



STRATEGICZNE KIERUNKI ROZWOJU Spółki Dąbrowskie Wodociągi

na lata 2017 - 2027

Plan opracowania

1. Wprowadzenie.	3
2. Misja Dąbrowskich Wodociągów.	5
3. Wizja Dąbrowskich Wodociągów.	6
4. Macierz SWOT.	8
5. Scenariusze strategiczne.	9
6. Cele strategiczne.	10
7. Programy realizujące cele strategiczne.	12
8. Podsumowanie.	14

1. Wprowadzenie

Dąbrowskie Wodociągi to Spółka o ustalonej wysokiej renomie na lokalnym rynku i w całej branży wodociągowej. Postrzegana jako nowoczesnie i prężnie zarządzane przedsiębiorstwo, działające na wysokim poziomie organizacyjnym i technicznym, rozumiejące swoją misję gospodarczą i społeczną, jest jednocześnie dobrym i godnym zaufania partnerem biznesowy będąc przy tym atrakcyjnym pracodawcą.

Stojąc naprzeciw wielu wyzwań technicznych, jakościowych, środowiskowych, finansowych i prawnych podjęły decyzję o opracowaniu strategii, która pozwoli zapewnić najwyższe dostępne standardy pozwalające sprostać wymaganiom Gminy i jej mieszkańców, na miarę ich ambicji i oczekiwań.

Przesłankami przemawiającymi za opracowaniem strategii Dąbrowskich Wodociągów są:

- Przyjęcie przez Gminę oraz instytucje samorządu regionalnego szeregu opracowań strategicznych, których strategia Dąbrowskich Wodociągów powinna być skorelowaną częścią,
- Zakończenie programów unijnych i związanych z nimi źródeł finansowania gospodarki wod-kan. pierwszej perspektywy finansowej tzn. POIŚ, KPOŚK oraz konieczność dostosowania planów i inwestycji do wymogów programów nowej perspektywy 2014-2020,
- Zmiana Ustawy Prawo Wodne, reorganizacja zarządzania gospodarką wodną w kraju, powołanie nowej instytucji gospodarującej wodami, powołanie instytucji Centralnego Regulatora, zmiana reguł i zasad ustalania taryfy opłat za wodę i odprowadzanie ścieków,

- Nowe podatki i opłaty środowiskowe lub zmiana wysokości obowiązujących, ewentualne ograniczenia wzrostu wysokości taryf narzucone przez nowy organ regulacyjny,
- Powołanie związku metropolitalnego w województwie śląskim. Przedsiębiorstwa Wodociągowe wykonujące zadania własne gmin powinny zapewnić spójność działań w obszarze gospodarki wodno-kanalizacyjnej,
- Konieczność zapewnienie stabilnego, ukierunkowanego rozwoju Spółki w długiej perspektywie czasu niezależnie od kadencyjności,
- Migracja zewnętrznych zanieczyszczeń zagrażająca ujęciom wody wymagająca spójnych, długofalowych działań podnoszących bezpieczeństwo dostaw.

2. Misja Dąbrowskich Wodociągów.

Wspólnie dbamy o jakość życia i środowiska.

Świadcząc usługi wodne

budujemy przyjazną firmę, trwale rozwijamy

zasoby i kompetencje.

3. Wizja Dąbrowskich Wodociągów.

Dąbrowskie Wodociągi to firma:

- **Świadoma** swojej roli w rozwoju miasta
- **Dumna** z udziału w podnoszeniu jakości życia mieszkańców
- **Wiodąca** w branży
- **Silna** kompetencyjnie i kapitałowo
- **Przyjazna** otoczeniu i tworząca kulturę jakości
- **Promująca** wysokie standardy usług
- **Sprzyjająca** rozwojowi i samorealizacji
- **Propagująca** swoją silną markę

Budowa strategii Dąbrowskich Wodociągów jest odpowiedzią na stale wzrastające wymagania wobec firmy, dynamicznie zmieniające się otoczenie prawne oraz konieczność koordynacji ze strategiami przyjętymi przez Gminę.

