceniono wyniki w relacjach z pracownikami (np. pomiar satysfakcji i motywacji) oraz wyniki odpowiedzialności społecznej (np. postrzeganie wpływu pracy urzędu na społeczeństwo)

.

Na podstawie dokonanej samooceny wywnioskować można, że najlepiej ocenione zostały dwie pierwsze fazy cyklu PDCA tzn. zaplanuj i wykonaj. Nieco słabiej oceniono fazy sprawdź i popraw. Fazy C i A najlepiej ocenione zostały w Podkryterium 2.2 opracowywanie strategii i planów z uwzględnieniem zebranych informacji, Podkryterium 2.3 komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów oraz Podkryterium 5.1 stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy. Najniżej fazy C i A oceniono natomiast w Podkryterium 4.3 Zarządzanie finansami oraz 5.3 Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami.

W kryteriach potencjału łącznie urząd oceniony został na 267,7 punktów natomiast w kryteriach wyników 133,5 punktów. Oznacza to, że nasz urząd w wielu obszarach mierzy i sprawdza swoje osiągnięcia jednak są jeszcze obszary, które wymagają przeprowadzenia takich działań.

Starostwo powiatowe samoocenę według modelu CAF przeprowadzało już po raz drugi. Pierwsza samoocena odbyła się w 2010 roku. Wówczas urząd został oceniony łącznie na 296,8 pkt. Kryteria potencjału oceniono na 200,4 pkt, natomiast kryteria wyników 96,5pkt. Porównują wyniki samooceny z 2010 i 2015r. doskonale widać, ze w ciągu tych 5 lat urząd wykonał bardzo wiele pracy mającej na celu sprawne funkcjonowanie organizacji. W 2015 r. w kilku podkryteriach widać, że realizowany jest cały cykl PDCA co nie było widoczne w 2010r. Ponadto z porównania ocen kryterium wyników z 2010 i 2015r. widać, że obecnie urząd w wielu obszarach mierzy i sprawdza postrzeganie przez interesariuszy. Niestety w 2015r. podobnie jak w 2010r. ocenione zostały wyniki w relacjach z pracownikami oraz wyniki społeczne.

Co dał CAF – opinie pracowników po przeprowadzeniu projektu.

Przedstawiciele pracowników Starostwa mówią „udało nam się …….”

Koordynator projektu:

- *Zainteresowaliśmy Zarząd i Naczelników wieloma sprawami z zakresu zarządzania,*
- *Powiedzieliśmy głośno o problemach urzędu,*
- *Zainteresowaliśmy pracowników sprawami ważnymi dla urzędu,*

Członkowie zespołu samooceny:

- *Umiemy myśleć według zasady PDCA,*
- *Umożliwiliśmy pracownikom sformułowanie swoich opinii o organizacji, także tych trudnych,*
- *Dowiedzieliśmy się o specyfice pracy innych w urzędzie, przez co lepiej ich rozumiemy,*

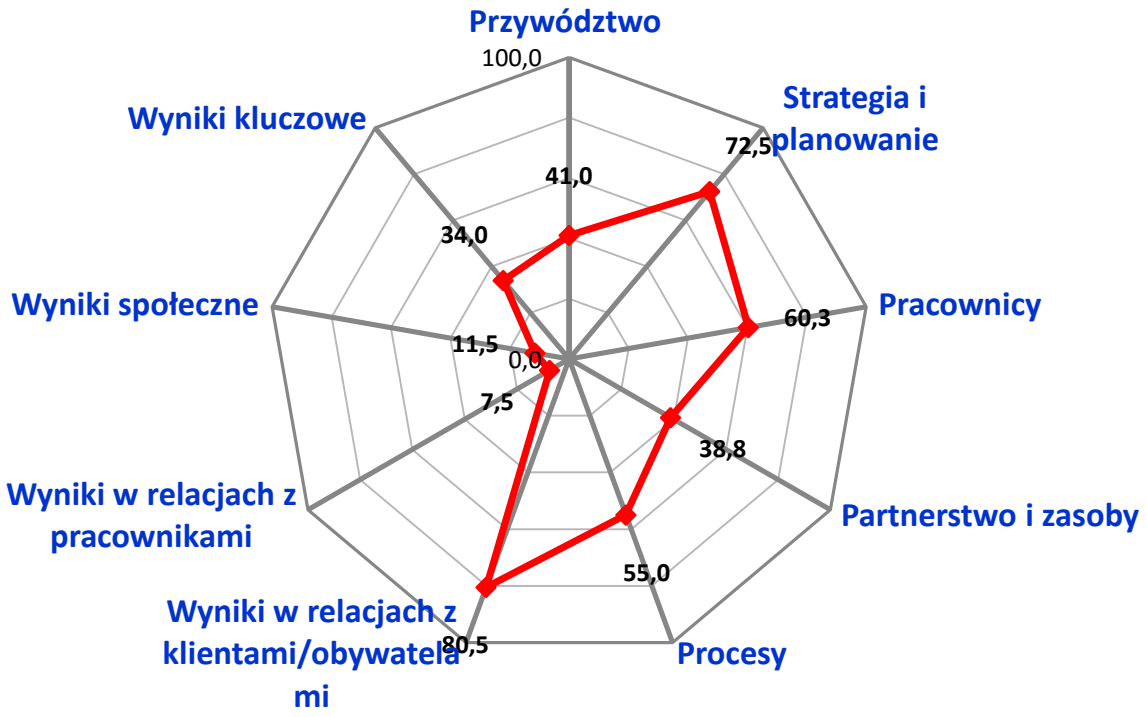
Zarząd Powiatu Skarżyskiego:

- *Właściwe narzędzie do „przyglądania” się pracy urzędu,*
- *Oparcie samooceny o fakty pozwala na zgromadzenie informacji o urzędzie,*
- *Informacje te pozwalają poznać mocne i słabe strony pracy Starostwa,*
- *Dostarcza nam informacji o sposobach zarządzania, o tym co należy zmienić.*

Ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF. Profil punktowy

Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
	KRYTERIA POTENCJAŁU		
1.	**Przywództwo**		**41,0**
1.1	Wytyczanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	**42,0**	
1.2	Zarządzania organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem	**48,0**	
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w organizacji oraz bycie dla nich wzorem do naśladowania	**39,0**	
1.4	Zarządzanie efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami	**35,0**	
2.	**Strategia i Planowanie**		**72,5**
2.1	Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbieranie właściwych informacji zarządczych	**73,0**	
2.2	Opracowywanie strategii i planów przy uwzględnieniu zebranych informacji	**89,0**	
2.3	Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów	**83,0**	
2.4	Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian	**45,0**	
3	**Pracownicy**		**60,3**
3.1	Przejrzyste zarządzanie zasobami ludzkimi, ich planowanie i doskonalenie w odniesieniu do strategii i planowania	**75,0**	
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi	**59,0**	
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia	**47,0**	
4	**Partnerstwo i Zasoby**		**38,8**
4.1	Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami	**29,0**	
4.2	Budowanie i rozwijanie relacji z klientami/obywatelami	**55,0**	
4.3	Zarządzanie finansami	**15,0**	

4.4	Zarządzanie informacją i wiedzą	**56,0**	
4.5	Zarządzanie technologią	**44,0**	
4.6	Zarządzanie infrastrukturą	**34,0**	
5	**Procesy**		**55,0**
5.1	Identyfikowanie na bieżąco, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy	**91,0**	
5.2	Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowanych na klientów/obywateli	**65,0**	
5.3	Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami	**9,0**	
6	**Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami**		**80,5**
6.1	Pomiary postrzegania	**78,0**	
6.2	Pomiary efektywności	**83,0**	
7	**Wyniki w relacjach z pracownikami**		**7,5**
7.1	Pomiary postrzegania	**0,0**	
7.2	Pomiary efektywności	**15,0**	
8	**Wyniki odpowiedzialności społecznej**		**11,5**
8.1	Pomiary postrzegania	**13,0**	
8.2	Pomiary efektywności	**10,0**	
9	**Wyniki kluczowe**		**34,0**
9.1	Wyniki zewnętrzne: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w relacji do wyznaczanych celów	**28,0**	
9.2	Wyniki wewnętrzne: poziomu efektywności	**40,0**	
		PUNKTACJA ŁĄCZNA	**401,10**



Przywództwo	41,0
Strategia i planowanie	72,5
Pracownicy	60,3
Partnerstwo i zasoby	38,8
Procesy	55,0
Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami	80,5
Wyniki w relacjach z pracownikami	7,5
Wyniki społeczne	11,5
Wyniki kluczowe	34,0
Suma	**401,10**

Mocne strony i obszary do poprawy

Kryterium 1 - Przywództwo

1.1 Przywództwo organizacji wytycza jej kierunki działania poprzez sformułowanie misji, wizji i wartości.	
Przykłady: 1. Formułowanie i rozwijanie – z udziałem interesariuszy i pracowników – misji organizacji oraz jej wizji. 2. Ustanowienie systemu wartości zgodnych z misją i wizją organizacji, a także z ogólnym systemem wartości sektora publicznego. 3. Zapewnienie szerszego informowania wszystkich pracowników oraz innych interesariuszy o misji, wizji, wartościach, celach strategicznych i operacyjnych organizacji. 4. Poddawanie misji, wizji i wartości okresowym przeglądom, odzwierciedlającym zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym [np. polityczne, gospodarcze, społeczno-kulturowe, technologiczne i demograficzne]. 5. Rozwijanie systemu zarządzania, który zapobiega nieetycznym zachowaniom oraz wspiera personel w radzeniu sobie z dylematami etycznymi, gdy zachodzi konflikt pomiędzy różnymi wartościami organizacji. 6. Zapobieganie korupcji poprzez takie działania jak określenie potencjalnych obszarów konfliktu interesów i przekazanie pracownikom odpowiednich wytycznych w tym zakresie. 7. Wzmacnianie wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy przywódcami, kierownictwem i pracownikami (np. przez monitorowanie aktualności misji, wizji i wartości oraz przez stałą ocenę, a także rekomendowanie norm dobrego przywództwa).	***Dowody:*** 1. *Od 2012 roku Starostwo ma wdrożony System zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009.* *Polityka jakości zgodnie z normą ISO* *Uchwała nr 230/XXX/2012 z dnia 22.11.2012r. w/s zmiany uchwały Nr 200/XXX/2008 Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 15 grudnia 2008r. w sprawie przyjęcia Aktualizacji Strategii Rozwoju Powiatu Skarżyskiego do roku 2020 wraz z wynikającym z niej Wieloletnim Planem Inwestycyjnym na lata 2009-2013.* 2. *Kodeks (od 2010) postępowania etycznego określający standardy postępowania i zachowań pracowników jednostki.* *Księga jakości.* 3. *Klienci urzędu i pracownicy jednostki mają dostęp do informacji na stronach internetowych starostwa i BIP-ie. Ponadto pracownicy mają dostęp do folderów sieciowych z dokumentami (ISO, CAF) oraz komunikatora w sieci wewnętrznej.* *Ulotka z informacją o możliwości umawiania się telefonicznie i mailowo na rejestrację pojazdów.* *Informacja o możliwości płacenia kartą w Wydziale Komunikacji* *Informacja o dyżurach Rzecznika konsumentów w poszczególnych gminach powiatu.* 4. *Monitorowanie działań strategicznych zapisanych w odpowiednich aktach prawnych odbywa się na bieżąco o czym świadczą uchwały aktualizujące strategię rozwoju powiatu. Co roku opracowywane jest sprawozdanie z realizacji strategii. W chwili obecnej strategia jest w trakcie zmiany.* 6. *W 2013r. przeprowadzono szkolenie dla pracowników jednostki „trudny petent”* 7. *Starosta osobiście wręcza angaż do pracy – (od 2014r.)*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
W 2012 roku wdrożony został System zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009 i nadal jest utrzymywany. Stale utrzymujemy proces doskonalenia, w 2010 roku po raz pierwszy dokonana została samoocena urzędu metodą CAF	Brak systematycznych działań na rzecz zapobiegania nieetycznym zachowaniom oraz wspiera personel w radzeniu sobie z dylematami etycznymi
Jako jedyny urząd w województwie świętokrzyskim wdrożyliśmy elektroniczny system obiegu dokumentów (EDICTA) – od maja 2015r.	

