

Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym

pod redakcją

Marcina Zawickiego

Katalog narzędzi **rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym**

pod redakcją

Marcina Zawickiego

Kraków 2011



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 2011

Recenzent:

Prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Redakcja językowa i korekta:

Anna Chrabąszcz

Skład i druk:

www.olisons.pl

ISBN: 978-83-89410-91-7

Wprowadzenie	5	11. Przygotowanie budżetu zadaniowego jako alternatywnej metody opracowywania i wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego	43
I. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego jako element metody planowania rozwoju instytucjonalnego	7	Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (gmina) oraz Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (powiat)	47
I.1. Przesłanki aktualizacji metody planowania rozwoju instytucjonalnego	7	12. Zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi	47
I.2. Założenia metody planowania rozwoju instytucjonalnego	8	13. Procedura informowania mieszkańców o składnikach mienia	49
I.3. Cele, struktura i sposób korzystania z katalogu narzędzi rozwoju instytucjonalnego	10	Kryterium nr 7. Zarządzanie procesami (gmina) oraz Kryterium nr 6. Zarządzanie procesami (powiat)	51
I.4. Sposób korzystania z katalogu	11	14. Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu	51
II. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego	13	15. Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów	53
Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia	13	16. Wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001	55
Kryterium nr 1. Przywództwo (gmina) oraz Kryterium nr 1. Przywództwo (powiat)	13	17. Doskonalenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001	58
1. Przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników	13	Kryterium nr 8. Zarządzanie projektami (gmina) oraz Kryterium nr 7. Zarządzanie projektami (powiat)	60
2. Badanie zadowolenia klientów na temat świadczonych usług	16	18. System zarządzania projektami	60
Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (gmina) oraz Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (powiat)	18	19. Szkolenie z zakresu zarządzania projektami	62
3. Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju – wersja I	18	Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	65
4. Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju – wersja II	23	Kryterium nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja (gmina) oraz Kryterium nr 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja (powiat)	65
5. Plany realizacyjne do lokalnej strategii rozwoju	27	20. Plan zatrudnienia	65
6. Gminny program opieki nad zabytkami	29	21. Opisy kluczowych kompetencji	67
7. System monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych	32	22. Standaryzacja profilu stanowiska pracy – analiza pracy	69
8. Badanie jakości życia mieszkańców	34	Kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie (gmina) oraz Kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie (powiat)	71
Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami	37	23. Regulamin okresowej oceny pracowników	71
Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (gmina) oraz Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (powiat)	37	24. Regulamin awansowania pracowników	74
9. Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego	37		
10. Opracowanie wieloletniej prognozy finansowej	40		

Kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe (gmina) oraz Kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe (powiat)	76
25. Arkusz badania potrzeb szkoleniowych	76
26. Roczny plan doskonalenia zawodowego pracowników	78
27. Strategia doskonalenia zawodowego pracowników	80
28. Ocena efektywności i skuteczności szkoleń	86
Kryterium nr 12. Etyka (gmina) oraz Kryterium nr 11. Etyka (powiat)	89
29. Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu – warsztaty	89
Obszar zarządzania IV. Partnerstwo	93
Kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (powiat)	93
30. Usprawnienie współpracy z mediami	93
31. Mapa aktywności społecznej	97
32. System konsultacji społecznych	100
Kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne (gmina) oraz Kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne (powiat)	105
33. Zasady współpracy z zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego – warsztaty	105
Kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (gmina) oraz Kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (powiat)	108
34. Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami	108
Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi	115
Kryterium nr 16. Usługi administracyjne (gmina) oraz Kryterium nr 15. Usługi administracyjne (powiat)	115
35. Badanie jakości świadczenia usług administracyjnych – warsztat metodyczny	115

Kryterium nr 17. Usługi społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 16. Usługi społeczne (powiat)	117
36. Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych	117
37. Katalog i zasady świadczenia usług społecznych	121
38. Procedura opracowywania standardów świadczenia usług społecznych ..	123
39. System okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych	125
40. Monitoring satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych	127
Kryterium nr 18. Bezpieczeństwo publiczne (powiat)	129
41. Opracowanie powiatowej mapy zagrożeń i powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa	129
Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego (gmina) oraz Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy (powiat)	133
42. Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości	133
43. Powiatowy bank informacji gospodarczej	136

III. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego – zestawienie syntetyczne

138

Publikacja *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym* została przygotowana w ramach projektu „Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach”. Projekt ten był realizowany w latach 2009-2011 przez konsorcjum, które utworzyły następujące instytucje:

- 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).

Projekt ten był wdrażany 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. Głównym celem tego projektu było zaktualizowanie metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (metoda PRI) oraz jej wdrożenie w jednostkach samorządu terytorialnego biorących udział w projekcie.

Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym składa się z trzech zasadniczych części. W części pierwszej zostały przedstawione powody, dla których aktualizacja metody PRI stała się konieczna, jak również najważniejsze zmiany, jakie zostały wprowadzone w tej metodzie względem pierwszej jej wersji z 2004 r. W tej części publikacji zostały także zaprezentowane podstawowe założenia metody PRI oraz jej poszczególnych składowych, jak również elementy konstytuujące oprzyrządowanie metody. Role, jakie katalog ten pełni w metodzie PRI oraz sposób korzystania z katalogu zostały omówione na końcu tej wprowadzającej części katalogu. Najważniejszą, drugą część katalogu stanowią przedstawione w jednolitej konwencji opisu szczegółowe charakterystyki narzędzi rozwoju instytucjonalnego, czyli charakterystyki konkretnych przedsięwzięć wdrażanych w celu podniesienia potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej. W tej rozbudowanej formie opisu zaprezentowano łącznie 43 narzędzia.

W ostatniej części, trzeciej, zostało zamieszczone zestawienie 102 narzędzi rozwoju instytucjonalnego zidentyfikowanych w toku prac nad metodą PRI. W tym wykazie narzędzia rozwoju instytucjonalnego zostały opisane w formie skrótowej. Zostały w nim również ujęte 43 narzędzia zamieszczone w części drugiej tego katalogu.

Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym jest pracą zbiorową, przygotowaną przez zespół autorski, w skład którego wchodzi:

- Marcin Zawicki – wprowadzenie, rozdział I, redakcja katalogu,
- Autorzy zamieszczonych w rozdziale II opisów narzędzi rozwoju instytucjonalnego, czyli:
 - Magda Albińska, Szymon Prymas – Zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi (nr 12), Procedura informowania mieszkańców o składnikach mienia (nr 13),
 - Jan Bereza – Usprawnienie współpracy z mediami (nr 30), System konsultacji społecznych (nr 32), Zasady współpracy z zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego – warsztaty (nr 33), Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami (nr 34),
 - Jarosław Bober, Anatol Władysław – Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości (nr 42),
 - Wiesława Borchczyk – Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu – warsztaty (nr 29),
 - Beata Buchelt – Przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników (nr 1), Regulamin okresowej oceny pracowników (nr 23),
 - Marek Ćwiklicki [MISTIA] – Badanie jakości świadczenia usług administracyjnych – warsztat metodyczny (nr 35),
 - Marek Ćwiklicki, Piotr Markiewicz – System zarządzania projektami (nr 18), Szkolenie z zakresu zarządzania projektami (nr 19),
 - Anna Drozdowska, Grzegorz Tomaszewski – Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego (nr 9), Opracowanie wieloletniej prognozy finansowej (nr 10), Przygotowanie budżetu zadaniowego jako alternatywnej metody opracowywania i wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego – warsztaty (nr 11),

- Monika Grzywa, Piotr Modrzewski [MISTIA] – Badanie jakości życia mieszkańców (nr 8), Monitoring satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych (nr 40),
- Grzegorz Kubalski, Grzegorz Tasak – Opracowanie powiatowej mapy zagrożeń i powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa (nr 41),
- Jacek Kwiatkowski, Wojciech Odzimek [MISTIA] – Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju (nr 4),
- Jacek Nowak, Dobrosława Bartkowska-Nowak – Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych (nr 36), Katalog i zasady świadczenia usług społecznych (nr 37), Procedura opracowywania standardów świadczenia usług społecznych (nr 38),
- Alicja Miś – Regulamin awansowania pracowników (nr 24),
- Urban Pauli – Arkusze badania potrzeb szkoleniowych (nr 25), Roczny plan doskonalenia zawodowego pracowników (nr 26), Strategia doskonalenia zawodowego pracowników (nr 27), Ocena efektywności i skuteczności szkoleń (nr 28),
- Tomasz Sapeta – Plan zatrudnienia (nr 20), Opisy kluczowych kompetencji (nr 21), Standaryzacja profilu stanowiska pracy – analiza pracy (nr 22),
- Jacek Sołtys, Michał Kazem-Bek [ResPublic] – Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju (nr 3),
- Jan Szuliński – gminny program opieki nad zabytkami (nr 6),
- Bohdan Turowski – Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu (nr 14), Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów (nr 15), Wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 (nr 16), Doskonalenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 (nr 17),
- Marek Wiland – Plany realizacyjne do lokalnej strategii rozwoju (nr 5),
- Anatol Władyka, Marcin Zawicki – System monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych (nr 7), Powiatowy bank informacji gospodarczej (nr 43),
- Jakub Wygnański – Mapa aktywności społecznej (nr 31)
- Monika Grzywa, Piotr Modrzewski, Daniel Płatek [MISTIA] – Badanie zadowolenia klientów na temat świadczonych usług (nr 2),
- Monika Grzywa, Piotr Modrzewski, Daniel Płatek [MISTIA] – System okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych (nr 39).

Większość spośród przedstawionych w tym katalogu narzędzi rozwoju instytucjonalnego wdrożono w okresie od maja 2010 r. do maja 2011 r. w następujących jednostkach administracji lokalnej:

- gminy: Brzesko, Częstochowa, Izabelin, Morawica, Murowana Goślina, Nowosolna, Parzęczew, Puszczykowo, Raciechowice, Sochaczew, Wieliszew, Zbójna,
- powiaty: aleksandrowski, opatowski, świdnicki, świecki, wąbrzeski oraz wrocławski.

I. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego jako element metody planowania rozwoju instytucjonalnego

I.1. Przesłanki aktualizacji metody planowania rozwoju instytucjonalnego

Źródła metody PRI sięgają lat 2001-2004, kiedy to w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich i pod auspicjami Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji realizowano Program Rozwoju Instytucjonalnego. Wykonawcami tamtego projektu było konsorcjum firmowane przez Canadian Urban Institute z Toronto oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Jednym z opracowań cząstkowych składających się na metodę PRI wypracowaną w Programie Rozwoju Instytucjonalnego był *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, opracowany w formule zbliżonej do niniejszego¹.

Najważniejszą przesłanką do podjęcia prac nad aktualizacją metody PRI było przekonanie jej autorów, że od czasu przygotowania pierwszej wersji tej metody zaszły na tyle istotne zmiany dotyczące zarówno warstwy formalno-proceduralnej, jak i substancjalnej polskiego samorządu lokalnego, że modyfikacja tej metody stała się nieodzowna. Do najistotniejszych przemian o charakterze formalnym i proceduralnym, które wpłynęły na otoczenie samorządu lokalnego należą:

- przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, które stworzyło samorządom lokalnym nowe możliwości realizacji zamierzeń rozwojowych,
- zmiany w prawie krajowym, które zaowocowały nałożeniem na samorządy obowiązku stosowania licznych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych,
- konsolidacja doktryny zarządzania publicznego – rozumiana jako rozwój teoretycznej myśli z zakresu zarządzania publicznego, podkreślającej znaczenie podejścia integrującego teoretyczny dorobek państwa prawa, tradycyjnej administracji publicznej, nowego zarządzania publicznego i współzrządzenia (*public governance*)².

¹ J. Bober, A. Władyska, M. Zawicki (praca zbiorowa), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

² Więcej na temat przeobrażeń doktryny zarządzania publicznego można przeczytać

W przypadku zmian, jakie nastąpiły w ostatnich latach w warstwie substancjalnej, a więc odnoszącej się do praktyki działania polskiego samorządu, należy natomiast wymienić następujące przeobrażenia:

- poprawę metod i rezultatów świadczenia usług publicznych na poziomie lokalnym,
- poprawę skuteczności samorządu lokalnego w dziedzinie wdrażania polityki rozwoju gospodarczego i społecznego, w tym realizacji projektów zintegrowanych oraz rozwiązywania problemów wspólnot lokalnych przy udziale partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych,
- profesjonalizację administracji lokalnej oraz podniesienie standardów działania pracowników samorządowych.

Najogólniej rzecz ujmując, aktualizacja metody PRI została dokonana w trzech zasadniczych obszarach, których ilustrację stanowią następujące kierunki jej przekształceń:

- 1) Od fragmentaryzacji do integracji. Adresatem metody stała się cała administracja gminna i powiatowa, a więc zarówno urzędy i gminne jednostki organizacyjne, jak i starostwa powiatowe i jednostki organizacyjne powiatu. Należy zaznaczyć, że adresatami metody PRI przyjętej w 2004 r. były jedynie urzędy gmin i starostwa powiatowe.
- 2) Od kompetencji materialnych do potencjału instytucjonalnego. Ten kierunek modernizacji metody PRI wziął się z przekonania, że istnieje wiele możliwych ścieżek doskonalenia zarządzania w administracji samorządowej, które wpisują się

w pracach: J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008; H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 01/2007, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007; M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

w ogólną ścieżkę budowy jej potencjału instytucjonalnego. A zatem skale rozwoju instytucjonalnego, składające się z pięciu stadiów rozwoju instytucjonalnego, mają skłaniać administrację samorządową nie tyle do wdrażania licznych narzędzi wykorzystywanych w procesach zarządzania, ale do nabywania kompetencji, które umożliwią jej uzyskanie trwałego zwiększenia potencjału instytucjonalnego. Wysoki potencjał instytucjonalny oznacza dysponowanie przez administrację publiczną szeregiem zdolności, np.: do samooceny własnej działalności, do krytycznej autorefleksji nad tą oceną, do racjonalnego planowania rozwoju organizacyjnego, do skutecznego wdrażania zamierzeń doskonalących (m.in. poprzez umiejętność mobilizacji zasobów), do śledzenia zmiany wewnątrz i w otoczeniu administracji, do dokonywania oceny efektów podjętych działań doskonalących oraz do praktycznego wykorzystywania wyników oceny działań doskonalących.

- 3) Od aktualności statycznej do trwałości dynamicznej. Zmodyfikowany został układ i struktura obszarów i kryteriów zarządzania oraz zawartość merytoryczna tych kryteriów. Zmiany te miały na celu uzupełnienie metody PRI o ważne, a z wielu względów pominięte w pierwszej wersji zagadnienia przywództwa, zarządzania przestrzenią w gminie czy bezpieczeństwa publicznego w powiecie. Strukturalnej i problemowej modernizacji metody PRI towarzyszyła modyfikacja sposobu opisu warunków. Jako regułę przyjęto bowiem, że warunki znajdujące się w poszczególnych stadiach rozwoju instytucjonalnego winny dotyczyć jedynie postulatów ogólniejszych, co do których istnieje przypuszczenie, że nie będą ulegały szybkiej dezaktualizacji, a ponadto są kluczowe dla wzmacniania potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej.

Uwzględniając powyżej zarysowane przesłanki, w latach 2009-2011 została przeprowadzona modernizacja metody PRI i jej poszczególnych składowych. O potrzebie aktualizacji prezentowanych w tej publikacji narzędzi rozwoju instytucjonalnego zdecydowały zarówno skutki zmiany zakresu tematycznego metody PRI, jak również doświadczenia z wdrażania tej metody w administracji samorządowej. Rozszerzenie zakresu merytorycznego metody PRI o nowe kryteria zarządzania wiązało się z koniecznością przygotowania nowych narzędzi rozwoju instytucjonalnego dla nowych kryteriów zarządzania. Natomiast doświadczenia z wdrażania metody PRI w jednostkach samorządu terytorialnego ujawniły potrzebę modyfikacji oraz uproszczenia struktury i sposobu opisu po-

szczególnych narzędzi, w celu zapewnienia ich lepszego dostosowania do oczekiwań środowiska samorządowego oraz zwiększenia ich użyteczności.

I.2. Założenia metody planowania rozwoju instytucjonalnego

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego opiera się na sekwencyjności i cykliczności procesu doskonalenia zarządzania na poziomie lokalnym. Sekwencyjność metody PRI ilustruje ścieżka rozwoju instytucjonalnego, obejmująca 4 etapy:

- 1) Analizę instytucjonalną.
- 2) Planowanie rozwoju instytucjonalnego.
- 3) Wdrażanie zmian instytucjonalnych.
- 4) Ocenę efektów.

Z kolei cykliczność procesu rozwoju instytucjonalnego oznacza, że w następstwie wdrożenia zaplanowanych do realizacji projektów usprawnień jest dokonywana ponowna analiza poziomu rozwoju instytucjonalnego administracji gminnej lub powiatowej. Ta powtórna analiza jest ewaluacją ex post efektów wdrożenia planu rozwoju instytucjonalnego, a jej równoległym celem jest ewaluacja ex ante poziomu rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej, która toruje drogę do planowania i implementacji dalszych działań usprawniających zarządzanie w administracji lokalnej.

Na metodę PRI składają się:

- 1) Na etapie analizy instytucjonalnej:
 - a) obszary zarządzania – ogólnie zdefiniowane zakresy merytoryczne przedmiotu analizy instytucjonalnej,
 - b) kryteria zarządzania – szczegółowe zakresy tematyczne działalności administracji samorządowej w ramach obszarów zarządzania,
 - c) skale rozwoju instytucjonalnego – obrazujące potencjalną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego administracji lokalnej w ramach każdego kryterium zarządzania,
 - d) pięć stadiów rozwoju instytucjonalnego – opisują poziom rozwoju instytucjonalnego administracji lokalnej na 5-stopniowej skali,

- e) opis stanu modelowego – charakteryzuje wzorcowy stan rozwoju instytucjonalnego administracji gminnej lub powiatowej w ramach każdego kryterium zarządzania,
 - f) kwestionariusze diagnostyczne – narzędzie służące przeprowadzeniu analizy instytucjonalnej administracji samorządowej,
 - g) warunki – jednostkowe wymagania, które należy spełnić, zawarte w kwestionariuszach i na skalach rozwoju instytucjonalnego,
 - h) definicje pojęć – terminy ważne dla przedmiotu analizy w ramach każdego kryterium zarządzania,
 - i) raport z wynikami analizy – przedstawione w formie syntetycznej lub analitycznej zestawienie wyników analizy instytucjonalnej w przekroju poszczególnych kryteriów zarządzania.
- 2) Na etapie planowania rozwoju instytucjonalnego:
- a) optymalne stadia rozwoju – planowane do osiągnięcia w perspektywie określonego czasu stadium rozwoju instytucjonalnego, w ramach kryterium zarządzania,
 - b) priorytetowe kryteria zarządzania – kryteria, w ramach których planowane jest podjęcie działań usprawniających,
 - c) lista zadań – zestawienie ogółu zadań przewidzianych do wdrożenia w ramach planu rozwoju instytucjonalnego,
 - d) karty zadań – adaptowany do potrzeb administracji samorządowej opis narzędzi rozwoju instytucjonalnego planowanych do wdrożenia,
 - e) plan rozwoju instytucjonalnego – dokument określający cele, zadania i sposób zorganizowania prac zmierzających do wzmocnienia potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej.
- 3) Na etapie wdrażania zmian instytucjonalnych:
- a) zespoły wdrożeniowe – zespół odpowiedzialny za koordynację procesu wdrożenia planu rozwoju instytucjonalnego i uzyskanie założonych wyników,
 - b) techniki zarządzania wdrożeniem – stanowiące integralny element wdrażania planu rozwoju instytucjonalnego zasady: komunikowania w zespole wdrożeniowym, zarządzania czasem, zarządzania ryzykiem, współpracy z konsultantami zewnętrznymi,
 - c) techniki monitorowania wdrażania planu – wzorce kart z monitorowania postępu i efektów wdrażania zadań i planu wraz z zasadami ich sporządzania,
 - d) wzorce sprawozdań.
- 4) Na etapie oceny efektów:
- a) sprawozdania z wdrażania planu rozwoju instytucjonalnego,
 - b) raporty z wynikami analizy rozwoju instytucjonalnego.
- Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym* jest wykorzystywany w celu wsparcia wdrażania zmian instytucjonalnych, czyli realizacji trzeciego etapu ścieżki rozwoju instytucjonalnego.
- Metoda planowania rozwoju instytucjonalnego, w porównaniu do innych metod doskonalenia zarządzania w administracji publicznej, jest metodą bardzo dobrze oprzyrządowaną. To co wyraźnie odróżnia tę metodę od Wspólnej Metody Oceny CAF (Common Assessment Framework) lub Metody Doskonalenia EFQM (European Foundation for Quality Management), to także silny akcent, jaki metoda PRI kładzie nie tylko na samoocenę zarządzania, ale przede wszystkim na wdrażanie działań usprawniających. Na oprzyrządowanie metody planowania rozwoju instytucjonalnego składają się:
- 1) Publikacja *Planowanie rozwoju instytucjonalnego w samorządach lokalnych*, w której została przedstawiona całościowa i szczegółowa oraz poparta obrazowymi przykładami procedura korzystania z metody PRI.
 - 2) Publikacja *Analiza instytucjonalna gminy* – zawierająca skale rozwoju instytucjonalnego, kwestionariusze diagnostyczne i inne narzędzia pomocne w przeprowadzeniu samooceny potencjału instytucjonalnego administracji gminnej.
 - 3) Publikacja *Analiza instytucjonalna powiatu* – zawierająca skale rozwoju instytucjonalnego, kwestionariusze diagnostyczne i inne narzędzia pomocne w przeprowadzeniu samooceny potencjału instytucjonalnego administracji powiatowej.
 - 4) Aplikacja elektroniczna do analizy instytucjonalnej – aplikacja zawierająca kwestionariusze diagnostyczne, wzory raportów i inne narzędzia umożliwiające przeprowadzenie analizy instytucjonalnej administracji samorządowej z wykorzystaniem komputera.
 - 5) Publikacja *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym*.
 - 6) Baza benchmarkingowa – baza danych zawierająca uśrednione wyniki analizy instytucjonalnej gmin i powiatów, dostępne w przekrojach kryteriów zarządzania i rozkładzie przestrzennym.

