



# Zarządzanie strategiczne

Pierwsze spotkanie Zespołu ds. opracowania  
*Strategii Rozwoju Gminy Ciężkowice na lata 2022-2030*

# O czym będziemy dziś rozmawiać?

01

Zarządzanie strategiczne

02

Funkcja strategii w rozwoju gminy

03

Włącznie mieszkańców w planowanie (mapowanie)

04

Kierunki przyływu usług publicznych i rynkowych

05

Źródła informacji

01

# Zarządzanie strategiczne

*#Rozwijaj z nami gminę Ciężkowice*





## Po co strategia Gminie Ciężkowice?

*Proszę zapisać na kolorowych karteczkach te elementy, które przychodzą Państwu do głowy.*



# Pytania zamiast definicji

- Co chcemy osiągnąć? Gdzie chcemy dojść?
- Jak tam się dostać?
- Kto nas tam zaprowadzi?
- Kiedy chcemy tam dojść?
- Jak się dowiemy, że już tam jesteśmy?
- Czego jeszcze będziemy potrzebowali - jakich zasobów materialnych?

# Zarządzanie strategiczne

- Ukierunkowany na przyszłość **proces planowania i wyboru strategicznych kierunków rozwoju** gminy oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień, a także kontroli wykonania przyjętych ustaleń;
- Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem JST **w długim czasie**, nastawione na **wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń** pojawiających się w otoczeniu;
- Zarządzanie strategiczne to ciągły proces **osiągania zamierzonych celów**, polegający na użyciu właściwych środków w konkretnym czasie i miejscu, przy **uwzględnieniu istniejących ograniczeń i możliwości**.

# Etapy zarządzania strategicznego



- **Diagnoza** (proces analizy sytuacji w różnych obszarach w długiej perspektywie czasu i w odniesieniu do innych podmiotów o podobnej charakterystyce);
- **Planowanie strategiczne** (proces formułowania strategii rozwoju oraz planów i programów realizacyjnych);
- **Wdrożenie strategii** (działania w celu urzeczywistnienia wizji rozwoju zawartej w dokumencie strategicznym oraz aktualizacji poczynionych założeń).

# Elementy zarządzania strategicznego

## Diagnoza

- planowanie procesu, w tym dobór partnerów (interesariuszy);
- analizy (diagnoza sytuacji, badanie zasobów);
- analiza problemów;

## Planowanie strategiczne

- określenie wizji (urzeczywistnienie tego jak ma wyglądać przyszłość danej JST) i misji organizacji (tzn. jej najważniejszych celów, jej credo, filozofii jej funkcjonowania/powodu istnienia);
- wybór strategicznych kierunków, celów i obszarów interwencji;
- budowa planu operacyjnego i finansowego;

