

Analiza instytucjonalna gminy

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Planowanie
Rozwoju
Instytucjonalnego

Analiza instytucjonalna gminy

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Niniejsza publikacja została przygotowana dzięki realizacji projektu *Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach*, przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów. Instytucja Zarządzająca Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania informacji w niej zawartych.

Wydawca

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków
tel.: +48 12 293 75 60, +48 12 293 75 59
e-mail: msap@uek.krakow.pl
www.msap.uek.krakow.pl

© Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
Kraków 2010

Recenzent:

Prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Redakcja językowa i korekta:

Anna Szczepanik, Marcin Kukielka

Skład:

www.olisons.pl

Druk:

Wydawnictwo Poligrafia ITS

ISBN:

978-83-89410-61-0

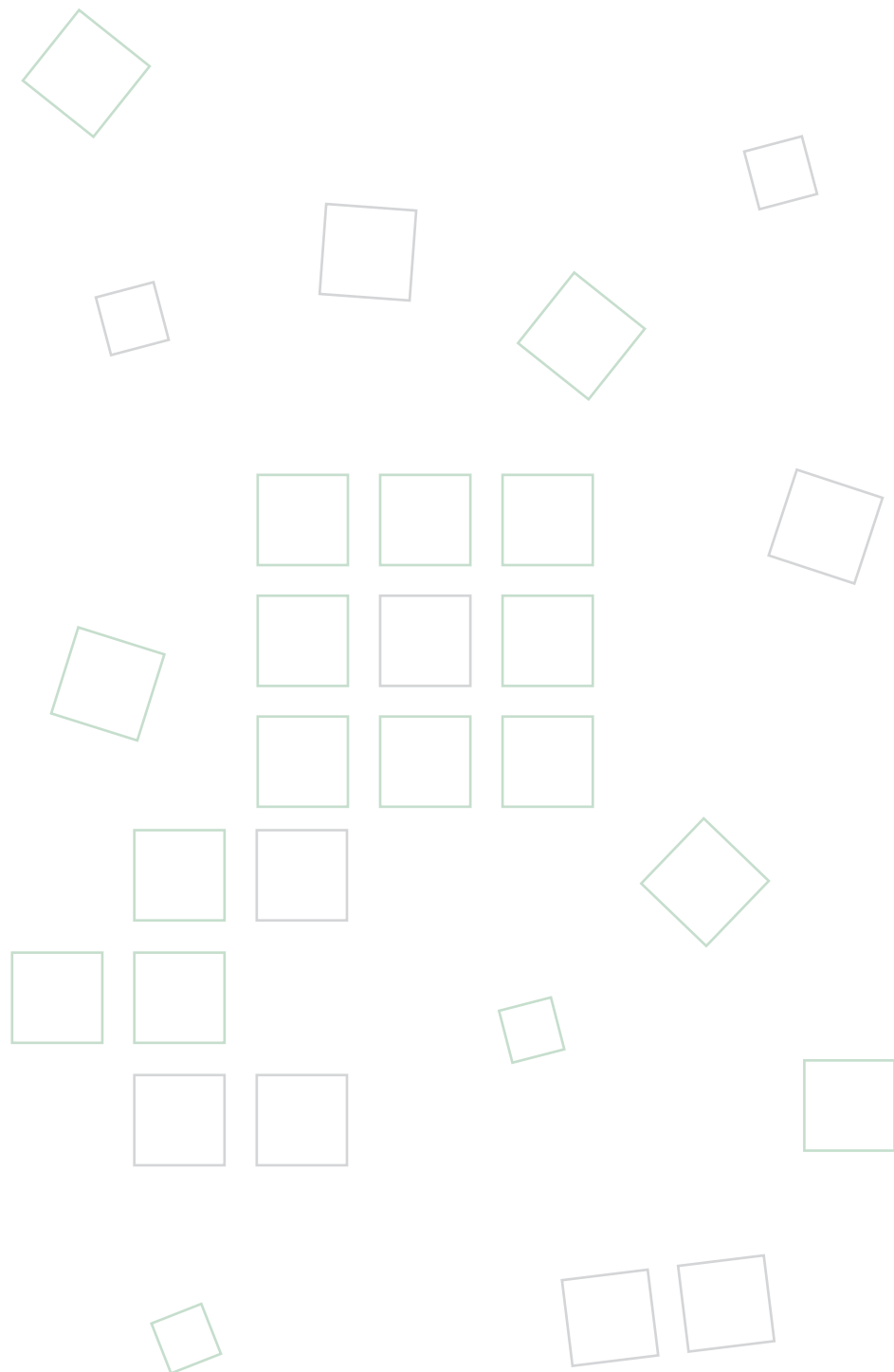
SPIS TREŚCI

1.	Wprowadzenie	7	6.1.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami	25
2.	Obszary i kryteria zarządzania dla gminy	9	6.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami	26
3.	Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej	10	6.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami	27
4.	Terminy ogólne	13	6.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami	28
5.	Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia	14	6.2.	Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem	30
5.1.	Kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo	14	6.2.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem	30
5.1.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo	14	6.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem	30
5.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo	15	6.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem	32
5.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo	16	6.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem	33
5.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo	17	6.3.	Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią	34
5.2.	Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne	19	6.3.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią	34
5.2.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne	19	6.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią	35
5.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne	20	6.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią	36
5.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne	22	6.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią	37
5.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne	23			
6.	Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami	25			
6.1.	Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami	25			

6.4.	Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	38	7.	Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	51
6.4.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	38	7.1.	Kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	51
6.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	39	7.1.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	51
6.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	40	7.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	51
6.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	41	7.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	53
6.5.	Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami	42	7.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	54
6.5.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami	42	7.2.	Kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie ocena i awansowanie	55
6.5.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami	43	7.2.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie	55
6.5.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami	44	7.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie	56
6.5.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami	45	7.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie	58
6.6.	Kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami	46	7.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie	59
6.6.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami	46	7.3.	Kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe	60
6.6.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami	47	7.3.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe	60
6.6.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami	48	7.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe	61
6.6.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami	49	7.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe	63

7.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe	64
7.4.	Kryterium zarządzania nr 12. Etyka	65
7.4.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 12. Etyka	65
7.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 12. Etyka	67
7.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 12. Etyka	68
7.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 12. Etyka	69
8.	Obszar zarządzania IV. Partnerstwo	72
8.1.	Kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	72
8.1.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	72
8.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	73
8.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne ..	75
8.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	76
8.2.	Kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	78
8.2.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	78
8.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	79
8.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	80
8.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	81
8.3.	Kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	83
8.3.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne ..	83
8.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne ..	84
8.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	85
8.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne ..	86
9.	Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi	88
9.1.	Kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne	88
9.1.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne	88
9.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne	89
9.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne	90
9.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne	91
9.2.	Kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne	92
9.2.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne	92
9.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne	93

9.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne	94
9.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne	95
9.3.	Kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne	97
9.3.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne	97
9.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne	98
9.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne	99
9.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne	100
9.4.	Kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	102
9.4.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	102
9.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	102
9.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	104
9.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	105
10.	Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej gminy	108



1 WPROWADZENIE

Publikacja *Analiza instytucjonalna gminy* powstała w ramach projektu *Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach*, realizowanego w ramach priorytetu V *Dobre rządzenie* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej). Cel projektu został określony jako aktualizacja metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) oraz jej wdrożenie w jednostkach samorządu terytorialnego biorących udział w projekcie.

Pierwotnie metoda PRI została opracowana i zweryfikowana jako element *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* – realizowanego w latach 2001-2004 przez konsorcjum Canadian Urban Institute i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie), na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA).

Projekt *Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach* jest realizowany przez konsorcjum w składzie:

- Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK, lider projektu);
- Związek Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej (ZGW RP);
- Związek Miast Polskich (ZMP);
- Związek Powiatów Polskich (ZPP).

Jednym z kluczowych czynników służących rozwojowi wspólnot lokalnych jest sprawna i efektywna administracja samorządowa, inicjująca i wspierająca działania na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców oraz rozwoju lokalnego. Jednak, aby samorządy mogły wypełniać zadania w tym zakresie – na miarę istniejących i pojawiających się potrzeb – konieczne jest wzmocnienie ich potencjału instytucjonalnego. Pod pojęciem tym rozumie się odpowiednie struktury organizacyjne i decyzyjne, kompetentnych i sprawnych urzędników, procedury działania, mechanizmy zapewniające właściwe wykorzystanie zasobów, korzystanie z mechanizmów partnerstwa oraz udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi. Odpowiedni potencjał instytucjonalny pozwala jednostkom samorządu terytorialnego świadczyć

usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych.

Zmiany zachodzące w sposobie działania samorządów i ich szeroko rozumianym otoczeniu (także prawnym) oraz kilkuletni okres pełnego uczestnictwa w strukturach europejskich pozwoliły na nowo ukształtować funkcjonalny podział obszarów oraz kryteriów zarządzania. Najważniejsze z punktu widzenia potencjału instytucjonalnego działania samorządów zostały ujęte w ramach następujących obszarów:

- 1) Przywództwo i strategia;
- 2) Zarządzanie zasobami i procesami;
- 3) Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji;
- 4) Partnerstwo;
- 5) Zarządzanie usługami publicznymi.

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego obejmuje 3 fazy:

- analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego;
- planowanie usprawnień;
- wdrażanie oraz ocenę realizacji usprawnień zarządczych.

Analiza instytucjonalna gminy umożliwi dokonanie samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu, a więc realizację pierwszego z trzech etapów metody PRI. Publikacja została przygotowana w celu upowszechnienia wśród urzędów gminy metody analizy instytucjonalnej wypracowanej w ramach PRI. Opracowanie to zawiera informacje, które umożliwią zainteresowanym jednostkom dokonanie oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego. Publikacja składa się z części wprowadzającej, informującej o sposobie przeprowadzenia samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu oraz części diagnostycznej. Niniejsze opracowanie zawiera:

- 1) terminy ogólne – wspólne dla wszystkich kryteriów zarządzania;
- 2) opisy stanów modelowych poziomu rozwoju instytucjonalnego oraz zakresy każdego z ocenianych zagadnień merytorycznych (tzw. kryteriów zarządzania);
- 3) podstawowe definicje dotyczące każdego z kryteriów zarządzania;

- 4) pięciostopniowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego dla ocenianych kryteriów w ramach pięciu obszarów zarządzania;
- 5) kwestionariusze diagnostyczne korespondujące z opisami stadiów rozwoju instytucjonalnego, służące określeniu poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostki.

Przydatnym narzędziem do analizy poziomu rozwoju instytucjonalnego jest aplikacja komputerowa (dostępna na stronie internetowej: www.pri.msap.pl), pozwalająca na ustalenie stadiów rozwoju dla każdego z kryteriów zarządzania oraz przyjęcie wstępnych założeń dotyczących planów usprawnień/wdrożenia.

Pełny opis metody PRI zawiera poradnik dla samorządów terytorialnych *Rozwój instytucjonalny*. Fazy planowania (w zakresie wyboru działań) oraz wdrażania (w zakresie weryfikacji postępów) są wspierane poprzez publikację *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*.

Niniejsza publikacja została przygotowana przez zespół autorski w składzie:

- 1) dr Marcin Zawicki (ekspert wiodący, MSAP UEK);
- 2) dr Jarosław Bober (kierownik projektu, MSAP UEK);
- 3) dr Stanisław Mazur (ekspert, MSAP UEK);
- 4) dr Ambroży Mituś (ekspert, MSAP UEK);
- 5) dr Tomasz Potkański (ekspert, ZMP);
- 6) Paweł Tomczak (ekspert, ZGW RP);
- 7) Bohdan Turowski (ekspert, MSAP UEK);
- 8) Marek Wójcik (ekspert, ZPP).

Istotnym wsparciem dla zespołu autorskiego były konsultacje przeprowadzone z praktykami i ekspertami samorządowymi, w gronie których znaleźli się: Jan Bereza (UM Krzeszowice), Maciej Kaczmarek (UMiG Murowana Goślina), Grzegorz Kubalski (ZPP), Małgorzata Ornoch-Tabędzka (UM Puszczykowo), Anna Pawłowska (UM Częstochowa), Jerzy Żelichowski (UM Sochaczew).

Weryfikacja prezentowanych w publikacji rozwiązań została dokonana w ramach przeprowadzonych analiz instytucjonalnych w samorządach biorących udział w projekcie

Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach, a mianowicie:

- gminach: Brzesko, Częstochowa, Izabelin, Morawica, Murowana Goślina, Nowosolna, Parzęczew, Puszczykowo, Raciechowice, Sochaczew, Wieliszew i Zbójna;
- oraz powiatach: aleksandrowskim, opatowskim, świdnickim, świeckim, wąbrzeskim i wrocławskim.

Jarosław Bober

Marcin Zawicki

2 OBSZARY I KRYTERIA ZARZĄDZANIA DLA GMINY

W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy. Kryteria te są przedmiotem szczegółowej charakterystyki w dalszej, zasadniczej części tego opracowania.

Tabela 1. Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy

OBSZAR ZARZĄDZANIA/KRYTERIUM ZARZĄDZANIA
I. Przywództwo i strategia
Kryterium nr 1. Przywództwo
Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne
II. Zarządzanie zasobami i procesami
Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami
Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem
Kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią
Kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi
Kryterium nr 7. Zarządzanie procesami
Kryterium nr 8. Zarządzanie projektami
III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji
Kryterium nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja
Kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie
Kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe
Kryterium nr 12. Etyka

IV. Partnerstwo
Kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne
Kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne
Kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne
V. Zarządzanie usługami publicznymi
Kryterium nr 16. Usługi administracyjne
Kryterium nr 17. Usługi społeczne
Kryterium nr 18. Usługi techniczne
Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

3 INSTRUKCJA PRZEPROWADZANIA ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ

- 1) Analiza instytucjonalna gminy jest przeprowadzana za pomocą **kwestionariuszy diagnostycznych**. Rezultatem analizy instytucjonalnej gminy jest określenie **stadium rozwoju instytucjonalnego gminy**.
- 2) Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana indywidualnie dla każdego zdefiniowanego zakresu merytorycznej działalności gminy, który nosi nazwę **kryterium zarządzania**. Przykładowymi kryteriami zarządzania są: zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, usługi administracyjne.
- 3) Poziom rozwoju instytucjonalnego gminy w 5 obszarach zarządzania mierzony jest za pomocą 19 kryteriów zarządzania. Na przykład kryteria nr: 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja; 10. Motywowanie, ocena i awansowanie; 11. Doskonalenie zawodowe oraz 12. Etyka, składają się na **obszar zarządzania** kapitałem ludzkim organizacji.
- 4) Każde z kryteriów zarządzania zawiera opis **5 stadiów rozwoju instytucjonalnego gminy**. Stadium 1 oznacza, że w gminie stosuje się procedury lub narzędzia zarządzania w zakresie nie wykraczającym poza wymogi przepisów prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju. Stadia od 2 do 5 wskazują na coraz wyższy poziom rozwoju. Stadia rozwoju instytucjonalnego od 1 do 5 obrazują potencjalną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego gminy.
- 5) Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym stadium rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się gmina oraz jakie zadania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jej potencjału instytucjonalnego.
- 6) Kryteria zarządzania zostały przygotowane w oparciu o zasadę kumulacji. Zasada ta oznacza, że osiągnięcie wyższego stadium rozwoju wymaga spełnienia wszystkich warunków dla tego stadium, jak również wszystkich warunków określonych dla stadiów poprzedzających. Wyjątkiem jest stadium 1, dla którego przyjęto założenie, że jest osiągalne dla wszystkich gmin. W związku z powyższymi warunkami dla stadium 1 nie podlegają weryfikacji.
- 7) Zgodnie z przyjętą metodą, gmina może zostać sklasyfikowana odpowiednio:
 - w stadium 2 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 2;
 - w stadium 3 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 3 oraz wszystkie warunki określone dla stadium 2;
 - w stadium 4 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 4 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 3 i 2;
 - w stadium 5 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 5 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 4, 3 i 2.
- 8) **Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego gminy** zawiera opis wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach każdego kryterium zarządzania. Stan modelowy jest syntezą warunków wymaganych dla poszczególnych stadiów oraz charakteryzuje gminę zarządzaną i zorganizowaną w sposób optymalny, który nawiązuje do najlepszych wzorców.
- 9) Warunki dla każdego stadium w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania znajdują się w kwestionariuszach diagnostycznych. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy jest dokonywana poprzez samoocenę czy warunki określone dla każdego stadium w ramach danego kryterium zarządzania są spełnione.
- 10) Kwestionariusze są wypełniane przez pracownika lub zespół pracowników samorządu gminnego, dysponujących wiedzą o zarządzaniu w gminie w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania lub zajmujących stanowiska, które pozwalają im tę wiedzę uzyskać.
- 11) Warunki zawarte w kwestionariuszach diagnostycznych zostały sformułowane w sposób, który umożliwia udzielenie jednoznacznych odpowiedzi TAK wówczas, gdy gmina spełnia określony warunek oraz NIE, kiedy warunek ten nie jest spełniony. W przypadku, kiedy nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie czy dany warunek został spełniony, o wyborze właściwej odpowiedzi decyduje opinia, co do której osiągnięto konsensus w drodze dyskusji wśród członków zespołu przeprowadzającego analizę lub opinia dominująca w tym zespole.

12) Jeżeli gmina spełnia określony warunek należy zakreślić pole , informujące, którego stadium dany warunek dotyczy:

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2b) Została określona odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów kluczowych.	<input checked="" type="checkbox"/>			

13) Pojęcia ważne dla przedmiotu analizy w ramach każdego kryterium zarządzania zostały zdefiniowane w części opisowej poszczególnych kryteriów.

14) W przypadku warunków, które zawierają kilka elementów, np.:

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych, która zawiera: <ul style="list-style-type: none"> • misję lub wizję, • cele strategiczne, • cele szczegółowe lub zadania. 	<input type="checkbox"/>			

warunek jest spełniony wyłącznie wtedy, gdy wszystkie elementy warunku są spełnione, a więc strategia zawiera:

- misję lub wizję, oraz
- cele strategiczne, oraz
- cele szczegółowe lub zadania.

15) Określenie stadium rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach poszczególnych kryteriów oceny odbywa się na podstawie warunków, które w gminie są spełnione (pola zakreślone):

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
	<input checked="" type="checkbox"/>			
	<input checked="" type="checkbox"/>			
		<input checked="" type="checkbox"/>		
		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>
				<input checked="" type="checkbox"/>

16) Do tabeli znajdującej się poniżej kwestionariusza należy wpisać liczbę spełnionych warunków dla każdego stadium (zgodnie z zakreśleniami):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	2
3	2	2
4	2	1
5	3	1

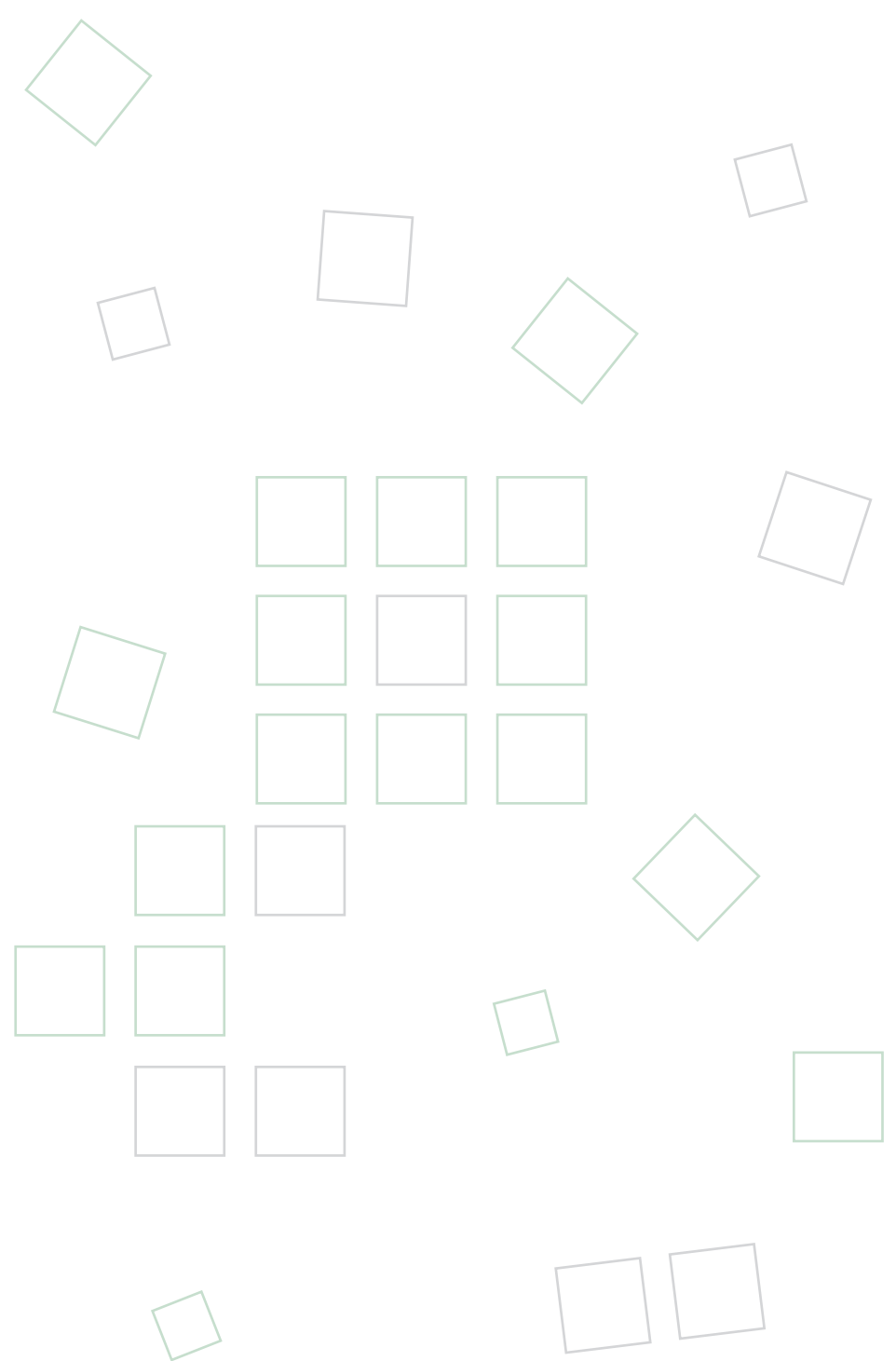
17) Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. W omawianym przykładzie gmina znajduje się w 3 stadium rozwoju instytucjonalnego, ponieważ spełnia:

- 2 warunki z 2 możliwych dla stadium 2;
- 2 warunki z 2 możliwych dla stadium 3;
- 1 warunek z 2 możliwych dla stadium 4;
- 1 warunek z 3 możliwych dla stadium 5.

STADIUM ROZWOJU

3

18) Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, znajduje się w 1 stadium rozwoju instytucjonalnego.



4 TERMINY OGÓLNE

Prawo powszechnie obowiązujące – źródłami powszechnie obowiązującego prawa Rzeczypospolitej Polskiej są: Konstytucja, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia oraz akty prawa miejscowego na obszarze działania organów, które je ustanowiły (art. 87 Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.). W metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) z zakresu pojęcia „prawo powszechnie obowiązujące” wyłączono akty prawa miejscowego, których wydanie (ustanowienie) jest fakultatywne.

Akty prawa wewnętrznego – akty prawne kierowane do podmiotów podległych organizacyjnie (np. jednostek organizacyjnych), określające, np. szczegółowy sposób postępowania w danego rodzaju sprawach. Akty prawa wewnętrznego mogą mieć charakter wykonawczy (wydawane na podstawie upoważnienia) albo samoistny (wydawane na podstawie przepisów kompetencyjnych).

Inne akty wewnętrzne – akty (dokumenty) sporządzane i wydawane celem sprawniejszego zarządzania w administracji samorządowej (np. wytyczne, okólniki, instrukcje, opinie).