Punktacja

Zaplanuj	60
Wykonaj	71
Sprawdź	20
Popraw	15
Łączna punktacja/4	41,5

Kryterium 1 - Przywództwo

1.2 Przywództwo organizacji zarządza organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem.	
Przykłady: 1. Określenie odpowiednich struktur zarządzania (poziomów, funkcji, odpowiedzialności i kompetencji) oraz zapewnienie systemu zarządzania procesami i współpracą zgodnie ze strategią, planowaniem oraz potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy. 2. Identyfikowanie i ustalanie priorytetów w zakresie koniecznych zmian w strukturze, sposobie działania oraz zarządzaniu organizacją. 3. Określenie mierzalnych celów krótko- i długoterminowych dla wszystkich poziomów i obszarów organizacji, uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy oraz zróżnicowane potrzeby klientów (np. związane z wiekiem, miejscem zamieszkania, itd.). 4. Rozwijanie systemu informacji zarządczej, obejmującego zarządzanie ryzykiem i wewnętrzny system kontroli, oraz stałe monitorowanie poziomu wykonania celów strategicznych i operacyjnych. 5. Stosowanie zasad TQM oraz wprowadzanie narzędzi lub systemów zarządzania jakością/certyfikacji, takich jak: CAF, EFQM czy ISO 9001. 6. Określenie strategii informatyzacji (e-administracja) i dostosowanie jej do celów strategicznych i operacyjnych. 7. Ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania procesami i projektami oraz pracą zespołową. 8. Stworzenie warunków dla efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. 9. Okazywanie zaangażowania liderów w ciągłe doskonalenie organizacji oraz działania innowacyjne poprzez promocję kultury innowacji oraz stałe doskonalenie, a także zachęcanie pracowników do przekazywania informacji zwrotnej w tym zakresie. 10. Informowanie pracowników i interesariuszy o przyczynach oraz oczekiwanych efektach zmian.	***Dowody:*** 1. *Urząd funkcjonuje w oparciu o schemat organizacyjny (ostatnia zmiana – stanowiska, wydziały – 22.01.2015).* 2. *Zarządzeniem Starosty wprowadzono nowy system naboru (maj 2015 - rozszerzenie zakresu upubliczniania informacji o naborach w mediach lokalnych i urzędzie pracy) na wolne stanowiska w urzędzie.* *W pierwszym kwartale 2015r. zmieniono system organizacyjny.* *Cykliczne spotkania wyznaczonych przedstawicieli urzędu, na których omawiane są sposobu poprawy pracy i obsługi interesanta.* 3. *Zarządzenie Starosty nr 73/2014 z dnia 03.12.2014r. dot. misji, zasad i trybów wyznaczania celów i zadań starostwa Powiatowego oraz określania wyników i monitorowania stopnia ich realizacji.* 4. *Zarządzenie nr 33/2011Starosty w sprawie ustalenia zasad monitorowania i dokonywania samooceny systemu kontroli zarządczej oraz udzielania informacji o stanie kontroli zarządczej* 5. *Wprowadzono system ISO oraz przeprowadzono samoocenę CAF w 2010. Prowadzone są prace związane z samoocena urzędu z zastosowaniem metody nowej wersji modelu CAF 2013* 6. *W związku z przyjętą strategią rozwoju urząd bierze od 2009 udział w projekcie e – świętokrzyskie .Urząd jako partner w/w projektu jako pierwszy wprowadził EOD (elektroniczny system obiegu dokumentów).* 7. *Podejście procesowe zgodnie z normą ISO. Ponadto w urzędzie na etapie wprowadzania jest zarządzanie procesowe za pomocą programu SMART* 8. *Komunikator Spark i BIP, strona promocyjna powiatu.* 9. *Zmiana regulaminu szkoleń, wprowadzenie tzw. „pigułki wiedzy" (od maja 2015) – w folderze na ogólnodostępnym dysku sieciowym, pracownicy dzielą się swoją wiedzą z ogółem po odbytych szkoleniach* 10. *Informacje na stronie internetowej, spotkania z naczelnikami, SPARK*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Zarządzanie organizacją odbywa się w widoczny sposób poprzez wprowadzane zmiany, dostosowywanie działań urzędu do oczekiwań i potrzeb klientów urzędu (patrz zapisane dowody)	

Punktacja

Zaplanuj	75
Wykonaj	80
Sprawdź	35
Popraw	0
Łączna punktacja/4	47,50

Kryterium 1 - Przywództwo

1.3 Przywództwo organizacji motywuje i wspiera pracowników, a także jest dla nich wzorem do naśladowania.	
Przykłady: 1. Wypełnianie przywódczej roli przez dawanie osobistego przykładu, w zgodzie z ustanowionymi celami i wartościami organizacji. 2. Promowanie kultury wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy liderami i pracownikami, z zastosowaniem proaktywnych metod przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji. 3. Regularne informowanie i konsultowanie się z pracownikami w kluczowych sprawach dotyczących organizacji. 4. Wspieranie pracowników w realizowaniu ich celów, planów i obowiązków, aby wzmocnić osiąganie ogólnych celów organizacji. 5. Zapewnianie informacji zwrotnej w celu poprawy efektywności pracy zespołowej i indywidualnej pracowników. 6. Pobudzanie, zachęcanie i podejmowanie działań w celu upodmiotowienia pracowników poprzez delegowanie władzy, upoważnień, uprawnień i odpowiedzialności. 7. Promowanie kultury uczenia się i stymulowanie pracowników do rozwijania własnych kompetencji. 8. Okazywanie przez przywództwo/kierownictwo osobistej gotowości do przyjęcia zgłaszanych przez pracowników rekomendacji/propozycji poprzez reagowanie na konstruktywne informacje zwrotne z ich strony. 9. Uznawanie i wynagradzanie wysiłków indywidualnych i zespołowych. 10. Poszanowanie i odpowiednie reagowanie na potrzeby pracowników i na ich sytuację osobistą.	***Dowody:*** 1. *W pierwszym kwartale 2015r. zmieniono system organizacyjny.* *Cykliczne spotkania wyznaczonych przedstawicieli urzędu, na których omawiane są sposobu poprawy pracy i obsługi interesanta. Dot. także przykładu 2 i 3.* 4. *Wprowadzono zarządzeniem starosty nowy system szkoleń. W przygotowaniu znajduje się system motywacyjny.* 5. *W części wydziałów są prowadzone spotkania dot. bieżącej pracy. dot. zasad pracy, reguł działania.* 6. *Naczelnicy poszczególnych wydziałów, wyznaczeni pracownicy są delegowani do występowania w imieniu Starosty oraz sprawowania kontroli nad podległymi mu i nadzorowanymi przez niego jednostkami i podmiotami* 7. *Jest projekt (obecnie X'2015) systemu motywacyjnego, który zawiera elementy motywacyjne za podnoszenie kwalifikacji. W istniejącym zarządzeniu dot. podnoszenia kwalifikacji jest formuła pomocy finansowej dla osób rozwijających wiedzę, umiejętności.* 8. *Istnieje możliwość stałej rozmowy ze Starostą /członkami zarządu/ dot. propozycji/rekomendacji – jest to stała formuła. Komisja socjalna monitorująca potrzeby pracowników (wyniki ankiety) i przekazująca wyniki staroście.* 9. *Jest sformułowany system wynagradzania określony w regulaminie wynagrodzeń.* 10. *Zapomogi losowe (regulamin funduszu socjalnego)*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Kierownictwo wspiera inicjatywę jaka powstała w wyniku badania audytowego (SZJ ISO) czyli projektowany system motywacyjny.	Cykliczne spotkania zarządu powiatu z kadra kierowniczą – takie spotkania już funkcjonowały.
	Wprowadzenie systemu motywacyjnego przyznawania nagród i wyróżnień.

Punktacja

Zaplanuj	45
Wykonaj	65
Sprawdź	20
Popraw	25
Łączna punktacja/4	38,75

Kryterium 1 - Przywództwo

1.4 Przywództwo organizacji efektywnie zarządza relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami.	
Przykłady: 1.Przeprowadzanie analizy głównych (obecnych i przyszłych) potrzeb interesariuszy, oraz upowszechnianie w organizacji wniosków z tej analizy. 2. Wspieranie władz politycznych w określaniu polityk publicznych mających wpływ na organizację. 3. Rozpoznawanie i wdrażanie polityk publicznych odpowiednich dla organizacji. 4. Zapewnianie zgodności krótko- i długofalowych celów organizacji z politykami publicznymi, strategiami oraz decyzjami politycznymi oraz zawieranie porozumień z władzami politycznymi co do wymaganych w tym zakresie zasobów. 5. Włączanie interesariuszy ze sfery polityki i innych obszarów w doskonalenie systemu zarządzania organizacją. 6. Utrzymywanie proaktywnych i regularnych relacji z władzami politycznymi odpowiednich szczebli wykonawczych i prawodawczych. 7. Budowanie i utrzymywanie partnerstwa i sieci współpracy z ważnymi interesariuszami (obywatele, organizacje pozarządowe, grupy interesów i stowarzyszenia zawodowe, gospodarka, inne władze publiczne itd.) 8. Uczestniczenie w działalności stowarzyszeń zawodowych, organizacji przedstawicielskich i grup interesów. 9. Budowanie i podnoszenie publicznej świadomości, reputacji i uznania dla organizacji oraz świadczonych przez nią usług. 10. Opracowywanie koncepcji marketingu (wybranych produktów i usług) i upowszechnianie jej wśród interesariuszy.	***Dowody:*** 1. *Przeprowadza się ankiety (badanie klientów) raz w roku (od 2012) a ich wyniki są upubliczniane dla pracowników. Wprowadzono zmiany łącząc wzór ankiet do wywiadów z wzorem ankiety „wykładanym" w urzędzie* *Dla przykładu 3 i 4 kierownictwo animuje m.in. takie aktywności:* 3. *Program wczesnego wykrywania nowotworów u dzieci MC Donald's* 4. *Projekt „Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu w Powiecie Skarżyskim"* 7. *W tym zakresie z inicjatywy kierownictwa powstały i działają: Powiatowa Rada Kombatantów, Powiatowa Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych, program Współpracy w organizacjami pozarządowymi, projekt „Bezpieczeństwo w każdym miejscu i czasie" realizowany m.in. przy udziale policji, straży pożarnej, organizacji pozarządowych* 8. *Przedstawiciele organizacji biorą czynny udział w spotkaniach: Konwentu Starostów, Trójmiasta nad Kamienną itp.* 9. *Organizacja imprez dla mieszkańców (np. marszobiegi, rajdy gwieździste)* *Promocja – poprzez nagrodę dla mieszkańców – wykorzystania systemu telefonicznego umawiania się na rejestrację pojazdów* 10. *Utworzono Wydział Promocji Powiatu – (strona „powiat z widokiem nie tylko na góry", kalendarz imprez powiatowych)*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Wszechstronna, poprzez różne inicjatywy, promocja powiatu prowadzona przez kierownictwo przy wykorzystaniu naturalnych obszarów współpracy z podmiotami publicznymi i innymi (spotkania, konferencje, kontakty z przedstawicielami administracji rządowej, …)	