- 7) Strona internetowa: www.pri.msap.pl – strona projektu zawierająca m.in. charakterystykę metody PRI oraz materiały źródłowe w postaci dokumentacji z wdrożeń narzędzi rozwoju instytucjonalnego w jednostkach samorządu terytorialnego uczestniczących w projekcie.

I.3. Cele, struktura i sposób korzystania z katalogu narzędzi rozwoju instytucjonalnego

Podstawowym terminem stosowanym w niniejszej publikacji jest narzędzie rozwoju instytucjonalnego. W metodzie PRI terminem tym określa się przedsięwzięcie organizacyjne lub zarządcze wdrażane w organizacjach administracji publicznej w celu usprawnienia zarządzania. Narzędziami rozwoju instytucjonalnego są przykładowo: badanie zadowolenia klientów na temat świadczonych usług (narzędzie zamieszczone w katalogu pod nr 2), opracowanie wieloletniej prognozy finansowej (nr 10), strategia doskonalenia zawodowego pracowników (nr 27).

Narzędzia rozwoju instytucjonalnego zostały przedstawione w tym katalogu w dwóch wersjach. W części drugiej znajdują się 43 rozszerzone opisy narzędzi rozwoju instytucjonalnego. Opisy te zawierają m.in. zestandaryzowane procedury wdrożenia (szczegółowe elementy procedury, rezultaty, harmonogram wdrożenia oraz szacunkowe nakłady), które stanowią swego rodzaju przewodnik dla Czytelników zainteresowanych wdrożeniem.

W części trzeciej zamieszczono natomiast 102 skrótowe opisy narzędzi rozwoju instytucjonalnego.

W tym miejscu należy również podkreślić, że stosowane w tym katalogu pojęcie „narzędzie” ma charakter umowny i jest używane w znaczeniu dużo szerszym niż ma to miejsce na gruncie nauki organizacji i zarządzania. Przyczyną tego jest, po pierwsze, wola kontynuowania przez autorów i dotychczasowych użytkowników metody PRI terminologii zastosowanej w tej metodzie w wersji z 2004 r. Po drugie, równie istotną kwestią jest przekonanie autorów o konieczności uproszczenia zawilgości metodologicz-

nych metody PRI, co z racji zasadniczego celu i głównych adresatów tej publikacji jest kluczowe.

Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym został opracowany w celu dostarczenia administracjom lokalnym zainteresowanym metodą PRI oprzyrządowania umożliwiającego samodzielne, lub przy wsparciu konsultantów zewnętrznych, wdrożenie narzędzi przyczyniających się do podniesienia poziomu rozwoju instytucjonalnego administracji gminnej i powiatowej. Katalog ten pełni rolę swego rodzaju przewodnika po narzędziach rozwoju instytucjonalnego – informującego Czytelników o rodzajach działań, jakie mogą być podejmowane w celu doskonalenia zarządzania jednostka samorządową. Zamieszczony w tym katalogu zestaw narzędzi wdrożeniowych nie stanowi natomiast wyczerpującego zbioru działań usprawniających zarządzanie w administracji lokalnej. Zbiór taki jest bowiem z natury rzeczy zbiorem otwartym, podobnie jak nie ma uniwersalnych, czyli możliwych do zastosowania w każdej administracji samorządowej procedur wdrożenia poszczególnych narzędzi.

To ostatnie stwierdzenie implikuje kolejną funkcję, jaką ten katalog pełni, a mianowicie opracowania standaryzującego proces wdrażania działań usprawniających. Ta standaryzacja nie oznacza jednak oczekiwania, że użytkownicy katalogu winni wdrażać poszczególne narzędzia w sposób literalnie zgodny z określonymi w katalogu procedurami implementacji. Zestandaryzowane procedury wdrażania narzędzi stanowią jedynie punkt wyjścia dla administracji samorządowej, która na ich podstawie będzie mogła dokonać odpowiedniej adaptacji tych procedur do własnych warunków, potrzeb i oczekiwań. Odzwierciedleniem wielości możliwych sposobów osiągnięcia tego samego celu są zamieszczone w katalogu dwa różne opisy narzędzia pod nazwą Aktualizacja lub przygotowanie strategii rozwoju gminy (powiatu) (narzędzia oznaczone numerami 3 i 4).

Narzędzia rozwoju instytucjonalnego przystosowane do wdrożenia w konkretnej gminie lub powiecie pełnią również rolę instrumentu monitorowania procesu wdrożeniowego. Na ich podstawie możliwe jest bieżące śledzenie postępów (harmonogram), efektów (rezultaty wdrożenia) oraz poniesionych nakładów pracy (szacunkowy nakład pracy w osobodniach) dotyczących wdrażania określonego narzędzia, jak i całego planu rozwoju instytucjonalnego. A zatem, w tym aspekcie katalog narzędzi stanowi użyteczny instrument wspomagający proces zarządzania zmianą, jaki ma miejsce w trakcie wdrażania metody PRI.

Narzędzia rozwoju instytucjonalnego zostały zaprezentowane w tym katalogu w układzie zgodnym z porządkiem obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy i powiatu, czyli w sposób następujący:

Obszar zarządzania I – Przywództwo i strategia

Kryterium nr 1. Przywództwo (gmina) oraz Kryterium nr 1. Przywództwo (powiat)
Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (gmina) oraz Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (powiat)

Obszar zarządzania II – Zarządzanie zasobami i procesami

Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (gmina) oraz Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (powiat)
Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (gmina) oraz Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (powiat)³
Kryterium nr 7. Zarządzanie procesami (gmina) oraz Kryterium nr 6. Zarządzanie procesami (powiat)
Kryterium nr 8. Zarządzanie projektami (gmina) oraz Kryterium nr 7. Zarządzanie projektami (powiat)

Obszar zarządzania III – Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

Kryterium nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja (gmina) oraz Kryterium nr 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja (powiat)
Kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie (gmina) oraz Kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie (powiat)
Kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe (gmina) oraz Kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe (powiat)
Kryterium nr 12. Etyka (gmina) oraz Kryterium nr 11. Etyka (powiat)

Obszar zarządzania IV – Partnerstwo

Kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (powiat)
Kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne (gmina) oraz Kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne (powiat)

Kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-privatne (gmina) oraz Kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-privatne (powiat)

Obszar zarządzania V – Zarządzanie usługami publicznymi

Kryterium nr 16. Usługi administracyjne (gmina) oraz Kryterium nr 15. Usługi administracyjne (powiat)
Kryterium nr 17. Usługi społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 16. Usługi społeczne (powiat)
Kryterium nr 18. Bezpieczeństwo publiczne (powiat)
Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego (gmina) oraz Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy (powiat)

I.4. Sposób korzystania z katalogu

Każde z zamieszczonych w tym katalogu narzędzi rozwoju instytucjonalnego zostało przedstawione w ten sam sposób, tzn. struktura opisu zawsze obejmuje następujące elementy:

- 1) Zastosowanie.
- 2) Przesłanki i cel stosowania.
- 3) Korzyści i koszty.
- 4) Procedura wdrożenia.

Zastosowanie – określa rodzaj jednostki samorządu lokalnego (gmina, powiat), w której przedstawiane narzędzie może zostać wdrożone. Opisy większości narzędzi z reguły odwołują się do gminy, co nie zmienia faktu, że tam, gdzie zostało to określone, narzędzia te, po niezbędnej adaptacji mogą być również wdrożone w administracji powiatowej. Przesłanki i cel stosowania – określenie deficytów w zarządzaniu w jednostce samorządu terytorialnego uzasadniających podjęcie działań naprawczych oraz spodziewanych celów, jakie administracja samorządowa może osiągnąć w następstwie wdrożenia danego narzędzia.

³ Dla następujących gminnych kryteriów: nr 5. Zarządzanie przestrzenią, nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi i nr 18. Usługi techniczne oraz powiatowych kryteriów: nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi i nr 17. Usługi techniczne, narzędzia rozwoju instytucjonalnego w rozbudowanej formie nie zostały opracowane.

Koszty i korzyści – charakterystyka niezbędnych nakładów pracy i nakładów finansowych w związku z wdrożeniem narzędzia oraz najważniejszych z perspektywy administracji i wspólnoty lokalnej korzyści, jakich należy oczekiwać w wyniku zastosowania narzędzia.

Procedura i harmonogram wdrożenia – opis sposobu wdrożenia narzędzia rozwoju instytucjonalnego, na który składają się:

- szczegółowe elementy procedury – wskazanie poszczególnych etapów wdrażania narzędzia rozwoju instytucjonalnego w administracji samorządowej,
- rezultaty – określenie weryfikowalnych w praktyce efektów realizacji poszczególnych etapów wdrażania narzędzia,
- harmonogram – określony w tygodniach lub miesiącach łączny czas wdrażania narzędzia rozwoju instytucjonalnego oraz czas realizacji każdego etapu procedury wdrożeniowej,
- szacunkowy nakład pracy w osobodniach – wyrażony liczbowo (poprzez osobodni) przybliżony nakład pracy konieczny do wdrożenia narzędzia, w podziale na administrację samorządową i ekspertów zewnętrznych.

Tak jak zostało to nadmienione, przedstawione w powyższej konwencji opisy narzędzi rozwoju instytucjonalnego należy traktować jako wzorce, które wymagają odpowiedniego zaadaptowania do specyfiki danej administracji samorządowej. Dostosowanie to można przeprowadzić nakładem pracy pracowników administracji samorządowej podejmującej się wdrożenia lub przy udziale konsultantów zewnętrznych. Od wsparcia udzielanego przez konsultantów zewnętrznych w procesie dopasowania opisu narzędzia do potrzeb jednostki należy odróżnić wsparcie udzielane przez tych konsultantów we wdrożeniu narzędzia. Także i w tym przypadku ewentualne angażowanie konsultantów zależy od woli decydentów samorządowych i w żadnej mierze nie jest obowiązkowe z perspektywy poprawności stosowania metody PRI, co należy wyraźnie podkreślić.

Elementem metody PRI są również wzory dokumentów wdrożeniowych, dostępne na stronie: www.pri.msap.pl. Dokumenty te mogą być również pomocne w sporządzeniu dostosowanych do indywidualnych potrzeb administracji lokalnej opisów narzędzi rozwoju instytucjonalnego, jak również wdrażaniu narzędzi.

II. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego

Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia

Kryterium nr 1. Przywództwo (gmina) oraz Kryterium nr 1. Przywództwo (powiat)

1. Przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Wdrożenie narzędzia przyczynia się do poprawy zarządzania w obrębie dwóch kryteriów, a mianowicie kryterium zarządzania nr 1 – przywództwo oraz kryterium nr 10 – motywowanie, ocena i awansowanie.

Badania satysfakcji i opinii pracowników przyczyniają się do wzrostu efektywności działań mieszczących się w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, co z kolei wpływa na poziom zadowolenia pracowników z pracy, a w konsekwencji na wzrost efektywności i jakości ich pracy. Poznając stosunek do pracy osób zatrudnionych w urzędzie, uwzględniający zarówno ich pozytywne, jak i negatywne odczucia, kierownictwo urzędu może kształtować politykę kadrową w taki sposób, aby przyczyniała się do wzrostu poziomu zadowolenia z pracy, a co za tym idzie wzrostu zaangażowania w jej wykonywanie.

Celem nadrzędnym prowadzenia badań satysfakcji i opinii pracowników jest poznanie czynników rzutujących na zadowolenie z pracy, na zaangażowanie, motywację oraz

efektywność pracy. Badania te wpływają również na zwiększenie poczucia uczestnictwa w procesie zarządzania organizacją przez zatrudnionych w niej pracowników.

KORZYŚCI I KOSZTY

Efektom badania satysfakcji i opinii pracowników jest poznanie czynników oddziałujących na zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, odnoszących się do: rodzaju wykonywanej pracy, struktury organizacyjnej (podziału zadań i obowiązków), systemu komunikowania się, relacji międzyludzkich, efektywności działań z zakresu szeroko pojmowanej polityki personalnej. Pozyskana w ten sposób wiedza pozwala optymalizować zarządzanie personelem urzędu oraz nakłady finansowe przeznaczane na prowadzenie polityki kadrowej. Dopasowanie działań z zakresu tej polityki do potrzeb pracowników zwiększa ich zaangażowanie i motywację do pracy.

Skutkiem badań satysfakcji i opinii pracowników jest możliwość zaprojektowania i wdrożenia przez organizację takich działań, które będą wpływać na zmianę postaw pracowników. Powinno to prowadzić do poprawy jakości wykonywanych zadań, a w konsekwencji do wzrostu zadowolenia obywateli z usług świadczonych w urzędzie.

Do pozostałych korzyści wynikających z przeprowadzonego badania satysfakcji i opinii pracowników należy zaliczyć:

- możliwość zwiększenia partycypacji pracowniczej w procesie zarządzania urzędem,
- poprawę systemu komunikowania się w urzędzie,
- poprawę organizacji pracy,
- zwiększenie efektywności działań z zakresu motywowania pracowników,

- zwiększenie zaangażowania pracowników, a przez to ich aktywności, np. w zakresie pozyskiwania środków finansowych z funduszy strukturalnych na działalność urzędów,
- zwiększenie zadowolenia społeczności lokalnej z działalności urzędu,
- poprawę wizerunku urzędu wśród obywateli.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania to wydatki na druk ankiet oraz zaangażowanie czasu pracy urzędników (na poziomie około 15-20 osobodni). Należy przy tym zaznaczyć, że w związku z dostępnością wzorcowych dokumentów nie ma konieczności angażowania osób o specjalistycznych kompetencjach w zakresie badań społecznych. Wywiady ankietowe mogą być przeprowadzane przez odpowiednio poinstruowanych wolontariuszy (stażystów).

Oprócz przedstawionych wymiernych korzyści, przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowniczej z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety może być również szansą na całościowe uporządkowanie i racjonalizację nie tylko działań z zakresu zarządzania personelem, ale i całego systemu zarządzania urzędem, zwiększając przy tym jego efektywność i możliwości rozwoju.

Potencjalnym zagrożeniem jest natomiast możliwość niewłaściwego wykorzystania informacji uzyskanych w trakcie badań. Rzeczą niewłaściwą byłoby potraktowanie badania jako cel główny i niepodjęcie żadnych działań w następstwie otrzymanych informacji. Taka sytuacja może mieć miejsce w przypadku, gdy otrzymane wyniki badania będą niekorzystne dla władz. Pokusa zaniechania działań w następstwie uzyskanych wyników może prowadzić do frustracji i spadku motywacji do pracy wśród pracowników.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert	
			1	Przekazanie wzorcowej ankiety oraz procedury badania opinii i satysfakcji pracowników do urzędu celem ich weryfikacji pod kątem dopasowania do specyfiki administracji samorządowej.	Korespondencja konsultanta z urzędem – zawierająca ankietę i instrukcję korekty.	X						
2	Zebranie opinii i uwag na temat ankiety i przesłanie ich drogą elektroniczną do eksperta.	Poprawki do ankiety.	X								4,5	0
3	Opracowanie ostatecznej wersji ankiety i procedury przeprowadzania badania satysfakcji i opinii pracowników.	Ostateczna wersja ankiety i procedury.		X							1	2
4	Spotkania informacyjne z pracownikami administracji samorządowej celem ustalenia ostatecznej wersji ankiety oraz procedury przeprowadzania badania satysfakcji pracowników.	Spotkanie robocze nt. przeprowadzania badań opinii i satysfakcji pracowniczej. Ustalenie harmonogramu badań.		X							0,5	0,5
5	Przeprowadzenie szkolenia dotyczącego metodyki i organizacji badania satysfakcji i opinii pracowników.	Szkolenie dla osób biorących udział w badaniach ze strony urzędu prowadzone przez konsultanta.		X							0,5	0,5
6	Realizacja badań satysfakcji i opinii pracowników.	Przeprowadzenie badań w urzędzie.			X						1	0
7	Wprowadzenie danych do bazy.	Baza danych uzupełniona o wyniki badań ankietowych.			X	X					5	0
8	Ustalenie struktury raportu końcowego.	Schemat struktury raportu z badań.				X	X				1,5	3,5
10	Analiza danych z ankiet.	Wstępna wersja raportu z badań.					X	X			2	2
11	Opracowanie raportu końcowego wraz z określeniem działań usprawniających funkcjonowanie urzędu.	Ostateczna wersja raportu z badań.						X	X		1	1
Razem											17	10

2. Badanie zadowolenia klientów na temat świadczonych usług

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Świadczenie wysokiej jakości usług publicznych stanowi ważne zadanie jednostek samorządu terytorialnego. W większości przypadków władze samorządowe nie posiadają wiedzy ani na temat zadowolenia mieszkańców z usług dostarczanych przez poszczególne referaty urzędu, ani na temat oczekiwań związanych z dostępnością tych usług. Przedstawiciele władzy często nie zdają sobie w pełni sprawy z barier, na jakie napotykają mieszkańcy korzystający z usług urzędu. Dlatego w takich przypadkach konieczne jest prowadzenie cyklicznych badań opinii klientów na temat zadowolenia z usług.

Celem tych badań jest identyfikacja poziomu satysfakcji klientów z jakości określonych usług, co pozwoli na przygotowanie planu doskonalenia tych usług, a w przyszłości na rozszerzenie badań na dalsze typy usług. Pozyskiwanie opinii zwrotnej od klientów jest również niezbędnym elementem nowoczesnego zarządzania.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z przeprowadzenia badań opinii klientów na temat zadowolenia z usług są związane z poprawą parametrów ich świadczenia oraz dostępności dla mieszkańców. Dzięki cyklicznym badaniom będzie gromadzona wiedza na temat słabych i mocnych stron w obsłudze klientów oraz barier, jakie napotykają oni w kontakcie z urzędnikami.

Uzyskiwane od mieszkańców informacje przyczyniają się m.in. do:

- poprawy jakości usług świadczonych dla mieszkańców,
- usunięcia potencjalnych barier w kontakcie między urzędnikami a mieszkańcami,
- dostosowania usług do potrzeb mieszkańców.