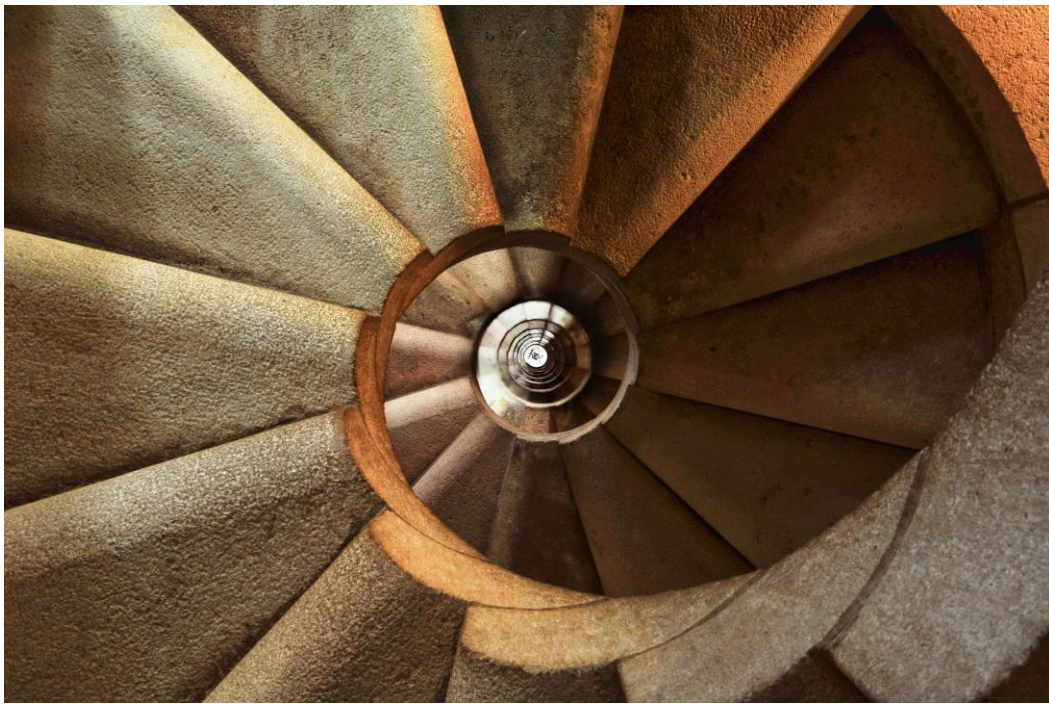
## Wdrażanie strategii

- wdrażanie strategii i monitoring.



# Czym jest planowanie strategiczne?

- Narzędziem zarządzania stosowanym przez organizację w celu dostosowania się do zmian w konkurencyjnym otoczeniu;
- Źródłem całościowego obrazu i analizy organizacji oraz związanego z nią otoczenia;
- Określonym planem działań, które podejmuje organizacja.



## Planowanie strategiczne w 5 krokach

- Ustal, gdzie jesteś;
- Określ co jest ważne (gdzie chcesz dotrzeć? miej marzenia);
- Określ co musisz osiągnąć (wyznacz cele);
- Określ zasoby i odpowiedzialność;
- Przeglądaj, analizuj i ... znów przeglądaj.

# Rola planowania strategicznego

- Trwała zdolność dostosowywania się do dynamicznego otoczenia;
- Zapewnienie poczucia kierunku, w którym zmierza samorząd;
- Dostarczenie informacji do podejmowania decyzji i planowania operacyjnego;
- Określenie kryteriów sukcesu;
- Motywowanie do współdziałania;
- Koncentracja środków i wysiłków zespołu.

# Planowania strategiczne w zarządzaniu gminą

- Planowanie strategiczne powinno być **integralną** częścią zarządzania JST, w związku z czym musi uwzględniać ograniczenia stawiane przez uwarunkowania, takie jak:
  - sprzeczne interesy grup,
  - bariery finansowe,
  - ograniczenia zasobowe,
  - niedostatek informacji,
  - potencjał strategiczny,
  - braki kompetencji,
  - przewidywane zmiany w otoczeniu,
  - działania konkurencji.

02

## Funkcje strategii w rozwoju gminy







# Strategia



Strategia nie ogranicza się do zadań wynikających z kompetencji JST, jest „planem generalnym” **całej wspólnoty lokalnej!!!**

## Cechy dobrej strategii

- horyzont czasowy (wieloletni);
- efekty (wzrost i rozwój);
- wyznaczenie celów (cele możliwe do osiągnięcia – realistyczne);
- powiązanie z układem decyzyjnym (wdrażanie przez burmistrza);
- uniwersalność i elastyczność (reagowanie na zmiany zachodzące w JST i jej otoczeniu);
- **co jeszcze???**





# Zasady strategii

- koncentrować siły;
- wzmacniać silne, redukować słabe strony;
- wykorzystać szanse z otoczenia;
- stosować trafne innowacje;
- wykorzystać potencjały synergii;
- dopasowywać cele i środki;
- tworzyć sprawny, dający się sterować system zarządzania organizacją;
- wyrównywać ryzyko, wykorzystywać możliwości koalicji, upór i konsekwencję zespołu, jedność nastawienia zespołu.