Punktacja

Zaplanuj	60
Wykonaj	45
Sprawdź	15
Popraw	20
Łączna punktacja/4	35

Kryterium 2 - Strategia i planowanie

2.1 Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz właściwych informacji zarządczych	
Przykłady: 1. Rozpoznawanie wszystkich istotnych interesariuszy oraz rozpowszechnianie w organizacji wyników tego rozpoznania. 2. Systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji o interesariuszach, ich potrzebach, oczekiwaniach i poziomie ich satysfakcji. 3. Regularne gromadzenie i analizowanie odpowiednich informacji o istotnych zmiennych, takich jak rozwój sytuacji polityczno-prawnej, społeczno-kulturowej, społecznej, ekologicznej, gospodarczej, technologicznej i demograficznej. 4. Systematyczne gromadzenie istotnych informacji zarządczych, takich jak np. informacje nt. efektywności organizacji. 5. Systematyczne analizowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji (np. diagnoza TQM według CAF lub EFQM) z uwzględnieniem zagrożeń i szans (analiza SWOT, zarządzanie ryzykiem).	***Dowody:*** *1.W urzędzie przeprowadzana jest ankieta dotycząca satysfakcji klienta. Ostatnia ankieta przeprowadzona została od maja do sierpnia 2015r. wyniki dotyczące ankiety udostępniane są dla na spotkaniach „grupy ISO", udostępnione są również dla wszystkich pracowników na dysku wspólnym.* *2. Pełnomocnik ds. Zarządzania Jakością systematycznie (raz w roku) analizuje zebrane ankiety. Jej wyniki są dostępne na dysku wspólnym. W razie potrzeby wprowadzane są działania naprawcze.* *3. Przygotowywanie m.in. raportu o stanie środowiska na podstawie działań programu w tym zakresie, raport o stanie oświaty jako zadania ustawowe. Korzystamy z danych Urzędu Pracy. W ramach projektu e-świętokrzyskie jest opracowywana informacja o inwestycjach, projektach UE, itp. Mam być portal, który będzie uaktualniany.* *4.Co roku opracowywane jest sprawozdanie z funkcjonowania z kontroli zarządczej.* *5. Wdrożyliśmy SZJ ISO m.in. dla potrzeb analizy słabych i mocnych stron, a wcześniej (2010) i teraz wykorzystujemy samoocenę CAF. Kierownictwo oraz pracownicy zatrudnieni na stanowiskach funkcyjnych systematycznie, nie rzadziej niż raz w roku, dokonują identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami realizowanymi przez Starostwo – zgodnie z Regulaminem organizacji i zasad kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Skarżysku – Kamiennej oraz jednostkach organizacyjnych Powiatu Skarżyskiego.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Prowadzona jest systematyczna analiza satysfakcji klienta – badania ankietowe od 2012	
Systematyczne spotkania grupy ISO (audytorzy wewnętrzni – inicjatywa w ramach SZJ ISO 9001)	

Punktacja

Zaplanuj	85
Wykonaj	90
Sprawdź	55
Popraw	60
Łączna punktacja/4	72,50

Kryterium 2 - Strategia i planowanie

2.2 Opracowywanie strategii i planów z uwzględnieniem zebranych informacji.	
Przykłady: 1. Przekształcenie misji i wizji na cele i działania strategiczne (długo i średniookresowe) oraz operacyjne (konkretne i krótkookresowe) oparte o solidną analizę ryzyka. 2. Włączanie interesariuszy w opracowywanie strategii i planów, wzajemne dostosowanie ich oczekiwań oraz potrzeb oraz nadanie im priorytetów. 3. Ocenianie bieżących zadań pod kątem efektów bezpośrednich (dostarczanych produktów i usług) i skutków długofalowych (oddziaływania w społeczeństwie) oraz jakości planów strategicznych i operacyjnych. 4. Zapewnienie dostępności zasobów w celu opracowywania i aktualizowania strategii organizacji. 5. Wzajemne dostosowanie zadań do realizacji i posiadanych zasobów, presji na organizację ze strony czynników długo- i krótkookresowych oraz wymagań interesariuszy. 6. Opracowanie polityki odpowiedzialności społecznej i zintegrowanie jej ze strategią i planami organizacji.	***Dowody:*** *1.Misja Starostwa Powiatowego określona została w Zarządzeniu Nr 73/2014 Starosty Skarżyskiego z dnia 3.12.2014r. w sprawie określenia misji, zasad i trybu wyznaczania celów i zadań Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej, określania mierników oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Misja realizowana jest poprzez wyznaczane corocznie cele jakie są formułowane w odrębnym dokumencie zatwierdzanym przez Starostę (taka formuła (w różnych formach) jest stosowana od początku istnienia powiatu – 1999). Każdy cel realizowany jest poprzez wykonywanie określonych zadań. Struktura Organizacyjna Starostwa Powiatowego jest powiązana z celami i zadaniami realizowanymi przez urząd.* *2.Cele strategiczne i operacyjne i zadania kluczowe oraz analiza SWOT nowej Strategii Rozwoju Powiatu opracowane zostały przy udziale interesariuszy. Ponadto Strategia poddana została również konsultacjom społecznym.* *3.Corocznie opracowywane jest sprawozdanie z realizacji celów i zadań Starostwa Powiatowego wskazujące poziom osiągniętych mierników w odniesieniu do zakładanego poziomu. Ponadto w urzędzie przeprowadzana jest ankieta dotycząca satysfakcji klienta.* *4. Powołana została „Grupa ISO", na spotkaniach członkowie grupy dyskutują co można udoskonalić, ulepszyć w urzędzie*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Zespół ISO w skład, którego wchodzą przedstawiciele wszystkich wydziałów w urzędzie	
Włączanie interesariuszy (przedsiębiorców, podmiotów organizacji społecznych) przy opracowywaniu nowej strategii rozwoju powiatu	
Funkcjonujący od 1999 (w zmiennej formule) system zarządzania przez cele – formułowanie celów przez komórki organizacyjne	

Punktacja

Zaplanuj	90
Wykonaj	95
Sprawdź	85
Popraw	85
Łączna punktacja/4	88,75

Kryterium 2 - Strategia i planowanie

2.3 Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów.	
Przykłady: 1. Wdrażanie strategii i planów poprzez ustalanie priorytetów, wyznaczanie ram czasowych, określanie odpowiednich procesów i struktury organizacyjnej. 2. Przekładanie celów strategicznych i operacyjnych organizacji na odpowiednie plany i zadania dla jej komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników. 3. Opracowywanie planów i programów określających cele i wyniki dla każdej komórki organizacyjnej wraz z ustaleniem wskaźników pomiaru poziomu zmian w stosunku do oczekiwanych wyników. 4. Efektywna komunikacja w organizacji w celu rozpowszechniania informacji o celach, planach i zadaniach. 5. Opracowanie i stosowanie w regularnych odstępach czasu metod monitorowania, pomiaru i/lub ewaluacji efektywności organizacji na wszystkich szczeblach (komórki organizacyjne, funkcje, struktura organizacyjna) dla zapewnienia realizacji strategii. 6. Opracowanie i stosowanie metod pomiaru efektywności organizacji na wszystkich poziomach, porównując zależności pomiędzy nakładami a efektami (wydajność) oraz pomiędzy efektami a następstwami (efektywność). 7. Ocena potrzeby aktualizacji i doskonalenia strategii oraz metod planowania przy udziale interesariuszy.	***Dowody:*** *1.Starostwo na bieżąco wdraża strategie i plany według ustalonych priorytetów. Podejmowane są nowe inicjatywy (np. jest opracowywany plan inwestycji na całą kadencję zarządu)* *2. Zgodnie z Zarządzeniem Nr 73/2014 Starosty Skarżyskiego z dnia 3.12.2014r. w sprawie określenia misji, zasad i trybu wyznaczania celów i zadań Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej każdy cel realizowany jest poprzez wykonywanie określonych zadań. Kierownik każdej z komórek organizacyjnych odpowiada za realizacje konkretnego zadania lub zadań w zakresie określonym w przepisach określających zakres obowiązków tej komórki.* *3. Zgodnie z Zarządzeniem Nr 73/2014 Starosty Skarżyskiego z dnia 3.12.2014r. w sprawie określenia misji, zasad i trybu wyznaczania celów i zadań Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej cele do realizacji przez poszczególne komórki organizacyjne wraz z miernikami określane są na dany rok.* *4.Cele na dany rok udostępniane są na dysku wspólnym. W planach starostwo ma również rozbudowanie sieci intranet, gdzie również będą dostępne takie informacje.* *5.Corocznie opracowywane są sprawozdania o realizacji celów, które wskazują poziom osiągniętych mierników w odniesieniu do poziomu zakładanego oraz ewentualne przyczyny nieosiągnięcia zakładanych mierników i propozycje rozwiązań.* *6. Ocena stopnia realizacji zamierzeń (celów, zadań) jest dokonywana podczas przeglądu zarządzania SZJ i jest to częścią informacji o stanie kontroli zarządczej w danym roku.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Posiadamy dysk wspólny ISO, intranet, SPARK	
Cele organizacji określane są wspólnie przez naczelników i pracowników – jest to utrwalona procedura od lat.	

Punktacja

Zaplanuj	85
Wykonaj	85
Sprawdź	80
Popraw	80
Łączna punktacja/4	82,5

Kryterium 2 - Strategia i planowanie

2.4 Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian.	
Przykłady: 1. Tworzenie i rozwijanie nowej kultury/gotowości na innowacje poprzez szkolenia, *benchlearning,* itp. 2. Systematyczne monitorowanie wskaźników wewnętrznych/ czynników wyzwalających zmianę oraz zewnętrznego zapotrzebowania na innowację i zmianę. 3. Poddawanie pod dyskusję planowanych modernizacji i innowacji oraz ich wdrażanie z udziałem odpowiednich interesariuszy. 4. Zapewnienie skutecznego systemu zarządzania zmianą (np. zarządzanie projektowe, benchmarking i wzajemne uczenie się, projekty pilotażowe, monitorowanie, raportowanie, stosowanie PDCA itd.). 5. Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych do wdrożenia zaplanowanych zmian. 6. Równowaga pomiędzy podejściem do zmiany według metody „z góry na dół" i „z dołu do góry". 7. Promowanie stosowania narzędzi e-administracji w celu podnoszenia efektywności dostarczanych usług oraz zwiększania przejrzystości organizacji i jej interakcji z obywatelami/klientami.	***Dowody:*** *1.Organizacja rozwija gotowość do innowacji poprzez miedzy innymi szkolenia pracowników z obsługi elektronicznego obiegu dokumentów.* *2.W ankietach dotyczących satysfakcji klienta monitorowane jest zapotrzebowanie na zmiany i innowacje.* *4.W urzędzie wprowadzone zostało zarządzanie procesowe (w programie SMART), System Zarządzania Jakością ISO 9001, samoocena urzędu metodą CAF.* *5. Dostęp do WI-FI w urzędzie, możliwość przysyłania pism przez platformę e-PUAP, możliwość płatności kartą płatniczą w Wydziale Komunikacji i Transportu, możliwość umawiania się na wizytę w Wydziale Komunikacji i Transportu przez telefon oraz drogą elektroniczną.* *7. Film przygotowany (2013) przez Starostwo Powiatowe promujący e-PUAP, w planach jest również przygotowanie ulotki promującej e-PUAP*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Identyfikacja i wdrażanie zmian innowacyjnych np. EDICTA, elektroniczne karty czasu pracy, WIFI dostępne dla klientów	Potrzeba ciągłego monitorowania potrzeb innowacyjnych organizacji
Ciągłe doskonalenie organizacji (wprowadzone ISO, oceny urzędu metoda CAF, wprowadzenie zarządzania procesowego)	Rozpowszechnienie e-PUAP