Pozyskane w trakcie badań informacje dostarczają również użytecznych wskazówek dotyczących możliwych zmian w organizacji obsługi klienta w urzędzie. Ważne jest także to, że przeprowadzane cyklicznie badania opinii klientów wpływają pozytywnie na tworzenie klimatu pracy w urzędzie, w którym personel uznaje zadowolenie klienta jako nadrzędny cel swojego działania.

Badania opinii klientów służą również poprawie zadowolenia mieszkańców z obsługi prowadzonej przez pracowników urzędu. W dalszej perspektywie badania tego rodzaju wpływają na polepszenie postrzegania urzędu i jego pracowników przez mieszkańców oraz na jakość komunikacji i budowę właściwych relacji między mieszkańcami a urzędnikami.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania to wydatki na druk ankiet i raportu oraz zaangażowanie czasu pracy urzędników. W niektórych przypadkach, w celu przeprowadzenia lub zinterpretowania wyników badań, konieczne może okazać się skorzystanie z pomocy zewnętrznego specjalisty w zakresie badań społecznych. Rolą eksperta będzie wówczas przygotowanie – w porozumieniu z urzędem – kwestionariusza dostosowanego do potrzeb i specyfiki konkretnej jednostki samorządu terytorialnego. Wywiady ankietowe mogą być przeprowadzone przez odpowiednio poinstruowanych wolontariuszy lub stażystów. W przypadku nawiązania współpracy z konsultantem zewnętrznym konieczne będzie zorganizowanie szkolenia dla pracowników w zakresie prowadzenia badania. Szkolenie to umożliwi w przyszłości samodzielne przeprowadzanie przez urząd badań opinii klientów nt. zadowolenia z usług.

Potencjalnym zagrożeniem w realizacji badania może być niewłaściwe wykorzystanie informacji uzyskanych w ich trakcie lub niepodjęcie żadnych spośród rekomendowanych w wyniku badania działań. Zagrożeniem może być również zaprzestanie działań badawczych po pierwszym cyklu badań.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert
			1	Wybór usługi lub usług objętych badaniem.	Wybrane usługi.	X					
2	Przekazanie pracownikom urzędu przez konsultanta zewnętrznego informacji na temat zasad badania i ustalenie harmonogramu badania.	Robocze spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w badania.		X						3	1
3	Skonsultowanie przez pracowników urzędu i konsultanta zewnętrznego kwestionariusza ankiety.	Zaakceptowany kwestionariusz ankiety.		X						1	2
4	Przeprowadzenie badania ankietowego na terenie urzędu.	Wypełnione formularze ankiet.			X	X	X			20	0,5
5	Przeprowadzenie przez konsultanta zewnętrznego szkolenia w zakresie prowadzenia badania dla pracowników urzędu.	Lista obecności na szkoleniu.					X			3	1
6	Przekazanie wypełnionych ankiet konsultantowi zewnętrznemu.	Wypełnione ankiety.						X		0	2
7	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez konsultanta.	Wstępna wersja raportu.						X		0	5
8	Skonsultowanie z przedstawicielami urzędu raportu oraz wniosków w nim zawartych.	Ostateczna wersja raportu.							X	3	1
Razem										30,5	13

Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (gmina) oraz Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (powiat)

3. Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju – wersja I

ZASTOSOWANIE GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Do głównych przesłanek opracowania lub aktualizacji lokalnej strategii rozwoju należą: zależność rozwoju od wielu podmiotów i czynników, szybkość zmian, rosnąca niepewność. Przesłanki te skłaniają do stosowania narzędzi pozwalających przygotować się na różne przyszłe warunki. Takim narzędziem jest strategia – oparta na uznanych wartościach oraz ukierunkowana na wyprzedzające rozpoznanie otoczenia i działania wobec innych podmiotów.

Jeżeli chodzi o aktualizację strategii, to przesłankami, które za nią przemawiają są głównie zmiany, które nastąpiły w jednostce samorządu lokalnego od czasu uchwalenia strategii oraz zmiany w jej otoczeniu. Niektóre z tych zmian nastąpiły na skutek realizacji strategii, co można stwierdzić dokonując oceny realizacji strategii.

Celami opracowywania lub aktualizacji lokalnej strategii rozwoju są:

- przygotowanie wspólnoty samorządowej do wykorzystywania szans, które będą pojawiać się w otoczeniu i do unikania zagrożeń,
- poprawa poziomu zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności,
- oparcie działań prorozwojowych na systemie celów bazujących na wspólnie uznanych wartościach,
- koordynacja działań prorozwojowych, zapewnienie im spójności i konsekwentnego ukierunkowania,
- racjonalność i efektywność gospodarowania środkami publicznymi.

KORZYŚCI I KOSZTY

Pierwszym rodzajem korzyści są te o charakterze organizacyjnym. Strategia ułatwia organizację działań prorozwojowych, tworząc przesłanki do formułowania i w dużym stopniu formułując już listy programów, przedsięwzięć (projektów) i polityk. Strategia tworzy podstawy do tworzenia instytucji prorozwojowych i podejmowania współpracy instytucjonalnej z innymi samorządami (np. do tworzenia związków gmin) oraz współpracy (i ewentualnie partnerstwa) z innymi podmiotami. W uzasadnionych przypadkach strategia stanowi też podstawę do zmian struktury organizacyjnej administracji samorządowej i stosowanych procedur.

Strategia sprzyja również uzyskiwaniu korzyści związanych z poprawą efektywności świadczenia usług publicznych, ponieważ rozpoznaje nie tylko aktualne, ale i przyszłe potrzeby i uwarunkowania wpływające na efektywność oraz poddaje proponowane rozwiązania konsultacjom społecznym, co pozwala zawczasu wyeliminować takie rozwiązania, których nieefektywność wynikałaby z niezgodności z potrzebami i oczekiwaniami.

Korzyści dla mieszkańców mają charakter głównie społeczno-polityczny i polegają na wzroście poczucia uczestnictwa w podejmowaniu ważnych dla społeczności decyzji oraz wzmacnianiu tożsamości lokalnej. Z perspektywy mieszkańców ważne jest również to, że na podstawie strategii są realizowane inwestycje w infrastrukturze społecznej i technicznej. Także inne wynikające ze strategii działania prorozwojowe przyczyniają się do osiągnięcia istotnych dla społeczności lokalnej rezultatów, jak np. napływ inwestorów, rozwój przedsiębiorczości, wzrost liczby miejsc pracy oraz dochodów mieszkańców.

Strategia informuje również o warunkach lokalnych prowadzenia działalności. Może zawierać ofertę marketingową dla inwestorów lub stanowić podstawę do jej sporządzenia. Posiadanie strategii podnosi wiarygodność jednostki samorządu terytorialnego wobec partnerów zewnętrznych. Ze strategii wynikają polityki publiczne, programy realizacyjne i konkretne projekty finansowane również ze środków zewnętrznych.

Już sam proces sporządzania bądź aktualizacji planu strategicznego, prowadzony metodą ekspercko-partycypacyjną, daje liczne korzyści, w tym:

- zwiększa partycypację społeczną poprzez udział przedstawicieli społeczności w pracach warsztatowych i szerokich konsultacjach społecznych,

- ułatwia komunikację między podmiotami i grupami interesu oraz dialog między społecznością a władzami samorządowymi, ułatwiając porozumienie w kluczowych sprawach, budowę zaufania i współpracę,
- mobilizuje do aktywności na rzecz wspólnoty dzięki obecnej w strategii pozytywnej wizji jej przyszłości,
- porządkuje myślenie,
- przygotowuje do stawiania czoła zmianom otoczenia, tj. ułatwia ich zrozumienie, przewiduje problemy, ogranicza niepewność i ułatwia „oswojenie się” z nimi.

Nakłady, jakie muszą być poniesione w związku z wdrożeniem strategii dotyczą pracy i środków finansowych. Opracowywanie strategii może odbywać się w godzinach pracy urzędników samorządowych, co stanowi koszt realizacji zadań bieżących. Koszty, które ponosi administracja samorządowa w związku z opracowaniem lub aktualizacją strategii dotyczą zatrudnienia ekspertów zewnętrznych oraz przygotowania spotkań z mieszkańcami.

Sama strategia jest narzędziem planistycznym, a jej uchwalenie nie wiąże się z żadnymi dodatkowymi kosztami. Elementem realizacji strategii jest jej monitorowanie. Zadania związane z monitoringiem strategii mogą być realizowane w ramach istniejących etatów urzędniczych. Można przyjąć, że na zadania związane z monitorowaniem strategii należy zaplanować ok. 1/2 etatu.

Wdrażanie i stosowanie strategii stwarza szanse na:

- zwiększenie skuteczności rozwiązywania problemów lokalnych przy wykorzystaniu odpowiednich do tego celu narzędzi prorozwojowych,
- zdynamizowanie rozwoju gospodarczego poprzez rozpoznanie potencjałów rozwojowych oraz przygotowanie się do ich wykorzystania,
- uniknięcie możliwych do przewidzenia zagrożeń,
- zwiększenie efektywności dzięki koncentracji środków na działaniach wzajemnie się wspomagających,
- wypracowanie konsensusu i akceptacji społecznej dla podejmowanych działań.

Zagrożenia i ryzyka są związane z ewentualną błędną oceną atutów, a zwłaszcza z nie trafnymi przewidywaniami. Jednak nie są to zagrożenia wynikające ze stosowania strategii, przeciwnie – takie zagrożenia istnieją zawsze, a strategia pozwala je ograniczyć. Proponowana koncepcja wdrożenia tego narzędzia zakłada, że zasadniczą część pracy związana z przygotowaniem bądź aktualizacją strategii spoczywa na ekspertach. Z tej przyczyny liczba dni pracy ekspertów wspierających administrację samorządową w pracach nad strategią jest wysoka.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie								Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	JST	Ekspert	
ETAP I												
1	Przygotowanie założeń metodologiczno-organizacyjnych prac nad aktualizacją strategii.	Założenia metodologiczno-organizacyjne prac nad strategią.	X								0	3
2	Opracowanie szczegółowego harmonogramu prac.	Szczegółowy harmonogram prac w projekcie.	X								0	1
3	Przygotowanie wykazu dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych przydatnych podczas prac nad opracowaniem bądź aktualizacją strategii.	Zebrane dokumenty przydatne podczas prac nad strategią.	X	X							0	1
4	Przygotowanie pełnego wykazu informacji diagnostycznych będących w posiadaniu administracji samorządowej niezbędnych do opracowania diagnozy.	Wykaz informacji diagnostycznych.	X								0	2
5	Przeprowadzenie spotkania roboczego ekspertów z przedstawicielami administracji samorządowej, weryfikacja potrzeb i oczekiwań władz samorządowych, weryfikacja zakresu i organizacji prac.	Omówienie sposobu prac nad strategią.		X							2	4
6	Dostosowanie założeń metodologiczno-organizacyjnych i szczegółowego harmonogramu prac do potrzeb samorządu.	Dopracowany model prac nad strategią.			X						0	1
7	Opracowanie materiałów informacyjnych do komunikacji z uczestnikami prac nad strategią.	Opracowane materiały pozwalające na wzajemne komunikowanie się.			X						0	1
8	Przyjęcie materiałów informacyjnych do komunikacji z uczestnikami prac nad aktualizacją strategii.	Zaakceptowane materiały informacyjne.			X						0,5	0
9	Działania przygotowawcze – uruchomienie projektu zgodnie z przyjętym zakresem i organizacją pracy.	Rozpoczęcie prac.				X					1	1
10	Uruchomienie komunikacji z uczestnikami prac nad aktualizacją strategii.	Powołanie zespołu opracowującego strategię.					X				1	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie								Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	JST	Ekspert	
11	Opracowanie informacji diagnostycznych będących w posiadaniu administracji samorządowej w wersji elektronicznej, zgodnie z zakresem przygotowanym przez ekspertów.	Dane o jednostce samorządu terytorialnego, służące opracowaniu jej diagnozy.		X	X	X	X	X	X	X	X	7	0
12	Pozyskanie informacji diagnostycznych dostępnych poza gminą (powiatem).	Dane na temat otoczenia jednostki samorządu terytorialnego, służące opracowaniu jej diagnozy.		X	X	X	X	X	X	X	X	0	7
13	Spotkanie inauguracyjne prace Zespołów Roboczych. Pierwszy warsztat strategiczny w układzie trzech Zespołów Roboczych.	Opracowana analiza problemów oraz analiza czynników strategicznych SWOT.		X	X	X	X	X	X	X	X	3	6
14	Przeprowadzenie ankiety dotyczącej oceny zaspokojenia potrzeb mieszkańców za pomocą specjalistycznej platformy internetowej.	Ocena zaspokojenia potrzeb mieszkańców.						X	X	X		1	4
15	Opracowanie diagnozy stanu jednostki samorządu terytorialnego. Wersja robocza.	Diagnoza jednostki samorządu terytorialnego.				X	X	X	X	X		0	10
Razem etap I											15,5	41	

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie														Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	JST	Ekspert		
ETAP II																			
16	Drugi warsztat strategiczny w układzie z trzech Zespołów Roboczych.	Wypracowana misja oraz cele strategii.	X															3	6
17	Trzeci warsztat strategiczny w układzie z trzech Zespołów Roboczych.	Wypracowanie projektów i zadań strategii.			X													3	6
18	Opracowanie analizy spójności strategii oraz sposobu zarządzania strategią.	Analiza spójności celów strategii.				X	X											0	4
19	Opracowanie roboczego projektu dokumentu strategii.	Roboczy projekt lokalnej strategii rozwoju.						X	X	X	X							0	21
20	Konsultacje wewnętrzne roboczego projektu dokumentu strategii.	Uwagi do roboczego projektu strategii.										X	X					4	0
21	Prace redakcyjne nad końcowym dokumentem aktualizowanej strategii.	Wersja końcowa lokalnej strategii rozwoju.											X	X	X			1	7
22	Akceptacja wdrożenia przez przedstawiciela administracji samorządowej.	Protokół zdawczo-odbiorczy.														X		1	1
23	Uchwalenie strategii przez radę gminy (powiatu).	Uchwała rady gminy (powiatu)															X	1	0
Razem etap II														13	45				
Razem etapy I-II														28,5	86				

4. Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju – wersja II

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Strategia rozwoju gminy (powiatu) jest dokumentem, który wyznacza długofalowe kierunki i cele rozwoju wspólnoty samorządowej (a więc nie tylko władz samorządowych, ale również mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego) oraz wskazuje narzędzia ich realizacji. Strategia pomaga skoordynować działania podmiotów publicznych, społecznych i gospodarczych wokół priorytetowych kierunków rozwoju.

Istnieje wiele argumentów przemawiających za potrzebą posiadania i wdrażania strategii rozwoju. Jest ona ważnym narzędziem zarządzania rozwojem, a dzięki powiązaniu celów strategii z zadaniami operacyjnymi zostaje zapewniona spójność lokalnej polityki rozwoju oraz efektywność gospodarowania zasobami – zwłaszcza finansowymi. Strategia sprzyja również pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych. Planowanie, monitorowanie i ocena realizacji celów określonych w strategii, w połączeniu z jawnością życia publicznego, sprzyjają wyzwalaniu aktywności mieszkańców wokół zadań realizowanych przez samorząd.

Dodatkowym wskazaniem do tworzenia lub aktualizacji dokumentów o charakterze strategicznym jest zapewnienie spójności pomiędzy strategią jednostki samorządu lokalnego a priorytetami i celami zawartymi w regionalnych i krajowych dokumentach strategicznych.

Nadrzędnym celem opracowania lub aktualizacji strategii rozwoju jest zapewnienie optymalnej efektywności planowanych działań rozwojowych wspólnoty samorządowej w warunkach nieustannie zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej i prawnej wewnątrz jednostki oraz w jej otoczeniu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Wdrożenie procesu budowy lub aktualizacji strategii rozwoju metodą partycypacyjną i przy udziale środowisk lokalnych – samorządowego, gospodarczego oraz pozarządowego – służy optymalizacji zarządzania strategicznego w samorządzie. Przejrzyste określenie celów i zadań operacyjnych, będących odpowiedzią na potrzeby samorządu oraz oczekiwania członków wspólnoty samorządowej, porządkuje proces rozwoju oraz zmniejsza ryzyko konfliktów lokalnych. Precyzyjne przyporządkowanie odpowiedzialności za koordynację poszczególnych zadań konkretnym komórkom organizacyjnym administracji samorządowej oraz innym podmiotom lokalnym zwiększa efektywność realizacji zadań, a także włącza do procesu wdrażania strategii wspólnotę lokalną. Dzięki temu wiele zadań operacyjnych jest nadzorowanych przez podmioty niepubliczne (organizacje pozarządowe, środowiska gospodarcze), redukując tym samym koszty wdrażania strategii, a nade wszystko zwiększając szanse powodzenia jej realizacji.

Przyjęte i stosowane procedury monitoringu i ewaluacji strategii pozwalają na bieżąco reagować na zmieniające się uwarunkowania rozwoju oraz precyzują zasady komunikacji pomiędzy wszystkimi aktorami zaangażowanymi w sam proces rozwoju.

Tworzenie lub aktualizacja strategii rozwoju wpływa również na poprawę efektywności świadczonych usług publicznych. Znaczna część zadań wynikających ze strategii służy bowiem usprawnianiu obsługi mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji (również spoza gminy/powiatu). Monitoring przyjętych do realizacji zadań pozwala również na doskonalenie procedur obsługi klientów, np.: pracę na stanowiskach ds. obsługi przedsiębiorców lub inwestorów, system kontraktowania (zlecania) zadań publicznych organizacjom pozarządowym itp.

Bezpośrednią korzyścią dla mieszkańców, jaka wiąże się z przygotowaniem lub aktualizacją strategii rozwoju metodą partycypacyjną jest możliwość zgłaszania własnych pomysłów rozwojowych. Dzięki nim cele strategiczne i zadania operacyjne są określane w drodze konsensusu między środowiskami lokalnymi. Wśród mieszkańców jednostki samorządu lokalnego wzrasta wówczas poczucie współodpowiedzialności za zadania realizowane przez samorząd, zgodnie z przyjętą strategią rozwoju.

Zaangażowanie środowisk lokalnych w proces przygotowania lub aktualizacji strategii rozwoju wyzwała postawy aktywnego zainteresowania się kwestiami rozwoju lokal-

nego. Dzięki temu wzrasta aktywność społeczna oraz liczba inicjatyw lokalnych podejmowanych przez mieszkańców na rzecz realizacji strategii rozwoju. Strategia staje się także płaszczyzną wymiany poglądów oraz narzędziem komunikacji władz samorządowych ze społecznością lokalną. Informowanie o postępach w realizacji zadań strategicznych i osiągnięciu celów strategii zwiększa możliwości partycypacji społecznej i dialogu w kwestiach istotnych dla rozwoju lokalnego. Proces budowy lub aktualizacji strategii rozwoju może być również narzędziem promocyjnym samorządu. Prace nad strategią rozwoju oraz jej realizacja tworzą warunki do komunikowania się w sprawach zamierzeń rozwojowych między administracją samorządową a mieszkańcami, przedsiębiorcami, inwestorami, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z przygotowaniem lub aktualizacją strategii rozwoju to wydatki na korespondencję (m.in.: zapraszanie uczestników sesji strategicznych), udostępnienie sal na sesje strategiczne, zapewnienie cateringu na sesje strategiczne oraz zaangażowanie czasu pracy urzędników (na poziomie ok. 85 osobodni). Należy jednak wziąć pod uwagę, że najwięcej dni zajmuje uczestnictwo pracowników urzędu w sesjach strategicznych.

Proces przygotowania lub aktualizacji strategii rozwoju stanowi szansę na wdrożenie trwałych procedur planowania i zarządzania strategicznego w samorządzie, niezależnych od zmian kadencyjnych.

Zagrożeniem może być upolitycznienie procesu prac nad strategią rozwoju. Rolą moderatorów sesji strategicznych jest czuwanie nad prawidłowym przebiegiem sesji strategicznych i koncentracja na kwestiach merytorycznych. W procesie planowania strategicznego należy zapewnić udział przedstawicieli opozycji politycznej w celu konstruktywnej konfrontacji pomysłów na rozwój samorządu.