- Ekspersckie
- Społeczne
- Partycypacyjne
- Partycypacyjno-ekspersckie

Podjęcia w  
procesie  
tworzenia  
strategii  
rozwoju

# Partycypacyjne tworzenie strategii



## diagnostyczne

umiejętność wykorzystania narzędzi badawczych, analiz, diagnoz, strategii



## perspektywiczne

odpowiedzialne planowanie przyszłości, nowa perspektywa UE

## finansowe

racjonalizacja kosztów, priorytetyzacja, wspólna realizacja usług, innowacyjne montaż finansowe, minimalizacja ryzyk



## kadrowe

synergia kompetencji, doświadczeń, wiedzy, współpraca ze specjalistami rynkowymi



## wyrównujące szanse

każdy może być zauważony

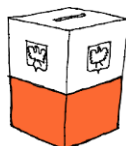


## endogenne

wzmacniające wewnętrzne potencjały

## wizerunkowe

marka obszaru



## polityczne

wyborcy zaangażowani w planowanie strategiczne

## społeczne

partycypacja przyczynia się do zacieśnienia więzi społecznych i kształtuje wspólnotę



# Logiczny proces tworzenia strategii



# Proces pracy nad Strategią



# Jak dziś powinna wyglądać strategia zgodnie z wymaganiami ustawowymi

1. Wstęp
  - 1.1. Uwarunkowania formalno-prawne planowania strategicznego
  - 1.2. Metodologia, w tym partycypacyjny model tworzenia Strategii
2. Założenia do strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy
  - 2.1. Diagnoza stanu Gminy – synteza
  - 2.2. Strategiczne wyzwania rozwoju
3. Wizja i cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym
  - 3.1. Wizja rozwoju Gminy
  - 3.2. Cele strategiczne i operacyjne
4. Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych
5. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia
6. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej
7. Obszary strategicznej interwencji
8. System realizacji „Strategii”, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych
9. Zgodność „Strategii” z wytycznymi i założeniami zawartymi w dokumentach wyższego rzędu
10. Ramy finansowe „Strategii” i źródła finansowania

A top-down view of a desk with a blue tint. In the center-left is an open laptop. To its right is a white coffee cup filled with dark coffee on a saucer. Below the cup are two pens and a small notepad. To the left of the laptop are several pieces of crumpled paper. The text "Czas na kawę" is overlaid in white in the center of the image.

Czas na kawę



03

# Włączenie mieszkańców w planowanie strategiczne

#Rozwijaj z nami gminę Ciężkowice



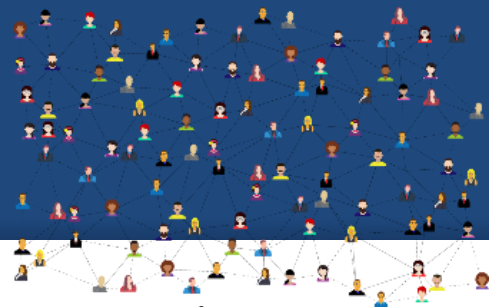
# Planowanie strategiczne

-

## zainteresowane strony

- samorząd;
- urzędnicy i jednostki podległe;
- gminy wchodzące w skład powiatu;
- organizacje pozarządowe;
- przedsiębiorcy i otoczenie biznesu;
- mieszkańcy;
- województwo;
- media;
- instytucje rządowe.

# Interesariusze



- Podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa, etc.), które w pośredni, bądź bezpośredni oraz realny lub potencjalny mogą mieć wpływ lub być zainteresowanymi sukcesem/porażką projektu/przedsięwzięcia.
- IDENTYFIKACJA INTERESARIUSZY

Czynności mające na celu ustalenie listy interesariuszy.

- MAPOWANIE INTERESARIUSZY

Technika klasyfikacji i analizy interesariuszy przy pomocy tabeli (zwanej mapą interesariuszy) podzielonej na 4 obszary z uwzględnieniem zainteresowania i poziomu wpływu poszczególnych osób na produkt/usługę. Pozwala na zrozumienie kim są osoby mające wpływ na strategię miasta, skąd pochodzą i w jakim stopniu są ważni dla procesu.

# Identyfikacja i mapowanie Interesariuszy – korzyści

- Pozwala w jasny i czytelny sposób zidentyfikować osoby/instytucje, które są istotne z punktu widzenia opracowywania strategii.
- Pozwala włączyć interesariuszy we wczesnym etapie w proces opracowywania strategii, co podnosi stopień jej legitymizacji społecznej i zwiększa wartość merytoryczną dokumentu.
- Pozwala na ustalenie planu komunikacji i włączania poszczególnych grup interesariuszy w proces opracowania strategii.
- W fazie realizacyjnej ułatwia komunikację i zarządzania relacjami z interesariuszami.

Czy analiza  
interesariuszy  
jest  
niezbędna?