Punktacja

Zaplanuj	45
Wykonaj	55
Sprawdź	40
Popraw	40
Łączna punktacja/4	45

Kryterium 3 - Pracownicy

3.1. Przejrzyste planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w odniesieniu do strategii i planowania.	
Przykłady: 1. Systematyczne analizowanie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, uwzględniające potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz strategię. 2. Opracowywanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie strategii i planów organizacji, z uwzględnieniem koniecznych w przyszłości kompetencji oraz względów społecznych (np. elastyczny czas pracy, urlop macierzyński i ojcowski, równe szanse, różnorodność płci, zatrudnianie osób niepełnosprawnych). 3. Zapewnianie aby potencjał w zakresie zasobów ludzkich (nabór, alokacja, rozwój) był adekwatny do realizacji misji oraz wzajemnego dostosowywania zadań i odpowiedzialności organizacji. 4. Sformułowanie i wdrożenie jasnej polityki, obejmującej obiektywne kryteria naboru, awansowania, wynagradzania i wyznaczania funkcji kierowniczych. 5. Wspieranie kultury doskonalenia wyników (np. poprzez wdrożenie przejrzystych schematów wynagradzania/uznania na podstawie wyników uzyskiwanych na poziomie indywidualnym i zespołowym). 6. Stosowanie profili kompetencyjnych oraz opisów stanowisk i funkcji na potrzeby planów: (a) naboru, (b) rozwoju zawodowego zarówno dla pracowników szeregowych, jak i kierowników. 7. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników w zakresie rozwoju i działania e-administracji oraz usług sieciowych (np. poprzez zapewnienie koniecznych szkoleń). 8. Zarządzanie naborem i rozwojem kariery zawodowej według sprawiedliwych zasad dotyczących zatrudniania, aspektów różnorodności i równości szans (np. w odniesieniu do płci, wieku, niepełnosprawności).	***Dowody:*** ***1.*** ***- Strategia rozwoju powiatu do 2020r.*** *„…poprawa jakości funkcjonowania administracji samorządowej, poprzez tworzenie profesjonalnej kadry urzędniczej. Poprawy dostępności mieszkańców do usług publicznych oraz zapewnienie przejrzystości działań administracji. Wprowadzenie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania wiąże się z planowanym przystąpieniem powiatu do wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO. Natomiast wykwalifikowana kadra zwiększa możliwości skutecznego i efektywnego realizowania zadań i projektów (s. 69-70).* *…Cel strategiczny 5: wzrost efektywności funkcjonowania administracji publicznej na terenie powiatu skarżyskiego.(s. 77)."* *- Badanie satysfakcji klienta – ISO* ***2.*** *- Regulamin Organizacyjny Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Uchwała Nr 30/IV/2015r. Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 22 stycznia 2015r.* *- Regulamin Pracy Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Uchwała 42/2013 Starosty Skarżyskiego z dnia 25.06.2013r.* *- Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* ***3.*** *- Regulamin Organizacyjny Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Uchwała Nr 30/IV/2015r. Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 22 stycznia 2015r.* *- Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej oraz na wolne stanowiska kierowników jednostek organizacyjnych powiatu – Zarządzenie Nr 45/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* *- Szczegółowy sposób przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 7/2009 Starosty Skarżyskiego z dnia 04.03.2009r.* *- Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* *- System motywacji pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – w trakcie opracowania.* ***4.*** *- Regulamin Organizacyjny Starostwa Powiatowego*

	w Skarżysku-Kamiennej – Uchwała Nr 30/IV/2015r. Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 22 stycznia 2015r. *- Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* *- Regulamin Wynagradzania Pracowników Zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku – Kamiennej – Zarządzenie Nr 25/2009 Starosty Skarżyskiego z dnia 25.06.2009r.* *- System motywacji pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – w trakcie opracowania.* *- Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej oraz na wolne stanowiska kierowników jednostek organizacyjnych powiatu – Zarządzenie Nr 45/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* ***5.*** *- Określenie misji, zasad i trybu wyznaczania celów i zadań Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej, określenia mierników oraz monitorowania stopnia ich realizacji – Zarządzenie Nr 73/2014 Starosty Skarżyskiego z dnia 03.12.2014r.* *- Zarządzanie procesowe – w trakcie wprowadzania* *- Regulamin Wynagradzania Pracowników Zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku – Kamiennej – Zarządzenie Nr 25/2009 Starosty Skarżyskiego z dnia 25.06.2009r.* *- System motywacji pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – w trakcie opracowania.* ***7.*** *Mamy szkolenia dziedzinowe (np. w ramach zadań związanych z aplikacjami dot. informacji przestrzennej)* *- Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* *- Szkolenia pracowników Starostwa Powiatowego:* *– elektroniczny obieg dokumentów EDICTA,* *- szkolenie w zakresie podnoszenia efektywności procesów zarządzania w JST,* *- szkolenie z obsługi trudnego klienta.* ***8.*** *- Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej oraz na wolne stanowiska kierowników jednostek organizacyjnych powiatu – Zarządzenie Nr 45/2015 Starosty Skarżyskiego* *z dnia 19.05.2015r.* *- System motywacji pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – w trakcie opracowania.* *- Kodeks postępowania etycznego*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Kwestie ZZL są elementem celów strategicznych organizacji w (w SZJ i w Strategii). Uregulowania dotyczące spraw pracowniczych systematycznie analizowane i aktualizowane.	

Punktacja

Zaplanuj	85
Wykonaj	95
Sprawdź	60
Popraw	60
Łączna punktacja/4	75

Kryterium 3 - Pracownicy

3.2 Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników w zgodzie z celami indywidualnymi i organizacyjnymi.	
Przykłady: 1. Określanie bieżących kompetencji –na poziomie indywidualnym i organizacji – pod względem wiedzy, umiejętności i postaw, oraz systematyczne porównywanie ich z potrzebami organizacji. 2. Dyskutowanie, ustalanie i upowszechnianie strategii rozwoju kompetencji, w tym planu szkoleń opartego na obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych - na poziomie organizacji i poziomie indywidualnym. 3. W zgodzie ze strategią, opracowywanie, uzgadnianie i dokonywanie przeglądów indywidualnych planów szkolenia i rozwoju dla wszystkich pracowników i/lub zespołów. 4. Rozwijanie umiejętności zarządczych i przywódczych, jak również kompetencji interpersonalnych kierownictwa pod kątem relacji z pracownikami organizacji, klientami/obywatelami i partnerami. 5. Wspieranie nowych pracowników i udzielanie im pomocy (np. poprzez zastosowanie takich narzędzi jak mentoring, coaching, doradztwo osobiste). 6. Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników. 7. Rozwijanie i promowanie nowoczesnych metod szkolenia (np. podejście multimedialne, szkolenie na stanowisku pracy, e-learning, media społecznościowe). 8. Planowanie działań szkoleniowych i rozwijanie technik komunikacji w obszarach zarządzania ryzykiem, konfliktu interesów, równości płci oraz etyki. 9. Dokonywanie wpływu efektów szkoleń i programów rozwoju pracowników oraz transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w odniesieniu do kosztów działań szkoleniowych - poprzez monitorowanie oraz analizę kosztów i korzyści. 10. Dokonywanie przeglądów potrzeb w zakresie promowania karier kobiet i opracowywanie odpowiednich planów dla tego obszaru.	***Dowody:*** 1. *Ocena okresowa pracowników, ankieta badania satysfakcji klienta służąca badaniu potrzeb, aby móc poprawiać działanie.* 2. *Ustalanie i upowszechnianie rozwoju kompetencji jest przedmiotem dyskusji podczas spotkań z pracownikami (naczelników z pracownikami, kierownictwa z naczelnikami).* 3. *Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* 5. *Szczegółowy sposób przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 7/2009 Starosty Skarżyskiego z dnia 04.03.2009r.* 6. *Zastępstwo aktywne i pasywne oraz Wykonywanie innych zadań i czynności zleconych do wykonywania przez przełożonego – zapisy zakresu obowiązków* 7. *E-lerning w zakresie BHP* 8. *Roczny plan podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa tworzony jest w oparciu o analizę potrzeb szkoleniowych pracowników w danym roku budżetowym do 15 stycznia każdego roku. Ponadto „Sekretarz do dnia 31 stycznia każdego roku przedkłada Staroście analizę wykonania rocznego planu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników starostwa za rok poprzedni" – Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* 9. *Pigułka wiedzy - Zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 44/2015 Starosty Skarżyskiego z dnia 19.05.2015r.* *Jest stosowana (od 2013) forma ankiet jakie sporządza pracownik po szkoleniu z informacjami o nabytej wiedzy – to po pewnym czasie jest oceniane przez nadzorującego kierownika.*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Stosowanie rozwiązania pn. Pigułka wiedzy wg Zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Skarżysku Kamiennej. Jest stosowane (od 2013) w formie ankiet jakie sporządza pracownik po szkoleniu z informacjami o nabytej wiedzy – to po pewnym czasie jest oceniane przez nadzorującego kierownika.	Rozwinąć możliwość nowoczesnych (e-learning) szkoleń
	Dokonać analizy kosztów i korzyści szkoleń
	Rozwijanie umiejętności zarządczych i przywódczych, jak również kompetencji interpersonalnych kierownictwa pod kątem relacji z pracownikami organizacji, klientami/obywatelami i partnerami.

Punktacja

Zaplanuj	65
Wykonaj	80
Sprawdź	45
Popraw	45
Łączna punktacja/4	58,75

Kryterium 3 - Pracownicy

3.3 Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia.	
Przykłady: 1. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej. 2. Proaktywne tworzenie sprzyjającego środowiska i odpowiednich mechanizmów pozyskiwania pomysłów i sugestii pracowników (np. systemy zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burze mózgów”). 3. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związków zawodowych) w opracowywanie planów, strategii i celów, projektowanie procesów oraz określanie i realizowanie działań doskonalących. 4. Poszukiwanie pomiędzy kierownictwem i pracownikami porozumienia/konsensusu w sprawie wyznaczania celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągania. 5. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników, publikowanie wyników oraz dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej podjętych działań. 6. Zapewnienie pracownikom możliwości przekazywania informacji zwrotnej na temat jakości zarządzania realizowanego przez ich przełożonych. 7. Zapewnienie dobrych warunków środowiskowych miejsca pracy w całej organizacji – w tym dbałość o wymogi zdrowotne i bezpieczeństwa. 8. Zapewnienie warunków sprzyjających zachowaniu właściwej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników (np. poprzez elastyczny czas pracy) oraz zwracanie uwagi na potrzeby pracowników zatrudnionych na niepełny etat lub osoby na urlopie macierzyńskim/ojcowskim. 9. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i osób niepełnosprawnych. 10. Zapewnienie metod nagradzania pracowników w sposób pozafinansowy (np. poprzez wspieranie działań społecznych, kulturalnych i sportowych).	***Dowody:*** 1. *Dzięki SZJ oraz cyklicznym procesom CAF mamy możliwość pracy zespołowej, dobrego komunikowania, zgłaszania pomysłów.* 2. *Jw.* 3. *Opracowywanie celów przez pracowników w ramach tworzenia celów komórek organizacyjnych.* 4. *Kwestie wyznaczonych celów i sposobu ich osiągania (zasoby, możliwości, itp.) jest przedmiotem debat podczas spotkań tzw. „grupy ISO” oraz pracowników z kierownictwem.* 7. - *Przeprowadzanie corocznej analizy stanu BHP w Starostwie Powiatowym (ostatnie we wrześniu 2015r.)* - *Część pokoi jest wyposażona w klimatyzatory.* - Dopłaty do różnych odpłatnych form aktywności fizycznej (ZFŚS). - *Integracja pracowników poprzez:* – *wyjazdy do teatru,* – *choinka dla dzieci,* – *wycieczka do Włoch (czerwiec 2015r.)* 8. *Regulamin Pracy Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Uchwała 42/2013 Starosty Skarżyskiego z dnia 25.06.2013r.* 9. *Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych Starostwa Powiatowego w Skarżysku-Kamiennej – Zarządzenie Nr 16/2014 Starosty Skarżyskiego z dnia 30.04.2014r. – była ankieta zbierająca potrzeby przed przyjęciem zarządzenia.* 10. *System motywacji pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Skarżysku-Kamiennej – w trakcie opracowania.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Kwestie wyznaczonych celów i sposobu ich osiągania (zasoby, możliwości, itp.) jest przedmiotem debat podczas spotkań tzw. „grupy ISO” oraz pracowników z kierownictwem.	Brak ankiety dla pracowników – jest potrzeba powrotu do tego działania jakie już było.
	Zmiany w usytuowaniu sprzętu (xero) – obecne wpływa niekorzystnie na pracowników.