Proponowana koncepcja wdrożenia tego narzędzia zakłada, że zasadniczą część pracy związana z przygotowaniem bądź aktualizacją strategii spoczywa na ekspertach. Z tego powodu liczba dni pracy ekspertów wspierających administrację samorządową w pracach nad strategią jest wysoka.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Miesiące					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
1	Przygotowanie założeń metodologiczno-organizacyjnych – szczegółowy harmonogram prac dla wszystkich etapów.	Propozycja harmonogramu.	X					0	3
2	Akceptacja szczegółowych terminów spotkań inicjujących, sesji strategicznych (warsztaty), konsultacji społecznych, itp.	Zaakceptowany harmonogram.	X					2	0
3	Przygotowanie wykazu dokumentów niezbędnych do opracowania strategii.	Wykaz dokumentów.	X					0	1
4	Spotkanie inicjujące prace z władzami samorządowymi.	Robocze spotkanie konsultanta z władzami. Szczegółowy harmonogram prac, Klucz doboru członków Konwentu Strategicznego. Wykaz danych statystycznych.		X				6	1
5	Przygotowanie metodyki prac nad strategią.	Materiały warsztatowe na sesje strategiczne.		X				0	5
6	Przeprowadzenie I sesji strategicznej (warsztat z udziałem Konwentu Strategicznego).	Warsztat strategiczny. Materiały powarsztatowe (wizja, misja, cele nadrzędne strategii, wyniki analizy SWOT).		X				20	2
7	Opracowanie diagnozy społeczno-gospodarczej jednostki samorządowej.	Dokument diagnozy społeczno-gospodarczej.		X				2	20
8	Przeprowadzenie II sesji strategicznej (warsztat z udziałem Konwentu Strategicznego).	Warsztat strategiczny. Materiały powarsztatowe (cele strategiczne, cele operacyjne, zadania realizacyjne – plan operacyjny strategii).			X			20	2
9	Przeprowadzenie III sesji strategicznej (warsztat z udziałem Konwentu Strategicznego).	Warsztat strategiczny. Materiały powarsztatowe (jednostki koordynujące dla zadań, partnerzy, źródła finansowania, mierniki celów, procedury monitoringu i aktualizacji).			X			20	2

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Miesiące					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
10	Opracowanie roboczej wersji strategii rozwoju.	Strategia rozwoju – wersja robocza do konsultacji.			X			0	15
11	Konsultacje społeczne strategii rozwoju.	Lista uwag i propozycji zmian do roboczej wersji strategii rozwoju.				X		15	1
12	Opracowanie ostatecznej wersji strategii rozwoju.	Strategia rozwoju – wersja ostateczna. Protokół zdawczo-odbiorczy.				X	X	0	10
Razem								85	62

5. Plany realizacyjne do lokalnej strategii rozwoju

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Korzystanie z metod zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego wiąże się z koniecznością określenia sposobu realizacji przyjętej strategii w formie planów realizacyjnych (operacyjnych). Sprzyjają one skuteczniejszemu i efektywniejszemu osiągnięciu celów rozwojowych społeczności lokalnej.

Plany realizacyjne do strategii mają zindywidualizowany charakter, gdyż każdorazowo są sporządzane w odpowiedzi na potrzeby określonej jednostki samorządu terytorialnego w ściśle określonym momencie czasu.

Niniejsze narzędzie odzwierciedla zakres i przebieg prac nad planami realizacyjnymi w jednej z gmin wdrażających metodę Planowania Rozwoju Instytucjonalnego. W przypadku tej gminy za pomocą 30-50 planów realizacyjnych dotyczących poszczególnych zadań, o horyzoncie czasowym sięgającym końca 2011 r., zamierzano określić sposoby realizacji dwóch kluczowych programów wynikających ze strategii rozwoju gminy. Pierwszy z nich to „Rekreacyjne wykorzystanie zasobów”. Służy on zarówno mieszkańcom gminy, jak i ugruntowaniu pozycji tej gminy jako jednego z najważniejszych ośrodków rekreacyjnych w województwie. Drugi z programów – „Usługi dla mieszkańców” – jest nakierowany na zaspokojenie przede wszystkim potrzeb lokalnej społeczności. Realizacja zadań wynikających z tych programów przyczynia się do poprawy warunków życia w mieście i pozycji miasta w regionie.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejszą korzyścią płynącą ze sporządzenia planów realizacyjnych jest optymalizacja sposobu realizacji poszczególnych zadań wynikających z przyjętej strategii rozwoju. Ich przygotowanie ułatwi, w szczególności, redukcję nakładów, weryfikację wcześniejszych zamierzeń i podniesienie wartości uzyskiwanych efektów. Jednocześnie włączenie przyszłych wykonawców tych zadań w proces formułowania sposobu ich realizacji będzie sprzyjać zarówno lepszym wynikom planowania, jak i większemu osobistemu zaangażowaniu osób, które te zadania będą wykonywać. Dodatkowo zespołowa praca nad tymi planami wpływa na poprawę wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi osobami i jednostkami organizacyjnymi, co jest ważne również w trakcie planowania oraz wdrażania tych planów. Z kolei upublicznienie tych planów ułatwi lokalnej społeczności włączanie się w jej realizację.

Koszty, jakie administracja samorządowa musi ponieść w związku z opracowywaniem planów realizacyjnych, to przede wszystkim koszty pracy związane z włączeniem pracowników wykonujących zadania bieżące do prac nad planami. Szacuje się, że w przypadku obydwu programów prace zajmują ponad 3 miesiące i około 90 osobodni, co odpowiada średnio 5-6 dniom roboczym dla kilkunastu osób, które będą zaangażowane w przygotowywanie planów realizacyjnych.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie													Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	JST	Ekspert	
1	Opracowanie projektu struktury planu realizacyjnego oraz harmonogramu prac nad opracowaniem tego narzędzia.	Projekt struktury planu realizacyjnego. Harmonogram prac nad sporządzaniem planów realizacyjnych.	X														2	2
2	Przydział zadań poszczególnym pracownikom administracji samorządowej w zakresie prac nad planami realizacyjnymi.	Wstępna lista zadań, dla których będą opracowywane plany realizacyjne wraz ze wskazaniem osób – autorów poszczególnych planów.		X													1	0
3	Doradztwo w sprawach wiążących się z przygotowaniem wstępnych wersji planów realizacyjnych.	Konsultowanie metody sporządzania planów.			X	X											5	2
4	Sporządzenie przez pracowników administracji samorządowej wstępnych wersji poszczególnych planów realizacyjnych.	Wstępne wersje planów realizacyjnych.					X	X									30	0
5	Analiza wstępnych wersji planów realizacyjnych i dyskusja na ich temat.	Uwagi do wstępnych wersji planów realizacyjnych.						X	X								0	7
6	Sporządzenie projektów planów realizacyjnych.	Projekty planów realizacyjnych.							X	X	X						20	0
7	Sporządzenie bilansu kosztów związanych z wdrażaniem planów realizacyjnych.	Bilans kosztów związanych z wdrażaniem planów realizacyjnych.									X	X	X				10	1
8	Weryfikacja projektów planów realizacyjnych.	Końcowe wersje planów realizacyjnych.												X	X		15	3
Razem																	83	15

6. Gminny program opieki nad zabytkami

ZASTOSOWANIE: GMINA

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Wdrożenie gminnego programu opieki nad zabytkami wynika z ustawowych obowiązków władz samorządowych w zakresie kultury i ochrony zabytków zgodnie z zapisem ustaw – art. 7, ust. 1, pkt 9 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591, z późn. zm.) oraz art. 87 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U., Nr 163, poz. 1568), który stanowi, że:

- wójt sporządza na okres 4 lat gminny program opieki nad zabytkami,
- gminny program opieki nad zabytkami przyjmuje rada gminy po uzyskaniu opinii wojewódzkiego konserwatora zabytków,
- gminny program opieki nad zabytkami jest ogłaszany w wojewódzkim dzienniku urzędowym,
- z realizacji gminnego programu opieki nad zabytkami wójt sporządza co 2 lata sprawozdanie, które przedstawia radzie gminy.

Cele i priorytety wyznaczone w gminnym programie opieki nad zabytkami wynikają zarówno z wymagań ustawowych, jak również podporządkowane są głównemu celowi działań samorządu, jakim jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju gminy, prowadzącego do poprawy jakości życia lokalnej społeczności. W myśl art. 87 ust. 2 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami gminny program opieki nad zabytkami ma na celu, w szczególności:

- włączenie problemów ochrony zabytków do systemu zadań strategicznych, wynikających z koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju,
- uwzględnianie uwarunkowań ochrony zabytków, w tym krajobrazu kulturowego i dziedzictwa archeologicznego, łącznie z uwarunkowaniami ochrony przyrody i równowagi ekologicznej,

- zahamowanie procesów degradacji zabytków i doprowadzenie do poprawy stanu ich zachowania,
- wyeksponowanie poszczególnych zabytków oraz walorów krajobrazu kulturowego,
- podejmowanie działań zwiększających atrakcyjność zabytków dla potrzeb społecznych, turystycznych i edukacyjnych oraz wspieranie inicjatyw sprzyjających wzrostowi środków finansowych na opiekę nad zabytkami,
- określenie warunków współpracy z właścicielami zabytków, eliminujących sytuacje konfliktowe związane z wykorzystaniem tych zabytków,
- podejmowanie przedsięwzięć umożliwiających tworzenie miejsc pracy związanych z opieką nad zabytkami.

KORZYŚCI I KOSZTY

Podstawowe korzyści wynikające z wdrożenia programu to poprawa atrakcyjności krajobrazowej, kulturowo-historycznej i ekonomicznej gminy. Dziedzictwo kulturowe zarówno materialne, jak i niematerialne może stanowić istotną przesłankę dla rozwoju turystyki i przedsiębiorczości lokalnej. Wśród korzyści wynikających z podnoszenia jakości środowiska kulturowego gminy należy wymienić również:

- kreowanie wizerunku gminy jako miejsca o wysokiej jakości środowiska życia,
- wzmocnienie identyfikacji mieszkańców z miejscem zamieszkania i integracja społeczności przy pomocy określonych wartości i ideałów kulturowych,
- zachowanie dziedzictwa kulturowego i wpisanie go w struktury przestrzenne i otaczający krajobraz,
- zachowanie oryginalności, odmienności gminy pozwalające na identyfikację kulturową w zglobalizowanym świecie.

Korzyścią dla gminy o charakterze organizacyjnym jest uporządkowanie gospodarki przestrzennej w wyniku opracowania aktualnego spisu istniejących w gminie obiektów zabytkowych, zgodnego z zasobami i wytycznymi Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków (WUOZ). Gminny program opieki nad zabytkami jest więc istotnym elementem usprawniającym prowadzenie polityki przestrzennej przez gminę oraz komunikację z WUOZ.

Jeżeli chodzi o koszty, to dotyczą one głównie obowiązku dbania o stan zabytków, a tym samym ponoszenia nakładów na prace konserwatorskie, co spoczywa na właścicielach i użytkownikach obiektów zabytkowych, zgodnie z ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Wsparciem dla nich mogą być środki z budżetu państwa lub ze specjalnie powołanych do tego funduszy, w tym funduszy pomocowych Unii Europejskiej. Program opieki nad zabytkami powinien wspierać działania zmierzające do pozyskania środków finansowych na opiekę nad zabytkami.

Biorąc pod uwagę specyfikę gminy i szanse jej rozwoju można wskazać czynniki negatywne, które mają wpływ na jej dziedzictwo kulturowe. Są to:

- niekontrolowana akcja inwestycyjna bez uwzględnienia walorów środowiska kulturowego (w tym budownictwo mieszkalne na obszarach nie związanych z historycznie ukształtowaną siecią osadniczą), w której interes indywidualny jest przedkładany ponad dobro i wartości ogólne,
- zagrożenia, zwłaszcza ze strony przemysłu, dla środowiska naturalnego, którego jakość warunkuje stan krajobrazu kulturowego (zanieczyszczenie środowiska),
- niedostatek mechanizmów promujących działania na rzecz ochrony i rewaloryzacji zabytków,
- kryzys finansów publicznych.

PROCEDURA WDROŻENIA



Etapu szczegółowe procedury		Rezultaty	Tygodnie					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
			1	Gromadzenie i analiza ogólnodostępnych materiałów dotyczących dziedzictwa kulturowego gminy (dokumenty gminy, jednostek kultury, organizacji społecznych i inne źródła).	Zgromadzenie materiałów, wstępne rozpoznanie zasobów dziedzictwa kulturowego gminy.	X			
2	Opracowanie listy podmiotów, z którymi będą prowadzone konsultacje w sprawie kształtu programu.	Lista podmiotów do konsultacji.	X					1	0
3	Opracowanie listy obiektów zabytkowych podlegających wizytacji w terenie.	Lista wizytowanych obiektów.		X				2	1
4	Sporządzenie harmonogramu spotkań konsultacyjnych eksperta.	Wyznaczenie terminu spotkań z podmiotami do konsultacji.		X				1	0
5	Spotkania konsultacyjne eksperta z uczestniczącymi w przygotowaniu programu przedstawicielami urzędu gminy oraz Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków.	Weryfikacja i uzupełnienie posiadanych materiałów (listy podmiotów do konsultacji, listy obiektów).			X			2	2
6	Wizytacja przez eksperta obiektów zabytkowych w terenie w celu zweryfikowania danych zawartych w zgromadzonych materiałach ze stanem faktycznym.	Zgromadzone dane na temat faktycznego stanu obiektów zabytkowych.			X			3	1
7	Opracowanie zgromadzonych materiałów i przygotowanie projektu programu.	Wersja robocza gminnego programu opieki nad zabytkami.				X	X	9	1
8	Prezentacja przez eksperta wstępnej wersji opracowania na spotkaniu w urzędzie gminy i Wojewódzkim Urzędzie Ochrony Zabytków.	Konsultacje projektu programu w urzędzie gminy i WUOZ.				X	X	2	2
9	Uzupełnienie danych dotyczących obiektów zabytkowych i innych danych niezbędnych do opracowania programu w jego końcowej wersji.	Komplet danych niezbędnych do sporządzenia programu.				X	X	3	1
10	Weryfikacja i uzupełnienie treści programu, prace edytorskie.	Opracowanie wersji ostatecznej gminnego programu opieki nad zabytkami.				X	X	5	2
11	Prezentacja i dyskusja dotycząca ostatecznej wersji gminnego programu opieki nad zabytkami na spotkaniu w urzędzie gminy.	Ostateczna wersja gminnego programu opieki nad zabytkami.				X	X	2	2
Razem								35	15

7. System monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Celem stosowania narzędzia jest wdrożenie mechanizmów porównywania zgodności realizacji planów operacyjnych z celami strategicznymi i operacyjnymi oraz ocena postępu i efektów wdrażania strategii i planów operacyjnych. Rezultaty oceny realizacji strategii oraz planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii.

Podstawowym rezultatem stosowania systemu monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych jest dostarczanie bieżących informacji o tym, czy osiągnięte są cele strategiczne rozwoju oraz jaki jest stopień ich osiągnięcia. System monitorowania musi być wielopoziomowy, tzn. musi dostarczać szczegółowych informacji o stopniu zaawansowania realizacji poszczególnych planów operacyjnych, a także uogólnionych i zbiektywizowanych informacji o przebiegu całego procesu wdrażania strategii. Informacje te powinny być wykorzystywane do aktualizacji samego dokumentu strategii. Na system monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych składają się:

- komitet ds. monitoringu i oceny realizacji strategii, tworzony przez przedstawicieli samorządu, podmiotów gospodarczych i partnerów społecznych,
- procedura monitorowania i oceny strategii i planów realizacyjnych,
- zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii,
- zestaw wskaźników służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii.

Komitet ds. monitoringu jest odpowiedzialny za właściwy przebieg procesu monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych. W jego skład wchodzi pracownicy urzędu, pracujący nad strategią i planami realizacyjnymi, oraz przedstawiciele lokalnych środowisk gospodarczych i społecznych. Komitet jest powołany przez organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego. Do zadań komitetu należy określenie zakresu danych monitoringowych dostarczanych pod obrady komitetu oraz częstotliwości ra-

portowania. Procedura gromadzenia tych danych jest określana przez podmioty zarządzające wdrażaniem strategii i planów realizacyjnych. Konsultant udziela pomocy przy określeniu listy zapotrzebowania informacyjnego oraz procedury raportowania.

Gromadzenie danych monitoringowych jest procesem ciągłym, prowadzonym na bieżąco w urzędzie, jednostkach organizacyjnych i przez inne podmioty realizujące wynikające ze strategii lub planów realizacyjnych zadania. Analiza danych jest dokonywana przez pracowników urzędu – przygotowują oni raporty z analiz, które po zweryfikowaniu przez konsultanta są przedstawiane komitetowi ds. monitoringu. Raportowanie odbywa się w określonym przez komitet cyklu.

Komitet dokonuje analizy porównawczej osiągniętych produktów i rezultatów z założeniami. Dokonywana jest ocena rozbieżności pomiędzy zamierzeniami a osiągniętymi efektami. W przypadku wystąpienia odchyleń między założeniami a wynikami realizacji strategii i planów realizacyjnych dokonuje się analizy przyczyn tych różnic oraz proponuje korekty. Wyniki oceny są prezentowane kierownictwu urzędu oraz podawane do wiadomości publicznej.

Rolą konsultanta jest współpraca z komitetem w toku przeprowadzania analizy oraz określenia działań naprawczych. Za wdrożenie tych działań odpowiada kierownictwo urzędu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Do najważniejszych korzyści wynikających z wdrożenia systemu monitorowania i oceny strategii i planów realizacyjnych należy zaliczyć:

- uzyskanie użytecznej wiedzy o postępie i efektach wdrażania strategii i planów realizacyjnych,
- zwiększenie kontroli sterowania procesami rozwojowymi na obszarze gminy,
- poprawę jakości procedur zarządzania strategicznego,
- zwiększenie podmiotowości partnerów społecznych, gospodarczych i mieszkańców w procesie zarządzania rozwojem gminy.

Koszty, jakie należy wziąć pod uwagę w związku z wdrożeniem narzędzia, to przede wszystkim koszty przetwarzania i analizy danych monitoringowych, koszty organizacji posiedzeń komitetu, a także usługi doradczej, o ile okaże się ona potrzebna.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert	
		1	Wyłonienie komitetu ds. monitoringu.	X												
2	Komitet ds. monitoringu opracowuje listę zbieranych danych i informacji oraz sposób ich pozyskiwania.		X	X											10	2
3	Zbieranie danych i informacji.				X	X	X								10	0
4	Analiza danych i informacji – przygotowanie raportów.							X	X						8	3
5	Ocena wyników.									X	X				6	1,5
6	Analiza przyczyn odchyłeń – planowanie korekty.										X	X			6	2
7	Skierowanie uzgodnionych działań naprawczych do wdrożenia.												X		10	0
Razem														52	9	

8. Badanie jakości życia mieszkańców

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Badanie jakości życia mieszkańców jest narzędziem do diagnozowania i monitorowania ważnych aspektów życia w gminie (lub powiecie), a także formą konsultacji władz samorządowych z mieszkańcami. Zgromadzone w wyniku badania informacje pozwalają władzom samorządowym lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania mieszkańców w kwestiach zamierzeń rozwojowych lub w innych sprawach.

Celem badania jest poznanie opinii mieszkańców na temat różnych aspektów życia w jednostce samorządu lokalnego. Przeprowadzenie badań przyczyni się zarówno do podejmowania decyzji w odniesieniu do aktualnych problemów, jak i do planowania rozwoju gminy (powiatu) w przyszłości. Pozyskiwanie opinii zwrotnej mieszkańców jest koniecznym elementem nowoczesnych systemów zarządzania.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z przeprowadzenia badań to zwiększenie wiedzy na temat potrzeb, oczekiwań i opinii mieszkańców dotyczących jakości życia w gminie (powiecie).

Informacje uzyskane od mieszkańców przyczynią się m.in. do:

- lepszego dopasowania inicjatyw urzędu do potrzeb mieszkańców,
- zwiększenia partycypacji mieszkańców w procesie planowania rozwoju jednostki samorządu lokalnego,
- usunięcia potencjalnych barier i nieporozumień między przedstawicielami samorządu lokalnego a mieszkańcami.