**Różnorodność interesariuszy  
wspiera innowacyjność,  
kreatywność i nieszablonowość  
przyjmowanych rozwiązań!**

# Praca w parach

## *Mapowanie interesariuszy*





# Identyfikowanie interesariuszy w praktyce

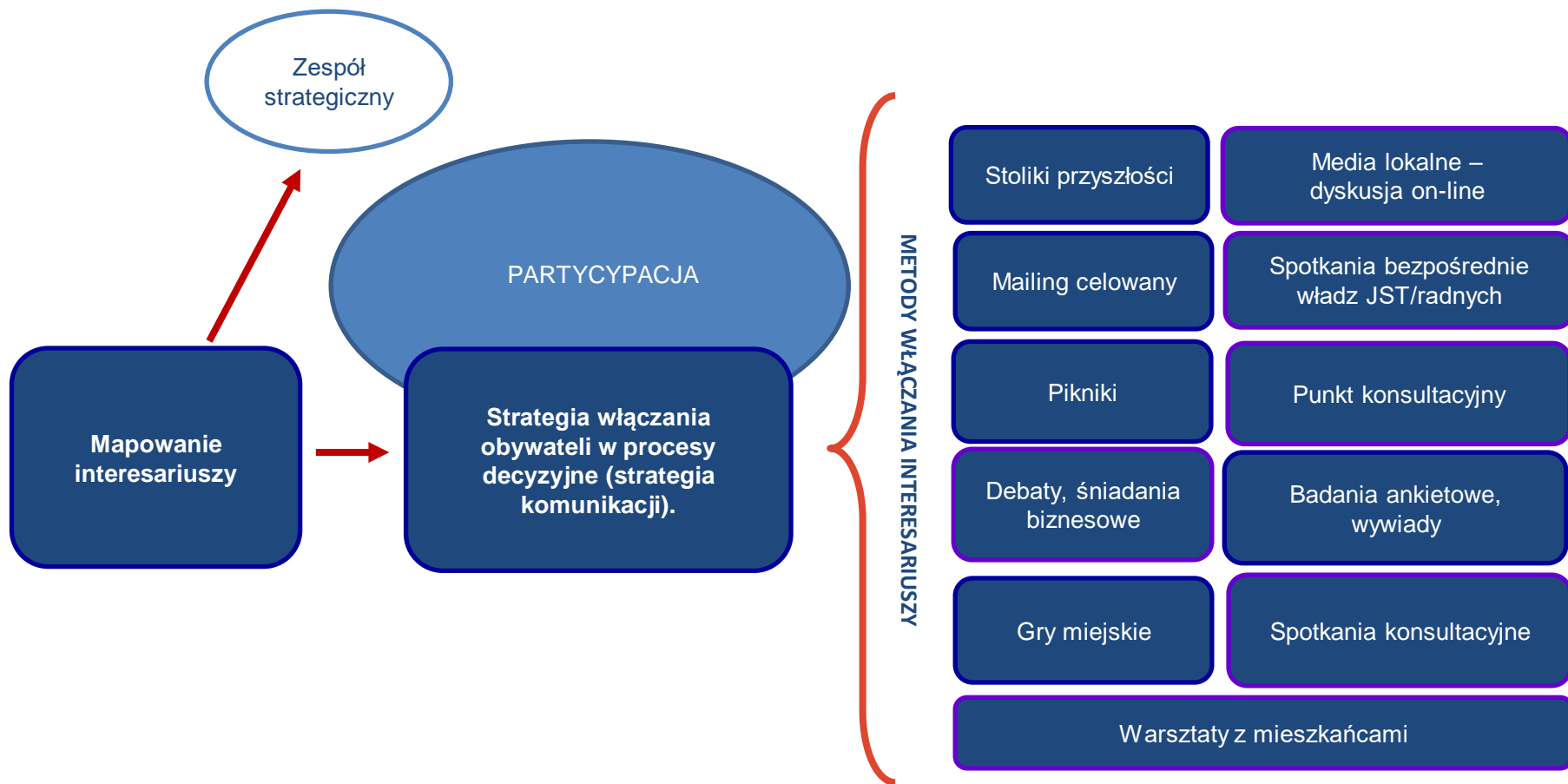


# Mapowanie interesariuszy





# Jak włączamy interesariuszy?



# Pułapki, których możemy uniknąć

- Strategia nie sformułowana (plan ogólny to nie strategia);
- Opracowanie strategii tylko w czasach kryzysu (gaszenie pożaru);
- Strategia opracowana w izolacji;
- Brak/niewielkie angażowanie się lidera w proces strategiczny;
- Menedżerowie/urzędnicy nie są szkoleni w myśleniu strategicznym;
- Koncentracja na sprawach bieżących;
- Nieobejmowanie procesem planowania całej JST;
- Pojmowanie strategii wyłącznie przez pryzmat starania się o środki zewnętrzne.