Procedura – obowiązujący w jednostce samorządu terytorialnego sposób realizacji określonego zadania lub ich grup; załatwiania sprawy administracyjnej; stosowania narzędzia zarządzania, jego oceny, aktualizacji lub doskonalenia.

Jednostki organizacyjne gminy – jednostki, których gmina jest właścicielem lub posiada uprawnienia decyzyjne w ich strukturach. Są to zarówno jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej (jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe), jak i osoby prawne (np. instytucje kultury), które w szczególności wykonują zadania o charakterze użyteczności publicznej.

Usługa publiczna – to pojedyncza usługa polegająca na dostarczaniu określonego dobra, np. bieżące utrzymanie nawierzchni dróg, zimowe utrzymanie budynków, wywóz odpadów komunalnych, udzielanie świadczeń z pomocy społecznej. Efektywne zarządzanie usługami publicznymi zwiększa ich dostępność oraz poprawia jakość. Dokonuje się to m.in. poprzez planowanie świadczenia usług publicznych i stosowanie standardów usług publicznych.

W zakresie usług publicznych należy dążyć do:

- poprawy jakości świadczenia usług przez jednostkę samorządową;
- optymalizacji kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług.

Ocena usług publicznych powinna być dokonywana pod kątem:

- wydajności – określa stosunek poniesionych nakładów (kosztów) do uzyskanych korzyści;
- skuteczności – określa stopień zadowolenia odbiorcy usługi;
- dostępności – określa dostęp do usługi przez odbiorców usługi (dostęp zarówno w sensie fizycznym, jak i finansowym).

Monitoring – systematyczne śledzenie oraz analiza jakościowych i ilościowych zmian badanych wielkości, mająca na celu pozyskanie informacji dotyczących stopnia realizacji zadań i osiągniętych celów oraz ich ewentualną modyfikację (aktualizację, doskonalenie).

Cykliczna ocena efektów działalności – warunek każdorazowo obecny w stadium 4, którego spełnienie wymaga dokonywania periodycznej oceny wszystkich procedur i narzędzi stosowanych w ramach danego kryterium zarządzania oraz efektów ich stosowania. Ocena jest dokonywana na podstawie wyników monitoringu.

Cykliczna ocena efektów działalności oraz wykorzystanie jej wyników w celu doskonalenia zarządzania – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, którego spełnienie wymaga, poza dokonywaniem stosownej oceny, również wykorzystania wyników sporządzonych ocen w praktyce zarządzania jednostką samorządu terytorialnego.

Benchmarking – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, który oznacza ciągłą i systematyczną metodę porównywania (analiza porównawcza) wyników własnej działalności (realizacji zadań publicznych) z działalnością innych podmiotów, które można uznać za wzór. Benchmarking to poszukiwanie najlepszych praktyk (wzorców), innowacyjnych rozwiązań (pomysłów) i skutecznych procedur. Benchmarking umożliwia poprawę zadowolenia klientów usług publicznych; prowadzi do doskonalenia procesów (procedur); przyczynia się do zwiększenia efektywności podejmowanych działań; pomaga w wyznaczeniu celów i kierunków rozwoju oraz stwarza potrzebę ciągłej poprawy.

5 OBSZAR ZARZĄDZANIA I. PRZYWÓDZTWO I STRATEGIA

5.1. Kryterium zarządzania nr 1. Przywódtwo

5.1.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

Opis stanu modelowego:

Kierownictwo urzędu inicjuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą, służące m.in. mobilizowaniu pracowników oraz poprawie komunikacji wewnętrznej w urzędzie. Prowadzone są badania satysfakcji i opinii pracowników urzędu na temat różnych aspektów pracy w urzędzie, a ich wyniki są wykorzystywane do poprawy jakości zarządzania oraz oceny okresowej pracowników. Partnerzy zewnętrzni włączani są w proces planowania i realizacji strategii rozwoju gminy. Prowadzona jest współpraca międzynarodowa. Dokonuje się okresowej oceny efektów w zakresie osiągania celów strategii oraz doskonalenia zarządzania gminą. Wdrażane są zasady „dobrego rządzenia”, a mieszkańców informuje się o ich efektach. Kierownictwo urzędu promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy nowoczesną kulturę organizacyjną. Wyniki cyklicznych badań zadowolenia klientów usług publicznych oraz badań satysfakcji pracowników urzędu i kluczowych jednostek organizacyjnych gminy są wykorzystywane przez kierownictwo urzędu dla doskonalenia zarządzania gminą. Kierownictwo urzędu poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania gminą oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Przywódtwo* jest:

- 1) inicjowanie przez kierownictwo urzędu działań z zakresu doskonalenia zarządzania gminą oraz formułowania kierunków jej rozwoju;
- 2) podejmowanie przez kierownictwo urzędu działań na rzecz mobilizowania pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej w urzędzie;
- 3) prowadzenie, z inicjatywy kierownictwa urzędu, monitoringu zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy;
- 4) stosowanie przez kierownictwo urzędu praktyk publicznego doceniania indywidualnych i zespołowych sukcesów zawodowych pracowników;
- 5) eksponowanie przez kierownictwo urzędu misji i celów strategicznych gminy;
- 6) prowadzenie przez kierownictwo urzędu rozmów z partnerami zewnętrznymi na temat podejmowania wspólnych projektów służących realizacji strategii rozwoju gminy;
- 7) analizowanie przez kierownictwo urzędu możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji strategii rozwoju gminy i podniesienia jakości życia mieszkańców;
- 8) prowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników urzędu na temat różnych aspektów pracy w urzędzie oraz ich wykorzystywanie w celu poprawy jakości zarządzania, jak również oceny okresowej pracowników;
- 9) włączanie przez kierownictwo urzędu partnerów zewnętrznych w proces planowania i realizacji strategii rozwoju gminy;
- 10) przygotowywanie, z inicjatywy kierownictwa urzędu, projektów z udziałem partnerów zewnętrznych, służących realizacji strategii rozwoju gminy;
- 11) nawiązywanie przez kierownictwo urzędu współpracy międzynarodowej;
- 12) dokonywanie przez kierownictwo urzędu okresowej oceny stopnia osiągania celów strategii oraz doskonalenia zarządzania gminą;
- 13) wdrażanie przez kierownictwo urzędu zasad „dobrego rządzenia” i informowanie mieszkańców o efektach ich stosowania;
- 14) promowanie w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy kultury organizacyjnej, którą charakteryzują, m.in. orientacja na jakość usług, praca zespołowa, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności;

- 15) prowadzenie cyklicznych badań zadowolenia klientów usług publicznych oraz badań satysfakcji pracowników urzędu i kluczowych jednostek organizacyjnych gminy, jak również wykorzystywanie ich wyników do doskonalenia zarządzania gminą;
- 16) doskonalenie kompetencji kierownictwa urzędu w zakresie zarządzania gminą;
- 17) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie przywództwa oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia zarządzania gminą.

5.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

- 1) **Przywództwo** – zdolność wpływania na zachowania innych podmiotów, mająca oparcie w autorytecie organu władzy państwowej (samorządowej) i osoby pełniącej funkcję organu, a warunkująca skuteczną realizację określonych celów (wizji). Przywództwo to motywowanie, inspirowanie i wyzwalanie w podmiotach zapału do działania oraz nadawanie kierunku tym działaniom.
- 2) **Partnerzy zewnętrzni** – inne jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe i społeczne.
- 3) **Dobre rządzenie** – trafne identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale interesariuszy. Do najważniejszych wymiarów dobrego rządzenia należą: demokratyczne państwo prawne, przejrzystość, rozliczalność, partycypacja, społeczna inkluzja oraz skuteczność i efektywność.
- 4) **Kierownictwo urzędu** – zespół złożony z wójta (burmistrza, prezydenta miasta), jego zastępcy (zastępców), sekretarza i skarbnika gminy oraz kadry kierowniczej średniego szczebla (kierownicy lub dyrektorzy wydziałów i podległych jednostek organizacyjnych). Kierownictwo urzędu ma realny wpływ na kształtowanie postaw pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej w urzędzie i podległych jednostkach organizacyjnych.

- 5) **Badania satysfakcji i opinii pracowników urzędu** – jedna z form komunikacji między kierownictwem urzędu a pracownikami. Badania są przeprowadzane w celu: uzyskania informacji od pracowników na temat ich poczucia samorealizacji i rozwoju kariery zawodowej w urzędzie, zbadania poziomu identyfikacji z urzędem, motywacji do pracy i rozwoju zawodowego, postrzegania kultury organizacyjnej oraz oceny efektywności komunikacji wewnętrznej. Badania powinny być przeprowadzane cyklicznie (optymalnie nie rzadziej niż raz na 2 lata) i odpowiadać na pytania charakteryzujące kulturę organizacyjną. Przeprowadzając badania należy dążyć do zapewnienia porównywalności wyników badań w kolejnych latach.
- 6) **Badania zadowolenia klientów usług publicznych** – badania prowadzone w odniesieniu do konkretnego rodzaju i zakresu usług, tak aby odbiorca (klient) mógł precyzyjnie wyrazić swoją opinię. Badania te mogą dotyczyć np. usług opiekuńczych dla osób chorych lub niesamodzielnych, oceny funkcjonowania szkoły, oceny pracy bibliotek, centrów kultury czy komunikacji miejskiej. Badania są wykonywane, zgodnie z metodyką badań społecznych, przez pracowników własnych, wolontariuszy, ekspertów zewnętrznych lub wyspecjalizowaną jednostkę. Wyniki tych badań służą doskonaleniu zarządzania usługami w danej jednostce samorządu terytorialnego. Badania powinny być przeprowadzane cyklicznie (optymalnie nie rzadziej niż raz na 2 lata). Przeprowadzając badania należy dążyć do zapewnienia porównywalności wyników badań w kolejnych latach.

5.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Kierownictwo urzędu inicjuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą oraz bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju gminy.</p>	<p>2a) Kierownictwo urzędu podejmuje działania na rzecz mobilizowania pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej, np. poprzez organizowanie okresowych zebrań pracowników urzędu, wydziałów, jednostek organizacyjnych gminy.</p> <p>2b) Z inicjatywy kierownictwa urzędu prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.</p>	<p>3a) Kierownictwo urzędu stosuje praktykę publicznego doceniania indywidualnych i zespołowych sukcesów zawodowych pracowników.</p> <p>3b) W wypowiedziach kierownictwa urzędu można znaleźć odniesienia do misji i celów strategicznych rozwoju gminy.</p> <p>3c) Kierownictwo urzędu prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi na temat podejmowania wspólnych projektów służących realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p>3d) Kierownictwo urzędu analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji strategii rozwoju gminy i podniesienia jakości życia mieszkańców.</p>	<p>4a) Prowadzi się badania satysfakcji i opinii pracowników urzędu nt. różnych aspektów pracy w urzędzie.</p> <p>4b) Wyniki tych badań są wykorzystywane przez kierownictwo urzędu do poprawy jakości zarządzania oraz wpływają na ocenę okresową pracowników.</p> <p>4c) Kierownictwo urzędu włącza partnerów zewnętrznych w proces planowania i realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p>4d) Z inicjatywy kierownictwa urzędu przygotowano co najmniej kilka projektów z udziałem partnerów zewnętrznych służących realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p>4e) Kierownictwo urzędu nawiązało współpracę międzynarodową.</p> <p>5) Kierownictwo urzędu dokonuje okresowej oceny efektów własnej działalności w zakresie osiągania celów strategii oraz doskonalenia zarządzania gminą.</p>	<p>6a) Kierownictwo urzędu wdraża zasady „dobrego rządzenia” w urzędzie i informuje mieszkańców o efektach ich stosowania.</p> <p>6b) Kierownictwo urzędu promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy nowoczesną kulturę organizacyjną, którą charakteryzują:</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientacja na jakość usług, • życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą, • dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, • atmosfera wzajemnego zaufania, • praca zespołowa, • delegowanie kompetencji i odpowiedzialności, • wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji, • wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym. <p>6c) Współpraca zagraniczna gminy wspomaga realizację strategii jej rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców gminy.</p> <p>7) Prowadzone są cykliczne badania zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania satysfakcji pracowników urzędu i kluczowych jednostek organizacyjnych gminy, a ich wyniki są wykorzystywane przez kierownictwo urzędu w celu doskonalenia zarządzania gminą.</p> <p>8) Kierownictwo urzędu doskonali własne kompetencje w zakresie zarządzania gminą poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • porównywanie własnych osiągnięć menedżerskich do osiągnięć kierownictwa innych urzędów, • adaptowanie i wdrażanie metod zarządzania stosowanych przez najlepszych kierowników z innych urzędów.

5.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Kierownictwo urzędu podejmuje działania na rzecz mobilizowania pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej, np. poprzez organizowanie okresowych zebrań pracowników urzędu, wydziałów, jednostek organizacyjnych gminy.	<input type="checkbox"/>			
2b) Z inicjatywy kierownictwa urzędu prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.	<input type="checkbox"/>			
3a) Kierownictwo urzędu stosuje praktykę publicznego doceniania indywidualnych i zespołowych sukcesów zawodowych pracowników.		<input type="checkbox"/>		
3b) W wypowiedziach kierownictwa urzędu można znaleźć odniesienia do misji i celów strategicznych rozwoju gminy.		<input type="checkbox"/>		
3c) Kierownictwo urzędu prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi na temat podejmowania wspólnych projektów służących realizacji strategii rozwoju gminy.		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
3d) Kierownictwo urzędu analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji strategii rozwoju gminy i podniesienia jakości życia mieszkańców.		<input type="checkbox"/>		
4a) Prowadzi się badania satysfakcji i opinii pracowników urzędu nt. różnych aspektów pracy w urzędzie.			<input type="checkbox"/>	
4b) Wyniki tych badań są wykorzystywane przez kierownictwo urzędu do poprawy jakości zarządzania oraz wpływają na ocenę okresową pracowników.			<input type="checkbox"/>	
4c) Kierownictwo urzędu włącza partnerów zewnętrznych w proces planowania i realizacji strategii rozwoju gminy.			<input type="checkbox"/>	
4d) Z inicjatywy kierownictwa urzędu przygotowano co najmniej kilka projektów z udziałem partnerów zewnętrznych służących realizacji strategii rozwoju gminy.			<input type="checkbox"/>	
4e) Kierownictwo urzędu nawiązało współpracę międzynarodową.			<input type="checkbox"/>	
5) Kierownictwo urzędu dokonuje okresowej oceny efektów własnej działalności w zakresie osiągnięcia celów strategii oraz doskonalenia zarządzania gminą.			<input type="checkbox"/>	
6a) Kierownictwo urzędu wdraża zasady „dobrego rządzenia” w urzędzie i informuje mieszkańców o efektach ich stosowania.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>6b) Kierownictwo urzędu promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy nowoczesną kulturę organizacyjną, którą charakteryzują:</p> <ul style="list-style-type: none"> orientacja na jakość usług, życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą, dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, atmosfera wzajemnego zaufania, praca zespołowa, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności, wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji, wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym. 				<input type="checkbox"/>
6c) Współpraca zagraniczna gminy wspomaga realizację strategii jej rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców gminy.				<input type="checkbox"/>
7) Prowadzone są cykliczne badania zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania satysfakcji pracowników urzędu i kluczowych jednostek organizacyjnych gminy, a ich wyniki są wykorzystywane przez kierownictwo urzędu w celu doskonalenia zarządzania gminą.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>8) Kierownictwo urzędu doskonali własne kompetencje w zakresie zarządzania gminą poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> porównywanie własnych osiągnięć menedżerskich do osiągnięć kierownictwa innych urzędów, adaptowanie i wdrażanie metod zarządzania stosowanych przez najlepszych kierowników z innych urzędów. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	4	
4	6	
5	5	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

5.2. Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

5.2.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

Opis stanu modelowego:

Gmina posiada i realizuje strategię rozwoju, spełniającą podstawowe wymogi merytoryczne. Gmina przyjęła również plany operacyjne, w których zostały określone szczegółowe mechanizmy osiągnięcia celów strategicznych gminy. W budżecie gminy, wieloletnim planie finansowym i wieloletnim planie inwestycyjnym zostały ujęte środki na realizację zadań, a także wynikających ze strategii i planów operacyjnych zadań wieloletnich. Mieszkańcy gminy są informowani o postępie i rezultatach wdrażania strategii i planów operacyjnych. Gmina wypracowała procedurę monitorowania strategii, na podstawie której jest prowadzony monitoring strategii i planów operacyjnych. Gmina dokonuje cyklicznej oceny efektów wdrażania strategii i zadań z niej wynikających, a wyniki tej oceny służą aktualizacji strategii. Gmina przygotowuje prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczących gminy i jej otoczenia. Prowadzi również analizy zagrożeń dla realizacji strategii oraz badania jakości życia w gminie. Wszystkie działania, jakie gmina podejmuje w dziedzinie zarządzania strategicznego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki gminy oraz stosowanych w jej ramach narzędzi i procedur. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem jest poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz ich adaptacja do potrzeb i możliwości gminy.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie strategiczne* jest:

- 1) posiadanie i realizacja przez gminę strategii jej rozwoju;
- 2) uwzględnienie w budżecie roku bieżącego środków na realizację strategii;
- 3) posiadanie planów operacyjnych obejmujących wszystkie cele strategii;
- 4) realizowanie zadań określonych w planach operacyjnych;
- 5) posiadanie procedur monitorowania strategii;
- 6) informowanie mieszkańców o realizacji zadań wynikających ze strategii;
- 7) uwzględnienie środków na realizację wieloletnich zadań strategicznych w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym;
- 8) monitorowanie i ocena realizacji strategii i planów operacyjnych;
- 9) aktualizowanie strategii i planów operacyjnych w oparciu o wyniki ich monitoringu i okresowej oceny;
- 10) sporządzanie prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczących gminy i jej otoczenia, analizy zagrożeń dla realizacji strategii oraz wykorzystywanie ich wyników w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych;
- 11) prowadzenie badań jakości życia w gminie;
- 12) prowadzenie cyklicznej oceny efektów działalności, narzędzi i procedur oraz doskonalenie polityki i instrumentarium zarządzania strategicznego;
- 13) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

5.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

Strategia rozwoju gminy – długookresowy plan rozwoju gminy zawierający uwarunkowania, cele, zadania i kierunki jej rozwoju (wizja i misja gminy). Strategia rozwoju gminy jest opracowywana przy współudziale partnerów społecznych i gospodarczych (przedsiębiorców). Strategia rozwoju gminy podlega cyklicznej ocenie i aktualizacji, a na tej podstawie dokonuje się modyfikacji planów operacyjnych oraz wieloletnich planów inwestycyjnych.

Wizja rozwoju gminy – obraz przyszłego stanu gminy, będący wyobrażeniem pożądanej przyszłości. Wizja powinna zawierać syntetyczny opis dążeń i aspiracji społeczności lokalnej, opracowany przy współudziale mieszkańców oraz ich reprezentantów.

Misja gminy – opisuje mandat danej gminy do realizacji jej wizji rozwoju oraz nadrzędne wartości (zasady), jakimi będzie się ona kierować podejmując działania na rzecz realizacji wizji. Misja to syntetyczny opis sposobu postępowania w celu realizacji wizji rozwoju gminy.

Plany operacyjne – zawierają opis sposobu osiągnięcia celów szczegółowych (lub realizacji zadań) określonych w strategii rozwoju gminy. Plany operacyjne zawierają przede wszystkim: opis zadań oraz oczekiwane rezultaty realizacji tych zadań; wskazanie komórek organizacyjnych nadzorujących realizację planów (lub zadań w ramach planów); wysokość nakładów osobowych, rzeczowych i finansowych wymaganych do realizacji zadań w ramach planów oraz harmonogram realizacji zadań. Rolę planów operacyjnych pełnią również sporządzane na podstawie przepisów ustaw gminne programy i plany sektorowe, które winny być spójne ze strategią rozwoju gminy.

Ustawowo przewidziane programy i plany sektorowe – dokumenty programowe określające szczegółową politykę gminy w danym sektorze. Mogą pełnić rolę planów operacyjnych, spójnych ze strategią rozwoju gminy. W większości przypadków ich posiadanie jest obligatoryjne. Do katalogu programów i planów sektorowych należą:

- 1) studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy;
- 2) miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego;
- 3) gminny program ochrony środowiska;
- 4) gminny plan gospodarki odpadami;
- 5) program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy;
- 6) założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe (lub sam plan);
- 7) gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych;
- 8) gminny program współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego;
- 9) gminny plan zarządzania kryzysowego;
- 10) gminny program opieki nad zabytkami;
- 11) gminny program rozwiązywania problemów alkoholowych;
- 12) wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych;
- 13) gminny plan rozwoju sieci drogowej;
- 14) gminny program usuwania i unieszkodliwiania odpadów zawierających azbest.

Sporządzanie (stanowienie) niektórych programów i planów jest fakultatywne, albo nieuzasadnione merytorycznie (np. program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy nie jest przygotowywany, gdy gmina nie posiada takiego zasobu).

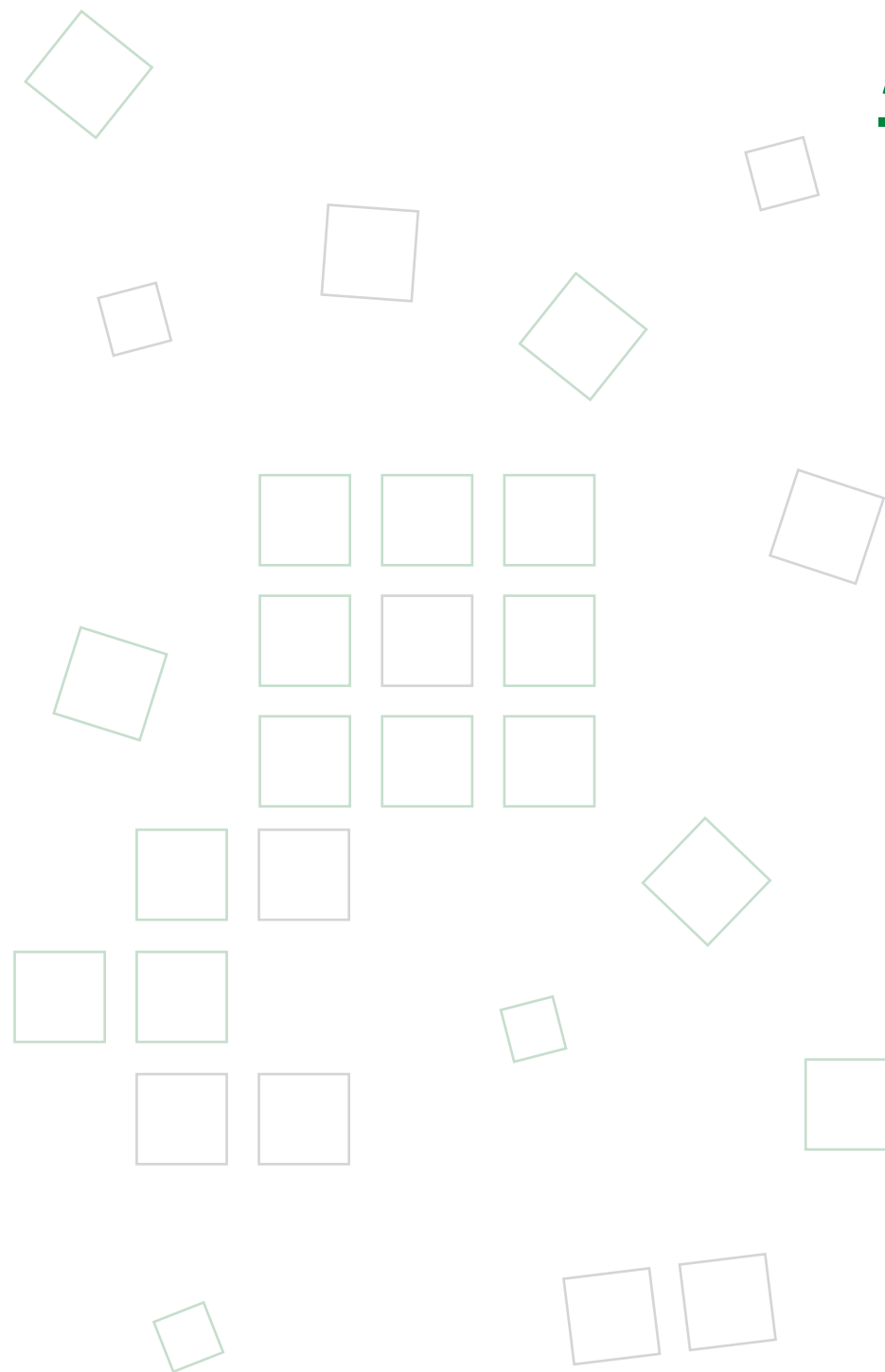
Wskaźniki realizacji – mierniki liczbowe lub jakościowe służące do oceny postępów i efektów realizacji planów operacyjnych.