Cykliczna realizacja badań jakości życia mieszkańców przyczyni się do zwiększania poziomu partycypacji społecznej. Nawiązany w ten sposób dialog pomiędzy przedstawicielami samorządu a mieszkańcami powinien zaowocować większym udziałem tych ostatnich w życiu wspólnoty lokalnej.

Pośrednie korzyści dla mieszkańców to większy stopień dopasowania inicjatyw samorządu do zgłaszanych potrzeb i aspiracji członków społeczności lokalnej.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania, to wydatki na druk ankiet i raportu oraz zaangażowanie czasu pracy urzędników. Narzędzie do przeprowadzania badań – kwestionariusz ankiety – zostanie opracowany przez konsultantów zewnętrznych, następnie w wyniku konsultacji z przedstawicielami urzędu zostanie on dostosowany do potrzeb i specyfiki konkretnej jednostki samorządu terytorialnego. Wywiady ankietowe będą przeprowadzone przez odpowiednio poinstruowanych wolontariuszy lub stażystów urzędu.

W dalszej kolejności zostanie zorganizowany i przeprowadzony trening w zakresie prowadzenia badań społecznych dla pracowników urzędu. Celem tego szkolenia będzie przekazanie pracownikom urzędu koniecznych informacji do prowadzenia cyklicznych badań jakości życia mieszkańców w kolejnych latach.

Jako potencjalne zagrożenia należy wskazać niewłaściwe wykorzystanie informacji uzyskanych w trakcie badań lub nie podjęcie żadnych działań w wyniku zebranych danych. Zagrożeniem może być również zaprzestanie działań badawczych po 1 cyklu, a cykliczność takich badań jest podstawowym warunkiem uzyskania powyższych korzyści.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert	
			1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat zasad badania i ustalenie harmonogramu badania.	Zaakceptowany plan badania.	X						
2	Konsultacja kwestionariusza ankiety z pracownikami urzędu.	Skonsultowany kwestionariusz ankiety.		X							1	2
3	Przeprowadzenie badania ankietowego na terenie urzędu.	Wypełnione formularze ankiet.			X	X	X				20	0,5
4	Przeprowadzenie treningu w zakresie prowadzenia badań społecznych dla pracowników urzędu.	Lista obecności na szkoleniu.					X				3	1
5	Przekazanie wypełnionych ankiet konsultantom zewnętrznym.	Wypełnione ankiety.						X			0,5	0
6	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez konsultantów zewnętrznych.	Wstępna wersja raportu.						X			0	5
7	Konsultacje dotyczące raportu oraz wniosków z przedstawicielami urzędu.	Ostateczna wersja raportu.							X		2	3
Razem											29,5	12,5



Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (gmina) oraz Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (powiat)

9. Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. Nr 157, poz. 1240) zobowiązuje jednostkę samorządu terytorialnego do przygotowania wieloletniej prognozy finansowej wraz z załącznikiem w postaci wydatków na przedsięwzięcia wieloletnie. Wieloletni plan inwestycyjny (WPI) stanowi zasadniczą część załącznika dotyczącego przedsięwzięć wieloletnich. WPI powinno również stanowić punkt wyjścia do opracowania jednorocznego budżetu jednostki samorządu terytorialnego.

Narzędzie pod nazwą „Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego” ma służyć wzmocnieniu procesów zarządczych jednostki samorządu terytorialnego. Wdrożenie narzędzia jest związane z wypracowaniem i implementacją procedury planowania inwestycyjnego, rozpoczynającej się etapem identyfikacji nowych i kontynuowanych zamierzeń inwestycyjnych, a kończącej się uchwaleniem WPI – wieloletniego planu inwestycyjnego na zakładaną perspektywę czasową. Wdrożenie ma, w szczególności, umożliwić porównywalność zgłaszanych wniosków inwestycyjnych, a poprzez wypracowany system kryteriów wyboru – pozwolić na przygotowanie listy zadań do realizacji, spełniających w jak największym stopniu priorytety inwestycyjne samorządu.

Celem nadrzędnym jednostki samorządu terytorialnego, wykorzystującej powyższe narzędzie, jest wzmocnienie kluczowych procesów zarządzania, zwłaszcza planowania inwestycyjnego oraz planowania budżetu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści płynące z wieloletniego planowania inwestycyjnego to:

- sformalizowanie i uporządkowanie procedury planowania inwestycyjnego,
- zobiektywizowanie zasad doboru zadań do WPI,
- przygotowanie pełnej bazy danych potrzeb inwestycyjnych,
- wzmocnienie jakości danych dotyczących planowanych inwestycji,
- wsparcie przygotowania budżetu jednostki samorządu terytorialnego,
- możliwość uwzględnienia szerokiej partycypacji społecznej w ramach procedury WPI.

Sformalizowanie i uporządkowanie procedury planowania inwestycyjnego jest związane z określeniem zakresu procedury, wskazaniem osób (instytucji) odpowiedzialnych za poszczególne elementy oraz bazuje na ścisłym harmonogramie działań w układzie rocznym. Harmonogram musi być dostosowany do procedury przygotowania projektu budżetu na kolejny rok.

Przygotowanie listy zadań inwestycyjnych do realizacji w ramach WPI wiąże się z przygotowaniem rankingu projektów, których kolejność (istotność) wynika z przyjętych kryteriów i sposobu oceny. Kryteria te są ustalone indywidualnie dla każdej jednostki samorządu terytorialnego i mogą zależeć m.in. od: dostępności finansowania zewnętrznego, stopnia zbieżności ze strategią rozwoju lokalnego i programami branżowymi, stopnia przygotowania projektu, stopnia oddziaływania na przyszłe budżety samorządu.

W zależności od przyjętej procedury jest możliwe zastosowanie szerokiej partycypacji społecznej w procesie pozyskiwania wniosków inwestycyjnych (pomysłów na inwestycje). Takie podejście skutkuje powstaniem i sukcesywną aktualizacją listy potrzeb inwestycyjnych w skali jednostki samorządu.

Konsekwencją skutecznego planowania inwestycyjnego jest wdrażanie przedsięwzięć najważniejszych z punktu widzenia mieszkańców i strategii rozwoju. Z kolei efekty dobrego planowania przekładają się pośrednio lub bezpośrednio na jakość świadczonych dla mieszkańców usług.

Nakłady związane z wdrożeniem dotyczą przede wszystkim czasu pracy urzędników. Czas ten jest zależny od liczby osób przewidzianych do współpracy z konsultantem i wybranego obszaru działalności celem pilotażowego wdrożenia (w szacunkowej kalkulacji uwzględniono 4 osoby). Oczekuje się zaangażowania pracowników urzędu przede wszystkim w zakresie uczestniczenia w spotkaniach warsztatowych (przewidziane są 2 spotkania) oraz w procesie pozyskiwania i definiowania, jak również oceny wniosków inwestycyjnych. Szacuje się, że niezbędny nakład pracy ze strony przedstawicieli administracji samorządowej to około 31 osobodni, w tym większość (20 osobodni) będzie przeznaczona na przygotowanie wniosków inwestycyjnych. Rzeczywiste zaangażowanie w największym stopniu zależy będzie od liczby analizowanych wniosków inwestycyjnych. Dodatkowe nakłady mogą dotyczyć m.in. dystrybucji materiałów warsztatowych. Proponowana metoda nie uwzględnia realizacji pełnej procedury WPI. Tym niemniej, administracja samorządowa uzyskuje dzięki niej narzędzie i wiedzę, jak taką pełną procedurę zrealizować. Rezultatem warsztatów jest roboczy dokument pod nazwą wieloletni plan inwestycyjny, bazujący na prawdziwych lub hipotetycznych wnioskach inwestycyjnych. Wybór materiału źródłowego zależy będzie od dostępności danych o zamierzeniach inwestycyjnych.

Wdrożenie WPI wiąże się ze standaryzacją usług publicznych, co w zamierzeniu prowadzi do oszczędności czasu i uproszczenia dotychczasowych praktyk.

Potencjalnym zagrożeniem na etapie wdrażania może być dodatkowa, w stosunku do obecnej, pracochłonność związana np. z przygotowaniem listy wniosków inwestycyjnych.

Ze względu na ramy czasowe wdrożenia może okazać się, że nie jest możliwe zebranie wszystkich wniosków inwestycyjnych, które administracja samorządowa chciałaby uwzględnić w WPI. W takim przypadku, rezultatem wdrożenia będzie roboczy wieloletni plan inwestycyjny, którego celem będzie nabycie umiejętności przeprowadzenia pełnej procedury.

Modelowe narzędzie WPI jest w dużej mierze zintegrowane z wieloletnim planowaniem finansowym, którego jednym z celów jest wskazanie zdolności inwestycyjnej jednostki samorządu terytorialnego w średnim i długim okresie, w szczególności w horyzoncie planowania WPI. Jakość prognoz finansowych realizowanych w badanych samorządach będzie wpływać na wyniki uzyskiwane w ramach WPI.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Miesiące					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
1	Prace przygotowawcze: <ul style="list-style-type: none"> Ustalenie zasad i zakresu współpracy między administracją samorządową a ekspertem. Przekazanie ekspertowi danych finansowych i stosownych sprawozdań. Rozpoznanie stosowanych metod planistycznych w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> – procedury budżetowej, – stosowanych obecnie metod planowania inwestycyjnego. 	Krótkie podsumowanie stosowanych zasad, zweryfikowany plan wdrożenia.	X					1	1
2	Przekazanie uczestnikom warsztatów informacji na temat metodologii i uwarunkowań przygotowania wieloletnich planów inwestycyjnych, w tym na podstawie przykładów modelowych wdrożonych w innych jednostkach samorządu terytorialnego. Dyskusja i ustalenia na temat dostosowania modelowej procedury przygotowania WPI do warunków lokalnych (osoby odpowiedzialne, uprawnieni wnioskodawcy, harmonogram, forma WPI). Ustalenie kryteriów oceny zadań inwestycyjnych.	Lista obecności na warsztatach. Prezentacja w Power Poincie. Kryteria oceny zadań inwestycyjnych. Notatka z ustaleniami na temat wdrożenia narzędzia.		X				4	1
3	Przygotowanie na podstawie wcześniejszych ustaleń formatek wniosku inwestycyjnego, formularza oceny zadań, zagregowanej listy zadań WPI i ewentualnie listy rezerwowej.	Wniosek inwestycyjny. Formularz oceny zadań. Lista zadań WPI.		X				0	1
4	Przygotowanie i weryfikacja projektów uchwał związanych z WPI.	Raport z weryfikacji uchwał			X			1	0,5
5	Przygotowanie i weryfikacja wniosków inwestycyjnych.	Baza wniosków inwestycyjnych.			X	X		20	1
6	Warsztaty związane z oceną wniosków inwestycyjnych i przygotowaniem ostatecznej listy zadań w ramach WPI.	Wyniki oceny, ostateczna lista zadań WPI. Lista obecności na warsztatach.				X		4	1
7	Edycja projektu WPI.	Wersja końcowa WPI.					X	1	0,5
Razem								31	6

10. Opracowanie wieloletniej prognozy finansowej

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Narzędzie pod nazwą „Opracowanie wieloletniej prognozy finansowej” służy wzmocnieniu procesów zarządczych jednostki samorządu terytorialnego, w szczególności zarządzania finansowego. Wdrożenie narzędzia związane jest z wypracowaniem i wdrożeniem metodologii przygotowania prognozy finansowej. Zgodnie z założeniami, narzędzie będzie spełniać w dużo większym stopniu funkcje operacyjne niż sprawozdawcze, wynikające z ustawy o finansach publicznych. Bezpośrednim efektem jego wdrożenia będzie możliwość oceny zdolności kredytowej i inwestycyjnej jednostki samorządu terytorialnego, a więc głównych parametrów brzegowych niezbędnych do planowania inwestycyjnego w średnim i długim okresie. Atutem tego narzędzia jest szybkość przygotowania prognozy, co umożliwi również wypracowanie jej kilku wariantów, różniących się np. odmiennymi założeniami makroekonomicznymi lub założeniami dotyczącymi kształtowania się dochodów i wydatków budżetowych lub przepływów związanych z zaciąganiem zobowiązań dłużnych.

Obligatoryjny wymóg przygotowania prognozy finansowej jest regulowany w ustawie o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. Nr 157, poz. 1240). Zobowiązuje on jednostkę samorządu terytorialnego do przygotowania wieloletniej prognozy finansowej (WPF) wraz z załącznikiem w postaci wydatków na przedsięwzięcia wieloletnie. Prognozy te powinny m.in. uwzględniać konieczność wyliczania dotychczas obowiązujących wskaźników zadłużenia, jak również wskaźnika, który będzie obowiązywać od początku 2014 r.

Propozycja metodologii WPF opiera się na następujących założeniach:

- metodologia WPF musi w maksymalnym stopniu spełniać zapotrzebowanie władz i służb finansowych administracji samorządowej na dane finansowe w perspektywie wieloletniej, wynikające z procesu zarządzania finansowego,
- oparcie na metodologii prezentacji budżetu jednostki samorządu terytorialnego zakładającej oddzielenie budżetu kapitałowego od budżetu operacyjnego,
- koncentracja na maksymalnym uproszczeniu procesu przygotowania WPF przy zachowaniu wysokiej szczegółowości wyników,
- dane wynikowe WPF muszą być łatwo i szybko dostępne dla ośrodków decyzyjnych jednostki samorządu terytorialnego.

Celem nadrzędnym administracji samorządowej wykorzystującej powyższe narzędzie jest wzmocnienie kluczowych procesów zarządzania, w szczególności planowania finansowego oraz planowania budżetu.

KORZYŚCI I KOSZTY

W każdej jednostce samorządu terytorialnego istnieje zapotrzebowanie na informacje i dane związane z wieloletnimi prognozami finansowymi. Popyt ten można podzielić na:

- wynikający z wymogów prawnych,
- wynikający z procesu bieżącego zarządzania finansami,
- wynikający z wymogów umownych.

Jak już wskazano, wymóg przygotowania prognozy finansowej jest regulowany w ustawie o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., rozszerzając dotychczasowy formalny wymóg przygotowywania prognozy kwoty długu i wyliczania wskaźników zadłużenia. Konieczność przygotowania prognoz może wynikać również z aktów prawa lokalnego, np. z procedury budżetowej lub niezależnego dokumentu. Najradszym przypadkiem jest przygotowywanie prognoz finansowych w celu spełnienia warunków umów, np. kredytowych. Wymóg taki stosują międzynarodowe instytucje finansowe. W praktyce, prognoza finansowa zrealizowana na podstawie zaproponowanej metodologii odpowiada na następujące, podstawowe pytania:

- Jaki jest limit własnych środków na realizację programu inwestycyjnego w zakładanej perspektywie czasowej?

- W jakim stopniu jednostka samorządu terytorialnego będzie zmuszona do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania przy zakładanym poziomie inwestycji i przewidywanym poziomie dotacji?
- W jakim stopniu zaciągnięcie nowych zobowiązań i realizacja planu inwestycji wpłynie na sytuację finansową jednostki samorządu terytorialnego w kolejnych latach i jej zdolność do realizacji kolejnych projektów inwestycyjnych?
- Jaki jest prognozowany poziom wskaźników zadłużenia, w tym indywidualnego wskaźnika zadłużenia określonego w art. 243 ustawy o finansach publicznych?

Prognozy finansowe, w szczególności zawierające prognozę kwoty długu i wskaźników zadłużenia, są powszechnie stosowane w praktyce zarządzania finansowego jednostki samorządu terytorialnego. Są jednak wyraźne różnice dotyczące m.in.:

- wykorzystanej metodologii,
- stopnia szczegółowości,
- zakresu założeń,
- stopnia automatyzacji.

Wszystkie te czynniki wpływają na jakość wyników oraz łatwość i szybkość przeprowadzania badania.

Prognoza finansowa może zostać przygotowana w oparciu o model finansowy powstały z wykorzystaniem programu Excel. Narzędzie powinno składać się z następujących podstawowych modułów:

- 1) Założenia.
- 2) Prognoza dochodów i wydatków budżetu.
- 3) Moduł zobowiązań.
- 4) Moduł wyników, w tym budżet operacyjny, kapitałowy i analiza wskaźnikowa.

Do obsługi modelu niezbędna będzie podstawowa wiedza dotycząca programu Microsoft Excel. W ramach wdrożenia narzędzia zostaną przeprowadzone warsztaty, na których przyszli użytkownicy zdobędą wiedzę z wcześniej określonych zasad przygotowania wieloletniej prognozy finansowej i wykorzystania modelu finansowego.

Zakłada się, że w tych warsztatach powinny uczestniczyć co najmniej 2 osoby, odpowiedzialne za przygotowywanie prognoz. Dodatkowo, w warsztatach powinny brać udział osoby, które będą korzystać z wyników analiz, np. skarbnik. Przyjęto, że podczas 2 spotkań w urzędzie będą współpracować ze sobą 4 przedstawiciele samorządu

i 1 ekspert. Skład zespołu roboczego każdorazowo będzie określać jednostka samorządu. Łączny nakład pracy ze strony przedstawicieli samorządu, związany z wdrożeniem narzędzia, oszacowano na 15 osobodni.

Najważniejsze planowane korzyści płynące z wdrożenia omawianego narzędzia to:

- stosowanie jednolitej metodologii,
- szybkość i wysoka jakość przygotowywanych prognoz,
- uporządkowanie procedury przygotowania wieloletniej prognozy finansowej,
- wsparcie planowania inwestycyjnego i zarządzania długiem,
- wsparcie przygotowania budżetu jednostki samorządu terytorialnego.

Dzięki wdrożeniu narzędzia, jakim jest WPF, jednostka samorządu terytorialnego zyska kompleksowy system oceny zdolności kredytowej i inwestycyjnej, wspierający zarówno działania z zakresu sprawozdawczości, jak i – przede wszystkim – działania operacyjne związane z zarządzaniem finansowym.

PROCEDURA WDRÓŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Miesiące					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
			1	Prace przygotowawcze: <ul style="list-style-type: none"> Analiza aktualnych wymogów prawnych dotyczących przygotowywania przez jednostkę samorządu terytorialnego prognoz finansowych Ustalenie zasad i zakresu współpracy między administracją samorządową a ekspertem. Przekazanie ekspertowi danych finansowych i stosownych sprawozdań. Rozpoznanie stosowanych metod planistycznych w zakresie: procedury budżetowej, stosowanych obecnie metod przygotowania prognozy długu i wskaźników zadłużenia. 	Lista osób wybranych do uczestniczenia w warsztatach. Zweryfikowany plan wdrożenia.	X			
2	Przygotowanie modelu finansowego na potrzeby wieloletniej prognozy finansowej (bez danych finansowych).	Model finansowy.		X	X			0	1,5
3	Przekazanie uczestnikom warsztatów informacji na temat metodologii i uwarunkowań przygotowania wieloletnich prognoz finansowych, z wykorzystaniem modelu finansowego. Dyskusja na temat dostosowania modelowej procedury przygotowania WPF do warunków lokalnych.	Spotkanie ze skarbnikiem. Lista obecności na warsztatach. Prezentacja w Power Poincie. Notatka z ustaleniami na temat wdrożenia narzędzia.		X				4	1
4	Wypełnienie modelu finansowego danymi finansowymi i weryfikacja poprawności.	Uzupełniony danymi model finansowy.				X		4	0,5
5	Przygotowanie i weryfikacja projektów uchwał związanych z WPF.	Raport z weryfikacji.				X		1	0,5
6	Ustalenie założeń do prognozy finansowej.	Model finansowy uzupełniony o założenia.					X	1	0,5
7	Przygotowanie pierwszej wieloletniej prognozy finansowej.	Wyniki WPF. Model finansowy WPF.					X	2	1
8	Prezentacja i omówienie wyników prac, dyskusja, wnioski i podsumowanie.	Lista obecności.					X	2	0,5
Razem								15	6,5

11. Przygotowanie budżetu zadaniowego jako alternatywnej metody opracowywania i wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Budżet jednostki samorządu terytorialnego jest podstawowym narzędziem zarządczym – będącym podstawą wydatkowania środków publicznych. Strona dochodowa budżetu stanowi założenie o wielkości środków do rozdysponowania w danym roku budżetowym, natomiast strona wydatkowa budżetu to planowany limit, do wysokości którego realizuje się wydatki na określone cele. Z kolei jakość strony wydatkowej budżetu wpływa na efektywność monitorowania i ocenę wykonania budżetu.