Punktacja

Zaplanuj	45
Wykonaj	61
Sprawdź	40
Popraw	40
Łączna punktacja/4	46,5

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.1. Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami.	
Przykłady: 1. Identyfikacja partnerów z sektora prywatnego, z obszaru społeczeństwa obywatelskiego, kluczowych partnerów publicznych oraz charakteru relacji (np. nabywca – dostawca, dostawca produktów komplementarnych/zastępczych, itd.). 2. Zawieranie odpowiednich umów partnerskich i zarządzanie nimi z uwzględnieniem różnych aspektów odpowiedzialności społecznej, takich jak społeczno-ekonomiczny czy ekologiczny wpływ wywierany przez dostarczane produkty i usługi. 3. Inicjowanie i organizowanie zadaniowych relacji partnerskich oraz opracowywanie i wdrażanie wspólnych projektów z innymi organizacjami sektora publicznego, w tym znajdujących się na różnych poziomach instytucjonalnych. 4. Regularne monitorowanie i ocena wdrażania i wyników relacji partnerskich. 5. Identyfikacja potrzeb zawierania długoterminowych partnerstw publiczno-prywatnych (PPP) oraz rozwijanie ich w odpowiednich obszarach, w zależności od zapotrzebowania. 6. Określanie zakresów odpowiedzialności każdej ze stron w zarządzaniu związkami partnerskimi, z uwzględnieniem kontroli, ewaluacji i przeglądów. 7. Zwiększanie potencjału organizacji poprzez wykorzystywanie stażów/praktyk pracowniczych. 8. Wymiana „dobrych praktyk" z partnerami oraz stosowanie zasady wzajemnego uczenia się i benchmarkingu. 9. W kontekście zamówień publicznych wybór dostawców wykazujących odpowiedni poziom odpowiedzialności społecznej.	***Dowody:*** 1. *Wykaz stowarzyszeń, wykaz aptek i ich właścicieli, wykaz przedsiębiorców zgłoszonych do nagrody „Jaskółka biznesu", wykaz przedsiębiorców nagrodzonych nagrodą „Jaskółka biznesu", rejestr uczniowskich klubów sportowych, rejestr dostawców, wykaz organizacji zapraszanych na sesję Rady Powiatu, wykaz laureatów nagrody „Powiatowe Dęby"* 2. *Umowa partnerska „Trójmiasto nad Kamienną" oraz umowa partnerska „Nad Czarną i Kamienną" – dotyczy promocji turystyki* *Umowa o współpracy z Ukrainą z 2013roku (dotyczy współpracy Powiatu Skarżyskiego z Rejonem Kozłowskim w zakresie wymiany doświadczeń, rozwoju współpracy gospodarczej)* 3. *Kalendarz imprez, dożynki powiatowe, fundacja „Daj szansę"* 4. *Tak, w przypadku przekazywania dofinansowania i dokonywania wydatków – monitorowanie i ocena działań regulowana zapisami umów* 6. *Zawarte w poszczególnych umowach o partnerstwie* 7. *Są realizowane staże (na podstawie współpracy z PUP) i praktyki studenckie* 8. *Tylko nieformalne, brak uregulowań.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Analizować możliwości współdziałania z miastem by uruchomić formułę PPP

Punktacja

Zaplanuj	30
Wykonaj	35
Sprawdź	25
Popraw	25
Łączna punktacja/4	28,75

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.2. Budowanie i rozwijanie relacji partnerskich z klientami/obywatelami.	
Przykłady: 1. Zapewnienie proaktywnej polityki informacyjnej (np. w zakresie sposobu pracy organizacji, właściwości poszczególnych organów władzy publicznej, struktury i procesów w danej organizacji itd.). 2. Aktywne zachęcanie klientów/obywateli do organizowania się, zgłaszania swoich potrzeb i wymagań, oraz wspieranie partnerstwa z obywatelami, reprezentatywnymi grupami obywatelskimi oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. 3. Zachęcanie klientów/obywateli i ich przedstawicieli do włączania się w proces konsultacji oraz do uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji w organizacji (współprojektowanie i współdecydowanie), np. poprzez grupy konsultacyjne, ankiety, badania opinii publicznej). 4. Określenie ram aktywnego poszukiwania pomysłów, sugestii i skarg klientów/obywateli, oraz zbierania ich za pomocą odpowiednich mechanizmów (np. badania opinii publicznej, grupy konsultacyjne, ankiety, sondaże itp.). Analizowanie i wykorzystywanie tych informacji oraz rozpowszechnianie wyników. 5. Zapewnienie przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz procesów podejmowania decyzji (np. przez publikowanie sprawozdań, organizowanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w Internecie). 6. Określanie i uzgadnianie sposobów stymulowania rozwoju roli obywateli/klientów jako współświadczących usługi (np. w zakresie zarządzania odpadami) oraz współoceniających (np. poprzez regularne pomiary poziomu satysfakcji). 7. Rozwijanie efektywnego zarządzania oczekiwaniami poprzez wyjaśnianie klientom, jakich usług mogą oczekiwać przy określonych (np. w kartach usług) wskaźnikach jakości. 8. Zapewnienie aktualnej informacji na temat ewolucji indywidualnych i społecznych zachowań obywateli/klientów.	***Dowody:*** 1. *Strona internetowa powiatu, strona BIP, tablice ogłoszeń, dyżury radnych, media społecznościowe (fanpage), konsultacje społeczne* 2. *Kalendarz imprez, konsultacje społeczne, zaproszenia na sesje Rady Powiatu skierowane do przedstawicieli organizacji społecznych oraz ogółu obywateli* 3. *Konsultacje społeczne dokumentów strategicznych, ankiety i wywiady przeprowadzane raz do roku wśród klientów, Rada Pożytku Publicznego, Powiatowa Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych* 4. *Ankieta/wywiad z elementami możliwości składania propozycji zmian, konsultacje społeczne* 5. *Publikowanie treści sprawozdań, protokołów z sesji Rady Powiatu oraz sprawozdań z przeprowadzonych kontroli na stronie BIP, konferencje prasowe,* 6. *Ankieta/wywiad wśród klientów przeprowadzane raz do roku* 7. *„Przewodnik dla klienta Urzędu" (2013) na stronie internetowej powiatu – zawiera karty usług (karta opisu spraw) oraz są one na stronie BIP. Uzupełnia to zakładka „Wzory druków" na stronie BIP*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Wykorzystujemy media do rozpowszechniania informacji o zamierzeniach i realizacji zadań – jest nagrywany (raz w miesiącu) film do publikacji w lokalnej TV oraz zamieszczany na stronie www Broszura „Informator Powiatowy" z informacjami dot. działań powiatu.	Rozważyć możliwość nowych form komunikacji z obywatelami (np. forum, czat,..)

Punktacja

Zaplanuj	65
Wykonaj	65
Sprawdź	45
Popraw	45
Łączna punktacja/4	55

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.3. Zarządzanie finansami.	
Przykłady: 1. Wzajemne dostosowywanie, w sposób wydajny, efektywny i ekonomiczny, gospodarki finansowej i celów strategicznych. 2. Analiza ryzyk i szans wynikających z decyzji finansowych. 3. Zapewnienie przejrzystości finansów i budżetu. 4. Zapewnienie wydajnego kosztowo, efektywnego oraz ekonomicznego zarządzania zasobami finansowymi poprzez zastosowanie efektywnych systemów zarządzania kosztami controllingu. 5. Wprowadzanie systemów planowania i monitorowania budżetu i kosztów (np. budżetów wieloletnich, programów budżetów projektowych, budżetów energetycznych). 6. Delegowanie i decentralizacja uprawnień finansowych i ich dostosowanie do potrzeb controllingu w całej organizacji. 7. Opieranie decyzji inwestycyjnych i kontroli finansowej na analizie kosztów i korzyści, zasadzie trwałego/zrównoważonego rozwoju oraz etyce. 8. Uwzględnianie w dokumentach budżetowych danych o efektywności, takich jak informacje o osiągniętych celach, w kontekście efektów bezpośrednich i długofalowych.	***Dowody:*** *1.Uaktualniana Wieloletnia Prognoza Finansowa* *2. W ramach systemu kontroli zarządczej* *3. Budżet i jego zmiany, Wieloletnia Prognoza Finansowa i jej zmiany, sprawozdania są zamieszczane na stronie BIP.* *4. Załącznik 1a do Zarządzenia Nr 14/2012 Starosty Powiatu Skarżyskiego z 6.02.2012.* *5. Wieloletnia Prognoza Finansowa, sprawozdawczość* *8. Efekt bezpośredni – sprawozdania opisowe z wykonania budżetu.*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	Uwzględnianie w dokumentach budżetowych danych o efektywności, takich jak informacje o osiągniętych celach.

Punktacja

Zaplanuj	30
Wykonaj	30
Sprawdź	0
Popraw	0
Łączna punktacja/4	15

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.4 Zarządzanie informacją i wiedzą.	
Przykłady: 1. Opracowywanie systemów zarządzania, przechowywania oraz oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi. 2. Zapewnienie pozyskiwania, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania odpowiednich informacji ze źródeł zewnętrznych. 3. Stałe monitorowanie wiedzy i informacji, jakimi dysponuje organizacja, a jednocześnie czuwanie nad zapewnieniem ich prawdziwości, poprawności, wiarygodności i bezpieczeństwa, a także nad dostosowaniem ich do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb interesariuszy. 4. Tworzenie wewnętrznych kanałów kaskadowego przepływu informacji w całej organizacji tak, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do wiedzy i informacji odpowiednich dla ich zadań i celów (intranet, biuletyn informacyjny, informator wewnętrzny itp.). 5. Zapewnienie stałego transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w organizacji (np. mentoring, coaching, instrukcje, podręczniki). 6. Udostępnianie odpowiedniej informacji i danych oraz ich wymiana ze wszystkimi interesariuszami w sposób systematyczny i przyjazny użytkownikowi, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb wszystkich członków społeczeństwa, w tym osób starszych, niepełnosprawnych, itd. 7. Zapewnienie, aby kluczowe informacje i wiedza odchodzących pracowników pozostały w organizacji.	***Dowody:*** 1. *Istnieją rozproszone elementy systemu (np. zasoby dysków sieciowych, EDICTA) – projektowane są rozwiązania informatyczne dot. integracji zasobów* 3. *Jest aktualizowany pakiet informacji na stronie www (np. dotyczących spraw turystyki na terenie powiatu, dyżury aptek, ..)* 4. *„Pigułka wiedzy”, spotkania z pracownikami.* 5. *„Pigułka wiedzy”, Spark, folder ISO* 6. *Strona internetowa w wersji dla słabo widzących, wzory druków, przewodnik dla klienta urzędu, tablice informacyjne, biuletyn powiatowy, ulotki, cykliczny program w lokalnej stacji telewizyjnej, fanpage; projektowana jest strona dotycząca tylko zagadnień praw konsumenta.*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Wewnętrzne zarządzanie wiedzą ze szkoleń („pigułka wiedzy”) Zarzadzanie komunikatami dla obywatela – przewodnik dla klienta.	Ewentualna współpraca z gminami przy pozyskiwaniu potrzebnych informacji do działań powiatu.

Punktacja

Zaplanuj	55
Wykonaj	60
Sprawdź	55
Popraw	55
Łączna punktacja/4	56,25

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.5. Zarządzanie technologią.	
Przykłady: 1. Projektowanie zarządzania technologią w zgodzie z celami strategicznymi i operacyjnymi. 2. Wdrożenie, monitorowanie oraz ocena efektywności kosztowej stosowanej technologii. 3. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego stosowania technologii, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracowników. 4. Efektywne stosowanie odpowiednich technologii do np.: - zarządzania projektami i zadaniami, - zarządzania wiedzą, - wspierania uczenia się i działań doskonalących, - wspierania wzajemnych relacji z interesariuszami i partnerami, - wspierania idei budowania i utrzymania wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy. 5. Określenie, w jaki sposób teleinformatyka może być wykorzystywana do usprawnienia świadczenia usług. 6. Wykorzystanie zasobów teleinformatycznych potrzebnych do świadczenia inteligentnych i efektywnych usług sieciowych, w celu usprawnienia świadczenia usług dla klientów. 7. Stała gotowość do wdrażania innowacji technologicznych i ew. dokonywanie przeglądu polityki organizacji w tym zakresie. 8. Uwzględnianie społeczno-ekonomicznego i ekologicznego wpływu teleinformatyki, np. zarządzanie odpadami w przypadku pojemników na tusz, ograniczona dostępność do usług w przypadku niezinformatyzowanych użytkowników.	***Dowody:*** 1. *Elektroniczna rejestracja na rajd, strona internetowa powiatu i strona BIP,* 2. *Elektroniczna ewidencja czasu pracy, EOD,* 3. *Szkolenia z zakresu Elektronicznego Obiegu Dokumentów, szkolenia stanowiskowe dla pracowników z zakresu polityki bezpieczeństwa, plany sprawdzania stanu bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych w urzędzie, dostęp do historii EOD, monitorowanie i bieżące interweniowanie w przypadku problemów związanych ze stosowaniem technologii,* *EOD, e-PUAP, podpis elektroniczny, Spark, służbowe maile, służbowe telefony komórkowe.* 4. *W Strategii jest określony obszar wykorzystania technologii informatycznych do poprawy zarządzania organizacją.* 5. *Telefoniczne umawianie terminu rejestracji pojazdów, informowanie o terminie odbioru prawa jazdy, terminale płatnicze* 6. *Cykliczne spotkania zespołu ISO* 7. *Kasacja tablic rejestracyjnych, określenie zasad odbioru makulatury i tonerów, likwidacja środków trwałych w tym sprzętu elektronicznego i komputerów.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Rozważyć możliwości wykorzystania technologii na rzecz oszczędności w kosztach – np. ekologiczne instalacje w urzędzie.