System monitoringu realizacji strategii – całościowy i uporządkowany układ podmiotów oraz zasad (reguł), mający za cel (przedmiot) systematyczne śledzenie oraz jakościową i ilościową analizę zmian badanych wielkości. W odniesieniu do strategii rozwoju gminy sprowadza się do zbierania i przetwarzania informacji w celu dokonywania okresowej oceny postępu i skutków realizacji strategii. W metodzie PRI przyjęto, że system monitoringu realizacji strategii obejmuje co najmniej:

- 1) komitet ds. monitoringu realizacji strategii (złożony z przedstawicieli samorządu i partnerów społecznych);
- 2) zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii;
- 3) zestaw wskaźników służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii.

Mechanizmy aktualizacji strategii – obowiązujący w urzędzie tryb przeprowadzania aktualizacji strategii rozwoju gminy.

Badania jakości życia mieszkańców gminy – są narzędziem diagnozy i monitorowania istotnych aspektów życia w gminie (w tym także oceny najważniejszych usług) oraz formą konsultacji z mieszkańcami. Zgromadzone w wyniku badania informacje pozwalają władzom samorządowym lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania mieszkańców gminy (dzielnicy, sołectwa). Badania jakości życia są przeprowadzane w formie badania ankietowego (zgodnie z metodyką badań społecznych), co najmniej raz na 2-4 lata, aby śledzić trend zmian opinii mieszkańców.



5.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina podejmuje działania w zakresie planowania i zarządzania strategicznego zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych, która zawiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • misję lub wizję, • cele strategiczne, • cele szczegółowe lub zadania. <p>2b) Środki finansowe na realizację strategii zostały uwzględnione w budżecie roku bieżącego.</p> <p>2c) Strategia jest realizowana.</p>	<p>3a) Istnieją plany operacyjne obejmujące wszystkie cele przyjęte w strategii, które określają:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji, • komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację planów (lub zadań w ramach planów), • wysokość nakładów (finansowych i rzeczowych) wymaganych dla realizacji zadań w ramach planów, • harmonogram realizacji planów, • wskaźniki realizacji. <p>3b) Zadania określone w planach operacyjnych są realizowane.</p> <p>3c) Została przyjęta procedura monitoringu realizacji strategii.</p> <p>3d) Informacja o realizacji zadań wynikających ze strategii jest powszechnie dostępna dla mieszkańców.</p>	<p>4a) Środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w strategii (i/lub planach operacyjnych) zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.</p> <p>4b) Prowadzony jest monitoring oraz okresowa ocena realizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p>4c) Wyniki monitoringu i okresowej oceny realizacji strategii i planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Sporządzane są prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczące gminy i jej otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju gminy (analiza ryzyka), a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p>6b) Prowadzone są cykliczne badania jakości życia w gminie, a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania strategicznego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, wykorzystując w tym celu m.in. następujące metody: PRI, CAF, EFQM, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

5.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>2a) Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych, która zawiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • misję lub wizję, • cele strategiczne, • cele szczegółowe lub zadania. 	<input type="checkbox"/>			
2b) Środki finansowe na realizację strategii zostały uwzględnione w budżecie roku bieżącego.	<input type="checkbox"/>			
2c) Strategia jest realizowana.	<input type="checkbox"/>			
<p>3a) Istnieją plany operacyjne obejmujące wszystkie cele przyjęte w strategii, które określają:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji, • komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację planów (lub zadań w ramach planów), • wysokość nakładów (finansowych i rzeczowych) wymaganych dla realizacji zadań w ramach planów, • harmonogram realizacji planów, • wskaźniki realizacji. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
3b) Zadania określone w planach operacyjnych są realizowane.		<input type="checkbox"/>		
3c) Została przyjęta procedura monitoringu realizacji strategii.		<input type="checkbox"/>		
3d) Informacja o realizacji zadań wynikających ze strategii jest powszechnie dostępna dla mieszkańców.		<input type="checkbox"/>		
4a) Środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w strategii (i/lub planach operacyjnych) zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzony jest monitoring oraz okresowa ocena realizacji strategii i planów operacyjnych.			<input type="checkbox"/>	
4c) Wyniki monitoringu i okresowej oceny realizacji strategii i planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6a) Sporządzane są prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczące gminy i jej otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju gminy (analiza ryzyka), a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.				<input type="checkbox"/>
6b) Prowadzone są cykliczne badania jakości życia w gminie, a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania strategicznego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, wykorzystując w tym celu m.in. następujące metody: PRI, CAF, EFQM, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	3	
3	4	
4	4	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
------------------------	-------

6 OBSZAR ZARZĄDZANIA II. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI I PROCESAMI

6.1. Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

6.1.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

Opis stanu modelowego:

Gmina przygotowuje prognozy dotyczące dochodów i wydatków. Zarządzanie finansami odbywa się w oparciu o dokumenty wieloletniego planowania finansowego. Ponadto sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy jest spójny z wieloletnią prognozą finansową. Plan ten został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, a kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych. Gmina stosując budżet zadaniowy, dokonuje corocznej aktualizacji dokumentów wieloletniego planowania finansowego. Proces aktualizacji tych dokumentów odbywa się zgodnie z uprzednio przyjętymi zasadami, przy udziale społeczności lokalnej. Dokonywana jest aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej. Ponadto corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza efektów realizacji budżetu zadaniowego, a wnioski z niej wynikające służą doskonaleniu zasad zarządzania finansowego. Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów zarządzania finansami oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania finansami oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie finansami* jest:

- 1) posiadanie wieloletniego planu inwestycyjnego w horyzoncie minimum 3-letnim;
- 2) posiadanie, sporządzonej nie później niż w połowie roku poprzedzającego, prognozy dochodów obejmującej co najmniej kolejny rok budżetowy;
- 3) posiadanie 5-letniej prognozy finansowej sporządzonej w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowanej o wpływ czynników nieprzewidywalnych;
- 4) posiadanie wieloletniego planu inwestycyjnego, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony;
- 5) zarządzanie finansami w oparciu o budżet zadaniowy obejmujący wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego;
- 6) dokonywanie na potrzeby aktualizacji corocznych porównań ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem wprowadzenia stosownych korekt;
- 7) aktualizowanie dokumentów wieloletniego planowania finansowego, odbywające się w z góry ustalonych terminach, zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną;
- 8) dokonywanie cyklicznej oceny efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie;
- 9) aktualizowanie wieloletniej prognozy finansowej opartej o sporządzone analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, w szczególności analizy modelu systemu podatków i opłat lokalnych oraz analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł;
- 10) sporządzanie retrospektywnej analizy skutków funkcjonowania budżetu zadaniowego;
- 11) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie;

- 12) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania finansami oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

6.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

Wieloletni plan inwestycyjny (WPI) – dokument określający całość zamierzeń inwestycyjnych (zadań) danej jednostki samorządu terytorialnego w perspektywie kilku lat. Istotnymi cechami WPI jest koherentność ze strategią rozwoju gminy oraz hierarchizacja inwestycji wg uprzednio wybranych priorytetów, tak aby przy założonych środkach finansowych osiągnąć maksymalizację korzyści. Każda planowana inwestycja zawiera co najmniej: podstawową charakterystykę (zakres rzeczowy), termin realizacji oraz planowane nakłady ze wskazaniem źródeł finansowania.

Wieloletnia prognoza finansowa – prognoza realistyczna, obejmująca co najmniej dochody i wydatki bieżące; dochody i wydatki majątkowe; wynik budżetu; sposób sfinansowania deficytu albo przeznaczenie nadwyżki; przychody i rozchody; kwotę długu i sposób sfinansowania spłaty długu; objaśnienia przyjętych wartości (*art. 226 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*). Wieloletnia prognoza finansowa odrębnie dla każdego przedsięwzięcia (programu, projektu, zadania) określa: jego nazwę i cel; jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za realizację; okres realizacji i łączne nakłady finansowe; limity wydatków w poszczególnych latach oraz limit zobowiązań. Wieloletnia prognoza finansowa obejmuje okres roku budżetowego oraz co najmniej trzech kolejnych lat. Okres objęty wieloletnią prognozą finansową nie może być krótszy niż okres, na jaki przyjęto limity wydatków.

Budżet zadaniowy gminy – prezentacja dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów w rozbiciu na poszczególne zadania nałożone na jednostkę samorządu terytorialnego. W ramach budżetu zadaniowego każde zadanie ma wskazany zamierzony cel (stan obecny i potrzeby); działania (zadania), które muszą być podjęte; podmioty, odpowiedzialne za ich realizację; terminy ich realizacji; źródła finansowania oraz wskaźniki służące ocenie uzyskanych efektów. Budżet zadaniowy składa

się z budżetu inwestycyjnego (plan zadań wieloletnich) oraz budżetu operacyjnego (plan zadań bieżących). Przy konstruowaniu budżetu zadaniowego istotną rolę odgrywają konsultacje społeczne, mające ułatwić wybór zadań do wykonania na tle całokształtu działalności gminy. Ze względu na swoją konstrukcję budżet zadaniowy zapewnia większą przejrzystość i efektywność wydatkowania środków publicznych.

Średni koszt jednostkowy realizacji zadań inwestycyjnych – wyznaczany dla poszczególnych kategorii inwestycji stosunek poniesionych wydatków do właściwej jednostki miary, np. koszt wykonania 1 mb kanalizacji grawitacyjnej, wykonania 1 mb wodociągu, 1 m² powierzchni obiektu użyteczności publicznej. W zależności od liczby wykonywanych inwestycji konieczne jest właściwe wyznaczenie kategorii inwestycji – tak aby uzyskiwany wynik był poprawny z punktu widzenia metodologii statystyki (w szczególności, aby był uzyskany na podstawie dostatecznie jednorodnej i dużej próbki statystycznej).

Nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących – nakłady finansowe (bezpośrednie zużycie zasobów pieniężnych) i rzeczowe (zużywane zasoby niepieniężne, w uogólnieniu również nakład pracy pracowników) poniesione na wykonanie jednostkowej usługi świadczonej w ramach działalności bieżącej, np. wydanie decyzji administracyjnej określonego typu.

Parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej – parametry określające zmienność podstawowych parametrów budżetu jednostki samorządu terytorialnego (np. dochodów ogółem, dochodów bieżących, wydatków ogółem, wydatków inwestycyjnych, zadłużenia) z roku na rok lub w perspektywie wieloletniej.

6.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Zarządzanie finansami w gminie jest prowadzone zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) W ramach zarządzania finansami w gminie sporządzane są podstawowe prognozy dotyczące dochodów i wydatków, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny w horyzoncie minimum 3-letnim, obejmujący co najmniej opis każdego zadania i jego szacunkowy koszt, • sporządzono nie później niż w połowie roku poprzedzającego prognozę dochodów obejmującą co najmniej kolejny rok budżetowy. 	<p>3) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sporządzona została 5-letnia prognoza finansowa w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowana o wpływ czynników nieprzewidywalnych, • sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony; plan został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, zaś kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych. 	<p>4) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym obejmującym wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • na potrzeby aktualizacji dokonywane jest coroczne porównanie ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem ustalenia niezbędnych korekt, • coroczna aktualizacja dokumentów wieloletniego planowania finansowego odbywa się w ustalonych z góry terminach, zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną. <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty, analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, w szczególności analizy modelu systemu podatków i opłat lokalnych oraz analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł.</p> <p>6b) Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza skutków funkcjonowania budżetu zadaniowego, a wnioski z niej służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem trzech kategorii wskaźników: średnie koszty jednostkowych realizacji zadań inwestycyjnych, nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących, parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

6.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>2) W ramach zarządzania finansami w gminie sporządzone są podstawowe prognozy dotyczące dochodów i wydatków, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny w horyzoncie minimum 3-letnim, obejmujący co najmniej opis każdego zadania i jego szacunkowy koszt, sporządzono nie później niż w połowie roku poprzedzającego prognozę dochodów obejmującą co najmniej kolejny rok budżetowy. 	<input type="checkbox"/>			
<p>3) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> sporządzona została 5-letnia prognoza finansowa w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowana o wpływ czynników nieprzewidywalnych, sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony; plan został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, zaś kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>4) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym obejmującym wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> na potrzeby aktualizacji dokonywane jest coroczne porównanie ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem ustalenia niezbędnych korekt, coroczna aktualizacja dokumentów wieloletniego planowania finansowego odbywa się w ustalonych z góry terminach, zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną. 			<input type="checkbox"/>	
<p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>			<input type="checkbox"/>	
<p>6a) Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty, analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, w szczególności analizy modelu systemu podatków i opłat lokalnych oraz analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł.</p>				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6b) Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza skutków funkcjonowania budżetu zadaniowego, a wnioski z niej służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań.				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem trzech kategorii wskaźników: średnie koszty jednostkowych realizacji zadań inwestycyjnych, nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących, parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	1	
4	2	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

6.2. Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

6.2.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

Opis stanu modelowego:

Gmina posiada aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego. Zarządzając mieniem komunalnym stosuje przejrzyste procedury oraz jednolite zasady. Gmina konsekwentnie realizuje założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem przyczyniając się do przestrzegania zasady efektywności w działaniach podmiotów mienia komunalnego. Informując mieszkańców o składnikach mienia komunalnego, przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie, potwierdza przestrzeganie zasady jawności podejmowanych działań. Gmina dokonuje cyklicznej oceny działań z zakresu zarządzania mieniem komunalnym oraz w oparciu o jej wyniki doskonali sposoby ich realizacji. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania mieniem oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie mieniem* jest:

- 1) posiadanie aktualnego wykazu nieruchomości i innych składników mienia komunalnego;
- 2) posiadanie przejrzystych procedur dotyczących obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego;
- 3) posiadanie jednolitych zasad zarządzania nieruchomościami komunalnymi;
- 4) regulowanie stanu prawnego składników mienia komunalnego;

- 5) dokonywanie, w uzasadnionych przypadkach, prywatyzacji mienia komunalnego;
- 6) informowanie mieszkańców o składnikach mienia przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie;
- 7) realizowanie założeń długookresowej polityki gospodarowania mieniem komunalnym;
- 8) dokonywanie cyklicznej oceny wdrożonych procedur oraz doskonalenie stosowanych narzędzi zarządzania mieniem;
- 9) poszukiwanie przez gminę najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania mieniem oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

6.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

Mienie – własność i inne prawa majątkowe. Mienie to ogół praw majątkowych bezwzględnych (np. prawa rzeczowe) i względnych (np. prawa obligacyjne) ujmowanych jako aktywa.

Majątek – ogół aktywów i pasywów (ciężary, obowiązki).

Własność – najszersze prawo do rzeczy uprawniające właściciela do władania rzeczą, korzystania z rzeczy (używania, przetwarzania, zużycia, pobierania pożytków itp.) i rozporządzania rzeczą (zbywania, obciążania ograniczonymi prawami rzeczowymi itp.).

Mienie komunalne – własność i inne prawa majątkowe gminy (związku międzygminnego) oraz innych komunalnych osób prawnych, w tym przedsiębiorstw.

Wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego – rejestr zawierający dane o poszczególnych składnikach mienia komunalnego, określający w szczególności rodzaj składnika majątkowego, jego stan, podmiot któremu wobec niego przysługuje:

- a) prawo własności;
- b) inny tytuł prawny niż prawo własności;
- c) posiadanie.

Wykaz powinien być aktualizowany nie rzadziej niż raz w miesiącu, a składniki mienia komunalnego powinny być w nim przedstawione w sposób przejrzysty i zrozumiały dla mieszkańca gminy. Podstawą do sporządzenia wykazu może być informacja o stanie mienia jednostki samorządu terytorialnego, jaką ma obowiązek przedstawić wójt (burmistrz, prezydent miasta), zgodnie z art. 267 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

Procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego – procedury o charakterze techniczno-organizacyjnym, określające rolę i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych (wydziałów, referatów, stanowisk pracy itp.) w podejmowanych działaniach. Procedury formalnoprawne określają przepisy powszechnie obowiązującego prawa.

Informowanie mieszkańców – przekazywanie mieszkańcom gminy informacji publicznej o podejmowanych decyzjach lub wdrożonych procedurach w sposób zwyczajowo przyjęty. W przypadku kryterium zarządzanie mieniem jest to informacja o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do obrotu (np. na stronie internetowej) niezwłocznie po podjęciu stosownej decyzji. W metodzie PRI informowanie nie obejmuje tych danych (informacji), do których udostępniania jest zobowiązana administracja publiczna na mocy prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju (np. ogłoszenie o przetargu).

6.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina zarządza mieniem komunalnym zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Gmina posiada aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego.</p>	<p>3) Gmina w zakresie zarządzania mieniem:</p> <ul style="list-style-type: none"> wprowadziła przejrzyste procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego, dokonała lub dokonuje regulacji stanu prawnego nieruchomości i innych składników mienia komunalnego, w uzasadnionych przypadkach dokonuje prywatyzacji mienia komunalnego (np. poprzez sprzedaż lokali na rzecz najemców). 	<p>4a) Gmina określiła jednolite zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi.</p> <p>4b) Gmina informuje mieszkańców o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie pod jakimkolwiek tytułem prawnym (najem, dzierżawa itp.).</p> <p>5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.</p>	<p>6) Gmina zarządza mieniem realizując przyjęte założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem komunalnym, w szczególności w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> zbywania nieruchomości ujętych w planie jako przeznaczone do sprzedaży, dokonywania nakładów celem podniesienia użyteczności poszczególnych składników mienia. <p>7) Gmina w zakresie zarządzania mieniem komunalnym przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań, a w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).</p> <p>8) Gmina w zakresie zarządzania mieniem doskonali swoje działania poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prorowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych), rozwiązań, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznanych za najlepsze, mając na uwadze uwarunkowania lokalne.

6.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Gmina posiada aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego.	<input type="checkbox"/>			
3) Gmina w zakresie zarządzania mieniem: <ul style="list-style-type: none"> wprowadziła przejrzyste procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego, dokonała lub dokonuje regulacji stanu prawnego nieruchomości i innych składników mienia komunalnego, w uzasadnionych przypadkach dokonuje prywatyzacji mienia komunalnego (np. poprzez sprzedaż lokali na rzecz najemców). 		<input type="checkbox"/>		
4a) Gmina określiła jednolite zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi.			<input type="checkbox"/>	
4b) Gmina informuje mieszkańców o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie pod jakimkolwiek tytułem prawnym (najem, dzierżawa itp.).			<input type="checkbox"/>	
5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6) Gmina zarządza mieniem realizując przyjęte założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem komunalnym, w szczególności w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> zbywania nieruchomości ujętych w planie jako przeznaczone do sprzedaży, dokonywania nakładów celem podniesienia użyteczności poszczególnych składników mienia. 				<input type="checkbox"/>
7) Gmina w zakresie zarządzania mieniem komunalnym przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań, a w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).				<input type="checkbox"/>
8) Gmina w zakresie zarządzania mieniem doskonali swoje działania poprzez: <ul style="list-style-type: none"> prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznanych za najlepsze, mając na uwadze uwarunkowania lokalne. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	1	
4	3	
5	3	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

6.3. Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

6.3.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

Opis stanu modelowego:

Gmina zarządza przestrzenią zgodnie z przyjętą wizją i polityką przestrzenną zawartą w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy. Opracowano miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające prawie cały obszar gminy wymagający istnienia takowych planów. W przypadku braku tych planów, wdrożono procedury usprawniające wydawanie decyzji o lokalizacji inwestycji celu publicznego oraz decyzji o warunkach zabudowy. Podejmowane są działania służące podniesieniu estetyki gminy, a zarazem przyczyniające się do kształtowania wizerunku gminy przyjaznej mieszkańcom i inwestorom. Gmina zabiega o udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego. Ważnym obszarem aktywności gminy jest podejmowanie nieobligatoryjnych działań mających na celu ochronę i efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków. Gmina prowadzi ewidencję zasobów przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej (GIS). Monitoring i inne działania oceniająco-kontrolne mają gwarantować poprawność podejmowanych działań i umożliwiać ich doskonalenie. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania przestrzenią oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie przestrzenią* jest:

- 1) zarządzanie przestrzenią w sposób zgodny z wizją i polityką przestrzenną gminy;

- 2) posiadanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego;
- 3) działania służące podniesieniu estetyki gminy;
- 4) prowadzenie działalności inwestycyjnej zgodnej z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju;
- 5) zabieganie o udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego;
- 6) podejmowanie działań mających na celu racjonalne kształtowanie przestrzeni publicznej;
- 7) podejmowanie działań mających na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków;
- 8) prowadzenie ewidencji zasobów (np. gruntów, budynków) przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej;
- 9) dokonywanie cyklicznej oceny wdrożonych procedur oraz doskonalenie stosowanych narzędzi zarządzania przestrzenią;
- 10) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania przestrzenią oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

6.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

Wizja zagospodarowania przestrzennego gminy – opisowe przedstawienie przyszłego stanu gminy. Wizja powinna określać pożądany, ale możliwy do osiągnięcia przyszły stan gminy, oraz powinna być opracowana przy czynnym współdziałaniu mieszkańców gminy. Podstawowym elementem zarządzania przestrzenią jest studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy (zwane dalej „studium”), określające politykę przestrzenną gminy. W obowiązującym stanie prawnym uchwalenie studium jest obowiązkowe. Przy jego opracowaniu bierze się pod uwagę wszystkie czynniki mające wpływ na rozwój przestrzenny gminy.

System Informacji Geograficznej (GIS) /System Informacji Przestrzennej/

– zestaw narzędzi umożliwiających zbieranie, przechowywanie i odtwarzanie informacji o świecie rzeczywistym (danych przestrzennych i opisowych) umiejscowionych geograficznie (wizualizacja danych) na wielu warstwach mapy cyfrowej.

Obszar wymagający istnienia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego – obszar, co do którego, po przeprowadzonej analizie, zasadne jest istnienie (posiadanie) miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Podnoszenie estetyki gminy – obejmuje działania mające na celu poprawę wyglądu gminy, w szczególności poprzez: organizowanie konkursów (np. na najładniejsze przydomowe ogródki, najbardziej zadbane osiedla/bloki); prowadzenie gminnych akcji generalnych porządków; dbałość o zieleń gminną czy inne inicjatywy.

Przestrzeń publiczna – dobro wspólne, ogólnie dostępne (użytkowane przez ogół społeczeństwa).

Integracja planowania i zagospodarowania przestrzennego – rozumiana jako działania przejawiające się poprzez:

- 1) badanie, porównywanie oraz podejmowanie niezbędnych działań korygujących (zgodnie z art. 32 ustawy o planowaniu przestrzennym) w zakresie zgodności studium i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (mpzp) z planami sektorowymi, które realizują politykę przestrzenną:
 - planem rozwoju sieci drogowej;
 - założeniami do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe (lub samym planem);
 - wieloletnim planem rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych;
- 2) przyjmowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (dla danego obszaru) jest poprzedzone przyjęciem wieloletniego planu inwestycyjnego gminy (obejmującego niezbędne inwestycje celu publicznego dla obszaru mpzp).