Obligatoryjną formą budżetu jednostki samorządu terytorialnego jest budżet planowany i uchwalany w układzie klasyfikacji budżetowej, z uwzględnieniem elementów wyszczególnionych w ustawie o finansach publicznych. Jednocześnie nowa ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. Nr 157, poz. 1240) zobowiązuje jednostki samorządu do przygotowania wieloletniej prognozy finansowej wraz z załącznikiem w postaci wydatków na przedsięwzięcia wieloletnie. Opracowanie prognozy wydatków na takie przedsięwzięcia wymaga zdefiniowania zadań budżetowych oraz oszacowania bazowych kosztów realizacji tych zadań. W tym kontekście zadaniowe ujęcie budżetu po stronie wydatkowej jest elementem niezbędnym w każdym samorządzie jako punkt wyjścia do przygotowania dokumentów wymaganych przez przepisy prawa, jak również do efektywnego zarządzania wydatkami.

Nadrzędnym celem wdrożenia przedstawianego narzędzia jest przygotowanie samorządu do samodzielnego identyfikowania i definiowania zadań budżetowych, a następnie ich kosztorysowania. Wymiernym efektem warsztatów jest opracowanie projektu

budżetu w układzie zadań dla wybranego obszaru działalności samorządu (wraz z kosztorysem). Proponuje się wykonanie zadania dla roku bieżącego (według obowiązującego budżetu) oraz dla kolejnego roku budżetowego (kosztorys na potrzeby projektu budżetu).

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści płynące z planowania i monitorowania realizacji budżetu w ujęciu zadaniowym to:

- zarządzanie budżetem przez pryzmat efektów, jakie niesie realizacja poszczególnych zadań (z uwagi na powiązanie kosztów realizacji zadań z ich rzeczowym zakresem),
- możliwość porównywania zadań pomiędzy sobą w ramach jednego roku budżetowego (realizacja tych samych zadań przez różne jednostki organizacyjne) oraz w okresie kilku lat budżetowych,
- jasne procedury wnioskowania o środki budżetowe przez wydziały i jednostki organizacyjne, wynikające z zasad planowania zadań i wydatków budżetowych,
- optymalizacja kosztów realizacji zadań dzięki szczegółowej analizie na etapie planowania oraz monitorowaniu wykonania wydatków (w powiązaniu z monitorowaniem efektów poszczególnych zadań).

Korzyści z efektywnego zarządzania budżetem przekładają się na jakość świadczonych usług dla mieszkańców przede wszystkim dzięki monitorowaniu rezultatów. Ponadto planowanie i monitorowanie efektywności kosztowej realizacji zadań pozwala na lepsze wykorzystanie środków publicznych i optymalizację usług dla mieszkańców.

Budżet w układzie zadaniowym, jako narzędzie komunikacji, jest bardziej zrozumiały i czytelny dla decydentów oraz mieszkańców (w odróżnieniu od układu klasyfikacji budżetowej). Wpływa to na przejrzystość działalności jednostki samorządu oraz daje większą możliwość zaangażowania mieszkańców w sam proces budżetowania oraz oceny działalności władz lokalnych.

Budżet w układzie zadań lepiej spełnia także rolę instrumentu o charakterze informacyjnym i promocyjnym. Jednym z istotnych elementów opisu zadań są wskaźniki efektywności i wskaźniki rezultatu, które wspomagają prezentację planowanych i realizo-

wanych zadań budżetowych. Dzięki zadaniowemu ujęciu budżetu możliwa jest lepsza promocja tych działań samorządu, w których realizacji pożądane bądź korzystne jest zaangażowanie społeczności lokalnej.

Nakłady związane z przygotowaniem budżetu zadaniowego dotyczą przede wszystkim czasu pracy urzędników – na poziomie ok. 45 osobodni. Liczba ta jest zależna od liczby osób przewidzianych do współpracy z konsultantem i wybranego obszaru działalności celem pilotażowego wdrożenia (w szacunkowej kalkulacji uwzględniono 4 osoby). Oczekuje się zaangażowania pracowników urzędu przede wszystkim w zakresie uczestniczenia w spotkaniach warsztatowych (przewidziane są 2-3 spotkania) oraz w procesie definiowania i kosztorysowania zadań z pomocą konsultanta. Dodatkowe nakłady mogą dotyczyć m.in. dystrybucji materiałów warsztatowych.

Korzyścią z wdrożenia budżetowania zadaniowego w jednostce samorządu terytorialnego, poza już wymienionymi, jest także uporządkowanie procesu planowania wydatków budżetowych. Pozwoli to w przyszłości na standaryzację usług publicznych przy założeniu wprowadzenia odpowiednich regulacji prawnych na poziomie państwa.

Potencjalnym zagrożeniem na etapie wdrażania może być dodatkowa, w stosunku do obecnej, pracochłonność związana z opracowaniem i wyceną zadań oraz konieczność zaplanowania i prowadzenia ewidencji wydatków w układzie zadaniowym. Obydwa te procesy muszą być bowiem prowadzone równolegle do planowania i ewidencji w układzie klasyfikacji budżetowej. Brak formalnej ewidencji w układzie zadań jest najczęstszą przyczyną zaprzestania kontynuacji wcześniej wypracowanych i wdrożonych narzędzi.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
			1	Rozpoznanie stosowanych metod planistycznych w zakresie tworzenia i wykonywania budżetu (pod kątem wykorzystywanych elementów budżetowania zadaniowego). Ustalenie obszaru działalności, dla którego zostanie przeprowadzone wdrożenie.	Spotkanie konsultanta ze skarbnikiem lub inną osobą odpowiedzialną za planowanie budżetowe. Zestawienie zasad stosowanych w planowaniu budżetu. Lista osób wybranych do uczestniczenia w warsztatach. Zweryfikowany plan wdrożenia w celu zdefiniowania zadań oraz opracowania kart zadań wraz z kosztorysem.	X												
2	Przekazanie uczestnikom warsztatów informacji na temat wykorzystania i podstawowych zasad tworzenia budżetu zadaniowego, jak również miejsca budżetu zadaniowego w istniejącej strukturze prawnej i organizacyjnej jednostki samorządu terytorialnego.	Prezentacja na temat zasad budżetowania zadaniowego. Formularz karty zadania bieżącego i inwestycyjnego – wersja wstępna. Wytyczne do definiowania zadań przez administrację samorządową.		X													4	1
3	Definiowanie zadań budżetowych. Weryfikacja zadań budżetowych.	Uzgodniona i zatwierdzona lista zadań budżetowych dla wybranego obszaru działalności.			X	X											4	1
4	Przekazanie uczestnikom warsztatów informacji na temat zasad opisu i kosztorysowania zadań oraz budowania wskaźników monitorowania budżetu.	Przykłady opisów, kosztorysów zadań i wskaźników monitorowania budżetu. Wytyczne do kosztorysowania zadań przez administrację samorządową.					X										8	1

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
5	Opis zadań i kosztorysowanie zadań. Identyfikacja wskaźników monitorowania budżetu.	Formularz karty zadania bieżącego i inwestycyjnego – wersja dostosowana. Opracowane karty zadań wraz z kosztorysami i wskaźnikami monitorowania.						X	X	X	X						20	1
6	Weryfikacja opracowanych kart zadań oraz sporządzenie zestawienia zbiorczego.	Zweryfikowane karty zadań. Zbiorcze podsumowanie zadań – wstępny projekt budżetu w układzie zadaniowym.											X	X			4	2
7	Prezentacja i omówienie wyników prac, dyskusja, wnioski i podsumowanie.	Ostateczny projekt budżetu w układzie zadaniowym. Lista dalszych działań związanych z ewidencją i monitorowaniem realizacji zadań.													X		4	1
Razem																	45	8

Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (gmina) oraz Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (powiat)

12. Zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Zgodnie z ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2001 nr 142, poz. 1591, z późn. zm.) oraz ustawą z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578 z późn. zm.), gospodarowanie mieniem należy do podstawowych zadań własnych gminy i powiatu, a odpowiedzialność za jego realizację spoczywa na wójtach, burmistrzach i prezydentach. Zgodnie z tymi ustawami, zarząd i ochrona mienia gminy i powiatu powinny być wykonywane ze szczególną starannością, a osoby zarządzające nieruchomościami ponoszą z tego tytułu odpowiedzialność majątkową, dyscyplinarną, czy karną. Dodatkowo, zasady prawidłowej gospodarki nieruchomościami wymagają, aby władze samorządowe, podejmując decyzje o ich wykorzystaniu, poprzedziły je wnikliwą analizą wielokryterialną, która uwzględni opłacalność ekonomiczną podejmowanych przedsięwzięć.

Administracja samorządowa zamierzająca zoptymalizować swoje działania powinna określić jasne reguły zarządu nieruchomościami zaliczonymi do każdej z następujących grup:

- nieruchomości statutowe służące realizacji statutowych zadań samorządu,
- nieruchomości instrumentalne służące wspieraniu inicjatyw społeczno-gospodarczych,
- nieruchomości dochodowe służące generowaniu dochodu.

Prawidłowo określone zasady, zawierające przejrzyste opisy ich stosowania oraz wskaźniki umożliwiające weryfikację ich stosowania, pozwolą osiągnąć m.in. następujące cele:

- zarządzanie nieruchomościami w perspektywie długookresowej,
- poprawę efektywności zarządzania,
- poprawę skuteczności zarządzania,
- poprawę jakości zarządzania nieruchomościami,
- podniesienie profesjonalizmu działania administracji samorządowej.

KORZYŚCI I KOSZTY

Podstawową korzyścią związaną z wdrożeniem narzędzia jest poprawa transparentności działania administracji samorządowej, osób zarządzających mieniem komunalnym, a także ustalenie zasad komunikacji między tymi osobami. Narzędzie zawiera wskaźniki, dzięki którym możliwa jest weryfikacja wdrożonych zasad.

W wyniku wdrożenia narzędzia nastąpi również poprawa jakości zarządzania mieniem poprzez wprowadzenie spójnej i opartej na jednolitych zasadach polityki gospodarowania tym mieniem, ograniczenie kosztów zarządu oraz ograniczenie pola do podejmowania błędnych decyzji. Tworząc zasady zarządu nieruchomościami uwzględnia się również sytuację społeczno-gospodarczą, co może przynieść korzyści wizerunkowe i promocyjne oraz zapewni transparentność działania administracji samorządowej. Ponadto, określenie tych zasad inicjuje prace nad długookresowym, strategicznym planowaniem zarządzania mieniem.

W tworzeniu zasad zarządu nieruchomościami powinno brać udział zarówno kierownictwo urzędu, jak i osoby wykonujące czynności z zakresu zarządzania mieniem. Liczba osób uczestniczących jest uzależniona od wielkości administracji samorządowej, wielkości mienia zarządzanego i możliwości kadrowych urzędu.

O powodzeniu całego przedsięwzięcia decydują: konsekwentne egzekwowanie stosowania narzędzia oraz szkolenia. Dla osób rozpoczynających pracę są organizowane wprowadzające szkolenia. Natomiast dla pracowników już zatrudnionych w urzędzie mogą one przybierać postać rozmów, narad, odpraw, które pozwalają przywoływać obowiązujące w urzędzie zasady oraz gromadzić informację zwrotną o zagadnieniach

związanych ze stosowaniem narzędzia. Zaletą tego podejścia będzie przekonanie pracowników o uczestniczeniu w kształtowaniu narzędzia, co ograniczy ich niechęć do stosowania wypracowanych zasad.

Narzędzie musi być na bieżąco aktualizowane z uwagi na zmieniające się przepisy, inne przesłanki – także polityczne oraz wnioski wynikające z tytułu stosowania narzędzia.

Wdrożenie tego narzędzia pociąga za sobą koszty następującego rodzaju:

- osobowe – związane z wypracowaniem zasad,
- związane z wdrożeniem, monitorowaniem i aktualizowaniem zasad,
- odnoszące się do szkoleń dla obecnych i nowych pracowników.

Koszty te zwiększają koszty bieżące funkcjonowania urzędu.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
1	Powołanie zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za przygotowanie oraz spotkanie konsultanta z zespołem zadaniowym.	Zespół zadaniowy.	X					2,5	1
2	Analiza przepisów prawnych dot. obligatoryjnych zasad zarządzania nieruchomościami.	Zestawienie zasad wymaganych przepisami prawa.		X				5	2
3	Diagnoza istniejących praktyk zarządzania nieruchomościami.	Zestawienie dokumentów dot. zarządzania nieruchomościami.		X	X			5	2,5
4	Wypracowanie przez zespół zasad zarządzania nieruchomościami wraz z kryteriami ich stosowania.	Robocza wersja zasad zarządzania nieruchomościami wraz z kryteriami.			X	X		5	2,5
5	Wypracowanie przez zespół wskaźników stosowania zasad nieruchomości.	Robocza wersja zasad zarządzania nieruchomościami wraz z kryteriami i wskaźnikami pomiaru.			X	X		5	2
6	Wdrożenie i weryfikacja zasad przez przedstawicieli jednostek organizacyjnych.	Uwagi przedstawicieli jednostek.					X	5	1
7	Akceptacja zasad zarządzania nieruchomościami przez kierownictwo.	Zasady zarządzania nieruchomościami.					X	1	0
Razem								28,5	11

13. Procedura informowania mieszkańców o składnikach mienia

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Efektywne informowanie mieszkańców o składnikach mienia komunalnego, a w szczególności o nieruchomościach, jest elementem systemu zarządzania mieniem, determinującym jakość zarządzania w samorządzie. Władze samorządowe najczęściej ograniczają to zadanie do ustawowego minimum, pomijając faktyczne potrzeby mieszkańców w tym zakresie. Coraz większa aktywność społeczności lokalnych oraz ich zainteresowanie sprawami wspólnoty powoduje, iż zwiększanie przejrzystości i jawności działania samorządu jest konieczne także w sferze dysponowania składnikami mienia komunalnego. Celowi temu sprzyja opracowanie i wdrożenie procedury gwarantującej społeczności lokalnej dostęp do bieżących informacji o składnikach mienia komunalnego.

KORZYŚCI I KOSZTY

Wdrożenie procedury informowania mieszkańców o składnikach mienia przynosi wiele korzyści w sferze organizacyjnej. Związane one będą z określeniem sposobu i formy przedstawiania mieszkańcom informacji o podejmowanych decyzjach dotyczących dysponowania składnikami mienia oraz wskazaniu osób odpowiedzialnych za ich przekazywanie. Do najważniejszych korzyści zaliczyć należy:

- większą transparentność i jakość systemu zarządzania mieniem komunalnym,
- uporządkowanie i usystematyzowanie działań administracji samorządowej w zakresie informowania o planowanym dysponowaniu majątkiem jednostki samorządu lokalnego,
- efektywną komunikację wewnętrzną, wspierającą budowanie dobrych relacji z mieszkańcami.

Proponowana procedura przyczynia się do lepszego rozpoznania przez władze samorządowe potrzeb i oczekiwań mieszkańców w zakresie informacji o składnikach mienia komunalnego. Dzięki temu możliwy będzie dobór właściwych i skutecznych kanałów dystrybucji informacji, gwarantujących dotarcie do szerokiego grona osób. Tego typu aktywne działania informacyjne budują również pozytywny wizerunek administracji samorządowej. Dalekosiężnym efektem podjętych działań będzie również podniesienie jakości usług administracyjnych w zakresie udostępniania mieszkańcom informacji publicznej o składnikach mienia.

Wdrożone narzędzie przełoży się na korzyści finansowe polegające na poprawie efektywności systemu zarządzania mieniem. Istotnym walorem proponowanego rozwiązania będzie również poprawa komunikacji administracji samorządowej z przedsiębiorcami i inwestorami.

Wdrożenie powyższej procedury nie będzie wiązało się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów administracyjnych.

Należy podkreślić, że wdrożenie procedury informowania mieszkańców o składnikach mienia stanowi szansę na zwiększenie akceptacji społecznej w zakresie sposobów gospodarowania mieniem komunalnym, a zwłaszcza nieruchomościami. Obywatele, którzy posiadają wiedzę o zamierzeniach władz publicznych rzadziej je kwestionują, a podejmowane przy ich udziale decyzje są z reguły szanowane.

W trakcie wdrożenia narzędzia należy zwrócić uwagę na to, że zakres badania ankietowego przeprowadzonego na etapie tworzenia procedury należy dostosować do potrzeb konkretnej jednostki.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie				Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	JST	Ekspert	
		1	Powołanie zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za przygotowanie procedury oraz przedstawienie zasad jej tworzenia.	Zespół zadaniowy.	X			
2	Opracowanie ankiety diagnozującej potrzeby i oczekiwania społeczne w zakresie informowania o składnikach mienia.	Ankieta.		X			0	0,5
3	Diagnoza sytuacji wewnętrznej w jednostce samorządu terytorialnego w zakresie informowania mieszkańców o składnikach mienia.	Raport o sytuacji w jednostce samorządu terytorialnego cz. 1.			X		5	0,5
4	Diagnoza otoczenia zewnętrznego – zdiagnozowanie potrzeb i oczekiwań społecznych w zakresie informowania o składnikach mienia.	Raport o sytuacji w jednostce samorządu terytorialnego cz. 2.			X		10	1
5	Opracowanie procedury.	Procedura.				X	5	1
6	Opracowanie wytycznych dotyczących wdrożenia procedury.	Wytyczne do wdrożenia narzędzia.			X	X	5	0,5
Razem							30	4

Kryterium nr 7. Zarządzanie procesami (gmina) oraz Kryterium nr 6. Zarządzanie procesami (powiat)

14. Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Identyfikacja, opis i zarządzanie procesami (w tym procesami kluczowymi – strategicznymi dla urzędu oraz jego klientów) mają duży wpływ na doskonalenie zarządzania urzędem i obsługi klienta. Zdefiniowanie kluczowych procesów jest istotne, gdyż daje możliwość ustalenia części składowych procesu (czynności) oraz zapewnienia kontroli nad wykonywanymi działaniami, np. poprzez określenie celów i mierników. Identyfikacja procesów jest także wymagana do wdrożenia systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001. Zarządzanie procesami jest również jednym z kryteriów używanych do oceny organizacji administracji publicznej w modelu CAF. Współcześnie przyjmuje się, że tradycyjne zarządzanie zadaniami urzędu poprzez wykonywanie zadań statutowych czy decyzji administracyjnych nie wystarcza do zapewnienia właściwej jakości oraz doskonalenia systemu obsługi klienta. Stąd też rosnące zainteresowanie wprowadzeniem rozwiązań w zakresie zarządzania procesami w administracji publicznej.

Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu ma na celu zbudowanie mechanizmów pozwalających na kontrolę i doskonalenie podstawowych procesów wykonywanych przez urząd.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia narzędzia odnoszą się do zarządzania kluczowymi zadaniami/procesami urzędu. Realizacja narzędzia przyczyni się m.in. do:

- usprawnienia realizacji procesów kluczowych – z punktu widzenia zadań urzędu, jednostki samorządu terytorialnego oraz klientów,
- lepszej koordynacji wykonywania zadań pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu,
- poprawy zadowolenia klientów, np. dla procesów wykonywania usług administracyjnych,
- poprawy w zakresie monitorowania i kontrolowania przez kierownictwo urzędu procesów kluczowych.

Wdrożenie narzędzia będzie miało korzystny wpływ na poprawę usług dla mieszkańców (klientów urzędu), w tym osób indywidualnych i lokalnych przedsiębiorców. Nastąpi to w wyniku określenia mierników realizacji kluczowych procesów wykonywania usług oraz ustalenia przebiegu procesów w sposób maksymalizujący zadowolenie klienta.