Punktacja

Zaplanuj	65
Wykonaj	70
Sprawdź	25
Popraw	15
Łączna punktacja/4	43,75

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.6. Zarządzanie infrastrukturą.	
Przykłady: 1. Wzajemne dostosowanie efektywności kosztowej infrastruktury oraz potrzeb i oczekiwań personelu i klientów (np. alokacja powierzchni biurowej, dostępność transportu publicznego). 2. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego wykorzystania infrastruktury biurowej w oparciu o cele strategiczne i operacyjne, z uwzględnieniem potrzeb pracowników, kultury lokalnej oraz ograniczeń fizycznych. 3. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo oraz przyjaznego środowisku utrzymania budynków, biur, wyposażenia i materiałów. 4. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo i przyjaznego środowisku użytkowania środków transportu i zasobów energii oraz ich optymalizacji. 5. Zagwarantowanie odpowiedniej dostępności fizycznej budynków zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami pracowników i klientów/obywateli (np. dostępność dla osób niepełnosprawnych, parking lub transport publiczny itd.). 6. Opracowanie zintegrowanej polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym, z uwzględnieniem bezpiecznego recyklingu/ utylizacji, np. poprzez zarządzanie bezpośrednie lub podwykonawstwo. 7. Udostępnianie infrastruktury na rzecz lokalnej wspólnoty.	***Dowody:*** 2. *Regulamin pracy, przeglądy pomieszczeń pod kątem BHP i PPOŻ* 3. *Rejestr środków trwałych, przeglądy gwarancyjne i pogwarancyjne urządzeń, instalacji itp.* 4. *Rejestr potrzeb przejazdów samochodu służbowego, termoregulatory* 5. *Winda, podjazdy dla wózków inwalidzkich, łazienki dla interesantów i osób niepełnosprawnych.* 7. *Uchwały o wynajęciu pomieszczeń.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Zmiany w usytuowaniu sprzętu (xero) – obecne wpływa niekorzystnie na pracowników.

Punktacja

Zaplanuj	30
Wykonaj	45
Sprawdź	30
Popraw	30
Łączna punktacja/4	33,75

Kryterium 5 - Procesy

5.1. Stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy.	
Przykłady: 1. Bieżące identyfikowanie, mapowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych. 2. Identyfikowanie właścicieli procesów (osób, które kontrolują wszystkie kroki procesu), przydzielanie im odpowiedzialności i uprawnień. 3. Analizowanie i ocena procesów, ryzyk i kluczowych czynników sukcesu, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu. 4. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne, są planowane i zarządzane, tak aby osiągać założone cele. 5. Włączanie pracowników i innych odpowiednich zewnętrznych interesariuszy w projektowanie i doskonalenie procesów w oparciu o ich zmierzoną wydajność, efektywność i rezultaty (efekty i następstwa). 6. Rozdzielanie zasobów na procesy, stosownie do stopnia ważności ich udziału w realizacji strategicznych celów organizacji. 7. Stałe upraszczanie procesów; proponowanie, jeżeli jest to potrzebne, zmian wymagań prawnych, które wpływają na te procesy. 8. Koordynowanie i synchronizacja procesów. 9. Wyznaczanie zorientowanych na interesariuszy celów procesów oraz wdrażanie wskaźników wydajności w celu monitorowania efektywności procesów (np. karty klienta, umowy zadaniowe/porozumienia dotyczące poziomu jakości usług). 10. Monitorowanie i ocena wpływu teleinformatyki oraz e-usług na procesy organizacji (np. w odniesieniu do wydajności, jakości, efektywności). 11. Wprowadzanie innowacji w procesach w oparciu o systematyczne krajowe i międzynarodowe praktyki wzajemnego uczenia się (benchlearning).	***Dowody:*** *1. Podejście procesowe jest częścią SZJ. Przygotowane zostały karty procesów w ramach ISO oraz programu smart (prace nad rozszerzeniem podejścia procesowego)* *2. Opisy w kartach procesów – SZJ ISO 9001* *3.Oceny są przeprowadzane systematycznie w ramach audytów wewnętrznych i zewnętrznych* *4.Bieżące monitowanie w ramach działań SZJ ISO* *5.Tworzenie zespołów pracowników w zależności od danej tematyki.* *7.Badane są wyniki audytów oraz aktualizowane karty procesów.* *8.Wyznaczono Pełnomocnika ds. zarządzania jakością.* *9. Poradnik klienta z kartami usług jest wprowadzony od 2013 r. Można to traktować jako element celów w procesach w zakresie dot. zadowolenia klienta*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Przejście na kolejny etap rozwoju zarządzania procesowego poprzez doskonalenie rozwiązań już istniejących (prace projektu MAiC).	Kontynuować prace nad rozszerzeniem podejścia procesowego – trwają prace w ramach projektu MAiC

Punktacja

Zaplanuj	90
Wykonaj	95
Sprawdź	90
Popraw	90
Łączna punktacja/4	91,25

Kryterium 5 - Procesy

5.2. Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowanych na klientów /obywateli.	
Przykłady: 1. Zidentyfikowanie efektów (usług i produktów) kluczowych procesów. 2. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i doskonalenie usług i produktów (np. poprzez ankiety, informację zwrotną, grupy fokusowe, wywiady na temat dopasowania usług, produktów i ich efektywności, biorąc pod uwagę kwestię płci oraz inne aspekty różnorodności). 3. Włączanie obywateli/klientów i interesariuszy w opracowywanie standardów jakości usług i produktów (efektów procesu), które odpowiadają oczekiwaniom obywateli/klientów i mogą być zarządzane przez organizację. 4. Włączanie obywateli/klientów w dostarczanie usług oraz przygotowanie obywateli/klientów oraz urzędników do nowych relacji i zmieniających się ról. 5. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i opracowywanie nowych rodzajów interaktywnych usług, dostarczanie informacji i efektywnych kanałów komunikacji. 6. Zapewnianie dostępu do odpowiedniej i wiarygodnej informacji w celu udzielania pomocy i wsparcia obywatelom/klientom, jak również informowania ich o wdrożonych zmianach. 7. Ułatwianie dostępu do organizacji (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnorodnej formie, np. w formie papierowej i elektronicznej, we właściwych językach, plakaty, broszury, tablice informacyjne głosowe i w zapisie Braille'a). 8. Opracowywanie sprawnych systemów i procedur udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.	***Dowody:*** *2. Ankiety wypełniane przez klientów (dają wskazówki do zmian), konsultacje strategii* *3. Ankiety dla klientów* *4. Uczestniczenie pracowników starostwa w projektach CAF, ISO na rzecz doskonalenia usług dla klientów.* *5. Filmik dla obywateli z instrukcją jak korzystać z e-PUAP* *6. Strona internetowa powiatu, BOI, BIP, informator w Dami (TV Lokalna)* *7.Informacje w BIP, telefoniczna rejestracja w Wydziale Komunikacji, dyżury rzecznika konsumentów (zarówno w formie wyjazdowej jak i na miejscu w urzędzie).* *8.Regulamin wprowadzany zarządzeniem Starosty*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Ankiety wypełniane przez klientów (dają wskazówki do zmian), konsultacje strategii rozwoju	Zidentyfikowanie efektów (usług i produktów) kluczowych procesów podczas prowadzonych prac nad szczegółowym opisem procesu

Punktacja

Zaplanuj	65
Wykonaj	65
Sprawdź	65
Popraw	65
Łączna punktacja/4	65

Kryterium 5 – Procesy

5.3. Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami.	
Przykłady: 1. Określanie łańcucha świadczenia usług, do którego organizacja należy oraz jej partnerów w tym łańcuchu. 2. Koordynowanie i łączenie procesów z kluczowymi partnerami w sektorze prywatnym, pozarządowym i publicznym. 3. Opracowanie z partnerami w łańcuchu usług wspólnego systemu w celu ułatwienia wymiany danych. 4. Badanie przebiegu kontaktów obywatela/konsumenta z kolejnymi organizacjami, w celu uzyskania wiedzy pozwalającej lepiej koordynować procesy i przezwyciężać ograniczenia organizacyjne. 5. Tworzenie zespołów zadaniowych w organizacjach/u usługodawców w celu rozwiązywania problemów. 6. Wdrażanie zachęt (i stwarzanie warunków) dla kierownictwa i pracowników do tworzenia wspólnych procesów wewnątrz organizacji (np. usługi wspólne i rozwijanie wspólnych procesów pomiędzy różnymi jednostkami/komórkami). 7. Tworzenie kultury zarządzania procesami wykraczającymi poza granice komórek organizacyjnych, przełamującej tradycyjne myślenie „silosowe", koordynowanie procesów w organizacji lub rozwijanie procesów wspólnych.	***Dowody:*** *2. Przyjęto program współpracy z organizacjami pozarządowymi* *7.Jest rozbudowywany opis procesów dla poprawy ich koordynowania w organizacji lub rozwijanie procesów wspólnych.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Koordynowanie procesów w organizacji lub rozwijanie procesów wspólnych jak zakończony zostanie obecny etap prac dot. rozwoju podejścia procesowego

Punktacja

Zaplanuj	10
Wykonaj	25
Sprawdź	0
Popraw	0
Łączna punktacja/4	8,75

Kryterium 6 - Wyniki w relacjach z obywatelami / klientami

6.1 Pomiary postrzegania	
Przykłady: **Wyniki pomiaru postrzegania odnośnie:** 1. całościowego wizerunku organizacji i reputacji publicznej (np. przyjazne nastawienie, równe traktowanie, otwartość, klarowność dostarczanej informacji, gotowość pracowników do słuchania, odbiór, elastyczność i zdolność do formułowania indywidualnych rozwiązań, itp.) 2. zaangażowania i uczestnictwa obywatela/klienta w proces pracy i proces decyzyjny organizacji 3. dostępności (np. dostępność transportu publicznego, udogodnienia dla niepełnosprawnych, godziny urzędowania, czas oczekiwania, usługi według zasady „jednego okienka", koszt usług itp.) 4. przejrzystości (np. w zakresie funkcjonowania organizacji, objaśniania stosowanego ustawodawstwa i procesów decyzyjnych) 5. produktów i usług (np. ich jakość, rzetelność, zgodność ze standardami jakościowymi, czas procesu/obsługi, jakość porady udzielonej obywatelowi/klientowi, podejście ekologiczne) 6. zróżnicowania usług świadczonych przez organizację, związanego z różnymi potrzebami klientów (np. płeć, wiek itp.) 7. dostępnej informacji: ilości, jakości, rzetelności, przejrzystości, czytelności, odpowiedniości dla danej grupy docelowej itp. 8. stopnia, w jakim odbierane informacje są dla obywatela/klienta zrozumiałe 9. częstotliwości przeprowadzania badania opinii obywateli/klientów nt. organizacji 10. poziomu zaufania publicznego względem organizacji i jej produktów/usług.	***Dowody:*** *Badania ankietowe dotyczące satysfakcji klienta prowadzone są prowadzone są corocznie, począwszy od 2012 roku.* *Wyniki postrzegania:* *Kompetencje, profesjonalizm pracowników – 2013r. bardzo dodrze 64 %, dobrze 27 %, 2014r. – bardzo dobrze 72 %, dobrze 19 %, 2015r. bardzo dobrze 72,16 %, dobrze 16 %)* *Uprzejmość, życzliwość, kultura osobista pracowników – 2013r. bardzo dobrze 65 %, dobrze 25 %, 2014r. – bardzo dobrze 75%, dobrze 20%, 2015r. bardzo dobrze 77 %, dobrze 12 %)* *Dostępność do odpowiednich druków, wniosków, formularzy – 2013r. bardzo dodrze 58 %, dobrze 30 %, 2014r. – bardzo dobrze 75 %, dobrze 18%, 2015r. bardzo dobrze 66 %, dobrze 22%)* *Zaangażowanie w załatwienie sprawy – 2013r. bardzo dobrze 59 %, dobrze 26 %, 2014r. – bardzo dobrze 75 %, dobrze 13 %, 2015r. bardzo dobrze 72 %, dobrze 15 %)* *Czas oczekiwania na przyjęcie oraz szybkość obsługi 2014r. – bardzo dobrze 72 %, dobrze 17 %, 2015r. bardzo dobrze 52 %, dobrze 21 %)* *Komunikatywność pracowników – 2013r. bardzo dobrze 64 %, dobrze 22 %, 2014r. – bardzo dobrze 80 %, dobrze 17 %, 2015r. bardzo dobrze 74 %, dobrze 14 %)*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Cykliczne badania ankietowe, analizowanie wyników i wykorzystywanie tych informacji do bieżącego zarządzania.	Standaryzacja stosowanego kwestionariusza ankietowego