Przyjęta metodyka prac miała na celu możliwie jak największe zaangażowanie pracowników Spółki reprezentujących wszystkie poziomy w strukturze hierarchicznej i funkcjonalnej firmy oraz przekazanie wiedzy z zakresu planowania i analiz strategicznych.

W 22 spotkaniach warsztatowych brało udział 45 pracowników, którzy wspólnie przepracowali 2 900 roboczogodzin.

Przeprowadzono:

- analizę strategiczną wraz z agregacją obszarów,
- opracowano macierz SWOT,
- poddano analizie wszystkie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w trzech perspektywach czasowych,
- dokonano analiz weryfikujących odwróconych TOWS,
- wygenerowano scenariusze strategiczne i wybrano najlepszy scenariusz dla rozwoju Spółki,
- wypracowano cele strategiczne,
- wypracowano programy realizujące cele oraz zadania realizujące programy.

Całość poddano szczegółowej analizie wzajemnych relacji, oddziaływań, wpływu na strategię.

Dokonano analizy obowiązujących wizji i misji organizacji oraz wypracowano nowe, dostosowane do opracowanej strategii.

Celem koordynacji z dokumentami Gminy i Regionu przyjęto pięcioletni okres perspektyw czasowych, tj. „dzisiaj”-2017r, „jutro”-2022r i „pojutrze”-2027r.

Zastosowane techniki analityczne to SWOT, SWOT/TOWS, PESDLI, SMART.

4. Macierz SWOT

W wyniku przeprowadzonej analizy zdefiniowana została macierz SWOT. Dla poprawy przejrzystości zagregowane czynniki poddane zostały rangowaniu i ustawione w Tabeli 1 wg hierarchii ważności.

Macierz SWOT – wynik analizy strategicznej po agregacji czynników zawierający zdefiniowane i zagregowane czynniki szans, zagrożeń, silnych i słabych stron.

Tabela 1 Macierz SWOT.

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trwały rozwój Gminy 2. Wzrost potencjału ekonomicznego regionu 3. Pozytywne trendy społeczne i demograficzne w gminie i regionie 4. Dostępność i efektywne wykorzystanie europejskich źródeł finansowania gospodarki wodno-ściekowej 5. Korzystne zmiany prawne dla branży wod-kan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanowienie prawa generującego wzrost kosztów i/lub obniżenie przychodów przedsiębiorstwa 2. Negatywne ekonomiczne skutki zmian gospodarczo-społecznych w kraju i regionie 3. Wpływ otoczenia politycznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa 4. Niedostateczna rola gospodarki wod-kan. w polityce państwa i regionu oraz w zaktualizowanych kierunkach rozwoju Gminy 5. Niekorzystne trendy społeczne i demograficzne 6. Niekorzystny wpływ zmian klimatu i działalności człowieka
Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysoka jakość świadczonych usług, firma nastawiona na klienta 2. Konstruktywna, zrównoważona, samoucząca się organizacja 3. Zrównoważona sytuacja finansowa Spółki 4. Nowoczesne i efektywne systemy zarządzania 5. Infrastruktura i zaplecze dostosowane do wymogów i potrzeb 6. Rzetelny pracodawca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niewystarczające środki finansowe w stosunku do potrzeb inwestycyjnych 2. Uwarunkowania techniczne mogące wpłynąć na jakość świadczonych usług. 3. Uwarunkowania organizacyjne utrudniające realizację zadań. 4. Niedostateczna komunikacja pozioma w obszarze operacyjnym.