Realizacja narzędzia może również przynieść korzyści o charakterze organizacyjnym – związane np. ze zmniejszeniem czasu realizacji wewnętrznych procesów administracyjnych. Dla procesów obejmujących kilka komórek organizacyjnych korzyści mogą wynikać z poprawy komunikacji wewnętrznej oraz ustalenia zakresu informacji niezbędnego do ich prawidłowej realizacji. Istnieje także możliwość doskonalenia przebiegu procesów z punktu widzenia kosztów wykonywania poszczególnych czynności – i tym samym obniżki kosztów realizacji danego procesu.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem narzędzia to głównie czas pracy pracowników wytypowanych do zespołu wdrożeniowego oraz przygotowania opisu poszczególnych procesów (na poziomie około 5-10 osobodni – w zależności od liczby procesów). Część alokacji czasu pracy będzie wykorzystana na wspólne zajęcia warsztatowe zespołu, a pozostała część – na indywidualne przygotowywanie dokumentacji procesów (w formie papierowej i/lub elektronicznej).

Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu może być szansą na uporządkowanie działań związanych z realizacją podstawowych, krytycznych zadań urzędu poprzez ich zidentyfikowanie i objęcie systemem monitorowania. Wdrożenie narzędzia może być

także elementem ułatwiającym w przyszłości implementację systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 czy innych formalnych systemów zarządzania opartych na normach ISO (zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem informacji itp.).

Jako potencjalne zagrożenie można uznać przeprowadzenie identyfikacji i opisu procesów w stanie istniejącym, ale bez podjęcia próby krytycznej analizy procesów i ich doskonalenia. Wdrożony system zarządzania procesami kluczowymi powinien być także periodycznie monitorowany i przeglądany – tak, aby zapewnić jego dostosowanie do zmieniających się warunków organizacyjnych, wymagań prawnych, wymagań klientów itd.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert
			1	Powołanie w urzędzie zespołu ds. identyfikacji i opisu procesów.	Regulacja wewnętrzna urzędu.	X					
2	Warsztaty na temat zasad identyfikacji i opisu procesów.	Wstępna lista procesów kluczowych.		X						1	1
3	Opracowanie przez zespół opisów procesów (kart procesów i/lub diagramów/procedur) zawierających zasady ich realizacji.	Wstępna wersja opisów procesów.			X	X	X	X		5	2
4	Zatwierdzenie kart i/lub procedur dla procesów kluczowych.	Karty procesów kluczowych i/lub procedury (zawierające zasady monitorowania i odpowiedzialności). Projekt regulacji wewnętrznej urzędu.							X	3	0
Razem										10	3

15. Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Uzyskanie informacji o zadowoleniu klientów urzędu wymaga wykorzystania metod stosowanych w badaniach społecznych, w tym kwestionariuszy ankietowych adresowanych do próby (losowej lub celowej) klientów. W celu zachowania porównywalności uzyskanych danych badania powinny być wykonywane w stałych odstępach czasu (np. 1 miesiąc raz w roku) na grupie klientów, którzy bezpośrednio wcześniej załatwiali określoną sprawę w urzędzie.

Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów ma duży wpływ na doskonalenie zarządzania urzędem i obsługi klienta. Uzyskanie informacji o poziomie zadowolenia klienta jest niezwykle istotne, gdyż zapewnia informację zwrotną mającą znaczenie dla poprawy systemu obsługi klienta i procesów zdefiniowanych dla usług publicznych realizowanych przez urząd.

Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów ma na celu wytyczenie zasad pozwalających na stałe prowadzenie badań, analizowanie ich wyników oraz realizację na tej podstawie działań doskonalących.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia narzędzia odnoszą się do zarządzania kluczowymi zadaniami/procesami urzędu. Realizacja narzędzia przyczyni się m.in. do:

- usprawnienia realizacji procesów wykonywania usług mających wpływ na zadowolenie klienta (poprzez informację zwrotną o wynikach badania),

- poprawy zadowolenia klientów – w wyniku uzyskania informacji o czynnikach satysfakcji klienta i podjęcia odpowiednich działań doskonalących,
- uzyskania przez kierownictwo urzędu informacji mających wpływ na organizację systemu obsługi klienta.

Wdrożenie narzędzia będzie miało korzystny wpływ na poprawę usług dla mieszkańców (klientów urzędu), w tym osób indywidualnych i lokalnych przedsiębiorców. Nastąpi to w wyniku określenia czynników/wymiarów satysfakcji oraz podjęcia realizacji działań doskonalących.

Korzyści związane z poprawą efektywności świadczenia usług publicznych uzyskane w wyniku wdrożenia narzędzia mają charakter pośredni – po uzyskaniu wyników z kilku cykli badań będzie istniała możliwość określenia działań o charakterze systemowym (np. analizy i skrócenia czasu realizacji usług, dla których wyniki badania pogarszają się).

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem narzędzia (przy założeniu, że badania będą realizowane we własnym zakresie) to głównie czas pracy pracowników wytypowanych do zespołu wdrożeniowego (w tym udział w warsztacie szkoleniowym oraz przygotowanie projektów dokumentów przy wsparciu eksperta).

Sama realizacja badania (w tym przygotowanie, realizacja i ocena wyników badania) znajduje się poza zakresem obecnego narzędzia. W tym wypadku czasochłonność pracy urzędu dla 1 cyklu badawczego można szacować na poziomie około 10-15 osobodni – w zależności od organizacji badania, wielkości urzędu oraz wielkości próby badawczej. Wdrożenie narzędzia może być szansą na zbudowanie systemu prowadzonych cyklicznie badań zadowolenia klientów, w tym także perspektywicznie rozszerzanie zakresu badania na np. techniki badań jakościowych. Badania satysfakcji klientów są również wymagane do wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001.

Jako potencjalne zagrożenia można wymienić traktowanie badań zadowolenia klientów jako tylko opisu stanu istniejącego – bez dokonywania analizy przyczyn stwierdzonych faktów oraz podejmowania na tej podstawie działań doskonalących. Wdrożony system badań powinien być także okresowo monitorowany i przeglądany – tak, aby zapewnić jego dostosowanie do zmieniających się warunków i aktualnego systemu obsługi klienta w urzędzie.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Powołanie w urzędzie zespołu ds. badania zadowolenia klientów.	Powołanie zespołu ds. badania.	X	X			
2	Warsztaty na temat zasad przygotowania, prowadzenia i analizowania wyników badania.	Ustalona wstępna koncepcja systemu badania.			X				4	2
3	Opracowanie przez zespół ds. badania projektu zarządzenia wewnętrznego lub procedury określającej zasady przeprowadzania badań.	Projekt zarządzenia wewnętrznego/procedury.				X	X	X	2	1
4	Opracowanie przez zespół ds. badania wzorów ankiet.	Projekt formularzy ankiet.				X	X	X	1	1
5	Opracowanie planu realizacji badania i wykorzystania wyników.	Harmonogram realizacji badania. Sugerowany zakres analizy wyników. Plan raportu z badania.						X	1	0
Razem									9	5

16. Wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

System zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2008 jest uznanym w skali międzynarodowej systemem zarządzania w organizacjach – opartym na zarządzaniu procesami oraz mechanizmach doskonalenia. Jest on również systemem uniwersalnym, mającym zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach, w tym w organizacjach administracji publicznej. System zaczął być stosowany w polskiej administracji samorządowej od 1999 r. i obecnie wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością posiada kilkadziesiąt urzędów samorządowych.

Celem wdrożenia rozwiązania jest utrzymywanie w urzędzie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2008, mającego na celu m.in. wzrost zadowolenia klienta urzędu – poprzez mechanizmy umożliwiające dokonywanie działań korygujących i doskonalących (audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania).

KORZYŚCI I KOSZTY

Najistotniejsze korzyści z wdrożenia normy ISO 9001:2008 to:

- uporządkowanie prowadzonej działalności poprzez:
 - eliminację zbędnych lub dublujących się działań,
 - precyzyjne określenie zakresów obowiązków i uprawnień,
 - usprawnienie komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- zwiększenie efektywności zarządzania poprzez zidentyfikowanie, nadzorowanie i optymalizację procesów realizowanych w organizacji:
 - zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów,
 - poprawa wyników jakościowych i efektywności wykonywanych procesów,
- efekty promocyjne:
 - lepszy wizerunek na zewnątrz – w szeroko rozumianym otoczeniu gospodarczym i społecznym,
 - poprawa konkurencyjności w zakresie marketingu lokalnego,
 - większe zaufanie klientów i społeczności lokalnej,
 - możliwość porównania (poprzez działania benchmarkingowe) z organizacjami posiadającymi wdrożony system.

Wdrożenie systemu przyczynia się także bezpośrednio do poprawy efektywności świadczenia usług publicznych – m.in. poprzez ustalenie mierników (ilościowych i jakościowych) dla poszczególnych procesów usługowych oraz wykorzystanie opisów procesów do przygotowania kart usług dla klientów.

Korzyści wynikające z wdrożenia systemu dla kierownictwa urzędu to m.in. uzyskanie mechanizmów zapewnienia i poprawy jakości wykonywanych usług poprzez takie wymagane działania, jak polityka jakości, cele jakości, audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem systemu to głównie czas pracy pracowników oddelegowanych do zespołu wdrożeniowego – szacowany na ok. 30-50 osobodni. Dodatkowy koszt to zewnętrzne szkolenie pracowników urzędu przeznaczonych do pełnienia funkcji audytorów wewnętrznych ISO 9001:2008.

Narzędzie obejmuje całość działań wymaganych do wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008, natomiast nie obejmuje działań oraz kosztów związanych z audytem certyfikacyjnym przeprowadzanym przez zewnętrzną jednostkę certyfikacyjną.

Wdrożenie systemu może być szansą na utrzymanie i rozwijanie mechanizmów prowadzących do wzrostu efektywności wykonywanych procesów i tym samym poprawy działania urzędu oraz satysfakcji klienta (zewnętrznego oraz wewnętrznego – pracowników urzędu). System zawiera elementy prowadzące do trwałego doskonalenia urzędu – poprzez działania korygujące i zapobiegawcze, wyniki audytów wewnętrznych i przeglądów zarządzania, informacje zwrotne uzyskane w wyniku badań satysfakcji klientów.



Potencjalnym zagrożeniem związanym z wdrożeniem i utrzymywaniem systemu jest brak wykorzystywania istniejących w systemie mechanizmów zarządzania procesami i doskonalenia działalności, co może doprowadzić do traktowania ISO 9001 jako zbioru uciążliwej dokumentacji – niepotrzebnego obciążenia, które nie przynosi żadnych korzyści kierownictwu i pracownikom. Innym zagrożeniem jest utrzymywanie systemu zarządzania jakością poza realnymi mechanizmami zarządzania i organizacji pracy w urzędzie, co prowadzi do weryfikacji przydatności systemu jedynie przed zbliżającym się audytem recertyfikacyjnym.

PROCEDURA WDROŻENIA



Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie														Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	JST	Ekspert	
		1	Ustalenie strategii wdrożenia systemu jakości.	X														
2	Regulacja wewnętrzna co do wdrożenia systemu w urzędzie.		X														1	0
3	Szkolenie przedstawicieli najwyższego kierownictwa w zakresie podstaw systemów zarządzania jakością ISO 9001:2008.			X													5	1
3	Szkolenie wytypowanego zespołu pracowników (zespół dokumentujący) w zakresie opracowywania i dokumentowania systemu.				X												2	2
5	Opracowanie i wdrożenie przez wytypowany zespół procedur i Księgi Jakości.					X	X	X	X	X	X						20	8
6	Opracowanie i weryfikacja kart usług dla klientów.											X					5	3
7	Audyty wewnętrzne.												X	X			4	2
8	Opracowanie działań korygujących i weryfikacja dokumentacji systemu zarządzania jakością.														X		4	3
Razem																	42	20

17. Doskonalenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Właściwe wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 jest istotne z punktu widzenia systemu zarządzania w urzędzie oraz zarządzania procesami – szczególnie procesami kluczowymi oraz procesami świadczenia usług administracyjnych. Wdrożenie systemu i spełnienie wymagań normy jest zwykle potwierdzone przez niezależny audyt jednostki certyfikującej. Z praktyki wynika jednak, że urzędy administracji samorządowej mają czasami trudności w bieżącym stosowaniu mechanizmów doskonalenia zawartych w normie (takich jak: audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania, działania doskonalące) oraz dostosowywaniu istniejącego systemu (Księgi Jakości, procedur, opisów procesów) do zmieniających się warunków oraz wymagań klienta. System jest zwykle przygotowywany i wdrażany przy pomocy zewnętrznych konsultantów, którzy prowadzą szkolenia dla kierownictwa i pracowników oraz doradzają przy opracowywaniu dokumentacji. Po otrzymaniu certyfikatu działania w zakresie utrzymania i doskonalenia systemu są prowadzone samodzielnie przez pracowników, których wiedza i umiejętności uzyskane podczas fazy wdrożeniowej mogą okazać się niewystarczające. W takiej sytuacji niezbędne może okazać się wsparcie szkoleniowo-doradcze koncentrujące się na przeglądzie stanu systemu i wdrożeniu dodatkowych elementów doskonalących jego działanie. Realizacja tego zadania będzie wykorzystywała wskazówki zawarte w normie ISO 9004:2000 Systemy Zarządzania Jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania, która jest normą uzupełniającą do normy ISO 9001:2008.

Celem zastosowania narzędzia jest utrwalenie i zbudowanie mechanizmów pozwalających na utrzymanie istniejącego systemu zarządzania jakością w organizacji, w tym w szczególności tych, które decydują o doskonaleniu systemu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia narzędzia odnoszą się do usprawnienia zarządzania usługami administracyjnymi (lub innymi – w zależności od zakresu systemu) wykonywanymi przez urząd. Realizacja narzędzia przyczyni się m.in. do:

- usprawnienia realizacji procesów – z punktu widzenia zadań urzędu oraz wymagań klientów,
- lepszej koordynacji wykonywania usług pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu,
- uzyskania przez właścicieli głównych procesów wiedzy i umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów i doskonalenia procesów,
- poprawy sytuacji w zakresie monitorowania i kontrolowania przez kierownictwo urzędu procesów kluczowych oraz nadzoru nad systemem.

W skład narzędzia wchodzi szereg działań o charakterze szkoleniowym i doradczym. Szkolenia prowadzone w formie warsztatowej (z dużym udziałem pracy w grupach oraz wykorzystania najlepszych praktyk z innych urzędów) są przeznaczone dla kierownictwa oraz pracowników urzędu wchodzących w skład zespołu wdrożeniowego. Część doradcza polega na konsultacjach z przedstawicielem kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością oraz zespołem wdrożeniowym, w tym np. na weryfikacji istniejących celów i mierników realizacji procesów, przeglądzie istniejących opisów procesów oraz kart usług dla klientów.

Wdrożenie narzędzia będzie miało korzystny wpływ na poprawę usług dla klientów urzędu – w tym osób indywidualnych i lokalnych przedsiębiorców – w wyniku przeglądu mierników realizacji procesów wykonywania usług oraz aktualizacji i weryfikacji (w miarę potrzeby) przebiegu procesów w sposób maksymalizujący zadowolenie klienta.

Wdrożenie tego narzędzia może przynieść również korzyści o charakterze organizacyjnym, tzn. związane np. ze zmniejszeniem czasu wykonywania czynności wewnętrznych w procesach administracyjnych. Istnieje także możliwość doskonalenia przebiegu procesów z punktu widzenia mierników – jak np. czasu wykonywania poszczególnych czynności – i tym samym optymalizacji przebiegu danego procesu.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem narzędzia to głównie czas pracy pracowników zespołu wdrożeniowego (na poziomie około 30-40 osobodni – w zależności od liczby procesów oraz stanu wdrożenia systemu). Część alokacji czasu pracy będzie wykorzystana na wspólne zajęcia warsztatowe zespołu, a pozostała część – na konsultacje indywidualne lub grupowe. Wdrożenie narzędzia pozwala na uzyskanie przez urząd narzędzi i umiejętności zapewniających pełne stosowanie mechanizmów doskonalenia zawartych w normie ISO 9001, a w konsekwencji usprawnienie realizacji wykonywanych procesów.

Jako potencjalne zagrożenie można wymienić brak wykorzystania istniejących w systemie mechanizmów zarządzania procesami i doskonalenia działalności w przyszłości – co może doprowadzić do zaniku systemu i sprowadzenia systemu zarządzania jakością do wymogów formalnych. Innym zagrożeniem może być negatywna lub obojętna postawa kierownictwa urzędu i brak zintegrowania mechanizmów utrzymywania i doskonalenia ISO 9001 z istniejącym systemem organizacji i zarządzania w urzędzie.

PROCEDURA WDROŻENIA

Etapy szczegółowe procedury	Rezultaty	Tygodnie										Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JST	Ekspert		
		1	Ustalenie szczegółowego zakresu wdrożenia.	X											
2	Szkolenie (2-dniowe) – przegląd istniejących rozwiązań oraz główne mechanizmy doskonalenia wg normy ISO 9004:2000, pomiary i monitorowanie procesów, standardy usług, metody rozwiązywania problemów oraz planowania działań doskonalących.		X											5-10	4
3	Opracowanie przez zespół listy mierników dla wytypowanych procesów.			X	X	X								5-10	2
4	Procedura badania satysfakcji klientów.						X	X	X					5	2
5	Szkolenie (2 x 0,5 dnia) dla pracowników urzędu: ISO 9001 – podstawowe mechanizmy funkcjonowania i doskonalenia.										X			10	2
6	Spotkanie warsztatowe – przegląd stanu systemu oraz opracowanie planu doskonalenia na następny okres.											X		4	2
Razem												30-40	13		

Kryterium nr 8. Zarządzanie projektami (gmina) oraz Kryterium nr 7. Zarządzanie projektami (powiat)

18. System zarządzania projektami

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

System zarządzania projektami stanowi odrębne pod względem zarządczym podejście do sprawnej realizacji zadań o określonym przedmiocie i czasie trwania. We współczesnym zarządzaniu odchodzi się od rutynowo realizowanych prac na rzecz nowych zadań, dla których efekt końcowy jest wyznaczony, natomiast sposób wykonania jest określany w organizacji.

System zarządzania projektami jest wdrażany w celu realizacji projektów obejmujących różne stanowiska urzędu oraz z udziałem podmiotów zewnętrznych. Stosując wynikające z tego systemu podejście metodyczne, w ramach którego są opracowywane plany awaryjne, następuje również minimalizacja ryzyka niezrealizowania projektu o wyznaczonym czasie i budżecie. System zarządzania projektami umożliwia realizację projektów wykonywanych przez urząd, jak również zleczanych.

Wdrożenie systemu zarządzania projektami ma na celu usprawnienie realizacji zadań jednorazowych, wymagających odmiennego postępowania niż w przypadku zadań rutynowych. Z tego też względu organizacja się uczy, co przyczynia się do dalszego doskonalenia funkcjonowania urzędu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Prawidłowe zarządzanie projektami pozwala na sprawniejszą pod względem organizacyjnym i efektywniejszą pod względem ekonomicznym realizację zadań jednostkowych. Poprawne zaplanowanie wykonania projektu umożliwia czytelny podział ról w urzędzie oraz dokładniejsze planowanie czasu pracy. Poprzez udział w projektach pracownicy lepiej rozumieją współzależności występujące w urzędzie, a także otrzymują szansę na zdobycie nowych kwalifikacji.

Poprzez utworzenie ram formalnych zgodnie z określoną metodyką urząd zyskuje większą kontrolę nad realizowanym zadaniem, jak również zwiększa prawdopodobieństwo jego skutecznego zakończenia poprzez monitorowanie działań projektowych i samego systemu. Proponowany schemat postępowania pozwala na wdrożenie metodologii zarządzania projektami typu PMI, PCM, czy też PRINCE2.

Ze względu na swoją specyfikę zarządzanie projektami wymaga odpowiedniego przygotowania pracowników, co stanowi główny element kosztu wdrożenia tego narzędzia. Dlatego przed wdrożeniem systemu zarządzania projektami należy zorganizować szkolenie na ten temat – dotyczy to zwłaszcza osób, które mają pełnić rolę kierowników projektu.

W celu usprawnienia zarządzania projektem, jego planowania i monitorowania, można posłużyć się oprogramowaniem komputerowym. Pełne wykorzystanie możliwości, jakie stwarza używanie oprogramowania wymaga dodatkowych szkoleń.