6.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina zarządza przestrzenią zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną gminy zawartą w studium.</p>	<p>3a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p>3b) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki gminy, • prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju. 	<p>4a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p>4b) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dba o aktywny udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego, • racjonalnie kształtuje przestrzeń publiczną, przeprowadzając w tym celu m.in. konkursy urbanistyczne i architektoniczne, • podejmuje nieobligatoryjne działania mające na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków. <p>5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.</p>	<p>6a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p>6b) Gmina prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej.</p> <p>7) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań, uwzględniając wymogi w zakresie integracji planowania i zagospodarowania przestrzennego (regularne badanie wzajemnej zgodności dokumentów planistycznych oraz powiązanie planowania przestrzennego i inwestycyjnego), a w razie potrzeby aktualizuje oraz doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).</p> <p>8) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią doskonali swoje działania poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie porównań własnych działań z działaniami jednostek samorządu terytorialnego poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznawanych za najlepsze, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne.

6.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną gminy zawartą w studium.	<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.		<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią: <ul style="list-style-type: none"> • podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki gminy, • prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju. 		<input type="checkbox"/>		
4a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4b) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią: <ul style="list-style-type: none"> • dba o aktywny udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego, • racjonalnie kształtuje przestrzeń publiczną, przeprowadzając w tym celu m.in. konkursy urbanistyczne i architektoniczne, • podejmuje nieobligatoryjne działania mające na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków. 			<input type="checkbox"/>	
5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.			<input type="checkbox"/>	
6a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.				<input type="checkbox"/>
6b) Gmina prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej.				<input type="checkbox"/>
7) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań uwzględniając wymogi w zakresie integracji planowania i zagospodarowania przestrzennego (regularne badanie wzajemnej zgodności dokumentów planistycznych oraz powiązanie planowania przestrzennego i inwestycyjnego), a w razie potrzeby aktualizuje oraz doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
8) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią doskonalili swoje działania poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie porównań własnych działań z działaniami jednostek samorządu terytorialnego poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznawanych za najlepsze, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	2	
4	3	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

6.4. Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

6.4.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Opis stanu modelowego:

Urząd gminy korzysta z szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz wykorzystuje pocztę elektroniczną do wewnętrznego i zewnętrznego obiegu informacji. Oprócz witryny BIP, niezbędne dla klientów urzędu informacje są publikowane na stronie internetowej urzędu, regularnie aktualizowanej. Strona internetowa urzędu oferuje możliwość pełnego, elektronicznego świadczenia najważniejszych usług. Pracownicy i kierownictwo urzędu są cyklicznie szkoleni w zakresie zarządzania technologiami informacyjnymi. W urzędzie stosowany jest elektroniczny obieg dokumentów pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw. Ponadto pracownicy urzędu korzystają z informacji pochodzących ze zintegrowanych informatycznie baz danych, dostępnych w sieci urzędu. Istniejące rozwiązania informacyjne zostały wdrożone również w większości jednostek organizacyjnych gminy. Działania podejmowane przez gminę w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi są przedmiotem oceny, a wnioski służą doskonaleniu stosowanych rozwiązań. Gmina poszukuje użytecznych dla niej rozwiązań stosowanych przez inne jednostki administracji publicznej oraz dostosowuje je do własnych potrzeb i wdraża.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium *Zarządzanie technologiami informacyjnymi* jest:

- 1) wykorzystywanie połączenia szerokopasmowego do Internetu;
- 2) dysponowanie stroną internetową urzędu, zasobną w niezbędne informacje oraz regularnie aktualizowaną;

- 3) korzystanie z poczty elektronicznej w wewnętrznym i zewnętrznym obiegu informacji;
- 4) interaktywny dostęp do strony internetowej urzędu;
- 5) organizowanie szkoleń dla kierownictwa i pracowników z zakresu technologii informacyjnych;
- 6) stosowanie elektronicznego systemu zarządzania dokumentami;
- 7) możliwość elektronicznego przesyłania i przetwarzania wniosków;
- 8) pełna elektroniczna realizacja usług publicznych (e-usługi);
- 9) istnienie zaawansowanych rozwiązań informacyjnych w większości jednostek organizacyjnych gminy;
- 10) wykorzystywanie przez urzędników informacji pochodzących ze zintegrowanych informatycznie baz danych, dostępnych w sieci urzędu;
- 11) prowadzenie cyklicznej oceny efektów działalności, narzędzi i procedur oraz doskonalenie polityki i instrumentarium zarządzania technologiami informacyjnymi;
- 12) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

6.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Technologie informacyjne – technologie związane z przesyłaniem, przetwarzaniem, zbieraniem, przechowywaniem i prezentacją danych (informacji), tj. tekstu, obrazu i dźwięku, w postaci elektronicznej przy wykorzystaniu systemów teleinformatycznych i elektronicznego przetwarzania danych.

System teleinformatyczny – zespół współpracujących ze sobą urządzeń informatycznych i oprogramowania, zapewniający przetwarzanie i przechowywanie, a także

wysyłanie i odbieranie danych poprzez sieci telekomunikacyjne za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci urządzenia końcowego w rozumieniu ustawy Prawo telekomunikacyjne.

E-usługi – usługi (zadania publiczne), których świadczenie (wykonywanie) następuje z wykorzystaniem technologii informacyjnych. Wykonywanie e-usług następuje na odległość (bez jednoczesnej obecności stron), poprzez przekaz danych (informacji) na indywidualne żądanie osoby zainteresowanej, przesyłanej i otrzymywanej za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania i przechowywania danych.

System transakcyjny – system umożliwiający całościowe załatwienie sprawy w postaci elektronicznej (z całkowitym pominięciem fizycznego kontaktu między stronami oraz wymiany materialnych nośników informacji i oświadczeń woli) przy wykorzystaniu systemów teleinformatycznych i elektronicznego przetwarzania danych (np. przekazywanie w postaci elektronicznej różnego rodzaju informacji, zawiadomień, wezwań, wnoszenia płatności itp.).

Integracja informatyczna baz danych – umożliwia wymianę informacji między znajdującymi się w urzędzie bazami danych oraz korzystanie z ich zasobów w sieci urzędu przez urzędników, zgodnie z zatwierdzonymi prawami dostępu.

6.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina stosuje rozwiązania i procedury zarządzania technologiami informacyjnymi zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Urząd wykorzystuje połączenie szerokopasmowe do Internetu.</p> <p>2b) Urząd posiada (niezależnie od BIP) własną oraz regularnie aktualizowaną stronę internetową, dostarczającą podstawowych informacji obywatelom i klientom.</p> <p>2c) W urzędzie istnieją rozwiązania sieciowe pozwalające na wykorzystywanie poczty elektronicznej w procesie obiegu informacji w urzędzie i na zewnątrz urzędu.</p>	<p>3a) Strona internetowa urzędu ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy).</p> <p>3b) Przeprowadzane są regularne szkolenia dla kierownictwa i pracowników z zakresu technologii informacyjnych.</p> <p>3c) Urząd planuje wdrożenie istniejących rozwiązań także w jednostkach organizacyjnych gminy i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.</p>	<p>4a) W urzędzie stosowany jest elektroniczny system zarządzania dokumentami pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw.</p> <p>4b) Istnieją rozwiązania pozwalające na dwustronną interakcję klienta z urzędem (możliwość elektronicznego przesyłania wniosków i ich przetwarzania).</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Wprowadzone są rozwiązania pozwalające na pełny system transakcyjny – elektronicznej realizacji najważniejszych usług w formie e-usług.</p> <p>6b) Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie technologii informacyjnych w większości jednostek organizacyjnych gminy.</p> <p>6c) Pracownicy urzędu wykorzystują w pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci urzędu.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.</p> <p>8) Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

6.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Urząd wykorzystuje połączenie szerokopasmowe do Internetu.	<input type="checkbox"/>			
2b) Urząd posiada (niezależnie od BIP) własną oraz regularnie aktualizowaną stronę internetową, dostarczającą podstawowych informacji obywatelom i klientom.	<input type="checkbox"/>			
2c) W urzędzie istnieją rozwiązania sieciowe pozwalające na wykorzystywanie poczty elektronicznej w procesie obiegu informacji w urzędzie i na zewnątrz urzędu.	<input type="checkbox"/>			
3a) Strona internetowa urzędu ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy).		<input type="checkbox"/>		
3b) Przeprowadzane są regularne szkolenia dla kierownictwa i pracowników z zakresu technologii informacyjnych.		<input type="checkbox"/>		
3c) Urząd planuje wdrożenie istniejących rozwiązań także w jednostkach organizacyjnych gminy i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4a) W urzędzie stosowany jest elektroniczny system zarządzania dokumentami pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw.			<input type="checkbox"/>	
4b) Istnieją rozwiązania pozwalające na dwustronną interakcję klienta z urzędem (możliwość elektronicznego przesyłania wniosków i ich przetwarzania).			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Wprowadzone są rozwiązania pozwalające na pełny system transakcyjny – elektronicznej realizacji najważniejszych usług w formie e-usług.				<input type="checkbox"/>
6b) Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie technologii informacyjnych w większości jednostek organizacyjnych gminy.				<input type="checkbox"/>
6c) Pracownicy urzędu wykorzystują w pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci urzędu.				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
8) Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	3	
3	3	
4	3	
5	5	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU

6.5. Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

6.5.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

Opis stanu modelowego:

Urząd wykorzystuje mechanizmy zarządzania wdrożone zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Stosowane rozwiązania z zakresu zarządzania procesami obejmują identyfikację i opis procesów zawierający ich wejście i wyjście, cele, mierniki i etapy realizacji. Opracowana została polityka jakości urzędu, regularnie odbywają się przeglądy zarządzania i audyty wewnętrzne zapewniające ocenę efektów funkcjonowania systemu. Wdrożone zostały rozwiązania dla klientów, tj. karty usług oraz pomiary poziomu satysfakcji klientów. Prowadzone są regularne szkolenia pracowników w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów. Urząd wprowadził również rozwiązania pozwalające na wspomaganie zarządzania procesami przez system elektroniczny. Wyniki badania satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów są wykorzystywane do doskonalenia celów ilościowych procesów. Istniejące w urzędzie rozwiązania w zakresie zarządzania procesami zostały wdrożone również w większości jednostek organizacyjnych gminy. Dokonywanie cyklicznej oceny podejmowanych działań (wdrożonych narzędzi i procedur) oraz ich doskonalenie poprzez dokonywanie porównań z innymi jednostkami administracji publicznej (benchmarking) będą zapewniać poprawność stosowanych zasad zarządzania procesami.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie procesami* jest:

- 1) identyfikacja i opis zasad realizacji procesów (cele, wejście i wyjście);

- 2) określenie odpowiedzialności za prawidłowy przebieg procesów;
- 3) istnienie szczegółowych opisów procesów (mierniki, etapy);
- 4) organizowanie szkoleń w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów dla różnych kategorii uczestników;
- 5) wdrożenie rozwiązań dla klientów (karty usług, badania zadowolenia klienta);
- 6) wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 lub spełniającego jej wymagania;
- 7) zaimplementowanie istniejących rozwiązań także w jednostkach organizacyjnych gminy;
- 8) wdrożenie systemu elektronicznego wspomagającego zarządzanie procesami;
- 9) wykorzystywanie wyników badań satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów do doskonalenia celów ilościowych procesów;
- 10) prowadzenie cyklicznej oceny efektów i mechanizmów zarządzania procesami oraz doskonalenie tego aspektu zarządzania;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania procesami oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

6.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

Proces – „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (ISO 9000:2006), np. w przypadku realizacji usług administracyjnych jest to zbiór działań, które rozpoczynają się w momencie złożenia podania, a kończą załatwieniem sprawy administracyjnej.

Procesy kluczowe – procesy najważniejsze z punktu widzenia zadań urzędu, gminy i zadowolenia klienta.

Zarządzanie procesami – obejmuje określenie procesów wykonywanych w organizacji, ich sekwencji i wzajemnego oddziaływania oraz monitorowanie, pomiar i analizowanie tych procesów, celem ich reidentyfikacji i usprawnienia.

Zarządzanie i optymalizacja procesów – obejmuje wdrożenie mechanizmów mających na celu zapewnienie stałego wzrostu efektywności wykonywania poszczególnych zadań (procesów). Zarządzanie i optymalizacja procesów obejmuje reidentyfikację i usprawnienie procesów zewnętrznych i wewnętrznych /redefinicja procesów, przegląd technologii informacyjnych (informatycznych) wspierających procesy, redefinicja struktury organizacyjnej, określenie odpowiedzialności za poszczególne procesy/.

System zarządzania jakością – system skoordynowanych działań (standaryzacja zadań, usprawnienie komunikacji, ograniczanie kosztów, poprawa organizacji pracy) dotyczących kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości.

Karty usług – informacje przygotowane i dostępne dla klienta w formie pisemnej lub w postaci elektronicznej (strona internetowa) dotyczące poszczególnych rodzajów usług. Karty usług zawierają podstawowe informacje o procesie wykonywania danej usługi, w szczególności: niezbędne dokumenty, opłaty, termin wykonania, dane kontaktowe jednostki odpowiedzialnej za usługę, tryb odwoławczy.

Przegląd zarządzania – przegląd systemu zarządzania jakością organizacji przeprowadzany przez najwyższe kierownictwo w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.

Polityka jakości – formalnie określony ogół zamierzeń i kierunków działania jednostki samorządu terytorialnego w zakresie podnoszenia jakości.

Audyt wewnętrzny – niezależny i obiektywny proces, którego celem jest wspieranie organów jednostki samorządu terytorialnego w realizacji celów i nałożonych zadań poprzez systematyczną ocenę i kontrolę podejmowanych działań.

Badania satysfakcji klienta – badania (najczęściej badania ilościowe dokonywane w formie ankiet – kwestionariuszy) percepcji klienta dotyczące stopnia, w jakim zostały spełnione jego wymagania.

6.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Urząd i jednostki organizacyjne gminy stosują procedury realizacji zadań zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Zostały zidentyfikowane procesy kluczowe oraz opisane podstawowe zasady ich realizacji (określenie wejścia i wyjścia, celu procesu).</p> <p>2b) Została określona odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów kluczowych.</p>	<p>3a) Istnieją i są stosowane szczegółowe opisy zidentyfikowanych procesów (kluczowych oraz realizacji usług), zawierające mierniki oraz etapy realizacji procesu.</p> <p>3b) Właściciele procesów oraz ich uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania procesami.</p> <p>3c) Zostały wdrożone następujące rozwiązania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • karty usług dla klientów, • zasady pomiaru zadowolenia klienta. 	<p>4a) Został wdrożony i/albo został certyfikowany system zarządzania jakością spełniający wymagania normy ISO 9001, obejmujący m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przeglądy zarządzania, • politykę jakości urzędu, • audyty wewnętrzne. <p>4b) Prowadzone są regularne szkolenia pracowników w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów.</p> <p>4c) Część rozwiązań stosowanych w urzędzie została wdrożona także w jednostkach organizacyjnych gminy.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur systemu.</p>	<p>6a) Istnieje system elektroniczny wspomagający zarządzanie procesami – poprzez m.in. monitorowanie procesów i ich wskaźników.</p> <p>6b) Wyniki badania satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów wykorzystywane są do doskonalenia celów ilościowych procesów (np. przez ustalanie krótszych terminów przebiegu procesów lub zmniejszenia zasobów niezbędnych do ich realizacji).</p> <p>6c) Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania procesami w większości jednostek organizacyjnych gminy.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania procesami.</p> <p>8) Stale jest doskonalona działalność w dziedzinie zarządzania procesami poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań procesów, rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami administracji publicznej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

6.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Zostały zidentyfikowane procesy kluczowe oraz opisane podstawowe zasady ich realizacji (określenie wejścia i wyjścia, celu procesu).	<input type="checkbox"/>			
2b) Została określona odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów kluczowych.	<input type="checkbox"/>			
3a) Istnieją i są stosowane szczegółowe opisy zidentyfikowanych procesów (kluczowych oraz realizacji usług), zawierające mierniki oraz etapy realizacji procesu.		<input type="checkbox"/>		
3b) Właściciele procesów oraz ich uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania procesami.		<input type="checkbox"/>		
3c) Zostały wdrożone następujące rozwiązania: <ul style="list-style-type: none"> • karty usług dla klientów, • zasady pomiaru zadowolenia klienta. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4a) Został wdrożony i/albo został certyfikowany system zarządzania jakością spełniający wymagania normy ISO 9001, obejmujący m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • przeglądy zarządzania, • politykę jakości urzędu, • audyty wewnętrzne. 			<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzone są regularne szkolenia pracowników w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów.			<input type="checkbox"/>	
4c) Część rozwiązań stosowanych w urzędzie została wdrożona także w jednostkach organizacyjnych gminy.			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur systemu.			<input type="checkbox"/>	
6a) Istnieje system elektroniczny wspomagający zarządzanie procesami – poprzez m.in. monitorowanie procesów i ich wskaźników.				<input type="checkbox"/>
6b) Wyniki badania satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów wykorzystywane są do doskonalenia celów ilościowych procesów (np. przez ustalanie krótszych terminów przebiegu procesów lub zmniejszenia zasobów niezbędnych do ich realizacji).				<input type="checkbox"/>
6c) Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania procesami w większości jednostek organizacyjnych gminy.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania procesami.				<input type="checkbox"/>
8) Stale jest doskonalona działalność w dziedzinie zarządzania procesami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań procesów, rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami administracji publicznej, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	3	
4	4	
5	5	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

6.6. Kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

6.6.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

Opis stanu modelowego:

W urzędzie tworzone są zespoły projektowe. Dokonuje się identyfikacji, gromadzi się oraz upowszechnia informacje o potencjalnych źródłach finansowania projektów. Podejmuje się działania na rzecz wdrożenia systemu zarządzania projektami oraz prowadzi się szkolenia pracowników w zakresie zarządzania projektami. System zarządzania projektami oraz powiązane z nim narzędzia i procedury są poddawane cyklicznej ocenie. W celu usprawnienia systemu zarządzania projektami wykorzystuje się technologie informacyjne. Ponadto doskonalą się umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami oraz wdraża się system zarządzania projektami w jednostkach organizacyjnych gminy. Dokonuje się cyklicznej oceny systemu zarządzania projektami oraz oceny stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a ich wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tego systemu. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Zarządzanie projektami* jest:

- 1) tworzenie zespołów projektowych;
- 2) identyfikowanie, gromadzenie i upowszechnianie informacji o potencjalnych źródłach finansowania projektów;
- 3) wdrażanie systemu zarządzania projektami;
- 4) szkolenie pracowników w zakresie zarządzania projektami;
- 5) dokonywanie cyklicznych ocen systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur;
- 6) wykorzystywanie technologii informacyjnych na potrzeby wspierania procesu zarządzania projektami;
- 7) doskonalenie umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami;
- 8) wdrażanie systemu zarządzania projektami w jednostkach organizacyjnych gminy;
- 9) współdziałanie zespołów projektowych w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami;
- 10) prowadzenie cyklicznej oceny systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur oraz wykorzystywanie ich wyników dla doskonalenia systemu zarządzania projektami;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

6.6.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

Projekt – zestaw działań podejmowanych w określonym czasie dla osiągnięcia określonych rezultatów (produktów) zdefiniowanych wskaźnikami, przy wykorzystaniu określonych zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych.

Zarządzanie projektem – zbiór czynności (działań) mających na celu właściwy rozwój przedsięwzięcia. Zarządzanie projektem to zestaw działań realizowanych w ramach projektu według określonej i przyjętej metodyki (obejmujący co najmniej: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i koordynację podejmowanych działań) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia założonych rezultatów.

Elementy zarządzania projektem – składowe opisu i organizacji projektu tj.: tło i uzasadnienie projektu, cele projektu, produkty projektu, kamienie milowe, rezultaty projektu, zespół projektowy, przypisanie zadań, harmonogram projektu, budżet projektu, identyfikacja zagrożeń (ryzyka) dla realizacji projektu itd.

System zarządzania projektami w urzędzie – określenie w postaci obowiązujących regulacji wewnętrznych:

- zasad powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym opracowania zasad i przypisania odpowiedzialności w zakresie: identyfikacji, przygotowania, uruchamiania, realizacji i monitorowania projektów);
- zasad identyfikacji i wyboru projektów;
- zasad i metod oceny (ewaluacji) projektów i ich rezultatów;
- systemu szkoleń dla członków zespołów projektowych;
- zasad przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami.

Zespół projektowy – zespół powołany do realizacji określonego projektu, wyłoniony spośród pracowników urzędu (ewentualnie innych jednostek organizacyjnych lub przedstawicieli organizacji zewnętrznych). Zespoły projektowe najczęściej są powoływane w postaci struktur macierzowych. Oznacza to, że osoby wchodzące w skład zespołów projektowych podlegają jednocześnie swojemu bezpośredniemu kierownikowi w zakresie realizacji podstawowych obowiązków oraz kierownikowi projektu – w zakresie realizacji zadań w ramach projektu.

6.6.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Urząd realizuje zadania wykorzystując elementy zarządzania projektami.</p>	<p>2a) W urzędzie są tworzone zespoły projektowe.</p> <p>2b) Urząd realizuje w formule projektowej zadania w co najmniej dwóch obszarach (m.in. projekty inwestycyjne, społeczne, z zakresu organizacji i zarządzania).</p> <p>2c) Identyfikowane są oraz zbierane i upowszechniane informacje o potencjalnych źródłach finansowania projektów.</p>	<p>3) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący co najmniej 3 elementy spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym: opracowanie zasad i przypisanie odpowiedzialności w zakresie: identyfikacji, przygotowania, uruchamiania, realizacji i monitorowania projektów), • zasady identyfikacji i wyboru projektów, • zasady i metody oceny (ewaluacji) projektów i ich rezultatów, • system szkoleń dla członków zespołów projektowych, • zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami. 	<p>4a) Przyjęty i wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym opracowanie zasad i przypisanie odpowiedzialności w zakresie: identyfikacji, przygotowania, uruchamiania, realizacji i monitorowania projektów), • zasady identyfikacji i wyboru projektów, • zasady i metody oceny (ewaluacji) projektów i ich rezultatów, • system szkoleń dla członków zespołów projektowych, • zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami. <p>4b) Pracownicy urzędu zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami (regulacje wewnętrzne, metodyki zarządzania).</p> <p>5) Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.</p>	<p>6a) Wykorzystywane są technologie informacyjne na potrzeby wspierania procesu zarządzania projektami.</p> <p>6b) Doskonalone są umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami.</p> <p>6c) System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych gminy.</p> <p>6d) Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.</p> <p>7) Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami.</p> <p>8) Urząd doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

6.6.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) W urzędzie są tworzone zespoły projektowe.	<input type="checkbox"/>			
2b) Urząd realizuje w formule projektowej zadania w co najmniej dwóch obszarach (m.in. projekty inwestycyjne, społeczne, z zakresu organizacji i zarządzania).	<input type="checkbox"/>			
2c) Identyfikowane są oraz zbierane i upowszechniane informacje o potencjalnych źródłach finansowania projektów.	<input type="checkbox"/>			
3) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący co najmniej 3 elementy spośród: <ul style="list-style-type: none"> zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym: opracowanie zasad i przypisanie odpowiedzialności w zakresie: identyfikacji, przygotowania, uruchamiania, realizacji i monitorowania projektów), zasady identyfikacji i wyboru projektów, zasady i metody oceny (ewaluacji) projektów i ich rezultatów, system szkoleń dla członków zespołów projektowych, zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4a) Przyjęty i wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy: <ul style="list-style-type: none"> zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym opracowanie zasad i przypisanie odpowiedzialności w zakresie: identyfikacji, przygotowania, uruchamiania, realizacji i monitorowania projektów), zasady identyfikacji i wyboru projektów, zasady i metody oceny (ewaluacji) projektów i ich rezultatów, system szkoleń dla członków zespołów projektowych, zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami. 			<input type="checkbox"/>	
4b) Pracownicy urzędu zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami (regulacje wewnętrzne, metodyki zarządzania).			<input type="checkbox"/>	
5) Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.			<input type="checkbox"/>	
6a) Wykorzystywane są technologie informacyjne na potrzeby wspierania procesu zarządzania projektami.				<input type="checkbox"/>
6b) Doskonalone są umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6c) System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych gminy.				<input type="checkbox"/>
6d) Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.				<input type="checkbox"/>
7) Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami.				<input type="checkbox"/>
8) Urząd doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	3	
3	1	
4	3	
5	6	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

7 OBSZAR ZARZĄDZANIA III. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM ORGANIZACJI

7.1. Kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja

7.1.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja

Opis stanu modelowego:

Rozwiązania w zakresie planowania, rekrutacji i selekcji stosowane przez urząd mają charakter systemowy, wewnętrznie spójny i odpowiadają jego rzeczywistym potrzebom. Wypracowano narzędzia i procedury umożliwiające dokonywanie okresowej analizy stanu zatrudnienia. W oparciu o jej wyniki sporządzane są plany zatrudnienia oraz opisy profili dla wszystkich stanowisk. Ponadto wypracowano zestawy narzędzi rekrutacji i selekcji, a podstawę dla ich stosowania konstytuują stosowne regulaminy. Wspomniane powyżej narzędzia i procedury są, na mocy wewnętrznych aktów prawnych, obligatoryjnie stosowane, poddawane okresowej ocenie oraz, w oparciu o jej wyniki, doskonalone.