5. Scenariusze strategiczne

Szczegółowe analizy wzajemnego wpływu czynników SWOT oraz badania weryfikujące poprzez tzw. odwrócony SWOT (TOWS) wykazały w sposób jednoznaczny, że:

System zarządzania, poziom techniki i technologii oraz kultura organizacji pozwalają na realizację najbardziej dynamicznego scenariusza strategicznego „maxi-maxi”. Spółka w swej strategii będzie koncentrować się na wzmacnianiu wewnętrznych sił wykorzystywaniu szans w otoczeniu.

Tabela 2. Scenariusze strategiczne.

Scenariusze strategiczne							
Rozpatrywana kombinacja		Wynik analizy SWOT		Wynik analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
SWOT	TOWS	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
mocne/szanse	szanse/mocne	30	593	34	683	64	1276
słabe/zagrożenia	zagrożenia/słabe	20	530	12	300	32	830
mocne/zagrożenia	zagrożenia/mocne	34	573	26	481	60	1054
słabe/szanse	szanse/słabe	10	300	12	355	22	655

6. Cele strategiczne

W wyniku szczegółowych analiz balansu strategicznego jego modelowania w trzech perspektywach czasowych wypracowano sześć celów strategicznych nakierowanych na realizację wybranego scenariusza i wychodzących naprzeciw oczekiwaniom Gminy oraz jej mieszkańców.

Są to:

„C1 - Zapewnienie źródeł finansowania dla realizacji strategii.”

Realizacja tego celu ma umożliwić pozyskanie środków dla wdrożenia całej strategii tj. zadań własnych, utrzymania i rozwoju infrastruktury, zapewnienia zdolności do zaciągania i obsługi zewnętrznych zobowiązań finansowych pochodzących ze źródeł niekomercyjnych i komercyjnych w tym dla sfinansowania niezbędnych zadań dla Gminy, jej mieszkańców a jednocześnie Klientów firmy.

„C2 - Wzrost jakości usług świadczonych dla Gminy.”

Cel bezpośrednio wkomponowany w strategię Miasta i Gminy ma zapewnić wszystkim mieszkańcom Dąbrowy Górniczej, korzystającym z szeroko pojętych usług przedsiębiorstwa wodociągowego coraz wyższą jakość, stabilność i ciągłość dostawy wody, odbioru ścieków oraz obsługi Klienta. Tak sformułowany cel dotyczy istniejącej infrastruktury i wszelkich aktualnie świadczonych usług dla mieszkańców a jego ranga wskazuje na zrozumienie dla służebnej i partnerskiej wobec mieszkańców roli jaką pełnią Dąbrowskie Wodociągi.

„C3 - Wzmacnianie kultury jakości we wszystkich obszarach aktywności Spółki.”

Cel wewnętrzny nakierowany na efekty dla otoczenia firmy. Spółka i jej pracownicy przywiązują wysoką wagę do jakości swojej pracy na rzecz mieszkańców Dąbrowy Górniczej. Wewnętrzne wzmocnienie kultury jakości, wdrożenie spójnego katalogu kluczowych wartości, który stanie się trwałym elementem kultury organizacji, poprawa

komunikacji z otoczeniem wykorzystają silną stronę organizacji dla realizacji programów zawartych w celu C2.

„C4 - Doskonalenie systemów zarządzania.”

Dynamiczny cel rozwojowy wykorzystujący i wzmacniający silne strony organizacji. Skutki jego realizacji będą miały wpływ na jakość świadczonych usług dla mieszkańców. Jednocześnie jest on nakierowany na rozszerzenie zakresu działania poza granice Gminy o nowe aktywności, podnosząc przy tym efektywność ekonomiczną Spółki.

„C5 - Wzmacnianie społecznej odpowiedzialności i zaufania do Spółki.”

Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom oraz potrzebom otoczenia Wzmacnianie zaufania społecznego poprzez promowanie postaw proekologicznych, wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych jest wyrazem społecznej roli i odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec Gminy i jej mieszkańców.

„C6 - Poprawa dostępności usług Spółki dla Gminy i Regionu.”