# Jeszcze więcej pułapek... których unikniemy

- Nieumiejętność (obawa, niechęć) do rzeczywistego uspołecznienia procesów strategicznych;
- Brak powiązań pomiędzy procesem, a dokumentem strategicznym (a nawet brak procesu);
- Choroba liczb w planowaniu (myślenie XIX/XX wieku);
- Banalne sformułowanie wizji (brak punktu odniesienia i sensu);
- Zaniedbywanie wyodrębnienia najważniejszych elementów (pułapka rozproszenia, brak koncentracji i rozpraszanie energii, entropia);
- Strategia opracowana przez zewnętrznego konsultanta (system przenoszenia ciężaru myślenia i odpowiedzialności);
- Dominacja treści bliskich ekspertowi zewnętrznemu (wiedza sektorowa, „techniczna” z zewnątrz).



04

## Kierunki przepływów usług rynkowych i nierynkowych

Identyfikacji  
granic obszaru  
funkcjonalnego  
dla Gminy  
Ciężkowice i  
wewnętrznych  
powiązań  
między JST na  
obszarze  
istotnym z  
punktu  
widzenia  
Gminy

- Z jakich usług publicznych i komercyjnych korzystamy głównie na obszarze Gminy?
- Po jakie usługi/dobra musimy wyjeżdżać poza obszar Gminy? Jak daleko? Dlaczego?
- Dla kogo my jesteśmy atrakcyjnym miejscem korzystania z usług? Których usług? Dlaczego?
- Dlaczego o tym rozmawiamy? Jaki to ma związek ze strategią?

- **Czy z poniższych usług korzystamy głównie na terenie gminy (zaznacz plus) czy wyjeżdżamy po nie poza obszar gminy?**
- menti.com
- kod: 7116 0153
  
- **Które z poniższych usług cieszą się, w Twojej opinii, dużym zainteresowaniem mieszkańców sąsiednich gmin?**
- menti.com
- kod: 2588 9891

## Praca własna - badanie powiązań

Czy z poniższych usług korzystamy głównie na terenie gminy (zaznacz plus) czy wyjeżdżamy po nie poza obszar gminy?



Które z poniższych usług cieszą się, w Twojej opinii, dużym zainteresowaniem mieszkańców sąsiednich gmin?





# Powiązania funkcjonalne – jak je widzieć, jak je wykorzystać dla budowy wspólnej polityki rozwoju

- **Ochrona zdrowia** (podstawowa opieka zdrowotna, specjalistyczna opieka zdrowotna);
- **Profilaktyka zdrowotna** (zapobieganie chorobom, profilaktyka zdrowotna, promocja zdrowego trybu życia);
- **Oświata i wychowanie** (szkoły podstawowe, licea i technika, szkolnictwo zawodowe, szkolnictwo specjalne, szkolnictwo ponad licealne, usługi wychowawcze, uczenie przez całe życie);
- **Kultura** (kina, teatry, wydarzenia z zakresu kultury wysokiej [wystawy, koncerty m. klasycznej, itp.], wydarzenia z zakresu pop-kultury [gł. stałe i cykliczne i masowe], biblioteki / księgarnie, kultywowanie tradycji [muzea, izby pamięci, archiwa], zajęcia artystyczne (koła, sekcje, kluby, chór, zespół taneczny, orkiestra itp.);
- **Kultura fizyczna i rekreacja zajęcia sportowe** (kluby, sekcje, miejsca uprawiania sportu i rekreacji, imprezy i wydarzenia sportowe [stadiony, lodowiska, hale sportowe];
- **Pomoc, opieka społeczna, piecza zastępcza** (dzienne domy pobytu dla osób starszych, całodobowe domy opieki dla osób starszych i niepełnosprawnych, placówki opiekuńcze dla dzieci i młodzieży);