Równocześnie urząd, dążąc do podnoszenia jakości procesu planowania, rekrutacji i selekcji, adaptuje nowe rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych gminach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. wprowadzenie nowych rozwiązań poprzedzone jest rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz ich dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości urzędu.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Planowanie, rekrutacja i selekcja* jest:

- 1) analizowanie stanu zatrudnienia;
- 2) przygotowywanie opisu kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy;

- 3) sporządzanie opisów profili stanowisk;
- 4) przygotowywanie planów zatrudnienia;
- 5) opracowanie standaryzowanych narzędzi rekrutacji;
- 6) opracowywanie regulaminu rekrutacji;
- 7) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie;
- 8) stosowanie standaryzowanych narzędzi selekcji;
- 9) stosowanie regulaminu selekcji;
- 10) dokonywanie cyklicznej oceny efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, jak również wykorzystywanie wyników oceny do doskonalenia tej polityki;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie planowania, rekrutacji i selekcji oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

7.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja

Analiza stanu zatrudnienia – okresowy przegląd stanu zatrudnienia dokonywany celem oceny adekwatności zasobów kadrowych względem zadań wykonywanych przez urząd. Jej wyniki umożliwiają systematyczne (okresowe) pozyskiwanie informacji stanowiących podstawę planowania polityki zatrudnienia.

Plan zatrudnienia – dokument opisujący w ujęciu liczbowym i kwalifikacyjnym planowane zmiany w strukturze zatrudnienia pracowników urzędu. Plan zatrudnienia służy budowaniu spójnej, stabilnej i przemyślanej polityki kadrowej urzędu.

Planowanie rozwoju zasobów ludzkich – zbiór działań strategicznych i operacyjnych związanych z określeniem podejścia do kształtowania zasobów ludzkich oraz sposobów zarządzania nimi, tworzeniem planów zatrudnienia i regulacji związanych z polityką kadrową urzędu. Jednym z jego podstawowych narzędzi jest plan zatrudnienia.

Opisy kluczowych kompetencji – usystematyzowany i jednolicie opisany dla wszystkich stanowisk pracy w urzędzie zbiór kluczowych kompetencji (rozumianych jako wiedza, umiejętności oraz postawa). Za kompetencje kluczowe uznaje się te, które determinują jakość zadań wykonywanych przez urząd. Dokument ten jest przydatny w każdym z aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, tj. rekrutacji, selekcji, ocenie, motywowaniu i planowaniu rozwoju zawodowego.

Rekrutacja – jeden z etapów procesu pozyskiwania pracowników. Jego celem jest zainteresowanie jak największej liczby potencjalnych kandydatów podjęciem pracy na oferowanym stanowisku pracy.

Selekcja – proces badania kwalifikacji zawodowych, predyspozycji psychofizycznych i doświadczenia (jeśli to ostatnie jest wymagane) kandydatów do pracy pozyskanych w trakcie rekrutacji oraz wybór kandydata na dane stanowisko, który w stopniu najwyższym spełnia oczekiwania pracodawcy wynikające z opisu profilu stanowiska.

Opis profilu stanowiska – opis zakresu i charakteru zadań związanych z danym stanowiskiem pracy, wymaganych warunków formalnych, kwalifikacji, predyspozycji psychofizycznych i doświadczenia, uprawnień związanych ze stanowiskiem wraz z określeniem formalnych zależności (zwierzchnictwa, podporządkowania) danego stanowiska z innymi stanowiskami istniejącymi w strukturze urzędu, warunki pracy.

Standaryzowane narzędzia rekrutacji – standaryzowany i zobiektywizowany zbiór narzędzi i powiązanych z nimi procedur umożliwiających prowadzenie procesu rekrutacji w sposób efektywny. Rekrutacja prowadzona jest m.in. za pomocą: informacji zamieszczanych na urzędowych stronach internetowych, urzędowej tablicy ogłoszeń, ogłoszeń prasowych oraz kampanii informacyjnej adresowanej do osób posiadających pożądane kwalifikacje i stosowne doświadczenie.

Standaryzowane narzędzia selekcji – standaryzowany i zobiektywizowany zbiór narzędzi i powiązanych z nimi procedur umożliwiających prowadzenie procesu selekcji w sposób rzetelny, obiektywny i przejrzysty. Selekcja prowadzona jest m.in. poprzez analizę dokumentacji (aplikacji), ocenę listu motywacyjnego, analizę referencji, wywiad kwalifikacyjny, wywiad wstępny, wywiad ustrukturyzowany (pogłębiony), wywiad stresujący, testy psychologiczne, testy symulacyjne, analizy bio-danych.

Regulamin rekrutacji – szczegółowy opis celów, zasad i sposobów prowadzenia rekrutacji, któremu towarzyszy opis technik rekrutacji służących zainteresowaniu jak największej liczby potencjalnych kandydatów podjęciem pracy na oferowanym stanowisku pracy. To podstawowy dokument w procesie rekrutacji pracowników.

Regulamin selekcji – szczegółowy opis celów, zasad i sposobu prowadzenia selekcji, któremu towarzyszy opis technik w tym procesie wykorzystywanych. Jest to podstawowy dokument w procesie selekcji pracowników.

7.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Urząd prowadzi politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Urząd prowadząc politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich analizuje stan zatrudnienia.</p>	<p>3) Urząd prowadząc politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przygotowuje opis kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy, • przygotowuje opisy profili stanowisk, • przygotowuje plany zatrudnienia. 	<p>4) Urząd prowadząc politykę rekrutacji pracowników wykorzystuje opisy stanowisk pracy i profili stanowisk oraz stosuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • standaryzowane narzędzia rekrutacji, • regulamin rekrutacji. <p>5) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6) Urząd prowadząc politykę selekcji pracowników stosuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • standaryzowane narzędzia selekcji, • regulamin selekcji. <p>7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p>8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Urząd prowadząc politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich analizuje stan zatrudnienia.	<input type="checkbox"/>			
3) Urząd prowadząc politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich: <ul style="list-style-type: none"> przygotowuje opis kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy, przygotowuje opisy profili stanowisk, przygotowuje plany zatrudnienia. 		<input type="checkbox"/>		
4) Urząd prowadząc politykę rekrutacji pracowników wykorzystuje opisy stanowisk pracy i profili stanowisk oraz stosuje: <ul style="list-style-type: none"> standaryzowane narzędzia rekrutacji, regulamin rekrutacji. 			<input type="checkbox"/>	
5) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6) Urząd prowadząc politykę selekcji pracowników stosuje: <ul style="list-style-type: none"> standaryzowane narzędzia selekcji, regulamin selekcji. 				<input type="checkbox"/>
7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.				<input type="checkbox"/>
8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> przewodzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	1	
4	2	
5	3	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

7.2. Kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

7.2.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

Opis stanu modelowego:

Rozwiązania przyjęte przez urząd w sferze motywowania, oceny i awansowania pracowników cechują się uporządkowaniem, wysokimi walorami merytorycznymi i metodologicznymi oraz użytecznością. Ich stosowanie powoduje, że działania podejmowane przez gminę w tym zakresie są rzetelne, zobiektywizowane i przejrzyste. Urząd stosuje narzędzia i procedury służące opisowi profili stanowisk, wykorzystuje zobiektywizowane arkusze ocen pracowniczych oraz posługuje się arkuszami badania poziomu motywacji pracowników. Ponadto stosuje narzędzia badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans. Podstawę oceny pracowników stanowi regulamin okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników. Polityka motywowania i awansowania odbywa się w oparciu o regulaminy motywowania i awansowania pracowników. Wskazane powyżej narzędzia i procedury są, na mocy wewnętrznych aktów prawnych, obligatoryjnie stosowane, poddawane okresowej ocenie oraz – w oparciu o jej wynik – doskonalone. W trosce o podnoszenie jakości polityki motywowania, oceny i awansowania pracowników urząd wprowadza nowe rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych gminach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. wprowadzenie nowych rozwiązań jest poprzedzone rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz ich dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości urzędu.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Motywowanie, ocena i awansowanie* jest:

- 1) wykorzystywanie opisów profili stanowisk;
- 2) stosowanie arkuszy ocen dostosowanych do profili stanowisk;
- 3) dokonywanie wartościowania stanowisk pracy;
- 4) stosowanie regulaminu okresowej oceny pracowników;
- 5) wykorzystywanie arkusza badania poziomu motywacji pracowników;
- 6) stosowanie zasad motywowania pracowników;
- 7) prowadzenie cyklicznej weryfikacji efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie;
- 8) stosowanie narzędzi badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans;
- 9) stosowanie regulaminu awansowania pracowników;
- 10) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, jak również wykorzystywanie ich wyników do doskonalenia tej polityki;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie motywowania, oceny i awansowania pracowników oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

7.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

Opis profilu stanowiska – opis zakresu i charakteru zadań związanych z danym stanowiskiem pracy, wymaganych warunków formalnych, kwalifikacji, predyspozycji psychofizycznych i doświadczenia, uprawnień związanych ze stanowiskiem wraz z określeniem formalnych zależności (zwierzchnictwa, podporządkowania) danego stanowiska z innymi stanowiskami istniejącymi w strukturze urzędu, warunki pracy.

Arkusze okresowej oceny pracownika – standaryzowane narzędzie okresowej oceny pracownika. W jego strukturze wyróżnia się następujące elementy: a) dane ocenianego oraz wyniki jego poprzedniej oceny okresowej; b) kryteria oceny (obowiązkowe i dodatkowe); c) opinia przełożonego dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego; d) ocena poziomu wykonywania obowiązków ocenianego, ocena jego pracy wraz z uzasadnieniem; e) potwierdzenie ocenianego o zaznajomieniu się z wynikami okresowej oceny; f) komentarz ocenianego odnoszący się do oceny jego pracy.

Motywowanie – proces stosowania zachęt i bodźców służących mobilizacji pracowników do rzetelnego i kompetentnego wykonywania powierzonych im zadań. Do podstawowych sposobów motywowania należy wykorzystywanie bodźców materialnych (np. premie, dodatki funkcyjne) oraz bodźców niematerialnych (np. wyróżnienie, pismo okolicznościowe).

Ocena – proces cyklicznej oceny jakości pracy pracownika stanowiący podstawę polityki motywowania, awansowania i wynagradzania. Ocena jest dokonywana w oparciu o regulamin okresowej oceny pracowników.

Awansowanie pracowników – proces polegający na powierzaniu pracownikom stanowisk wyżej usytuowanych w strukturze organizacyjnej urzędu od tych, które dotychczas zajmowali. Podstawę awansowania stanowią potrzeby i możliwości urzędu oraz wyniki oceny dokonywanej w oparciu o regulamin okresowej oceny pracowników.

Arkusze badania poziomu motywacji pracowników – standaryzowane narzędzie służące poznaniu postaw i opinii pracowników wobec formułowanych względem nich oczekiwań, ich warunków pracy i możliwości ich poprawy, sposobów udoskonalenia realizowanych przez nich zadań, rodzaju bodźców i zachęt, które skłaniałyby ich do poprawy jakości wykonywanych przez nich zadań.

Narzędzia do badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans – standaryzowany i zobiektywizowany zbiór narzędzi i powiązanych z nimi procedur umożliwiających badanie kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans. Do zbioru tych narzędzi zalicza się m.in.: wywiad kwalifikacyjny, wywiad ustrukturyzowany (pogłębiony), testy psychologiczne, testy symulacyjne, formułę assessment center.

Regulamin okresowej oceny pracowników – szczegółowy opis celów, zasad i sposobów dokonywania oceny (w tym opis stosowanych technik oceny); okresy, za które jest sporządzana ocena; kryteria oceny oraz skala ocen. Integralnym elementem tego regulaminu jest opis sposobu interpretacji wyników, możliwość wyrażenia opinii przez ocenianego oraz skutki wynikające z oceny dla ocenianego. To podstawowy dokument stosowany w procesie okresowej oceny pracowników.

Zasady motywowania pracowników – dokument określający cele i sposoby motywowania pracowników, zawierający opis zachęt i bodźców służących mobilizacji pracowników do rzetelnego i kompetentnego wykonywania powierzonych im zadań oraz doskonalenia ich umiejętności zawodowych.

Regulamin awansowania pracowników – szczegółowy opis celów, zasad i sposobów awansowania pracowników, któremu towarzyszy opis kryteriów awansowania, sposobu ich interpretacji i wynikających z tego konsekwencji dla pracowników.

Wartościowanie stanowisk pracy – to systematyczny i zobiektywizowany proces ustalania wartości poszczególnych stanowisk pracy w urzędzie. Pozwala on w sposób uporządkowany i zobiektywizowany określić poziom wynagrodzenia zasadniczego dla poszczególnych stanowisk, z uwzględnieniem złożoności i trudności zadań wykonywanych przez zajmujących je pracowników. Do najczęściej stosowanych metod

wartościowania stanowisk pracy zalicza się metody sumaryczne (ocena całości pracy na danym stanowisku dokonywana w oparciu o rangowanie oraz klasyfikowanie stanowisk), analityczne (analiza szczegółowych wymagań warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac i ich punktowe wartościowanie w oparciu o wiele kryteriów; wśród tej grupy metod wyróżnia się m.in. techniki analityczno-punktowe oraz porównywania czynników).

7.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Urząd prowadzi politykę oceniania, motywowania i awansowania pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Urząd prowadząc politykę oceny pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> wykorzystuje opisy profili stanowisk, stosuje arkusze ocen dostosowane do profili stanowisk. 	<p>3) Urząd prowadząc politykę oceny pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> dokonuje wartościowania stanowisk pracy, stosuje regulamin okresowej oceny pracowników. 	<p>4) Urząd prowadząc politykę motywowania pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> wykorzystuje arkusze badania poziomu motywacji pracowników, stosuje zasady motywowania pracowników. <p>5) Urząd przeprowadza cykliczną (nie rzadziej niż raz w roku) weryfikację efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6) Urząd prowadząc politykę awansowania pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> stosuje narzędzia badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans, stosuje regulamin awansowania pracowników. <p>7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p>8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie oceniania, motywowania i awansowania pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prorowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Urząd prowadząc politykę oceny pracowników: <ul style="list-style-type: none"> wykorzystuje opisy profili stanowisk, stosuje arkusze ocen dostosowane do profili stanowisk. 	<input type="checkbox"/>			
3) Urząd prowadząc politykę oceny pracowników: <ul style="list-style-type: none"> dokonuje wartościowania stanowisk pracy, stosuje regulamin okresowej oceny pracowników. 		<input type="checkbox"/>		
4) Urząd prowadząc politykę motywowania pracowników: <ul style="list-style-type: none"> wykorzystuje arkusze badania poziomu motywacji pracowników, stosuje zasady motywowania pracowników. 			<input type="checkbox"/>	
5) Urząd przeprowadza cykliczną (nie rzadziej niż raz w roku) weryfikację efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6) Urząd prowadząc politykę awansowania pracowników: <ul style="list-style-type: none"> stosuje narzędzia badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans, stosuje regulamin awansowania pracowników. 				<input type="checkbox"/>
7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, motywowania i awansowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.				<input type="checkbox"/>
8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie oceniania, motywowania i awansowania pracowników poprzez: <ul style="list-style-type: none"> prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	1	
4	2	
5	3	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

7.3. Kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

7.3.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

Opis stanu modelowego:

Zagadnienie doskonalenia zawodowego pracowników stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania urzędu. Rozwiązania, które gmina przyjęła w tym zakresie są wypadkową nowoczesnego instrumentarium polityki doskonalenia zawodowego i jej potrzeb. Na katalog tych narzędzi i procedur składają się arkusze badania potrzeb szkoleniowych, roczne plany doskonalenia zawodowego pracowników, założenia służby przygotowawczej dla pracowników nowo zatrudnionych oraz strategia doskonalenia zawodowego pracowników. Integralnym elementem polityki doskonalenia zawodowego są narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników oraz mechanizmy upowszechniania w urzędzie wiedzy pozyskanej w wyniku szkoleń. Wyrazem strategicznego podejścia gminy do budowania kompetentnego i stabilnego zasobu kadrowego urzędu jest tworzenie planów sukcesji dla kluczowych stanowisk. Determinacja gminy w sferze podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników przejawia się w konsekwentnym stosowaniu wskazanych powyżej narzędzi i procedur oraz ich doskonalenie w oparciu o wyniki ich okresowej oceny. W trosce o podnoszenie jakości polityki doskonalenia zawodowego urząd wprowadza rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych gminach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. ich wprowadzenie jest poprzedzone rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości urzędu.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Doskonalenie zawodowe* jest:

- 1) wykorzystywanie arkuszy badania potrzeb szkoleniowych;
- 2) przygotowywanie rocznych planów doskonalenia zawodowego pracowników;
- 3) realizacja założeń służby przygotowawczej;
- 4) realizacja strategii doskonalenia zawodowego pracowników;
- 5) przygotowywanie indywidualnych planów rozwoju zawodowego pracowników;
- 6) stosowanie narzędzi oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników;
- 7) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie;
- 8) stosowanie mechanizmów upowszechniania wiedzy;
- 9) opracowywanie planów sukcesji;
- 10) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, jak również wykorzystywanie jej wyników do doskonalenia tej polityki;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie doskonalenia zawodowego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

7.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

Arkusz badania potrzeb szkoleniowych – narzędzie identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników stosowane w celu rzetelnego i trafnego określenia rodzaju kwalifikacji, których nabycie jest konieczne do zapewnienia wysokiej jakości pracy na danym stanowisku oraz zaplanowania odpowiednich, względem zidentyfikowanych potrzeb, form doskonalenia zawodowego pracowników. Arkusz potrzeb szkolenio-

wych stanowi podstawę sporządzania rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników. Innymi narzędziami, które mogą być wykorzystane w celu badania potrzeb szkoleniowych są: wywiady bezpośrednie, wywiady zogniskowane, badania ankietowe, obserwacja uczestnicząca, opis stanowiska, testy, analiza wtórnych źródeł informacji.

Roczny plan doskonalenia zawodowego pracowników – dokument stanowiący podstawę działań urzędu w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników. Zawiera wykaz pracowników objętych tym planem, uzasadnienie objęcia ich tym planem, zakres kompetencji, które mają nabyć, formy szkoleniowe, które mają im to umożliwić oraz harmonogram realizacji szkoleń lub innych form doskonalenia zawodowego pracowników przedstawiony w układzie jednorocznym.

Założenia służby przygotowawczej – dokument opisujący działania urzędu w zakresie przygotowania pracownika podejmującego po raz pierwszy pracę w jednostce samorządu terytorialnego. Dokument ten określa: cel służby przygotowawczej, okres jej trwania, formy delegowania nowo zatrudnionych na służbę przygotowawczą, warunki uzasadniające zwolnienie ze służby przygotowawczej, zakres prowadzonych w jej ramach szkoleń teoretycznych, formy szkoleń praktycznych, obowiązki osób sprawujących opiekę merytoryczną nad nowo zatrudnionym odbywającym służbę przygotowawczą oraz warunki ukończenia służby przygotowawczej.

Strategia doskonalenia zawodowego pracowników – dokument o znaczeniu podstawowym, określający cele i zadania strategiczne urzędu (ujęte w kilkuletnim horyzoncie) w zakresie podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników, sposób ich realizacji, harmonogram wynikających z nich działań oraz powiązany z nimi budżet, jak również kryteria, przy pomocy których będzie dokonywana weryfikacja stopnia realizacji tej strategii. Dokument ten ma charakter projekcyjny i odnosi się do wszystkich pracowników urzędu. Stanowi on podstawę do sporządzenia rocznych planów doskonalenia zawodowego pracowników oraz indywidualnych planów rozwoju zawodowego pracowników oraz założeń służby przygotowawczej dla nowo zatrudnionych.

Indywidualny plan rozwoju zawodowego pracownika – dokument określający potrzeby szkoleniowe pracownika, wskazujący jego luki kompetencyjne i sposoby ich wyeliminowania oraz opisujący aspiracje zawodowe pracownika. Podstawę opracowania tego dokumentu stanowią: strategia doskonalenia zawodowego pracowników, wyniki analizy potrzeb szkoleniowych, wyniki oceny pracownika, perspektywy jego pracy w urzędzie, aspiracje pracownika oraz potrzeby i możliwości urzędu w zakresie polityki kadrowej. Dokument ten określa również stanowiska, które dany pracownik ma szansę zająć w określonym horyzoncie czasowym w przypadku spełnienia określonych warunków. Projekt tego dokumentu przygotowuje we współpracy z pracownikiem jego bezpośredni przełożony, a zatwierdza go sekretarz gminy.

Narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń – zbiór standaryzowanych narzędzi stanowiących podstawę oceny efektywności i skuteczności szkoleń. Narzędzia te mogą być stosowane na poziomie pracownika (ocena pozyskanej przez niego wiedzy), stanowiska pracy (jakość wykonywanych przez niego zadań), na poziomie urzędu (poprawa wizerunku urzędu, poprawa jakości usług świadczonych przez urząd). Na każdym z tych poziomów można stosować różne narzędzia, np. na poziomie pracownika – tekst wiadomości lub/i opinia pracownika uczestniczącego w szkoleniu, na poziomie stanowiska – opinia przełożonego, na poziomie urzędu – badania opinii klientów/interesariuszy. Jedną z najprostszych, ale użytecznych technik badania efektywności i skuteczności szkoleń jest karta indywidualnej oceny szkolenia zawierająca następujące elementy: dane o szkoleniu (temat szkolenia, jego termin, organizator i wykonawca szkolenia), metryczkę danych osobowych uczestnika szkolenia, ocenę sposobu organizacji szkolenia, ocenę programu i metodyki szkolenia, ocenę postawy i kompetencji prowadzącego szkolenie, informację o przydatności szkolenia dla potrzeb wykonywanych przez pracownika zadań, sugestie dotyczące kolejnych szkoleń.

Mechanizmy upowszechniania wiedzy – mechanizmy służące upowszechnianiu wiedzy wśród pracowników urzędu. Mowa w tym przypadku o dwóch typach wiedzy, tj. wiedzy pozyskanej poprzez udział pracowników w szkoleniach i innych formach doskonalenia zawodowego oraz wiedzy posiadanej przez pracowników

urzędu, wynikającej z ich wysokich kwalifikacji i bogatego doświadczenia zawodowego. Dzielenie się wiedzą w urzędzie następuje najczęściej poprzez: szkolenia wewnętrzne, warsztaty, analizy studiów przypadku, doradztwo na stanowisku pracy oraz upowszechnianie materiałów pochodzących ze szkoleń zewnętrznych.