Punktacja

Trendy	75
Cele	80
Łączna punktacja/2	77,5

Kryterium 6 - Wyniki w relacjach z obywatelami / klientami

6.2. Pomiary efektywności	
Przykłady: **Wyniki dotyczące:** **Zaangażowania:** 1. Poziom zaangażowania interesariuszy w projektowanie i dostarczanie produktów i usług i/lub procesy decyzyjne. 2. Liczba sugestii otrzymanych i wdrożonych. 3. Zakres wykorzystania nowych i innowacyjnych sposobów postępowania z obywatelami/klientami. 4. Wskaźniki dostosowania organizacji do aspektów zróżnicowania obywateli/klientów pod względem płci oraz kulturowego i społecznego. 5. Skala regularnych przeglądów dokonywanych wspólnie z interesariuszami, celem monitorowania zmieniających się potrzeb i poziomu satysfakcji interesariuszy. **Dostępności organizacji:** 1. Godziny urzędowania. 2. Czas oczekiwania, załatwiania sprawy, dostarczania usługi. 4. Koszt usług. 5. Dostępność informacji dotyczących zakresów kompetencji pracowników/kierownictwa w zakresie różnych usług. **Przejrzystości procesu dostarczania usług i produktów:** 1. Liczba kanałów informacyjnych i ich efektywność. 2. Dostępność i dokładność informacji. 3. Jawność informacji na temat celów i wyników organizacji. 4. Liczba interwencji Rzecznika Praw Obywatelskich. 5. Skala wysiłków na rzecz poprawy dostępności, dokładności i przejrzystości informacji. **Wskaźników jakości produktów i świadczenia usług:** 1. Liczba i czas rozpatrywania skarg. 2. Liczba zwróconych dokumentów z błędami i/lub spraw wymagających powtórnego załatwienia czy postępowania odszkodowawczego. 3. Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług (np. wymogów prawnych).	***Dowody:*** *Zgodnie z sugestiami zawartymi w ankietach i wywiadach zostały wdrożone następujące ulepszenia:* *2013r. – nowy parking przed urzędem, więcej miejsc parkingowych* *2014r.- dostęp do WIFI w urzędzie, miejsca dla siedzących w Wydziale Komunikacji* *2015- dłuższe godziny pracy Rzecznika Konsumentów, terminale płatnicze w Wydziale Komunikacji* *Liczna przeprowadzonych ankiet i wywiadów:* *2013r. – 54 ankiety, 56 wywiadów* *2014r. – 54 ankiety, 72 wywiady* *2015r. – 226 ankiet* *Godziny urzędowania (wyniki ankiety):* *2013r. – 32 % oceniło bardzo dobrze* *2014r. – 58 % oceniło bardzo dobrze* *2015r.- 60% oceniło bardzo dobrze (wprowadzono dyżur Powiatowego Rzecznika Konsumentów po godzinach pracy urzędu)* *Czas oczekiwania na przyjęcie oraz szybkość obsługi (wyniki ankiety):* *2014r. – bardzo dobrze 72 %, dobrze 17 %, 2015r. bardzo dobrze 52 %, dobrze 21 %)* *Wszystkie skargi kierowane do Starostwa podlegają zarejestrowaniu, zaś czas przeznaczony na ich rozpatrzenie jest ściśle przestrzegany. W roku 2013 wpłynęło 11 skarg, w 2014 - 24 skargi, a w 2015 – 8.* *Liczba wyrobów/usług niezgodnych:* *2013r.- 17* *2014r. - 3*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Wiele kanałów dotarcia do klientów	Zadbanie o poprawę sprawność oferowanych klientom kanałów cyfrowego dostępu do urzędu – komputer, łącze internetowe, sygnał wi-fi

Punktacja

Trendy	80
Cele	85
Łączna punktacja/2	82,5

Kryterium 7 - Wyniki w relacjach z pracownikami

7.1. Pomiary postrzegania	
Przykłady: **Wyniki dotyczące ogólnego postrzegania pracowników w odniesieniu do:** 1. Wizerunku i całokształtu osiągnięć organizacji (na rzecz społeczeństwa, obywateli/klientów, innych interesariuszy) 2. Zaangażowania pracowników w działalność organizacji, proces decyzyjny, świadomości misji, wizji i wartości. 3. Zaangażowania pracowników w działania doskonalące. 4. Świadomości pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesu i znaczenia norm etycznych. 5. Mechanizmu konsultacji społecznych i dialogu. 6. Odpowiedzialności społecznej organizacji. **Wyniki dotyczące postrzegania zarządzania i systemów zarządzania:** 1. Zdolność kierownictwa wysokiego i średniego szczebla do kierowania organizacją (np. stawiania celów, alokacji zasobów, oceny wyników organizacji, strategii zarządzania zasobami ludzkimi itp.) i informowania o tym. 2. Projektowanie i zarządzanie procesami organizacji. 3. Podział zadań i system oceny pracowników. 4. Stopień i sposób, w jaki starania indywidualne oraz zespołowe są uznawane/nagradzane. 5. Podejście organizacji do zmian i innowacji. **Wyniki dotyczące postrzegania warunków pracy:** 1. Atmosfera w miejscu pracy (np. postępowanie w sytuacji konfliktu, skarg lub problemów personelu czy mobbingu) i kultura organizacji (np. promocja przekrojowych więzi pomiędzy komórkami organizacyjnymi itp.). 2. Podejście do spraw socjalnych (np. elastyczny czas pracy, równowaga między pracą a życiem osobistym). 3. Zapewnienie równych szans, sprawiedliwego traktowania i stosownego zachowania w organizacji. 4. Warunki i środowisko pracy. **Wyniki dotyczące postrzegania kariery i rozwoju umiejętności:** 1. Systematyczny rozwój kariery i kompetencji. 2. Zachęta i upodmiotowienie. 3. Dostęp do szkoleń realizowanych w związku ze strategicznymi celami organizacji i ich jakość.	***Dowody***: *Nie prowadzimy badań w tym obszarze*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	Nie są prowadzone badania (ankiety lub podobne działania) wśród pracowników – jest potrzeba powrotu do tego działania jakie już było przed kilkoma laty.

Punktacja

Trendy	0
Cele	0
Łączna punktacja/2	0

Kryterium 7 - Wyniki w relacjach z pracownikami

7.2. *Pomiary efektywności.*	
Przykłady: **Wyniki:** 1. Wskaźniki zachowań pracowników (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej lub chorobowej, skala rotacji kadr, liczba skarg, liczba dni strajkowania). 2. Wskaźniki motywacji i zaangażowania (wskaźniki udziału pracowników w badaniach ankietowych, liczba propozycji innowacji, uczestnictwo w wewnętrznych grupach dyskusyjnych). 3. Wskaźniki (osobistej) wydajności pracy (np. wyniki oceny pracowników). 4. Poziom zaangażowania w działania doskonalące. 5. Poziom wykorzystania technologii informacyjno - komunikacyjnych. 6. Wskaźniki rozwoju umiejętności (np. wskaźniki uczestnictwa i osiągnięć w działaniach szkoleniowych, efektywność wykorzystania środków na szkolenia). 7. Wskaźniki umiejętności pracowników do postępowania z obywatelami/klientami i reagowania na ich potrzeby (np. liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika poświęconych zarządzaniu relacjami z obywatelem/klientem, liczba skarg obywateli/klientów na zachowanie pracowników, pomiar postaw pracowników w stosunku do obywateli/klientów itp.). 8. Częstotliwość doceniania zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespołów pracowniczych. 9. Liczba odnotowanych dylematów etycznych (np. możliwe konflikty interesów). 10. Częstotliwość dobrowolnego uczestnictwa w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną, promowanych przez organizację.	***Dowody:*** 1. *Liczba pracowników* *2013- 141 osób* *2014 – 148 osób* *2015 – 145 osób* *Dni absencji chorobowej:* *2013r. – 4 280 dni* *2014 – 4 272 dni* *2015 – 4 158 dni (do 31.10.2015)* 3. *Ocena pracowników ;* *2009r.(111 ocen) – dobrych – 22, zadowalających – 2, niezadowalająca – 1* *2011 rok (103 oceny) – b.dobrych 95, dobrych 17, zadowalających – 0* *2013r.(104 oceny) – b.dobrych – 93, dobrych – 11, zadowalających - 0* 4. *W działaniach doskonalących uczestniczy zespół auditorów wewnętrznych SZJ powołany Zarządzeniem Starosty. W 2012 roku było 17 osób (Zarządzenie nr 70/2012 z dnia 06.09.2012r.) w 2014r. było 28 osób (Zarządzenie 74/2014 z dnia 14.12.2014r.)*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Wykorzystać posiadane dane do oceny efektywności prowadzonych działań.

Punktacja

Trendy	15
Cele	15
Łączna punktacja/2	15

Kryterium 8 - Wyniki odpowiedzialności społecznej

8.1. ***Pomiary postrzegania.***	
Przykłady: 1. Świadomość społeczeństwa nt. wpływu organizacji na jakość życia obywateli/ klientów (np. edukacja zdrowotna, wsparcie aktywności sportowej i kulturalnej, udział w akcjach humanitarnych, określone działania na rzecz osób niepełnosprawnych, otwarte akcje kulturalne itp.). 2. Reputacja organizacji (np. jako pracodawcy/ ofiarodawcy na rzecz lokalnej społeczności). 3. Postrzeganie oddziaływania gospodarczego na społeczność lokalną/regionalną (np. ułatwianie powstawania małych firm, budowa dróg publicznych lub transportu publicznego). 4. Postrzeganie podejścia organizacji do problemów środowiska naturalnego (np. zarządzania energią, ograniczenia zużycia energii elektrycznej i wody, ochrony przed hałasem i skażeniem powietrza, zachęcania do korzystania z transportu publicznego, zarządzania potencjalnie toksycznymi odpadami). 5. Postrzeganie wpływu społecznego organizacji w zakresie zasad zrównoważonego rozwoju, na poziomie lokalnym (zakup produktów odnawialnych, produkcja energii odnawialnej itp.). 6. Postrzeganie wpływu społecznego organizacji w zakresie jakości partycypacji obywatelskiej, na poziomie lokalnym/regionalnym (np. otwarte konferencja, konsultacje i procesy decyzyjne w odniesieniu do możliwego wpływu organizacji na bezpieczeństwo i mobilność, itp.). 7. Pogląd społeczeństwa na temat otwartości i przejrzystości organizacji, przestrzegania norm etycznych przez organizację (szacunek dla zasad/wartości służby publicznej, takich jak równość, kontynuacja itp.). 8. Postrzeganie zaangażowania w życie społeczności lokalnych poprzez finansowe lub inne wsparcie - organizację wydarzeń kulturalnych lub socjalnych itp. 9. Postrzeganie instytucji w mediach w związku z jej odpowiedzialnością społeczną.	***Dowody:*** ***Organizacja dysponuje wynikami tylko w zakresie dot. 7 przykładu:*** *7. W Starostwie Powiatowym dokonuje się badania satysfakcji klienta / obywatela na podstawie ankiet i wywiadów.* *W 2013r. badanie satysfakcji klienta wykazało, że 65% badanych w ankietach oraz 52 % badanych w wywiadach uważała, że dostępność do druków, wniosków i formularzy jest odpowiednia. W 2014r. uzyskano lepszy wynik: 85 % badanych w ankietach oraz 64 % badanych w wywiadach uważała, że dostępność do druków, wniosków i formularzy jest odpowiednia. W 2015r. 66 % badanych odpowiedziało pozytywnie.* *W 2013r. badanie satysfakcji klienta wykazało, że 69% badanych w ankietach oraz 50 % badanych w wywiadach uważała, że jakość informacji ułatwiającej dotarcie do odpowiedniego urzędnika jest odpowiednia. W 2014r. uzyskano lepszy wynik: 72 % badanych w ankietach uważała, że jakość informacji ułatwiającej dotarcie do odpowiedniego urzędnika jest odpowiednia. W 2015r. 62 % badanych odpowiedziało pozytywnie.* *W 2013r. badanie satysfakcji klienta wykazało, że 74% badanych w ankietach oraz 54 % badanych w wywiadach uważała, że komunikatywność urzędnika jest odpowiednia, że jasno i wyczerpująco przekazuje informacje. W 2014r. uzyskano lepszy wynik: 83 % badanych w ankietach oraz 78 % badanych w wywiadach uważała, że komunikatywność urzędnika jest odpowiednia, że jasno i wyczerpująco przekazuje informacje. W 2015r. 74 % badanych odpowiedziało pozytywnie.* *W 2013r. badanie satysfakcji klienta wykazało, że 70% badanych w ankietach oraz 61 % badanych w wywiadach uważała, że kultura i uprzejmość urzędnika jest odpowiednia. W 2014r. uzyskano lepszy wynik: 79 % badanych w ankietach oraz 71 % badanych w wywiadach uważała, że kultura i uprzejmość urzędnika jest odpowiednia. W 2015r. 77 % badanych odpowiedziało pozytywnie.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Regularne badania satysfakcji klienta / obywatela. Umożliwia to stałe podnoszenie jakości usług w Starostwie Powiatowym.	Wprowadzić badania postrzegania wpływu organizacji na procesy społeczne, gospodarcze, itp.