Dynamiczny cel rozwojowy. Wyraża gotowość Spółki do realizacji uzasadnionych potrzeb Gminy poprzez zwiększenie dostępności usług odbioru i oczyszczania ścieków dla mieszkańców, przyjęcie i realizacji we współpracy z Gminą planu działania dla terenów niezurbanizowanych jak i planowanie szerszego działania wychodzącego poza granice administracyjne Dąbrowy Górniczej poprzez zwiększenie dostępności usług pozataryfowych przy zachowaniu efektywności ekonomicznej.

7. Programy realizujące cele strategiczne

Dla osiągnięcia realizacji wszystkich celów strategicznych wypracowano 19 programów realizowanych przez 43 zadania. Wszystkie cele i programy poddane zostały szczegółowej analizie w zakresie wzajemnych relacji, oddziaływań i wpływu na strategię, stopnia mierzalności oraz pod kątem zaleceń co do skutecznego nimi zarządzania i efektywnego wdrożenia.

Zadania realizujące programy ze względu na ich szczegółowość reprezentują, tzw. trzeci poziom zagnieżdżenia i wchodzą już w obszar zarządzania operacyjnego. Jednak dla poprawnego sformułowania programów podjęto decyzję o ich opracowaniu na etapie strategicznym.

Tabela 3. Cele strategiczne i programy.

C1 Zapewnienie źródeł finansowania dla realizacji strategii
P1.1 Uzgodnienie wieloletniej polityki taryfowej
P1.2 Zapewnienie wsparcia z komercyjnych źródeł finansowania (światowe, krajowe)
P1.3 Zapewnienie wsparcia finansowania z dostępnych europejskich i krajowych środków dotacyjnych.
C2 Wzrost jakości usług świadczonych dla Gminy
P2.1 „Program zaopatrzenia w wodę Gminy Dąbrowa Górnicza” -projektowanie i realizacja
P2.2 Rozwijanie „Polityki Bezpieczeństwa Wody”
P2.3 Doskonalenie jakości obsługi Klienta
P2.4 Podnoszenie standardów zaplecza i wyposażenia technicznego
C3 Wzmacnianie kultury jakości we wszystkich obszarach aktywności Spółki
P3.1 Wdrożenie systemu zarządzania przez wartości
P3.2 Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
P3.3 Program adaptacyjny pracowników
C4 Doskonalenie systemów zarządzania
P4.1 Utrzymanie kompetencji, potencjału pracowników i organizacji
P4.2 Poprawa efektywności ekonomicznej Spółki
P4.3 Rozwój, opracowanie i wdrożenie elastycznych systemów informatycznych
C5 Wzmacnianie społecznej odpowiedzialności i zaufania do Spółki
P5.1 Wzmacnianie zaufania społecznego do Spółki
P5.2 Promowanie postaw proekologicznych.
P5.3 Wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych
C6 Poprawa dostępności usług Spółki dla Gminy i Regionu
P6.1 Zwiększenie dostępności usług pozataryfowych przy zachowaniu efektywności ekonomicznej
P6.2 Przyjęcie i realizacja planu działania dla terenów niezurbanizowanych we współpracy z Gminą.
P6.3 Zwiększenie dostępności usług odbioru i oczyszczania ścieków dla mieszkańców Gminy

8. Podsumowanie.

Opracowane „Strategiczne kierunki rozwoju Spółki Dąbrowskie Wodociągi na lata 2017-2027” w pełni odpowiadają potrzebom otoczenia i firmy:

- są wkomponowane w strategię Gminy Dąbrowa Górnicza,
- realizują wypracowany scenariusz strategiczny,
- dają odpowiedź w jakim kierunku zmierza Spółka :
 - jakie cele chce osiągnąć,
 - jakie potrzeby społeczne zaspokoi.

Jednocześnie stają się one skutecznym narzędziem w realizacji Wizji i Misji organizacji.