- **Usługi senioralne** (poprawa warunków zdrowotnych, wzmacnianie samodzielności osób starszych, promocja i wspieranie aktywności zawodowej osób, które potencjalnie mogłyby przejść na emeryturę, wzmacnianie aktywności edukacyjnej, społecznej i kulturalnej, rozwijanie „srebrnej gospodarki”, wzmacnianie więzi i relacji międzypokoleniowych);
- **Mieszkalnictwo** (w tym budownictwo komunalne i socjalne);
- **Bezpieczeństwo i porządek publiczny** (ochrona bezpieczeństwa ludzi i majątku, utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego, zapobieganie sytuacjom kryzysowym, koordynacja pracy służb)
- **Transport – usługi i infrastruktura** (komunikacja publiczna i jej infrastruktura, drogi, bezpieczeństwo w ruchu drogowym, koordynacja działań);
- **Zaopatrzenie w wodę i kanalizacja;**
- **Gospodarka odpadami;**
- **Utrzymania czystości i porządku;**
- **Zaopatrzenie w energię** (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo);
- **Ochrona środowiska** (w tym dbałość o jakość powietrza);
- **Turystyka** (kreowanie wspólnego produktu turystycznego, jego promocja).

Powiązania funkcjonalne – jak je widzieć, jak je wykorzystać dla budowy wspólnej polityki rozwoju

# Jak badać, analizować i wyciągać wnioski z istniejących powiazań funkcjonalnych

Czy zastanawiamy się, badamy i analizujemy:

- **Co łączy** poszczególne gminy tworzące obszar funkcjonalny?
- Jaki jest **stopień integracji** gminy ze swoim zapleczem, gminami otaczającymi?
- W jakim zakresie obszar jest **samowystarczalny** w odniesieniu do podstawowych usług? Czy są zaspakajane równomiernie?
- Jaka jest **częstotliwości przebywania mieszkańców** w poszczególnych gminach w celu załatwiania spraw, skorzystania z usług?
- Jak często nasi mieszkańcy wyjeżdżają na zewnątrz?

05

# Źródła danych

*#Rozwijaj z nami gminę Ciężkowice*



# Zarządzanie oparte na danych

(DDDM (Data-Driven  
Decision Management))

## Problemy:

- brak dostępu do wspólnych, wiarygodnych i spójnych informacji,
- brak lub ograniczona wymiana informacji pomiędzy komórkami odpowiedzialnymi za poszczególne polityki,
- brak narzędzi komunikacji i współpracy.

## Potrzeby:

- gromadzenie danych (także własnych) i ich systematyczna aktualizacja;
- interoperacyjność wewnątrz urzędu i jednostek oraz automatyzacja;
- umiejętność przetwarzania danych (także w znaczeniu wiedzy po co się je gromadzi i przetwarza np. pomijanie powiązania lokalizacji z pozyskiwanymi informacjami);
- rozwijanie kompetencji cyfrowych;
- **podejmowanie decyzji w oparciu o weryfikowalne dane;**
- monitorowanie procesów w oparciu o wiarygodne dane;
- udostępnianie danych.