Plan sukcesji – dokument opisujący działania służące zapewnieniu odpowiednich następców dla pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w urzędzie. Plan sukcesji obejmuje pracowników, którzy posiadają odpowiedni potencjał zawodowy, aby w przyszłości objąć kluczowe stanowiska w urzędzie. Pracownicy ci powinni być objęci specjalistycznym programem rozwoju zawodowego, którego realizacja ma umożliwić im nabycie odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia predestynujących ich do zajmowania stanowisk kierowniczych. Sposób przygotowania tego dokumentu i jego forma muszą być dostosowane do warunków lokalnego środowiska i kultury pracy w danym urzędzie.

7.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> wykorzystując arkusze badania potrzeb szkoleniowych, przygotowując roczne plany doskonalenia zawodowego pracowników. 	<p>3) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> realizując założenia służby przygotowawczej, realizując strategię doskonalenia zawodowego pracowników. 	<p>4) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> przygotowując indywidualne plany rozwoju zawodowego pracowników, stosując narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników. <p>5) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> stosując mechanizmy upowszechniania wiedzy, opracowując plany sukcesji. <p>7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p>8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie doskonalenia zawodowego pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prorowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników: <ul style="list-style-type: none"> wykorzystując arkusze badania potrzeb szkoleniowych, przygotowując roczne plany doskonalenia zawodowego pracowników. 	<input type="checkbox"/>			
3) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników: <ul style="list-style-type: none"> realizując założenia służby przygotowawczej, realizując strategię doskonalenia zawodowego pracowników. 		<input type="checkbox"/>		
4) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników: <ul style="list-style-type: none"> przygotowując indywidualne plany rozwoju zawodowego pracowników, stosując narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników. 			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
5) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6) Urząd prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników: <ul style="list-style-type: none"> stosując mechanizmy upowszechniania wiedzy, opracowując plany sukcesji. 				<input type="checkbox"/>
7) Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.				<input type="checkbox"/>
8) Urząd stale doskonali działalność w dziedzinie doskonalenia zawodowego pracowników poprzez: <ul style="list-style-type: none"> przewodzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	1	
4	2	
5	3	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

7.4. Kryterium zarządzania nr 12. Etyka

7.4.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 12. Etyka

Opis stanu modelowego:

W urzędzie wdrożono system przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg oraz określono obszary działalności urzędu szczególnie narażone na występowanie zjawisk korupcyjnych. Badaniu są poddawane zakresy zadań pracowników celem zapewnienia przejrzystości procesu podejmowania decyzji. Upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne. Ponadto są prowadzone szkolenia nowo zatrudnionych pracowników samorządowych oraz innych pracowników i radnych na temat zagrożeń związanych z korupcją i sposobów ich unikania. Udzielanie zamówień jest realizowane z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych. Wprowadzono kodeks etyki pracowników samorządowych/radnych oraz prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów. Dokonuje się cyklicznej oceny efektów działań w zakresie etyki i zapobiegania korupcji oraz narzędzi stosowanych w tym zakresie. Powołano osobę/zespół odpowiedzialną/y za kontrolę i koordynację powziętych w urzędzie działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki. Prowadzone są szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego. Prowadzone są badania opinii dotyczące postaw pracowników samorządowych i radnych. Dokonuje się cyklicznej oceny efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zapobiegania korupcji. Poszukuje się najlepszych rozwiązań w dziedzinie zapobiegania zjawiskom korupcyjnym i promowania postaw etycznych oraz wykorzystuje się je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Etyka* jest:

- 1) wdrożenie systemu przyjęć interesantów oraz kontrola przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg;
- 2) prowadzenie działań ukierunkowanych na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych polegających m.in. na informowaniu pracowników o sposobach walki z korupcją;
- 3) dokonywanie analizy zagrożeń i określanie obszarów działalności urzędu szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych;
- 4) prowadzenie przeglądu zakresów zadań pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji;
- 5) określanie standardu działania w zakresie zamówień publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie polityki udzielania zamówień publicznych;
- 6) upowszechnianie zasad przyjmowania interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg;
- 7) promowanie norm etycznych i przepisów antykorupcyjnych;
- 8) szkolenie nowo zatrudnionych pracowników samorządowych w zakresie zagrożeń związanych z korupcją oraz konsekwencji zachowań korupcyjnych;
- 9) prowadzenie szkoleń dla pracowników i radnych na temat niebezpieczeństw związanych z korupcją, odpowiedzialności prawnej i służbowej w przypadku popełnienia tego przestępstwa oraz sposobów unikania i przeciwdziałania korupcji;
- 10) realizowanie zamówień publicznych z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych;
- 11) wprowadzenie kodeksu etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych/radnych;
- 12) prowadzenie doradztwa w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów, zasad postępowania urzędników/radnych i innych zagadnień etycznych;
- 13) dokonywanie przeglądu zakresów kompetencji pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, w tym całego procesu decyzyjnego (np. poprzez rejestrację elektroniczną procesu decyzyjnego);
- 14) zwracanie przez przełożonych uwagi na sygnały o zagrożeniu związanym z korupcją oraz regularne i zgodne z potrzebą uwrażliwianie współpracowników na tego rodzaju zagrożenia;
- 15) przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz narzędzi stosowanych w tym zakresie;
- 16) powoływanie osoby/zespołu odpowiedzialnej/go za kontrolę i koordynację powziętych w urzędzie działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki (np. pełnomocnika ds. przejrzystości i etyki, komisję ds. etyki w urzędzie lub w strukturze rady gminy);
- 17) dokonywanie zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym w zidentyfikowanych obszarach zagrożeń związanych z korupcją;
- 18) szkolenie dla kadry kierowniczej dotyczące technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego;
- 19) dokonywanie rotacji zatrudnienia na stanowiskach szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych;
- 20) prowadzenie badania opinii dotyczących postaw pracowników samorządowych i radnych;
- 21) prowadzenie cyklicznej oceny efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów etycznych i zapobiegania korupcji;
- 22) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie etyki oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia podejmowanych działań.

7.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 12. Etyka

Kodeks etyki – skodyfikowany zbiór norm etycznych, określający sposób postępowania i zachowania podmiotu w danej dziedzinie życia publicznego. W przypadku etyki urzędniczej kodeks etyki jest jednym z podstawowych instrumentów służących harmonizacji postępowania i postaw funkcjonariuszy publicznych z powszechnie uznawanymi zasadami i wartościami etycznymi.

Infrastruktura etyczna urzędu – zasady, mechanizmy, procesy motywujące pracowników urzędu do zachowywania wysokich standardów etycznych lub wprowadzające regulacje ograniczające niepożądane zachowania.

Przejrzystość – zasada nakazująca jasność procedur oraz dokumentacji, aby nie było wątpliwości co do uczciwości działań, np. przedstawicieli danej grupy zawodowej oraz wiarygodności przygotowywanej przez nich dokumentacji.

Praktyki korupcyjne – żądanie, proponowanie, wręczanie oraz przyjmowanie: łapówki, nienależnej korzyści lub obietnicy w celu wypaczenia prawidłowego wykonania lub wymaganego zachowania. Do zjawisk korupcyjnych zaliczamy: przekupstwo, kradzież, kumoterstwo, faworyzowanie, protekcję, nepotyzm, nadużycie funkcji publicznej, kupczenie wpływami.

Przekupstwo – wręczanie, branie lub żądanie korzyści majątkowej lub osobistej. W wyniku przekupstwa dochodzi, np. do uzyskania rządowych zamówień czy kontraktów, otrzymania koncesji, zmiany decyzji sądu, zwolnienia z opłat.

Kradzież – w odniesieniu do zjawiska korupcji jest to świadome, niezgodne z prawem dysponowanie środkami budżetowymi i majątkowymi, będącymi dobrem publicznym.

Kumoterstwo – nadużycie zajmowanego stanowiska poprzez nieuczciwe lub nieoficjalne popieranie krewnych, przyjaciół, znajomych umożliwiające osiągnięcie nieuczciwych celów lub korzyści materialnych.

Nepotyzm – nadużycie zajmowanego stanowiska przez faworyzowanie oparte na pokrewieństwie; protegowanie krewnych i znajomych przy obsadzaniu godności i wysokich stanowisk.

Nadużycie funkcji publicznej – sytuacja, w której funkcjonariusz publiczny działa na szkodę interesu publicznego lub prywatnego poprzez przekroczenie swoich uprawnień lub niedopełnienie obowiązków.

Korzyść majątkowa – korzyść osiągnąca dla: siebie, innej osoby fizycznej lub prawnej, jednostki organizacyjnej lub grupy osób. Stanowią ją rzeczy, świadczenia, prawa majątkowe (np. darowizna, uwolnienie od długów, zawarcie korzystnej umowy, zwolnienie od zobowiązań).

Standard etyczny – wzorzec, model etycznego postępowania przyjęty dla danej grupy zawodowej (etos). Standardowe zachowania etyczne to sposób postępowania i zachowania zgodny z ogólnymi regułami przyjętymi przez dane środowisko zawodowe, wynikający z powszechnie akceptowanych zasad i wartości etycznych (np. unikanie konfliktu interesów).

Konflikt interesów – sytuacja, w której osoba sprawująca funkcję publiczną podejmuje decyzję (czynności) w sprawie, w rozstrzygnięciu której jest osobiście zainteresowana.

Norma etyczna – linia postępowania, zasada postępowania, dyrektywa, wyznaczająca obowiązek określonego zachowania się w konkretnej sytuacji przez odwołanie się do odpowiednich ocen i wartości moralnych.

7.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 12. Etyka

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Przepisy dotyczące ograniczenia korupcji są w gminie przestrzegane i stosowane zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji oraz ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych wdrożono system przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg.</p> <p>2b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych polegające m.in. na informowaniu pracowników o sposobach walki z korupcją.</p>	<p>3a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> dokonywane są analizy zagrożeń i określono obszary działalności urzędu szczególnie narażone na występowanie zjawisk korupcyjnych, wdrożono zasady prowadzenia przeglądu zakresów zadań pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, określono standardy działania w zakresie zamówień publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie polityki udzielania zamówień publicznych, upowszechniane są zasady przyjmowania interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg. <p>3b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne, nowo zatrudnieni pracownicy samorządowi są przeszkalani w zakresie zagrożeń związanych z korupcją oraz konsekwencji zachowań korupcyjnych, prowadzone są szkolenia dla pracowników i radnych na temat różnego rodzaju niebezpieczeństw korupcyjnych, odpowiedzialności prawnej i służbowej w przypadku popełnienia tego przestępstwa oraz sposobów unikania i przeciwdziałania korupcji. 	<p>4a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> zamówienia publiczne są realizowane z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych, wprowadzony został w urzędzie lub uchwalony przez radę gminy kodeks etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych/radnych). <p>4b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów, zasad postępowania urzędników/radnych i innych zagadnień etycznych, dokonano przeglądu zakresów kompetencji pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, w tym całego procesu decyzyjnego (np. poprzez rejestrację elektroniczną procesu decyzyjnego), przełożeni zwracają uwagę na sygnały o zagrożeniu związanym z korupcją oraz regularnie i zgodnie z potrzebą uwrażliwiają współpracowników na tego rodzaju zagrożenia. <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> powołano osobę/zespół odpowiedzialną za kontrolę i koordynację powziętych w urzędzie działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki (np. pełnomocnika ds. przejrzystości i etyki, komisję ds. etyki w urzędzie lub w strukturze rady gminy), w zidentyfikowanych obszarach zagrożeń związanych z korupcją dokonano zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym. <p>6b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> kadra kierownicza bierze udział w szkoleniach dotyczących technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego, dokonywana jest rotacja zatrudnienia na stanowiskach szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych, prowadzone są badania opinii dotyczących postaw pracowników samorządowych i radnych. <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zapobiegania korupcji.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 12. Etyka

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji oraz ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych wdrożono system przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg	<input type="checkbox"/>			
2b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych polegające m.in. na informowaniu pracowników o sposobach walki z korupcją.	<input type="checkbox"/>			
3a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych: <ul style="list-style-type: none"> dokonywane są analizy zagrożeń i określono obszary działalności urzędu szczególnie narażone na występowanie zjawisk korupcyjnych, wdrożono zasady prowadzenia przeglądu zakresów zadań pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, określono standardy działania w zakresie zamówień publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie polityki udzielania zamówień publicznych, upowszechniane są zasady przyjmowania interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
3b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz: <ul style="list-style-type: none"> upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne, nowo zatrudnieni pracownicy samorządowi są przeszkalani w zakresie zagrożeń związanych z korupcją oraz konsekwencji zachowań korupcyjnych, prowadzone są szkolenia dla pracowników i radnych na temat różnego rodzaju niebezpieczeństw korupcyjnych, odpowiedzialności prawnej i służbowej w przypadku popełnienia tego przestępstwa oraz sposobów unikania i przeciwdziałania korupcji. 		<input type="checkbox"/>		
4a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych: <ul style="list-style-type: none"> zamówienia publiczne są realizowane z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych, wprowadzony został w urzędzie lub uchwalony przez radę gminy kodeks etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych /radnych). 			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>4b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania interesów, zasad postępowania urzędników/radnych i innych zagadnień etycznych, • dokonano przeglądu zakresów kompetencji pracowników urzędu pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, w tym całego procesu decyzyjnego (np. poprzez rejestrację elektroniczną procesu decyzyjnego), • przełożeni zwracają uwagę na sygnały o zagrożeniu związanym z korupcją oraz regularnie i zgodnie z potrzebą uwrażliwiają współpracowników na tego rodzaju zagrożenia. 			<input type="checkbox"/>	
<p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>6a) W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • powołano osobę/zespół odpowiedzialną/y za kontrolę i koordynację powziętych w urzędzie działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki (np. pełnomocnika ds. przejrzystości i etyki, komisję ds. etyki w urzędzie lub w strukturze rady gminy), • w zidentyfikowanych obszarach zagrożeń związanych z korupcją dokonano zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym. 				<input type="checkbox"/>
<p>6b) Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kadra kierownicza bierze udział w szkoleniach dotyczących technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego, • dokonywana jest rotacja zatrudnienia na stanowiskach szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych, • prowadzone są badania opinii dotyczących postaw pracowników samorządowych i radnych. 				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zapobiegania korupcji.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	2	
4	3	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
------------------------	-------

8 OBSZAR ZARZĄDZANIA IV. PARTNERSTWO

8.1. Kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

8.1.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Opis stanu modelowego:

Gmina informuje opinię publiczną o wszystkich ważnych dla społeczności lokalnej sprawach. Przed podjęciem ważnych decyzji zasięga opinii środowisk lokalnych lub prowadzi konsultacje społeczne również w sprawach, kiedy nie są one obowiązkowe z mocy ustaw. Gmina stymuluje lokalny rozwój społeczny, opracowując w tym celu mapę aktywności społecznej oraz wspierając finansowo, rzeczowo lub organizacyjnie inicjatywy obywatelskie. Gmina inicjuje powstawanie grup roboczych będących platformą dla przygotowywania przez samorząd gminny i środowiska społeczne wspólnych projektów. Gmina bierze udział, wspólnie z podmiotami trzeciego sektora, w implementacji projektów służących rozwiązywaniu ważnych dla gminy problemów. W celu rozwiązywania szczególnie trudnych i złożonych problemów, powołuje ona ciała opiniodawcze. Wszystkie działania, jakie gmina podejmuje w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki gminy oraz stosowanych w jej ramach narzędzi i procedur. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem są poszukiwania najlepszych rozwiązań w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz umiejętne ich adaptacja do potrzeb i możliwości gminy.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne* jest:

- 1) podawanie do wiadomości publicznej informacji, których udostępnianie nie jest obligatoryjne;
- 2) doskonalenie jakości polityki informacyjnej;
- 3) pozyskiwanie opinii środowisk lokalnych w sprawach istotnych dla gminy, w których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne;
- 4) posiadanie mapy aktywności społecznej w gminie;
- 5) wspieranie inicjatyw obywatelskich;
- 6) prowadzenie konsultacji społecznych wśród środowisk lokalnych w sprawach, w których konsultacje nie są obligatoryjne;
- 7) powoływanie międzysektorowych grup roboczych przygotowujących wspólne przedsięwzięcia;
- 8) powoływanie międzysektorowych ciał opiniodawczych w obszarach priorytetowych dla gminy;
- 9) realizowanie przedsięwzięć we współpracy z organizacjami trzeciego sektora;
- 10) prowadzenie cyklicznej oceny efektów działalności, narzędzi i procedur oraz doskonalenie polityki i instrumentarium w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

8.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Komunikacja społeczna – proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy administracją samorządową a mieszkańcami i ich grupami, organizacjami pozarządowymi, społecznymi oraz przedsiębiorcami. Celem komunikacji społecznej jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja, bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów. W metodzie PRI wyróżniono dwie formy komunikacji społecznej – informowanie oraz pozyskiwanie opinii.

Organizacje pozarządowe – w świetle art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, organizacjami pozarządowymi są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i nie działające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia.

Organizacje społeczne – w rozumieniu polskiego Kodeksu postępowania administracyjnego są to organizacje zawodowe, samorządowe, spółdzielcze i inne organizacje społeczne.

Informowanie (podawanie informacji do wiadomości publicznej) – relacja jednokierunkowa, w której administracja samorządowa informuje o decyzjach lub procedurach, które dotyczą obywateli. Informowanie może mieć formę bierną (zapewnienie dostępu do informacji) lub aktywną (promocja, ogłoszenia, spotkania itd.). W metodzie PRI informowanie nie obejmuje informacji, które administracja samorządowa jest zobowiązana podawać do wiadomości publicznej na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju (np. ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej).

Narzędzia informowania – narzędzia komunikacji społecznej wykorzystywane przez administrację samorządową w celu przekazywania informacji, do których na-

leżą m.in.: informacje zamieszczane na stronie internetowej, artykuły w prasie lokalnej, spotkania z mieszkańcami, konferencje prasowe, informacje dla prasy, tablice ogłoszeń, biura prasowe, stanowiska rzeczników prasowych, katalog usług publicznych lub urzędowych, książka adresowa, spisy organizacji i instytucji społecznych, elektroniczny rejestr pism przyjętych do urzędu, elektroniczny rejestr przedsiębiorców, wzory pism i formularzy urzędowych, publikowany porządek obrad rady, publikowany protokół z obrad rady i komisji rady, przewodnik przedsiębiorcy lub inwestora, elektroniczna informacja turystyczna, informacje o postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, elektroniczny dostęp do aktów prawa miejscowego, publikowany opis systemu grantów dla organizacji pozarządowych, wizualizacja przyszłych rozwiązań architektonicznych czy komunikacyjnych, blog wójta, burmistrza, prezydenta lub radnych, newsletter, aktualności sms-owe, mailing zwrotny, zestawienie najczęściej zadawanych pytań i odpowiedzi (tzw. FAQ), publikowane w Internecie wyniki badań społecznych lub ewaluacyjnych, elektroniczna skrzynka skarg i wniosków, bezpośrednie spotkania on-line (np. w formie czatu z wójtem), publikacje list przyznanych dotacji i grantów, interaktywne sesje rady – bezpośrednia transmisja internetowa posiedzeń, informacja o stanie załatwienia sprawy, informacja o stanie (postępie) przygotowania aktu prawa lokalnego, wykorzystywanie przez pracowników administracji samorządowej komunikatorów internetowych.

Pozyskiwanie opinii – relacja jednokierunkowa, w której administracja samorządowa gromadzi opinie mieszkańców i innych środowisk na temat zagadnień istotnych dla zarządzania sprawami wspólnoty lokalnej. W metodzie PRI pozyskiwanie opinii nie obejmuje spraw, w których administracja samorządowa jest zobowiązana zasięgać opinii mieszkańców i innych środowisk (konsultacje społeczne) na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju.

Narzędzia pozyskiwania opinii – narzędzia komunikacji społecznej wykorzystywane przez administrację samorządową w celu gromadzenia opinii, do których należą m.in.: spotkania z mieszkańcami, skrzynki na wnioski mieszkańców, pisma od mieszkańców, księga skarg i wniosków, badania ankietowe, sondaże internetowe, sondaże telefoniczne, internetowe fora dyskusyjne, blogi tematyczne tworzone

przez mieszkańców, badania opinii odbiorców usług, spotkania z odbiorcami usług publicznych, badania społeczne, w tym badania zogniskowane.

Mapa aktywności społecznej – baza danych o organizacjach pozarządowych (społecznych) posiadających swoją siedzibę lub prowadzących działalność na obszarze określonej jednostki samorządu terytorialnego. Mapa stanowi źródło wiedzy dla mieszkańców o celach i formach aktywności organizacji pozarządowych, a także stymuluje organizacje pozarządowe do rozwoju działalności.

Partycypacja społeczna (uczestnictwo publiczne) – udział mieszkańców w zarządzaniu sprawami publicznymi wspólnoty samorządowej, którą tworzą. Partycypacja społeczna najczęściej odbywa się poprzez konsultacje społeczne i współdecydowanie oraz delegowanie podejmowania decyzji. W metodzie PRI wyróżniono następujące formy partycypacji społecznej: konsultacje społeczne oraz delegowanie podejmowania decyzji.

Konsultacje społeczne – relacja dwukierunkowa, która polega na proponowaniu przez administrację samorządową projektów decyzji, gromadzeniu opinii na ich temat oraz uwzględnianiu uzyskanych opinii przy podejmowaniu decyzji. Konsultacje prowadzone są etapowo, tj. najpierw administracja samorządowa przedstawia informacje o proponowanych rozwiązaniach, a potem zbiera opinie na ich temat. Zaawansowaną formą konsultacji jest współdecydowanie, którego istotą jest wspólne projektowanie rozwiązań, przy jednoczesnym udziale administracji samorządowej, mieszkańców lub innych zainteresowanych środowisk. W przypadku współdecydowania proces projektowania rozwiązań i ich konsultowania odbywa się jednocześnie. W metodzie PRI konsultowanie nie obejmuje spraw, w których administracja samorządowa jest zobowiązana do przeprowadzania konsultacji na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju.

Narzędzia konsultacji społecznych – narzędzia wykorzystywane przez administrację samorządową w celu uzyskania opinii lub wspólnego wypracowania określonego rozwiązania, do których należą m.in.: badania opinii publicznej, spotkania konsultacyjne, pisemne konsultacje projektów dokumentów, konsultacje elektroniczne, zespoły ds. przygotowania projektu rozwiązania, forum trzech sektorów (administracja samorządowa, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe).