Punktacja

Trendy	15
Cele	10
Łączna punktacja/2	12,5

Kryterium 8 - Wyniki odpowiedzialności społecznej

8.2. *Pomiary efektywności.*	
Przykłady: **Wskaźniki w zakresie odpowiedzialności społecznej:** 1. Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów (np. stopień zgodności z normami ochrony środowiska, wykorzystanie surowców wtórnych, stosowanie przyjaznych środowisku środków transportu, zmniejszanie uciążliwości, szkodliwości hałasu, zmniejszanie zużycia wody, prądu, gazu). 2. Jakość relacji z odpowiednimi władzami, grupami i przedstawicielami społeczności. 3. Liczba i znaczenie pozytywnych i negatywnych przekazów w mediach (liczba artykułów, treść). 4. Wsparcie na rzecz obywateli zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. oszacowanie kosztów udzielenia pomocy, liczba beneficjentów). 5. Wsparcie jako pracodawcy na rzecz polityki różnorodności, integracji i akceptacji dla mniejszości etnicznych, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. organizowanie specjalnych programów/projektów celem zatrudnienia przedstawicieli mniejszości etnicznych). 6. Wsparcie międzynarodowych przedsięwzięć na rzecz rozwoju i udział pracowników w akcjach dobroczynnych. 7. Wsparcie obywatelskiego zaangażowania obywateli/klientów, innych interesariuszy i pracowników. 8. Efektywna wymiana wiedzy i informacji z innymi podmiotami (liczba zorganizowanych otwartych konferencji, liczba przypadków udziału w krajowych i międzynarodowych konferencjach/seminariach). 9. Programy profilaktyczne ochrony obywateli/klientów i pracowników przed ryzykiem zdrowotnym i wypadkami (liczba i rodzaj programów, pomoc w walce z nałogiem palenia, edukacja zdrowego żywienia, liczba beneficjentów i relacja do kosztów/jakości tych programów). 10. Wynik pomiaru odpowiedzialności społecznej (np. dodatkowy rating czynników pozafinansowych/ społecznych).	***Dowody:*** *1. Regularnie dokonuje się pomiarów efektywności energetycznej, prowadzi się zestawienie zużycia wody, odprowadzenia ścieków, zużycia ciepła w celu optymalizacji ich zużycia w budynkach Starostwa Powiatowego, w których przeprowadzono termomodernizację.* *4. W 2014r. przekazano 50 zestawów komputerowych wraz z urządzeniami odbiorczymi sieci bezprzewodowej w ramach projektu pn. „Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu w powiecie skarżyskim".* *9. Z inicjatywy Starostwa Powiatowego mieszkańcy powiatu skarżyskiego mogli wziąć udział w następujących programach profilaktycznych ochrony zdrowia:* *- program wczesnego wykrywania nowotworów u dzieci (program McDonald) – w 2015r. wzięło udział 164 dzieci;* *- program z zakresu profilaktyki chorób układu krążenia – w 2015r. wzięło udział 60 osób;* *- program profilaktyki raka szyjki macicy – w 2014r. wzięło udział 278 osób.*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
Na bieżąco monitorowane są programy profilaktyczne ochrony zdrowia, które są dostosowywane do potrzeb społeczeństwa. Przeprowadzono termomodernizację wszystkich budynków Starostwa Powiatowego. Regularnie (corocznie) opracowywany jest raport z unikniętej emisji CO_2).	Badanie efektywności prowadzonych inicjatyw.

Punktacja

Trendy	10
Cele	10
Łączna punktacja/2	10

Kryterium 9 Wyniki kluczowe

9.1. Wyniki zewnętrzne: rezultaty bezpośrednie i skutki długofalowe w relacji do wyznaczanych celów	
Przykłady: 1. Wyniki w zakresie rezultatów bezpośrednich (ilość i jakość dostarczanych usług i produktów). 2. Wyniki w zakresie efektów długofalowych (efekty dostarczanych usług i produktów w społeczeństwie i w odniesieniu do bezpośrednich beneficjentów). 3. Poziom jakości dostarczanych usług lub produktów w relacji do standardów i przepisów. 4. Stopień realizacji kontraktów/umów pomiędzy innymi władzami publicznymi a organizacją. 5. Wyniki kontroli i audytów w obszarze rezultatów bezpośrednich i skutków długofalowych. 6. Wyniki benchmarkingu (analizy porównawczej) w zakresie rezultatów bezpośrednich i skutków długofalowych. 7. Poprawa skutków długofalowych w wyniku wprowadzenia innowacji w usługach/produktach.	***Dowody:*** *1. Odwołania:* *2013r. - 26* *2014r. – 15* *Skargi:* *2013 r. - 11 skarg,* *2014r. – 24 skargi,* *2015 – 8 skarg* *2. Monitorowanie i sprawozdania z realizacji strategii :* ***Cel:*** *Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi turystyki, agroturystyki, rekreacji i kultury wskaźnik: liczba inicjatyw zorganizowanych wspólnie z organizacjami pozarządowymi zaplanowany do realizacji do 2020 roku 70.* *Do tej pory zrealizowano 92* *Cel: Ochrona bogactwa flory i fauny, wskaźnik: liczba wydanych publikacji o tematyce przyrodniczej zaplanowany do realizacji do 2020 roku - 7.* *Do tej pory zrealizowano 2.* *Cel; Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw gwarancją ożywienia gospodarczego i społecznego regionu, wskaźnik liczba dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej zaplanowany do realizacji do 2020 roku 900.* *Do tej pory zrealizowano 534*

Mocne Strony	**Obszary do poprawy**
	Rozszerzenie zakresu w jakim opisywany jest nie tylko stopień realizacji zadań /usług ale także ocena ich jakości.

Punktacja

Trendy	20
Cele	35
Łączna punktacja/2	27,5

Kryterium 9 - Wyniki kluczowe

9.2. Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności	
Przykłady: 1. Reakcja liderów na wyniki i wnioski wynikające z pomiarów i stopień uwzględnienia tych informacji w zarządzaniu ryzykiem. 2. Efektywność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wiedzą i majątkiem w optymalny sposób (pomiar wkładu do rezultatów bezpośrednich). 3. Wyniki w zakresie poprawy efektywności oraz innowacji w zakresie produktów i usług. 4. Wyniki benchmarkingu (analiza porównawcza). 5. Efektywność partnerstwa/współpracy (np. stopień realizacji umów partnerskich, wspólne działania). 6. Wartość dodana wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych dla zwiększenia wydajności, zmniejszenia barier administracyjnych, poprawienia jakości dostarczanych usług (np. zmniejszenia kosztów, ilości dokumentów, współpracy z innymi dostawcami, interoperacyjności, oszczędności czasu). 7. Wyniki pomiarów dotyczących funkcjonowania organizacji dokonanych w drodze inspekcji i audytów. 8. Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości, certyfikacja systemu zarządzania jakością (Nagrody Doskonałości itp.) 9. Realizacja celów budżetowych i finansowych. 10. Wyniki kontroli i audytów w zakresie zarządzania finansowego. 11. Efektywność kosztowa (efekty długofalowe osiągnięte najniższym możliwym kosztem).	***Dowody:*** *6. Komunikator Spark, EOD, e – PUAP – zmniejszenie ilości drukowanych dokumentów, oszczędność czasu)* *Liczba zużytych ryz papieru:* *2013r. - 1600 sztuk* *2014r. - 1566 sztuk* *2015r. – 1370 (do chwili obecnej)* *7. W 2015 roku miała miejsce kontrola Państwowej Inspekcji Pracy. Zalecenia dotyczyły wykorzystania zaległych urlopów przez pracowników. Aktualnie Starosta na bieżąco kontroluje wykorzystanie urlopów przez pracowników* *8. Od 2012 roku starostwo ma wdrożony System Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009.* *Polityka jakości zgodnie z normą ISO* *9. Wydatki 2012r.:* *Plan – 105 526 279 zł* *Wykonanie – 100 422 288,35 zł* *Wydatki 2013* *Plan – 105 147 212zł* *Wykonanie – 98 294 013,22 zł* *Wydatki 2014:* *Plan - 94 184 228 zł* *Wykonanie – 97 904 054,61 zł* *Dochody 2012:* *Plan – 91 616 418 zł* *Wykonanie – 94 699 340,83 zł* *Dochody 2013* *Plan – 94 911 427 zł* *Wykonanie – 94 958 888,33 zł* *Dochody 2014* *Plan – 86 275 791 zł* *Wykonanie – 93 483 553,26 zł* *10. Zalecenia pokontrolne są na bieżąco wdrażane np. w wystąpieniu pokontrolnym RIO (czerwiec 2013) wskazano nieprawidłowości w zakresie weryfikacji gruntów. Po zakończeniu kontroli naprawiono nieprawidłowości.*

Mocne Strony	Obszary do poprawy
Nastawienie na efektywność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami przy wykorzystaniu dostępnych systemów (SZJ), metod (CAF) i narzędzi (EOD, podejście procesowe – SMART, itp.)	

Punktacja

Trendy	25
Cele	65
Łączna punktacja/2	**45**

Załącznik nr 1
Tabele oceny zastosowane do punktacji kryteriów potencjału i wyników

Tabela oceny punktowej (punktacja dostrojona) – Potencjał

SKALA PUNKTACJI POTENCJAŁU								
FAZA	Zakres	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	SUMA
	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka ilość słabych dowodów dotyczących niektórych obszarów	Niewielka ilość wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównanie z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
ZAPLANUJ	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.							
	PUNKTACJA							
WYKONAJ	Zaplanowane działania są wykonywane i zarządzane poprzez zdefiniowane procesy i rodzaje odpowiedzialności, jest to rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i realizowane systematycznie.							
	PUNKTACJA							
SPRAWDŹ	Określone procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez odpowiednie części organizacji.							
	PUNKTACJA							
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są podejmowane w następstwie sprawdzenia w odpowiednich częściach organizacji i są dokonywane regularnie.							
	PUNKTACJA							
						OGÓŁEM (max 400)		
						OCENA /4 (max 100)		

Tabela oceny punktowej (skala dostrojona) – Wyniki

SKALA OCEN WYNIKÓW						
Skala	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
TRENDY	Brak pomiaru	Trend negatywny	Trend płaski lub nie-wielki postęp	Postęp podtrzy-many	Postęp znaczny	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników.
PUNKTACJA						
CELE	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięte nie-które istotne cele	Osiągnięto więk-szość istotnych ce-lów	Osiągnięto wszystkie cele
PUNKTACJA						
					Ogółem (max 200)	
					Ocena /2 (max 100)	