# Zarządzanie oparte na danych

## Zewnętrzne źródła danych

**Główny Urząd Statystyczny** (BDL BUS: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl>)

**Otwarte dane** (<https://dane.gov.pl/pl>) 180 dostawców danych, 25 675 różnych zbiorów danych

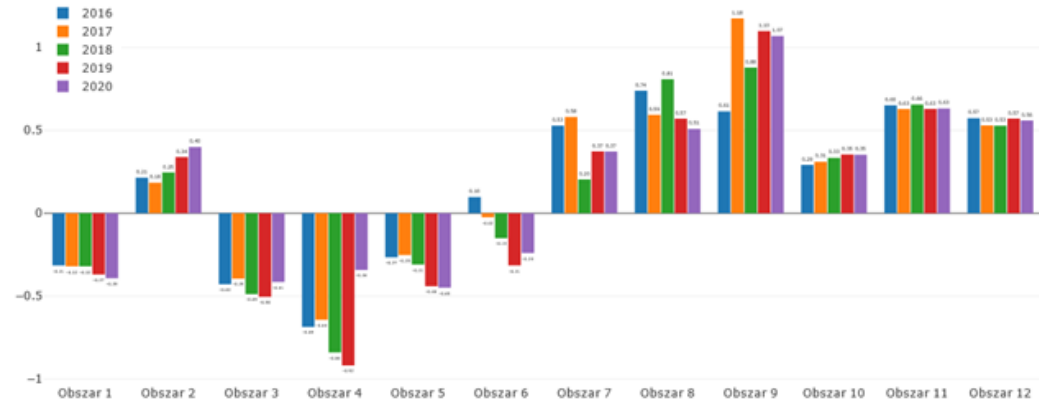
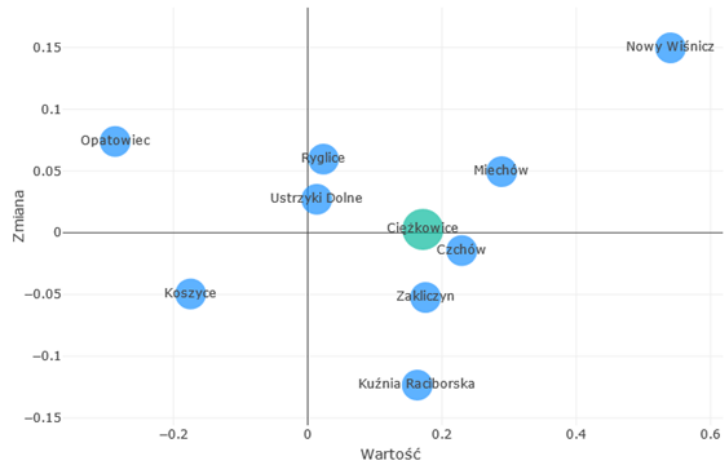
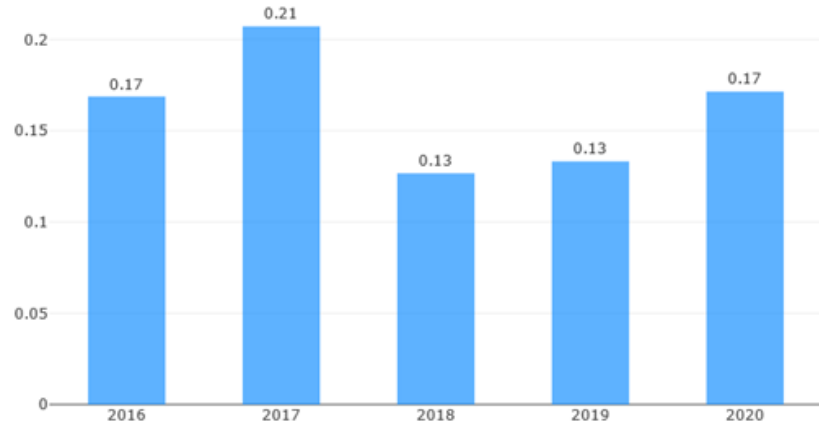
**System Analiz Samorządowych**

(<https://www.miasta.pl/strony/baza-danych-o-miastach-system-analiz-samorzadowych-sas>)

**Monitor Rozwoju Lokalnego** (<http://monitorrozwoju.pl/>) (trzy duże zbiory: ocena potencjału rozwoju gmin, analizy danych, przedsiębiorczość)

**System Monitorowania Usług Publicznych (SMUP)**

(<https://smup.gov.pl/>) rozbudowana baza danych o usługach publicznych świadczonych przez gminy i powiaty.



## Porównanie wartości wskaźnika Polska – gmina Ciężkowice



**Wskaźnik:** Współczynnik skoloryzacji netto dla edukacji przedszkolnej  
**Usługa:** Edukacja przedszkolna

**Dane za rok:** 2020

[PORÓWNAJ WSKAŹNIK W CZASIE](#)

**Jednostka:** %





Barbara Łączna  
tel. 695 600 690  
[basia.laczna@proregio.pl](mailto:basia.laczna@proregio.pl)

Grzegorz Godziek  
tel. 601 96 14 99  
[grzegorz.godziek@proregio.pl](mailto:grzegorz.godziek@proregio.pl)

Dziękujemy

#Rozwijaj z nami gminę Ciężkowice