8.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina prowadzi działania z zakresu komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Gmina podaje do wiadomości publicznej informacje, których udostępnianie nie jest obligatoryjne (np. informacje o sprawach bieżących, planach i zamierzeniach, postępie realizacji inwestycji, rezultatach podejmowanych działań).</p> <p>2b) Gmina doskonali jakość polityki informacyjnej poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ulepszanie istniejących i wprowadzanie nowych kanałów informowania, • poprawę czytelności i przejrzystości przekazywanych informacji, • optymalizowanie częstotliwości przekazywania informacji. 	<p>3a) Gmina pozyskuje opinie mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla gminy, w których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne.</p> <p>3b) Gmina sporządziła mapę aktywności społecznej w gminie, obejmującą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykaz organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy, • rodzaj i zakres działalności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy. <p>3c) Gmina wspiera inicjatywy obywatelskie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dofinansowywanie przedsięwzięć, • zakupy bezpośrednie, • pomoc organizacyjną. 	<p>4a) Gmina prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w których konsultacje nie są obligatoryjne oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stosuje jawny tryb prowadzenia konsultacji, • informuje o wynikach konsultacji, • uwzględnia wyniki konsultacji przy podejmowaniu decyzji. <p>4b) Gmina powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Gmina powołuje ciała opiniodawcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla gminy.</p> <p>6b) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla gminy problemów.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów partnerstwa publiczno-społecznego.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego. • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

8.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Gmina podaje do wiadomości publicznej informacje, których udostępnianie nie jest obligatoryjne (np. informacje o sprawach bieżących, planach i zamierzeniach, postępie realizacji inwestycji, rezultatach podejmowanych działań).	<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina doskonali jakość polityki informacyjnej poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ulepszanie istniejących i wprowadzanie nowych kanałów informowania, poprawę czytelności i przejrzystości przekazywanych informacji, optymalizowanie częstotliwości przekazywania informacji. 	<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina pozyskuje opinie mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla gminy, w których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne.		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
3b) Gmina sporządziła mapę aktywności społecznej w gminie, obejmującą: <ul style="list-style-type: none"> wykaz organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy, rodzaj i zakres działalności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy. 		<input type="checkbox"/>		
3c) Gmina wspiera inicjatywy obywatelskie poprzez: <ul style="list-style-type: none"> dofinansowywanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjną. 		<input type="checkbox"/>		
4a) Gmina prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w których konsultacje nie są obligatoryjne oraz: <ul style="list-style-type: none"> stosuje jawny tryb prowadzenia konsultacji, informuje o wynikach konsultacji, uwzględnia wyniki konsultacji przy podejmowaniu decyzji. 			<input type="checkbox"/>	
4b) Gmina powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Gmina powołuje ciała opiniodawcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla gminy.				<input type="checkbox"/>
6b) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla gminy problemów.				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów partnerstwa publiczno-społecznego.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego. • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	3	
4	3	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

8.2. Kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

8.2.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

Opis stanu modelowego:

Gmina współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego oraz innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wymiany informacji oraz realizacji wspólnych przedsięwzięć w obszarach: dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych i innych. Gmina jest członkiem stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego oraz realizuje projekt w jego ramach. Gmina utrzymuje również kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw, a także realizuje projekt we współpracy z partnerem zagranicznym. Wszystkie działania, jakie gmina podejmuje w zakresie współpracy z krajowymi i zagranicznymi jednostkami publicznymi oraz stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu mechanizmów tej współpracy. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, poszukując najlepszych rozwiązań w zakresie partnerstwa publiczno-publicznego oraz umiejętnie je dostosowuje do własnych potrzeb i możliwości.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Partnerstwo publiczno-publiczne* jest:

- 1) wymiana informacji z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych;
- 2) realizowanie wspólnych przedsięwzięć z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych;

- 3) utrzymywanie kontaktów ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego;
- 4) członkostwo w stowarzyszeniu jednostek samorządu terytorialnego;
- 5) utrzymywanie kontaktów z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw;
- 6) realizowanie projektu w ramach stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, którego jest członkiem;
- 7) realizowanie projektu we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw;
- 8) dokonywanie cyklicznej oceny efektów i narzędzi współpracy gminy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz doskonalenie tej współpracy;
- 9) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie partnerstwa publiczno-publicznego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

8.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

Partnerstwo publiczno-publiczne – współdziałanie jednostek sektora publicznego celem reprezentacji, lepszego i efektywniejszego wykonywania zadań publicznych. Partnerstwo w zależności od planowanego zakresu i celu współpracy może przybrać, w szczególności, formę związku międzygminnego, stowarzyszenia lub porozumienia.

Jednostki sektora finansów publicznych – podmioty, o których mowa w art. 9 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

Związek międzygminny – zinstytucjonalizowana forma (osoba prawna) współdziałania jednostek samorządu terytorialnego w celu wykonywania zadań publicznych.

Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego – dobrowolne zrzeszenie jednostek samorządowych mające na celu wspieranie idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów. Reprezentują interesy jednostek zrzeszających się według typu, położenia, wspólnych cech (ogólnopolskie, regionalne, lokalne, gmin, powiatów, województw, górnicze, uzdrowskie itd.).

Inne wspólne przedsięwzięcia – inicjatywy mające na celu m.in. realizację wspólnych działań na rzecz rozwoju gospodarczego, bezpieczeństwa publicznego, edukacji, ochrony środowiska, kultury itp.

8.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2) Gmina współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.</p>	<p>3a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego, innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w jednym z następujących obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. <p>3b) Gmina utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego.</p>	<p>4a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w dwóch obszarach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. <p>4b) Gmina jest członkiem stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego.</p> <p>4c) Gmina utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p>5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w trzech obszarach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. <p>6b) Gmina realizuje projekt w ramach stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, którego jest członkiem.</p> <p>6c) Gmina realizuje projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p>7) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej współpracy.</p> <p>8) Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

8.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2) Gmina współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.	<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego, innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w jednym z następujących obszarów: <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. 		<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego.		<input type="checkbox"/>		
4a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w dwóch obszarach spośród: <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. 			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4b) Gmina jest członkiem stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego.			<input type="checkbox"/>	
4c) Gmina utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.			<input type="checkbox"/>	
5) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w trzech obszarach spośród: <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, inne wspólne przedsięwzięcia. 				<input type="checkbox"/>
6b) Gmina realizuje projekt w ramach stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, którego jest członkiem.				<input type="checkbox"/>
6c) Gmina realizuje projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
7) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej współpracy.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	1	
3	2	
4	4	
5	5	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

8.3. Kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

8.3.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

Opis stanu modelowego:

Gmina przygotowała charakterystykę działalności przedsiębiorców lokalnych oraz aktywnie z niej korzysta. Na stronie internetowej urzędu gminy dostępne są informacje o usługach publicznych, jakie gmina świadczy na rzecz przedsiębiorców oraz usługach wsparcia dla biznesu z jakich przedsiębiorcy mogą korzystać w gminie, powiecie i województwie. Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy oraz współpracuje z nimi w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną oraz innych przedsięwzięć. Powołane zostało także forum współpracy władz gminy z przedsiębiorcami oraz prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę. Została także dokonana ocena możliwości realizacji przez gminę projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), a w uzasadnionych przypadkach gmina realizuje projekt w trybie ustawy o PPP. Aktywność gminy koncentruje się również na promowaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Wszystkie mechanizmy współpracy gminy z przedsiębiorcami i działania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, jak również efekty ich stosowania, są cyklicznie oceniane oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności gminy w zakresie współpracy z przedsiębiorcami i partnerstwa publiczno-prywatnego odbywa się również w oparciu o porównania z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne* jest:

- 1) dysponowanie charakterystyką działalności przedsiębiorców lokalnych;
- 2) zamieszczanie na stronie internetowej urzędu gminy informacji o usługach publicznych oraz usługach wsparcia biznesu dostępnych dla przedsiębiorców;
- 3) zachęcanie przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy;
- 4) współpraca z przedsiębiorcami w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną itd.;
- 5) działalność forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami;
- 6) dokonywanie oceny możliwości realizacji przez gminę projektów w formule PPP;
- 7) prowadzenie okresowych badań zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę;
- 8) realizacja projektu w trybie ustawy o PPP;
- 9) promowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- 10) dokonywanie cyklicznej oceny efektów i narzędzi współpracy gminy z przedsiębiorcami oraz partnerstwa publiczno-prywatnego, a także doskonalenie tych mechanizmów;
- 11) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie partnerstwa publiczno-prywatnego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

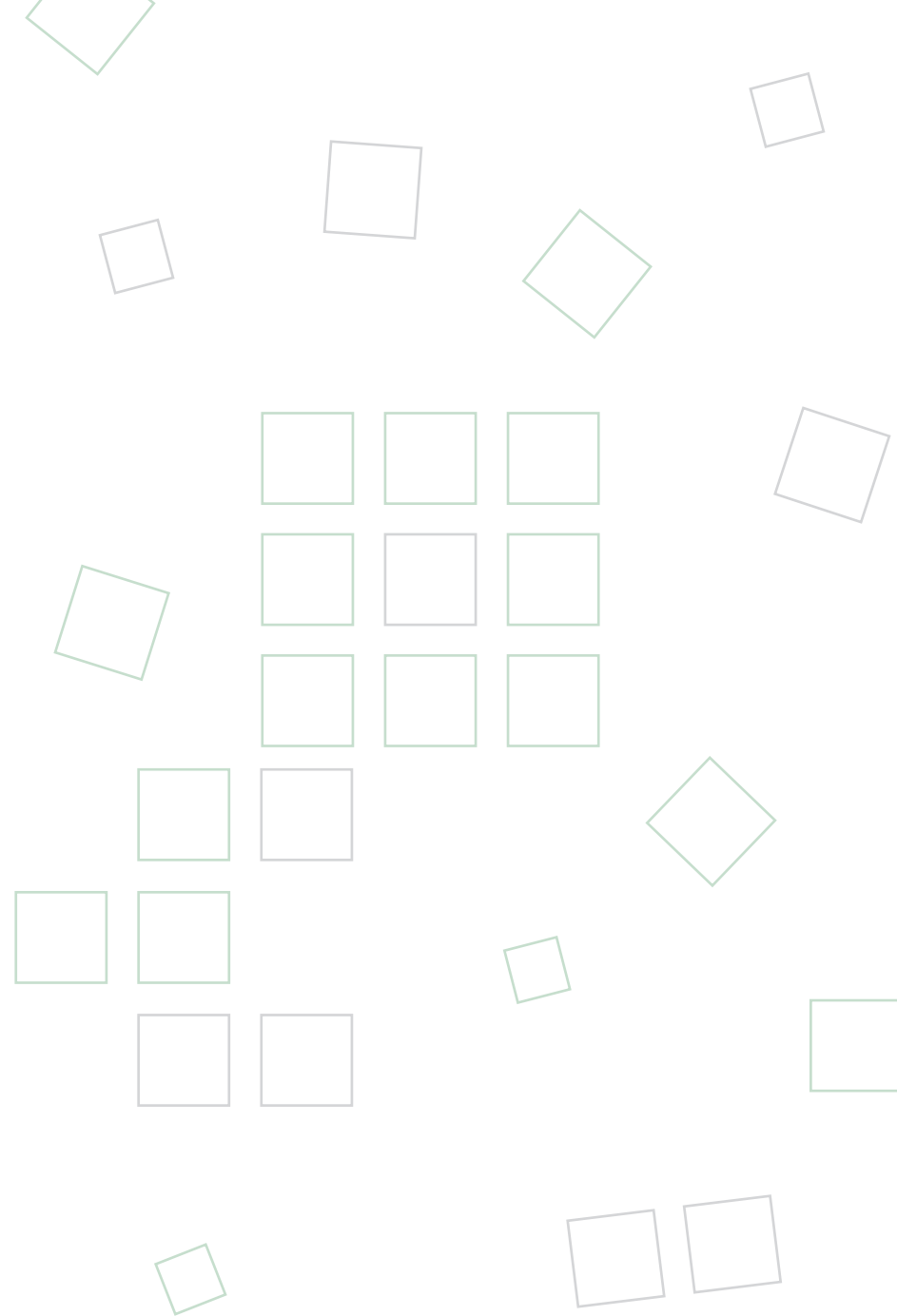
8.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno- prywatne

Przedsiębiorca – osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (*ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*).

Przedsiębiorca lokalny – przedsiębiorca mający miejsce zamieszkania (siedzibę) w określonej gminie lub prowadzący działalność gospodarczą na jej terenie.

Partnerstwo publiczno- prywatne – wspólna realizacja przedsięwzięcia, oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*CSR – Corporate Social Responsibility*) – koncepcja, według której przedsiębiorcy dobrowolnie prowadzą strategię i działania uwzględniające interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (w tym społecznością lokalną z terenu, na którym działa przedsiębiorca).



8.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina współpracuje z lokalnymi przedsiębiorcami zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Zidentyfikowani zostali lokalni przedsiębiorcy w podziale na: sektory działalności, wielkość, strukturę właścicielską itp.</p> <p>2b) Strona internetowa urzędu zawiera podstawowe informacje na temat usług publicznych realizowanych na terenie gminy dla przedsiębiorców oraz dostępnych w skali gminy/powiatu/województwa usług wsparcia dla biznesu.</p>	<p>3a) Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy.</p> <p>3b) Gmina współpracuje z przedsiębiorcami co najmniej w jednym z następujących obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, inne wspólne przedsięwzięcia. 	<p>4a) Istnieje forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> istnieją zasady funkcjonowania forum, ustalenia ze spotkań i konsultacji są protokołowane, informacje o wynikach realizacji ustaleń są kierowane do przedsiębiorców. <p>4b) Dokonywana jest ocena możliwości realizacji przez gminę projektów w formule PPP.</p> <p>4c) Prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Gmina realizuje projekt w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.</p> <p>6b) Gmina promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w tym poprzez wspólne podejmowanie projektów i działań na rzecz społeczności lokalnej.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a jej wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tej współpracy.</p> <p>8) Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami i partnerstwa publiczno-prywatnego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

8.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Zidentyfikowani zostali lokalni przedsiębiorcy w podziale na: sektory działalności, wielkość, strukturę właścicielską itp.	<input type="checkbox"/>			
2b) Strona internetowa urzędu zawiera podstawowe informacje na temat usług publicznych realizowanych na terenie gminy dla przedsiębiorców oraz dostępnych w skali gminy/powiatu/województwa usług wsparcia dla biznesu.	<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy.		<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina współpracuje z przedsiębiorcami co najmniej w jednym z następujących obszarów: <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie usług, inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, inne wspólne przedsięwzięcia. 		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4a) Istnieje forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami oraz: <ul style="list-style-type: none"> istnieją zasady funkcjonowania forum, ustalenia ze spotkań i konsultacji są protokołowane, informacje o wynikach realizacji ustaleń są kierowane do przedsiębiorców. 			<input type="checkbox"/>	
4b) Dokonywana jest ocena możliwości realizacji przez gminę projektów w formule PPP.			<input type="checkbox"/>	
4c) Prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę.			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Gmina realizuje projekt w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.				<input type="checkbox"/>
6b) Gmina promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w tym poprzez wspólne podejmowanie projektów i działań na rzecz społeczności lokalnej.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a jej wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tej współpracy.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami i partnerstwa publiczno-prywatnego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	2	
4	4	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU

9 OBSZAR ZARZĄDZANIA V. ZARZĄDZANIE USŁUGAMI PUBLICZNYMI

9.1. Kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

9.1.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

Opis stanu modelowego:

W urzędzie gminy został opracowany katalog usług administracyjnych oraz zostały przygotowane karty informacyjne dla większości świadczonych przez gminę usług administracyjnych, do których dołączone są wzory wniosków składanych przez klientów. Zarówno karty usług, jak i wzory wniosków są publikowane na stronie internetowej urzędu, a mieszkańcy są informowani o tej możliwości. Istnieje również interaktywny elektroniczny dostęp do usług administracyjnych. Prowadzone są analizy możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych. Określone zostały procedury świadczenia wszystkich usług administracyjnych oraz prowadzony jest monitoring zgodności przebiegu realizacji usług z opisem procedur ich świadczenia. Przyczyny wpływające na wydłużenie czasu realizacji spraw są stale analizowane, podobnie jak i przyczyny uchylania decyzji w wyniku odwołania. W oparciu o wyniki badań jakości świadczenia usług administracyjnych dokonuje się korekty sposobu ich realizacji. W urzędzie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonuje się oceny tego systemu z wykorzystaniem metod PRI lub CAF. Efekty świadczenia usług administracyjnych, podobnie jak i wszystkie obowiązujące narzędzia i procedury, są poddawane cyklicznej ocenie oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności gminy w zakresie świadczenia usług administracyjnych odbywa się również na podstawie porównań z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Usługi administracyjne* jest:

- 1) posiadanie katalogu usług administracyjnych;
- 2) posiadanie kart informacyjnych usług administracyjnych;
- 3) prowadzenie analiz możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych;
- 4) posiadanie procedury świadczenia usług administracyjnych;
- 5) dysponowanie wzorami wniosków składanych przez klientów urzędu;
- 6) publikowanie na stronie internetowej urzędu kart informacyjnych wraz ze wzorami wniosków;
- 7) informowanie mieszkańców o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z opracowanych przez urząd wzorów wniosków;
- 8) monitorowanie zgodności przebiegu realizacji usług z opisem procedury ich świadczenia, w tym terminowości załatwiania spraw;
- 9) identyfikowanie czynności wpływających na wydłużenie czasu realizacji spraw;
- 10) prowadzenie badań jakości świadczenia usług administracyjnych oraz korygowanie sposobu ich realizacji;
- 11) monitorowanie przyczyn uchylania decyzji w wyniku odwołania;
- 12) wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO w urzędzie lub prowadzenie ocen systemu zarządzania urzędem w oparciu o metodę PRI lub CAF;
- 13) interaktywny elektroniczny dostęp do usług administracyjnych;
- 14) dokonywanie cyklicznej oceny efektów świadczenia usług administracyjnych, stosowanych narzędzi i procedur, a także doskonalenie świadczenia tych usług;
- 15) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w zakresie świadczenia usług administracyjnych oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

9.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

Usługi administracyjne – zadania publiczne, które polegają na wykonywaniu czynności administracyjnych, w określonych przez przepisy prawa powszechnie obowiązującego prawnych formach działania administracji. Do usług administracyjnych należy zaliczyć w szczególności:

- 1) wydawanie dokumentów (zaświadczeń) na życzenie klienta;
- 2) wydawanie decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego;
- 3) wprowadzanie danych do rejestrów (baz danych).

Procedura świadczenia usługi administracyjnej – akt wewnętrzny zawierający szczegółowy opis przebiegu procesu postępowania oraz m.in. informacje dotyczące:

- 1) formy wykonania usługi (np. decyzja, postanowienie, czynność materialno-techniczna);
- 2) podstawy prawnej;
- 3) nazwy komórki organizacyjnej, która zajmuje się wykonaniem danej usługi wraz z podaniem danych teleadresowych;
- 4) wymaganych dokumentów;
- 5) opłat związanych z wykonaniem usługi lub o braku takich opłat;
- 6) przewidywanego czasu załatwienia sprawy;
- 7) trybu odwoławczego lub braku trybu odwoławczego.

Karta informacyjna usługi administracyjnej – dostępna dla klienta urzędu oraz sporządzona w przyjaznej dla niego formie informacja o realizowanej usłudze administracyjnej, zawierająca sposób zainicjowania usługi wraz ze wskazaniem wymaganych dokumentów, podmiotu odpowiedzialnego za jej realizację, efektu, terminu wykonania usługi oraz wysokości ewentualnych opłat. Karta informacyjna powinna

być dostępna zarówno zdalnie (za pomocą sieci komputerowej), jak i bezpośrednio w urzędzie.

Katalog usług publicznych – spis usług publicznych (administracyjnych, społecznych, technicznych), które gmina jest zobowiązana świadczyć mieszkańcom. Katalog zawiera co najmniej: określenie nazwy usługi, wskazanie kategorii, do której należy, podstawę prawną jej realizacji, krótki opis (np. co powinien uzyskać odbiorca usługi, miejsce świadczenia usługi).

Katalog usług administracyjnych – wykaz usług administracyjnych świadczonych przez dany organ administracji publicznej, zawierający co najmniej wskazanie dla każdej z usług jej celu oraz podmiotu (komórki organizacyjnej) odpowiedzialnego za jej realizację.

Jakość usługi administracyjnej – stopień, w jakim realizacja danej usługi administracyjnej spełnia wymagania klientów/interesantów. Innymi słowy jest to miara tego, na ile usługa zaspokaja stwierdzone i przewidywane potrzeby.

Badanie jakości świadczenia usługi administracyjnej – ogół działań mających na celu ustalenie jakości świadczenia danej usługi administracyjnej. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskuje się dane o charakterze jakościowym (dane niewyraźne w postaci liczbowej), jak i ilościowym (wskaźniki). W zależności od celu prowadzonego badania może być ono oparte, np. o badania ankietowe klientów/interesantów, analizę skarg i wniosków, okresowe informacje o realizacji danej usługi (w tym sporządzane w systemach informatycznych).

CAF (*Common Assessment Framework*, pol. Wspólna Metoda Oceny) – narzędzie kompleksowego zarządzania jakością zainspirowane Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), dedykowane administracji publicznej. Opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądanych rezultatów działań zależy od jakości przywództwa wpływającego na: politykę i strategię, pracowników, relacje międzyludzkie, zasoby i procesy. Zgodnie z tą metodą organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach kompleksowego procesu analizy wyników jej działalności.

9.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina świadczy usługi administracyjne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Został sporządzony katalog usług administracyjnych.</p> <p>2b) Opracowane zostały karty informacyjne dla większości usług administracyjnych.</p> <p>2c) Analizowane są możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych.</p>	<p>3a) Większość usług administracyjnych ma określoną procedurę ich świadczenia.</p> <p>3b) Do kart informacyjnych są załączone wzory wniosków składanych przez klientów urzędu.</p> <p>3c) Karty informacyjne wraz ze wzorami wniosków są dostępne na stronie internetowej urzędu.</p> <p>3d) Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z opracowanych przez urząd wzorów wniosków.</p> <p>3e) Prowadzony jest bieżący monitoring zgodności przebiegu realizacji usługi z opisem procedury jej świadczenia, a w szczególności w zakresie terminowości załatwiania spraw.</p>	<p>4a) Wszystkie usługi administracyjne mają określoną procedurę ich świadczenia.</p> <p>4b) Identyfikowane są czynności wpływające na wydłużenie czasu realizacji spraw.</p> <p>4c) Prowadzone są badania jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich wyniki są wykorzystywane do korekty sposobu ich realizacji.</p> <p>4d) Prowadzony jest monitoring przyczyn uchylania decyzji w wyniku odwołania.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) W urzędzie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania urzędem w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.</p> <p>6b) Zostały wdrożone rozwiązania umożliwiające klientowi urzędu za pośrednictwem Internetu: wszczęcie swojej sprawy, sprawdzenie stanu sprawy, zarezerwowanie terminu wizyty w urzędzie, sprawdzanie zasobów rejestrów urzędowych.</p> <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług administracyjnych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

9.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Został sporządzony katalog usług administracyjnych.	<input type="checkbox"/>			
2b) Opracowane zostały karty informacyjne dla większości usług administracyjnych.	<input type="checkbox"/>			
2c) Analizowane są możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych.	<input type="checkbox"/>			
3a) Większość usług administracyjnych ma określoną procedurę ich świadczenia.		<input type="checkbox"/>		
3b) Do kart informacyjnych są załączone wzory wniosków składanych przez klientów urzędu.		<input type="checkbox"/>		
3c) Karty informacyjne wraz ze wzorami wniosków są dostępne na stronie internetowej urzędu.		<input type="checkbox"/>		
3d) Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z opracowanych przez urząd wzorów wniosków.		<input type="checkbox"/>		
3e) Prowadzony jest bieżący monitoring zgodności przebiegu realizacji usługi z opisem procedury jej świadczenia, a w szczególności w zakresie terminowości załatwiania spraw.		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4a) Wszystkie usługi administracyjne mają określoną procedurę ich świadczenia.			<input type="checkbox"/>	
4b) Identyfikowane są czynności wpływające na wydłużenie czasu realizacji spraw.			<input type="checkbox"/>	
4c) Prowadzone są badania jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich wyniki są wykorzystywane do korekty sposobu ich realizacji.			<input type="checkbox"/>	
4d) Prowadzony jest monitoring przyczyn uchylania decyzji w wyniku odwołania.			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) W urzędzie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania urzędem w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.				<input type="checkbox"/>
6b) Zostały wdrożone rozwiązania umożliwiające klientowi urzędu za pośrednictwem Internetu: wszczęcie swojej sprawy, sprawdzenie stanu sprawy, zarezerwowanie terminu wizyty w urzędzie, sprawdzanie zasobów rejestrów urzędowych.				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług administracyjnych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	3	
3	5	
4	5	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

9.2. Kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

9.2.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

Opis stanu modelowego:

Gmina świadcząc usługi społeczne stale analizuje możliwości doskonalenia ich świadczenia. Analizowane są również możliwości świadczenia usług społecznych o charakterze nieobligatoryjnym. Opracowany został katalog usług społecznych oraz przygotowane zostały karty informacyjne dla większości świadczonych przez gminę usług społecznych. Gmina posiada oraz stale doskonali standardy świadczenia większości usług społecznych, których przestrzeganie jest monitorowane. Okresowo są organizowane badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych. Analizowane są również możliwości oraz wdrażane są innowacyjne sposoby świadczenia usług społecznych, tj. zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych lub kształtowanie rynku usług społecznych. Gmina dokonuje cyklicznej oceny oraz doskonali procedury świadczonych usług społecznych oraz wszystkich narzędzi wykorzystywanych do tego celu, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia ich wykonywania. Działania własne gminy są porównywane (np. rodzaje usług, zasady ich świadczenia, standardy) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego – w celu poszukiwania i wdrażania najbardziej efektywnych rozwiązań (benchmarking).

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Usługi społeczne* jest:

- 1) analizowanie możliwości doskonalenia świadczenia gminnych usług społecznych;

- 2) analiza potrzeb i możliwości wdrożenia nieobligatoryjnych usług społecznych;
- 3) posiadanie standardów świadczenia usług społecznych;
- 4) świadczenie nieobligatoryjnych usług społecznych;
- 5) posiadanie katalogu i zasad świadczenia usług społecznych;
- 6) posiadanie kart informacyjnych usług społecznych;
- 7) informowanie odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych;
- 8) monitorowanie przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych;
- 9) prowadzenie okresowych badań satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych;
- 10) analizowanie możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych;
- 11) doskonalenie standardów usług społecznych;
- 12) wdrażanie innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych;
- 13) dokonywanie cyklicznej oceny efektów świadczenia usług społecznych, stosowanych narzędzi i procedur, a także doskonalenie świadczenia tych usług;
- 14) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w zakresie świadczenia usług społecznych oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

9.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

Do **gminnych usług społecznych** zaliczamy zadania, w szczególności z zakresu: ochrony i promocji zdrowia, oświaty i wychowania, kultury, kultury fizycznej i rekreacji, pomocy społecznej, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli.

Nieobligatoryjne usługi społeczne – usługi, których świadczenie nie jest obowiązkowe, np. pozalekcyjne zajęcia szkolne, klasy integracyjne, dodatkowy zasiłek z tytułu urodzenia dziecka, wspieranie rozwoju usług edukacyjno-integracyjnych dla osób starszych (Uniwersytety Trzeciego Wieku itp.).

Kategoria usług publicznych – zbiór usług z tej samej dziedziny lub usług o jednakowych cechach (np. zapewnienie młodzieży możliwości nauki na poziomie podstawowym, na poziomie gimnazjalnym, prowadzenie oddziałów „zerowych”; wydawanie dokumentów to zbiór następujących usług: wydawanie zaświadczeń, wydawanie dowodów rejestracyjnych pojazdów).

Katalog usług społecznych – wykaz usług społecznych świadczonych przez dany organ administracji publicznej, zawierający co najmniej wskazanie dla każdej z usług jej celu oraz podmiotu (komórki organizacyjnej) odpowiedzialnego za jej realizację.

Partnerzy zewnętrzni – inne jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe i społeczne.

Standardy usług publicznych – wzorce świadczenia usług publicznych posiadające określone cechy lub nieprzekraczalne parametry, które można opisać lub zmierzyć. Standardy usług mogą przykładowo określać: zakres i charakterystykę usługi, sposób świadczenia usługi, czas dostępu do usługi, opłaty za usługę, warunki, które powinien spełnić odbiorca usługi, podmiot świadczący usługę.

Monitorowanie przestrzegania standardów usług publicznych – porównywanie parametrów świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami.

Doskonalenie standardów usług publicznych – podwyższanie standardów świadczonych usług względem standardów wcześniej obowiązujących.

Kształtowanie rynku usług – wpływanie przez gminę na rynek usług poprzez skoordynowane działania w zakresie reorganizacji jednostek gminnych i zależnych od gminy, komercjalizację i prywatyzację jednostek gminnych i zależnych od gminy oraz wykorzystanie mechanizmu zamówień publicznych w celu utrzymywania równowagi pomiędzy popytem (także w odniesieniu do jakości usług) i podażą usług, a tym samym racjonalizacji ich świadczenia.

Klauzule społeczne – instrumenty polityki społecznej, które dają możliwość ustalenia instytucjom udzielającym zamówień publicznych szczegółowych warunków o charakterze społecznym lub środowiskowym dotyczących realizacji zamówienia. W ramach ustalonej klauzuli społecznej zamawiający może wymagać, aby praca była wykonywana przez konkretne grupy osób (np. zagrożonych wykluczeniem społecznym).

9.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Gmina analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług społecznych dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.</p> <p>2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych.</p>	<p>3a) Zostały opracowane standardy świadczenia niektórych usług społecznych.</p> <p>3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne.</p> <p>3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług społecznych.</p> <p>3d) Gmina opracowała karty informacyjne dla niektórych usług społecznych.</p> <p>3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych</p>	<p>4a) Zostały opracowane standardy świadczenia większości usług społecznych.</p> <p>4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych.</p> <p>4c) Gmina opracowała karty informacyjne dla większości usług społecznych.</p> <p>4d) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.</p> <p>4e) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w jednym zakresie spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, • kształtowanie rynku usług społecznych. <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Standardy usług społecznych są doskonałe.</p> <p>6b) Gmina wdraża innowacyjne sposoby świadczenia usług społecznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, • kształtowanie rynku usług społecznych. <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług społecznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

9.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Gmina analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług społecznych dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.	<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych.	<input type="checkbox"/>			
3a) Zostały opracowane standardy świadczenia niektórych usług społecznych.		<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne		<input type="checkbox"/>		
3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług społecznych.		<input type="checkbox"/>		
3d) Gmina opracowała karty informacyjne dla niektórych usług społecznych.		<input type="checkbox"/>		
3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.		<input type="checkbox"/>		
4a) Zostały opracowane standardy świadczenia większości usług społecznych.			<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4c) Gmina opracowała karty informacyjne dla większości usług społecznych.			<input type="checkbox"/>	
4d) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.			<input type="checkbox"/>	
4e) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w jednym zakresie spośród: <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, • kształtowanie rynku usług społecznych. 			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Standardy usług społecznych są doskonałe.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
6b) Gmina wdraża innowacyjne sposoby świadczenia usług społecznych co najmniej w dwóch zakresach spośród: <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, • kształtowanie rynku usług społecznych. 				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.				<input type="checkbox"/>
8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług społecznych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	5	
4	6	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

9.3. Kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

9.3.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

Opis stanu modelowego:

Gmina świadcząc usługi techniczne stale analizuje możliwości doskonalenia ich świadczenia. Analizowane są również możliwości świadczenia usług technicznych o charakterze nieobligatoryjnym. Opracowany został katalog usług technicznych oraz karty informacyjne dla większości świadczonych przez gminę usług technicznych. Gmina posiada oraz stale doskonali standardy świadczenia większości usług technicznych, których przestrzeganie jest monitorowane. Okresowo są organizowane badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych. Analizowane są również możliwości oraz wdrażane są innowacyjne sposoby świadczenia usług technicznych, tj. zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych lub kształtowanie rynku usług technicznych. Gmina dokonuje cyklicznej oceny oraz doskonali procedury świadczonych usług technicznych oraz wszystkich narzędzi wykorzystywanych do tego celu, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia ich wykonywania. Działania własne gminy są porównywane (np. rodzaje usług, zasady ich świadczenia, standardy) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego – w celu poszukiwania i wdrażania najbardziej efektywnych rozwiązań (benchmarking).

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Usługi techniczne* jest:

- 1) analizowanie możliwości doskonalenia świadczenia gminnych usług technicznych;
- 2) analizowanie potrzeb i możliwości wdrożenia nieobligatoryjnych usług technicznych;
- 3) posiadanie standardów świadczenia usług technicznych;
- 4) świadczenie nieobligatoryjnych usług technicznych;
- 5) posiadanie katalogu i zasad świadczenia usług technicznych;
- 6) posiadanie kart informacyjnych usług technicznych;
- 7) informowanie odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych;
- 8) monitorowanie przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych;
- 9) prowadzenie okresowych badań satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych;
- 10) analizowanie możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych;
- 11) doskonalenie standardów usług technicznych;
- 12) wdrażanie innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych;
- 13) dokonywanie cyklicznej oceny efektów świadczenia usług technicznych, stosowanych narzędzi i procedur, a także doskonalenie świadczenia tych usług;
- 14) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w zakresie świadczenia usług technicznych oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

9.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

Usługi techniczne – to w szczególności usługi powszechnie dostępne, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności zamieszkującej na obszarze działania (wykonywania zadań) organu administracji publicznej. Do gminnych usług technicznych zaliczamy zadania m.in. z zakresu drogownictwa, komunikacji, gospodarki wodno-kanalizacyjnej, gospodarki odpadami oraz utrzymania porządku i czystości, zieleni publicznej, komunalnej gospodarki mieszkaniowej, zaopatrzenia w energię cieplną.

Nieobligatoryjne usługi techniczne – usługi (zadania) nieobowiązkowe, których świadczenie jest uzależnione od uwarunkowań lokalnych (istnienie zapotrzebowania na te usługi) oraz możliwości finansowych gminy. Do nieobowiązkowych zadań gminy można zaliczyć m.in.: tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej, zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków.

Katalog usług technicznych – wykaz usług technicznych świadczonych przez dany organ administracji publicznej, zawierający co najmniej wskazanie dla każdej z usług jej celu oraz podmiotu (komórki organizacyjnej) odpowiedzialnego za jej realizację.

Kategoria usług publicznych – zbiór usług z tej samej dziedziny lub usług o jednakowych cechach (np. zapewnienie młodzieży możliwości nauki na poziomie podstawowym, na poziomie gimnazjalnym, prowadzenie oddziałów „zerowych”; wydawanie dokumentów to zbiór następujących usług: wydawanie zaświadczeń, wydawanie dowodów rejestracyjnych pojazdów).

Partnerzy zewnętrzni – inne jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe i społeczne.

Standardy usług publicznych – wzorce świadczenia usług publicznych posiadające określone cechy lub nieprzekraczalne parametry, które można opisać lub zmierzyć. Standardy usług mogą przykładowo określać: zakres i charakterystykę usługi,

sposób świadczenia usługi, czas dostępu do usługi, opłaty za usługę, warunki, które powinien spełnić odbiorca usługi, podmiot świadczący usługę.

Monitorowanie przestrzegania standardów usług publicznych – porównywanie parametrów świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami.

Doskonalenie standardów usług publicznych – podwyższanie standardów świadczonych usług względem standardów wcześniej obowiązujących.

Kształtowanie rynku usług – wpływanie przez gminę na rynek usług poprzez skoordynowane działania w zakresie reorganizacji jednostek gminnych i zależnych od gminy, komercjalizację i prywatyzację jednostek gminnych i zależnych od gminy oraz wykorzystanie mechanizmu zamówień publicznych w celu utrzymywania równowagi pomiędzy popytem (także w odniesieniu do jakości usług) i podażą usług, a tym samym racjonalizacji ich świadczenia.

Klauzule społeczne – instrumenty polityki społecznej, które dają możliwość ustalenia instytucjom udzielającym zamówień publicznych szczegółowych warunków o charakterze społecznym lub środowiskowym dotyczących realizacji zamówienia. W ramach ustalonej klauzuli społecznej zamawiający może wymagać, aby praca była wykonywana przez konkretne grupy osób (np. zagrożonych wykluczeniem społecznym).

9.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Gmina analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług technicznych dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.</p> <p>2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.</p>	<p>3a) Zostały opracowane standardy świadczenia niektórych usług technicznych.</p> <p>3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.</p> <p>3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług technicznych.</p> <p>3d) Gmina opracowała karty informacyjne dla niektórych usług technicznych.</p> <p>3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.</p>	<p>4a) Zostały opracowane standardy świadczenia większości usług technicznych.</p> <p>4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych.</p> <p>4c) Gmina opracowała karty informacyjne dla większości usług technicznych.</p> <p>4d) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.</p> <p>4e) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w jednym zakresie spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, • kształtowanie rynku usług technicznych. <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Standardy usług technicznych są doskonalone.</p> <p>6b) Gmina wdraża innowacyjne sposoby świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, • kształtowanie rynku usług technicznych. <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

9.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Gmina analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług technicznych dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.	<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.	<input type="checkbox"/>			
3a) Zostały opracowane standardy świadczenia niektórych usług technicznych.		<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.		<input type="checkbox"/>		
3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług technicznych.		<input type="checkbox"/>		
3d) Gmina opracowała karty informacyjne dla niektórych usług technicznych.		<input type="checkbox"/>		
3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.		<input type="checkbox"/>		
4a) Zostały opracowane standardy świadczenia większości usług technicznych.			<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
4c) Gmina opracowała karty informacyjne dla większości usług technicznych.			<input type="checkbox"/>	
4d) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.			<input type="checkbox"/>	
4e) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w jednym zakresie spośród: <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, • kształtowanie rynku usług technicznych. 			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Standardy usług technicznych są doskonałe.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>6b) Gmina wdraża innowacyjne sposoby świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, • stosowanie klauzuli społecznej w zamówieniach publicznych, • współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, • kształtowanie rynku usług technicznych. 				<input type="checkbox"/>
<p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p>				<input type="checkbox"/>
<p>8) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	5	
4	6	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
------------------------	-------

9.4. Kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

9.4.1. Stan modelowy oraz zakres kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

Opis stanu modelowego:

Cele rozwoju gospodarczego gminy zostały określone w strategii jej rozwoju. Gmina uchwaliła i realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju, w którym określone zostały szczegółowe mechanizmy osiągnięcia celów gospodarczych gminy. Gmina korzysta ze zróżnicowanego instrumentarium rozwoju gospodarczego, tj. udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, uzbrajanie terenów inwestycyjnych, pomoc doradcza lub szkoleniowa, preferencje podatkowe, ułatwianie dostępu do finansowania, programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, działania marketingowe i promocyjne. W wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym ujęte są środki na realizację zadań wynikających z programu rozwoju gospodarczego. Mieszkańcy gminy są informowani o postępie i rezultatach wdrażania programu oraz stosowanych narzędziach rozwoju gospodarczego. Program rozwoju gospodarczego jest regularnie monitorowany i oceniany. Gmina dąży do harmonizacji działań podejmowanych na rzecz rozwoju gospodarczego z działaniami sąsiednich jednostek samorządu terytorialnego. Wszystkie działania podejmowane przez gminę w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki gospodarczej gminy oraz stosowanych w jej ramach narzędzi. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem jest poszukiwanie najlepszych praktyk w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego oraz ich adaptowanie do potrzeb i możliwości gminy.

Zakres kryterium:

Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach kryterium zarządzania *Wspieranie rozwoju gospodarczego* jest:

- 1) obecność zagadnień dotyczących wspierania rozwoju gospodarczego w strategii rozwoju gminy;
- 2) stosowanie zróżnicowanych narzędzi polityki rozwoju gospodarczego;
- 3) wdrażanie programu rozwoju gospodarczego;
- 4) informowanie środowisk lokalnych o realizowanym programie i stosowanych narzędziach rozwoju gospodarczego;
- 5) uwzględnienie środków na realizację programu rozwoju gospodarczego w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym;
- 6) monitorowanie i ocena realizacji programu rozwoju gospodarczego;
- 7) harmonizacja działań nakierowanych na rozwój gospodarczy i rynek pracy z sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego;
- 8) prowadzenie cyklicznej oceny efektów działalności, narzędzi i procedur oraz doskonalenie polityki i instrumentarium stymulowania rozwoju gospodarczego;
- 9) poszukiwanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz ich wykorzystywanie w celu doskonalenia własnej działalności (benchmarking).

9.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

Program rozwoju gospodarczego – instrument realizacji strategii rozwoju gminy w zakresie rozwoju gospodarczego. Program określa zakres działań niezbędnych do podjęcia w danej perspektywie czasowej oraz planowane do wdrożenia instrumenty prawne, instytucjonalne i finansowe.

Narzędzia wspierania rozwoju gospodarczego – instrumenty wdrażane samodzielnie przez gminę lub we współpracy z innymi podmiotami w celu stymulowania rozwoju gospodarczego. Katalog podstawowych narzędzi tego rodzaju stanowią:

- 1) działania związane z udostępnianiem powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej (np. przeznaczenie terenów w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego pod usługi lub przemysł, oferta gruntów pod inwestycje i usługi, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości, budowa obiektów na wynajem dla przedsiębiorców);
- 2) pomoc doradcza dla przedsiębiorców (np. doradztwo w inkubatorach, pomoc w przygotowaniu dokumentów i wniosków o fundusze, doradztwo prawne);
- 3) preferencje podatkowe dla przedsiębiorców (preferencje w podatkach lokalnych);
- 4) ułatwianie dostępu do finansowania (do kredytów preferencyjnych, gwarancji, dotacji, kapitału inwestycyjnego itp.);
- 5) programy wspierania rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy (orientacja zawodowa w procesie edukacji szkolnej, kursy dla przedsiębiorców i pracowników dostosowane do warunków danej gminy);
- 6) działania marketingowe (m.in. budowanie marki gminy w celu pozyskania nowych inwestorów oraz poprawy ogólnej konkurencyjności produktów gminy na zewnętrznych rynkach, budowanie i promocja konkretnych produktów gminy, inne podobne);
- 7) programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości (np. rewitalizacja obszarów poprzemysłowych, strefy aktywności gospodarczej, parki technologiczne, ciągi komercyjne, specjalistyczna infrastruktura dla rozwoju wysokich technologii, wspieranie rozwoju klastrów oraz inne podobne formy dostosowane do warunków danej gminy).

9.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p>1) Gmina realizuje zadania z zakresu wspierania rozwoju gospodarczego zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p>2a) Strategia rozwoju gminy określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego.</p> <p>2b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 	<p>3a) Gmina realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju gminy.</p> <p>3b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. <p>3c) Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego.</p>	<p>4a) Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.</p> <p>4b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. <p>4c) Prowadzony jest monitoring i okresowa ocena realizacji programu rozwoju gospodarczego.</p> <p>5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p>6a) Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.</p> <p>6b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. <p>7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.</p> <p>8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

9.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

Jeżeli warunek jest spełniony, należy zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
2a) Strategia rozwoju gminy określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego.	<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii: <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 	<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju gminy.		<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
3b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii: <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 		<input type="checkbox"/>		
3c) Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego.		<input type="checkbox"/>		
4a) Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>4b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 			<input type="checkbox"/>	
4c) Prowadzony jest monitoring i okresowa ocena realizacji programu rozwoju gospodarczego.			<input type="checkbox"/>	
5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.			<input type="checkbox"/>	
6a) Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
<p>6b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, • uzbrajanie terenów inwestycyjnych, • pomoc doradcza lub szkoleniowa, • preferencje podatkowe, • ułatwianie dostępu do finansowania, • programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, • działania marketingowe i promocyjne, • programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 				<input type="checkbox"/>
7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.				<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM			
	2	3	4	5
8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, • adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego. 				<input type="checkbox"/>

Do tabeli należy wpisać liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

STADIUM	WARUNKI MOŻLIWE DLA STADIUM	WARUNKI SPEŁNIONE DLA STADIUM
2	2	
3	3	
4	4	
5	4	

Należy określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających. Jeżeli gmina nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, należy wpisać stadium rozwoju 1:

STADIUM ROZWOJU
-----------------	-------

10 ZBIORCZE ZESTAWIENIE WYNIKÓW ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ GMINY

Nazwa gminy:

Należy zakreślić pola odpowiadające uzyskanym wynikom w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania.

Tabela 2. Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy

OBSZAR ZARZĄDZANIA	KRYTERIUM ZARZĄDZANIA	STADIUM ROZWOJU				
		1	2	3	4	5
I. Przywództwo i strategia	Nr 1. Przywództwo					
	Nr 2. Zarządzanie strategiczne					
II. Zarządzanie zasobami i procesami	Nr 3. Zarządzanie finansami					
	Nr 4. Zarządzanie mieniem					
	Nr 5. Zarządzanie przestrzenią					
	Nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi					
	Nr 7. Zarządzanie procesami					
	Nr 8. Zarządzanie projektami					

OBSZAR ZARZĄDZANIA	KRYTERIUM ZARZĄDZANIA	STADIUM ROZWOJU				
		1	2	3	4	5
III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	Nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja					
	Nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie					
	Nr 11. Doskonalenie zawodowe					
	Nr 12. Etyka					
IV. Partnerstwo	Nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne					
	Nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne					
	Nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-privatne					
V. Zarządzanie usługami publicznymi	Nr 16. Usługi administracyjne					
	Nr 17. Usługi społeczne					
	Nr 18. Usługi techniczne					
	Nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego					



Związek Gmin Wiejskich RP (ZGW RP) jest największą ogólnopolską organizacją skupiającą gminy wiejskie i miejsko-wiejskie. Założony został w 1993 roku. Podstawowym celem ZGW RP jest integracja samorządów wiejskich i rozwiązywanie typowych problemów tego środowiska. Działania Związku są prowadzone na wielu płaszczyznach i dotyczą zarówno negocjacji w ramach Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego, konsultacji w Parlamencie, wymiany doświadczeń pomiędzy członkami, jak i działań w celu gospodarczego i kulturalnego rozwoju gmin wiejskich. Misją ZGW RP jest służba na rzecz społeczności gmin wiejskich, a szczególnie pomoc w wysiłkach skierowanych na: rozwój demokracji lokalnej, stworzenie warunków lokalnego rozwoju gospodarczego, integrację gmin i rozwój samorządności lokalnej.

www.zgwrp.org.pl



Związek Miast Polskich (ZMP) jest ogólnokrajową organizacją samorządów miejskich (w tym miast na prawach powiatu) i gmin miejsko-wiejskich, liczącą 310 członków i reprezentującą tę kategorię jednostek samorządu w Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Działalność Związku reaktywowano w 1990 roku po 45 latach przerwy. Związek aktywnie angażuje się w opiniowanie projektów aktów prawnych, które dotyczą działalności samorządów i inicjowanie zmian w tym zakresie. Związek wspiera działalność miast i gmin poprzez realizację licznych projektów nakierowanych na podniesienie jakości zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, w tym zarządzania usługami. Związek współpracuje z wieloma organizacjami krajowymi oraz zagranicznymi m.in. w celu poszukiwania za granicą partnerów dla miast członkowskich. Ponadto prowadzi liczne badania, w tym np. System Analiz Samorządowych, których wyniki są wykorzystywane w pracach legislacyjnych i przez miasta członkowskie.

www.zmp.poznan.pl



Związek Powiatów Polskich (ZPP) jest ogólnopolskim stowarzyszeniem skupiającym 321 powiatów i miast na prawach powiatu. Związek prowadzi różne działania ukierunkowane na wspieranie idei samorządu terytorialnego, usprawnienie funkcjonowania administracji publicznej w Polsce, obronę wspólnych interesów powiatów oraz dążenie do rozwoju społeczno-gospodarczego lokalnych wspólnot mieszkańców.

www.zpp.pl

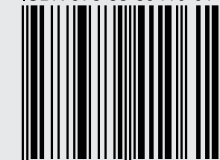


Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK) prowadzi działalność badawczo-edukacyjną, doradczą oraz wydawniczą. We współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami realizuje projekty służące doskonaleniu działalności administracji samorządowej i rządowej. Do najważniejszych z nich należą te dotyczące opracowywania i wdrażania programów doskonalenia zarządzania publicznego, rozwoju lokalnego i regionalnego, analizy i ewaluacji polityki publicznych, komunikowania i partycypacji społecznej. Istotną sferą aktywności MSAP UEK są działania na rzecz rozwoju ekonomii i przedsiębiorczości społecznej. Szkoła oferuje szeroką gamę studiów podyplomowych dla pracowników sektora publicznego i pozarządowego m.in. na następujących kierunkach: Zarządzanie w administracji publicznej, Master of Public Administration, Zarządzanie projektami finansowanymi ze środków UE, Narzędzia analizy polityk publicznych, Zarządzanie w organizacjach pozarządowych.

www.msap.uek.krakow.pl



ISBN 978-83-89410-61-0



9 788389 410610