Zmiany, jakie wymusza stosowanie systemu zarządzania projektami, mają charakter głównie organizacyjny. Największym ryzykiem w jego funkcjonowaniu jest nieodpowiedni dobór pracowników, brak ich przygotowania i brak powiązania z innymi zadaniami realizowanymi w urzędzie. Udział w projektach wiąże się z lepszym gospodarowaniem czasem pracy, ponieważ pracownicy muszą uwzględnić w swoich zadaniach bieżących, realizowanych na stanowiskach funkcjonalnych, zadania związane z uczestnictwem w projekcie.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Miesiące							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert	
		1	Opracowanie ram systemu zarządzania projektami dostosowanego do potrzeb administracji samorządowej.	Zarys elementów systemu zarządzania projektami.	X						
2	Opracowanie zasad powołania i funkcjonowania zespołów projektowych.	Regulamin działania zespołów projektowych.		X						3	2
3	Opracowanie zasad wyboru projektu do realizacji na podstawie strategii urzędu lub planów rocznych.	Procedura wyboru projektu wraz z wzorami dokumentów.			X					2	2
4	Opracowanie sposobu oceny projektów.	Procedury oceny wraz z formularzami.				X				3	2
5	Opracowanie zasad przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami.	Procedury przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami wraz z wzorami dokumentów.					X			3	2
6	Szkolenia pracowników urzędu w zakresie systemu zarządzania projektami (regulacje wewnętrzne, metodyki zarządzania).	Przeszkoleni pracownicy.						X		10	1
7	Instytucjonalizacja systemu zarządzania projektami.	Zatwierdzenie systemu zarządzania projektami przez kierownictwo urzędu.							X	1	0
Razem									24	10	

19. Szkolenie z zakresu zarządzania projektami

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Szkolenia z zakresu zarządzania projektami stanowią element systemu zarządzania projektami. Profesjonalnie przygotowana kadra jest niezbędnym warunkiem prawidłowego wykorzystania metodologii zarządzania projektami w działalności samorządowej i realizacji zamierzeń samorządu.

Celem planowanych szkoleń z zakresu zarządzania projektami jest nabycie wiedzy i praktycznych umiejętności dotyczących zasad i tworzenia procedur dla składowych systemu zarządzania projektami. Dotyczy to kompetencji w zakresie procesu zarządzania projektem, usytuowania zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej urzędu oraz stosowania wybranych metodyk, metod i technik.

KORZYŚCI I KOSZTY

Zdobycie przez kadre kierowniczą oraz pracowników wiedzy i umiejętności praktycznych z zakresu zarządzania projektami zwiększa tzw. poliwalentność zasobów ludzkich (zamiast wąskiej specjalizacji rozszerzenie zakresu kompetencji). Również od strony ilościowej zwiększa liczbę pracowników posiadających kompetencje w obszarze funkcjonowania i realizacji specyficznych zadań w zespołach projektowych. Kierowanie takimi zespołami ma swoją specyfikę, która różni się od kierowania tradycyjnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie. Realizacja projektów stawia wyższe wymagania kierownikom oraz członkom zespołów projektowych. Wynika to ze złożoności i niepowtarzalności projektów oraz precyzyjnych parametrów projektu (cel, czas i koszty).

Szkolenia przygotowują uczestników do prawidłowego pod względem metodycznym wykorzystania zarządzania projektami w realizacji celów jednostki samorządu terytorialnego. Znajomość metodologii oraz umiejętność jej stosowania są kluczowymi czynnikami wpływającymi na skuteczne i efektywne zarządzanie projektem. Dzięki temu można efektywniej świadczyć usługi publiczne oraz podnosić ich jakość.

Mieszkańcy gminy lub powiatu oczekują racjonalnego gospodarowania środkami finansowymi samorządu. Jednym z czynników, który na to wpływa jest wysoki poziom przygotowania merytorycznego kadry kierowniczej i pracowników urzędu, m.in. z dziedziny zarządzania projektami.

Wiedza i umiejętności praktyczne dotyczące zasad powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych oraz realizacji przedsięwzięć projektowych jest czynnikiem zwiększającym kreatywność i innowacyjność pracowników. Dzięki temu są dobrze przygotowani do wspierania inicjatyw służących rozwojowi gospodarczemu gminy (powiatu).

Szkolenie przewiduje zaangażowanie pracowników w wymiarze ok. 20 osobodni (przy założeniu, że w szkoleniu uczestniczy 10 osób), udostępnienie pomieszczenia (pomieszczeń) i materiałów niezbędnych do przeprowadzenia warsztatów.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie								Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	JST	Ekspert	
			1	Ustalenie uczestników szkolenia (trenerów wewnętrznych).	Lista uczestników szkoleń.	X							
2	Badanie potrzeb szkoleniowych z zakresu zarządzania projektami trenerów wewnętrznych.	Zidentyfikowane oczekiwania odnośnie wiedzy i umiejętności z zarządzania projektami.		X	X							0	0,5
3	Opracowanie programu szkolenia dostosowanego do jednostki.	Szczegółowy program szkolenia.				X						0	0,5
4	Przygotowanie i dostosowanie materiałów szkoleniowych.	Konspekt szkoleń.					X	X				0	1
5	Realizacja szkolenia.	Przeszkoleni pracownicy.								X		20	2
6	Konsultacje i ocena zdolności do realizacji szkoleń wewnętrznych.	Sugestie doskonalące system szkoleń dla członków zespołów projektowych.									X	1	1
Razem												22	5



Obszar zarządzania III.

Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

Kryterium nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja (gmina) oraz Kryterium nr 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja (powiat)

20. Plan zatrudnienia

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

W okresie intensywnych zmian organizacyjnych, wynikających z przeobrażeń społeczno-gospodarczych, planowanie w obszarze zatrudnienia odgrywa istotną rolę w systemie zarządzania. Pozwala bowiem na przewidywanie i wyprzedzanie w czasie zmian, które mogą zaistnieć w otoczeniu organizacji, a które utrudniają osiągnięcie założonych celów. Planowanie polegające na dokonywaniu optymalnych wyborów oraz określaniu warunków i środków niezbędnych do ich realizacji ma zastosowanie także w obszarze realizowanych procesów kadrowych, w tym planowaniu zatrudnienia. Pozwala na ustalenie zapotrzebowania na pracowników – w określonym horyzoncie czasu w wymiarze ilościowym, jakościowym i przestrzennym – ograniczając ryzyko nieosiągnięcia zaplanowanych działań. Planowanie zatrudnienia ma na celu nie tylko zapewnienie niezbędnej liczby pracowników o określonych kompetencjach, ale również jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału zgodnie z potrzebami urzędu i aspiracjami pracowników. A zatem nadrzędnym celem planowania w obszarze zatrudnienia jest ograniczenie lub wyeliminowanie ryzyk, jakie mogą pojawić się w realizacji postawionych przed urzędem celów i zadań, poprzez zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach.

KORZYŚCI I KOSZTY

Wskazując na korzyści, jakie płyną z planowania zatrudnienia, należy wspomnieć, że w obrębie tego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi można rozpatrywać różnorodne przedsięwzięcia i wybrać te najbardziej korzystne pod względem ekonomicznym i merytorycznym. Z perspektywy urzędu plan zatrudnienia pozwoli na zapewnienie personelu o kwalifikacjach, które umożliwią terminową realizację zadań, pozwoli na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności i jakości pracy, przyczyni się do osiągnięcia pożądanego poziomu stabilizacji zatrudnienia, bardziej efektywnego wykorzystania czasu pracy, pozwoli przeciwdziałać niedoborom i nadwyżkom w zatrudnieniu z perspektywy całego urzędu lub danej komórki.

Poprzez właściwy dobór pracowników, ich pełne dopasowanie do potrzeb określonej komórki i stanowiska pracy poprawie powinna ulec sfera obsługi obywateli – zarówno w wymiarze bezpośrednich kontaktów, jak i jakości świadczonych usług.

Niniejsze narzędzie opisuje jedynie proces przygotowania planu zatrudnienia. Jego wdrożenie wymaga jednak znacznego zaangażowania pracowników urzędu, w którym plan zatrudnienia może zostać wykorzystany jako instrument zarządzania pracownikami. Jest to związane z koniecznością przeprowadzenia dokładnych analiz dotyczących zatrudnionych już pracowników we wszelkich aspektach, tj. ilościowych, jakościowych, przestrzennych i czasowych oraz zaktualizowania opisów stanowisk pracy pod kątem sporządzenia profili. Wszystkie te działania muszą być zintegrowane z wyzwaniem, jakie są związane z działalnością urzędu – zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym.

Zagrożeniem dla realizacji założeń planistycznych mogą być niezwykle intensywne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu urzędów. Utrudniają one realizację polityki planistycznej i stwarzają ryzyko nieosiągnięcia przyjętych celów.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Spotkanie eksperta z pracownikami urzędu w celu ustalenia zakresu informacji niezbędnych do planowania zatrudnienia.	Określony katalog informacji niezbędnych w procesie planowania zatrudnienia. Ustalony harmonogram prac.	X				
2	Przygotowanie niezbędnych informacji przez pracowników urzędu.	Dane na temat stanu i struktury zatrudnienia, wymaganych kompetencji oraz celów i zadań stawianych przed urzędem w przyszłości oraz rozpoznanie lokalnego rynku pracy.	X	X	X				4	0
3	Analiza dostępnych danych poprzez ocenę przygotowanych informacji.	Opracowanie wstępnej wersji planu zatrudnienia.			X	X	X		0	3
4	Przekazanie planu zatrudnienia pracownikom urzędu oraz określenie ewentualnych korekt.	Wykaz korekt koniecznych do wprowadzenia w planie zatrudnienia.					X		3	0
5	Przygotowanie ostatecznej wersji planu zatrudnienia i przekazanie go pracownikom urzędu.	Plan zatrudnienia.						X	0	1
Razem									8	5

21. Opisy kluczowych kompetencji

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Kompetencje jako kombinacja cech osobowości, wiedzy i umiejętności wraz z motywacją i postawami stanowią o sukcesie w realizacji strategii i działań nie tylko w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale również w innych obszarach funkcjonowania urzędu. Bez dokładnego zdefiniowania kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach pracy nie można dokonać właściwego opracowania planów zatrudnienia, poprawnego przygotowania oraz przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji, sporządzenia i wdrożenia systemu okresowych ocen pracowniczych, czy też prawidłowego ustalenia wysokości wynagrodzenia dla pracowników. W zasadzie we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi kompetencje odgrywają ważną rolę, a w wielu wypadkach wręcz kluczową. Właściwe zarządzanie kompetencjami może przyczynić się do przezwyciężenia trudności, jakie pojawiają się w warunkach zmieniającej się rzeczywistości. Stąd też opracowanie i wdrożenie modeli kompetencyjnych może wnieść istotny wkład do procesów zarządzania w urzędzie.

Nadrzędnym celem identyfikacji i opracowania kluczowych kompetencji dla stanowisk pracy w urzędzie jest profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi, a przez to podniesienie jakości świadczonych usług dla obywateli.

KORZYŚCI I KOSZTY

Wdrożenie modeli kompetencyjnych jest użyteczne w następujących procesach: podejmowaniu decyzji, zbieraniu informacji, wartościowaniu i ocenianiu. Bezsprzecznie podejście kompetencyjne sprzyja doskonaleniu takich obszarów i procesów z nimi związanymi, jak: planowanie zatrudnienia, kształtowanie procesu rekrutacji i selekcji,

opracowanie modeli oceny efektywności pracy, kształtowanie procesu rozwoju i szkolenia pracowników, szeregowanie stanowisk pracy i na tej podstawie modelowanie systemów zarządzania wynagrodzeniami.

Choć trudno jest dostrzec bezpośredni związek pomiędzy opracowanymi modelami kompetencyjnymi a świadczeniem usług publicznych, to jednak związek ten jest wyraźny i dość istotny, przekłada się bowiem na sposób postrzegania urzędu przez obywateli poprzez obserwację zachowań pracowników w procesie obsługi. A zatem odpowiedni dobór kompetencji pracowniczych rzutuje na jakość świadczonych usług.

Opracowanie modelu kompetencyjnego wymaga przygotowania aktualnych opisów stanowisk pracy, co wiąże się z określonymi nakładami finansowymi, a przede wszystkim obciążeniem czasu pracy.

Podstawowym zagrożeniem są zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu urzędu i jego wnętrzu, wymagające permanentnego aktualizowania zbioru kluczowych kompetencji oraz ich opisu.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie					Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	JST	Ekspert
			1	Spotkanie eksperta z pracownikami urzędu w celu ustalenia zakresu informacji niezbędnych do opracowania zestawu kluczowych kompetencji.	Przyjęcie katalogu informacji niezbędnych w procesie opracowywania zestawu kompetencji oraz ustalenie harmonogramu prac.	X			
2	Przygotowanie ze strony urzędu niezbędnych informacji.	Dokument zawierający dane na temat zakresu zadań i obowiązków pracowników, celów strategicznych organizacji.	X					1	0
3	Analiza zakresu zadań i obowiązków pracowników oraz celów strategicznych urzędu. Opracowanie listy kluczowych kompetencji wraz z ich charakterystyką i opisem.	Opracowany katalog kluczowych kompetencji.	X	X				0	4
4	Przekazanie pracownikom urzędu wykazu kluczowych kompetencji w celu ich weryfikacji w odniesieniu do zestawu stanowisk pracy oraz ich opisu.	Spotkanie eksperta z pracownikami urzędu.		X	X			10	0
5	Przygotowanie przez pracowników urzędu ewentualnych korekt związanych z zestawem kompetencji oraz ich opisem.	Dokument zawierający opinie i uwagi do katalogu kompetencji.				X		2	0
6	Wprowadzenie przez ekspertów zmian w wykazie kluczowych kompetencji i/lub ich opisów.	Opracowanie ostatecznej wersji katalogu kompetencji.				X		0	2
7	Przekazanie pracownikom urzędu ostatecznej wersji katalogu kluczowych kompetencji.	Ostateczna wersja katalogu kompetencji przyjęta przez urząd.					X	1	1
Razem								15	8

22. Standaryzacja profilu stanowiska pracy – analiza pracy

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Analiza pracy jako obszar analizy zasobów ludzkich stanowi kluczowe narzędzie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, dostarczając informacji niezbędnych dla procesu podejmowania decyzji zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jak i organizacji. O roli i znaczeniu analizy pracy w procesie zarządzania świadczy fakt, że informacje pozyskane przy wykorzystaniu powyższego narzędzia mogą być zastosowane na poziomie całego urzędu, np. przy realizacji projektu modyfikacji struktury organizacyjnej, tworzenia regulaminów i procedur organizacyjnych. Do obszarów wykorzystania należy zaliczyć także projektowanie pracy, a w jego ramach wszelkie projekty techniczne, projekty metod, projekty zakresów czynności, projekty warunków bezpieczeństwa. Niewątpliwie najszerszy obszar zastosowania wyników analizy pracy stanowi zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zadania realizowane w ramach tej funkcji. Stąd wyniki analizy pracy w obszarze funkcji personalnej wykorzystuje się zarówno w procesie planistycznym, jak i w procesach rekrutacji i derekrutacji, wynagradzania pracowników, oceniania, rozwoju, kształtowania warunków i stosunków pracy.

Zważywszy na powyższe nadrzędnym celem wdrożenia analizy pracy jest standaryzacja zarówno stanowisk pracy występujących w strukturze organizacyjnej urzędu, jak i większości procesów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Do celów szczegółowych należą:

- weryfikacja opisów profili stanowisk pracy, w zakresie ich dostosowania do wymogów organizacyjnych,
- pozyskanie informacji służących podniesieniu jakości i efektywności pracy,

- doskonalenie rozwiązań oraz narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które są związane m.in. z tworzeniem profili kompetencyjnych, kształtowaniem procesu zatrudniania i zwalniania pracowników, realizacją systemu okresowej oceny pracowniczej, modyfikacją systemów wynagradzania.

Wymienione obszary zastosowania wyników analizy pracy stanowią tylko część spośród tych, w ramach których analiza pracy może być wykorzystana.

KORZYŚCI I KOSZTY

Efekty wdrożenia analizy pracy mogą być badane w odniesieniu do administracji samorządowej (jako całej organizacji), grup stanowisk oraz pojedynczych miejsc pracy. Wskazane obszary wykorzystania wyników analizy pracy potwierdzają jej znaczenie w każdym z obszarów zarządzania organizacją, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też efektów należy spodziewać się praktycznie w każdym obszarze decyzyjnym, przede wszystkim zarządzania pracownikami. Wdrożenie powyższego narzędzia powinno wiązać się z poprawą efektywności i skuteczności tego zarządzania, a w konsekwencji będzie prowadzić do obniżenia kosztów zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto pozyskanie informacji poprzez realizację analizy pracy będzie miało istotny wpływ na profesjonalizację pozostałych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, co w sposób pośredni przyczyni się do poprawy efektywności świadczenia usług publicznych, zwłaszcza ich jakości.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem rozwiązania odnoszącego się do analizy pracy będą powstawały, z jednej strony, z konieczności przeprowadzenia przez pracowników urzędu tej analizy, co niewątpliwie wiąże się z obciążeniem pracowników dodatkowymi zadaniami, a to jest związane z czasem, jaki będą musieli poświęcić na zebranie, przeanalizowanie i zarejestrowanie informacji na specjalnych do tego celu przygotowanych drukach. Z drugiej strony chodzi o weryfikację przez przełożonych przygotowanych zbiorów danych, a następnie ich zarejestrowanie na kartach opisów stanowisk pracy przez wyznaczonych do tego celu pracowników. A zatem zasadniczy koszt będzie generowany ze względu na czas, jaki będzie potrzebny na realizację powyższego przedsięwzięcia.

Podstawowym zagrożeniem, jakie może pojawić się w trakcie realizacji analizy pracy, jest podawanie przez pracowników nieprawdziwych i nierzetelnych informacji, które jeżeli nie zostaną zweryfikowane przez przełożonych mogą stanowić podstawowe źródło ewentualnych błędów w procesie podejmowania decyzji. Ponadto należy zwrócić

uwagę na niezwyklej zmienności otoczenia i wynikającą z tego konieczność permanentnego modyfikowania zapisów kart. W konsekwencji może to prowadzić do ogólnego zniechęcenia pracowników późniejszymi działaniami, jakie w tym obszarze powinny być podejmowane.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Przekazanie pracownikom urzędu drogą elektroniczną informacji na temat znaczenia i zasad prowadzenia analizy pracy.	Wytyczne odnoszące się do realizacji procesu analizy pracy. Spotkanie konsultanta z pracownikami urzędu.	X				
2	Inwentaryzacja zbioru stanowisk pracy znajdujących się w strukturze organizacyjnej urzędu w celu określenia docelowych grup analizy pracy.	Zestawienie stanowisk pracy.		X					2	2
3	Opracowanie ankiety opisu stanowiska pracy.	Wzorzec ankiety opisu stanowiska pracy.			X				0	3
4	Przekazanie informacji na temat sposobu wypełniania ankiet.	Pozyskanie przez pracowników urzędu informacji na temat zasad wypełniania ankiet.			X				1	1
5	Przygotowanie karty opisu stanowiska pracy.	Karta opisu stanowiska pracy.				X			0	2
6	Przekazanie konsultantowi wypełnionych ankiet w celu weryfikacji poprawności zawartych w nich informacji.	Potwierdzenie poprawności wypełnienia ankiet.				X			0	3
7	Przekazanie pracownikom urzędu wzorów kart opisu stanowiska pracy.	Karta opisu stanowiska pracy upowszechniona wśród pracowników.				X			1	1
8	Wypełnienie kart opisów stanowisk pracy.	Wypełnione karty opisu stanowisk pracy.					X	X	5	0
9	Wyjaśnienie ewentualnych problemów związanych z analizą pracy.	Korekta błędów.						X	1	1
Razem									11	14

Kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie (gmina) oraz Kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie (powiat)

23. Regulamin okresowej oceny pracowników

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Okresowa ocena pracowników stanowi kluczowe narzędzie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, ponieważ dostarcza informacji niezbędnych dla procesu podejmowania decyzji zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jak i organizacji. Zasadniczym zadaniem wdrażania systemów okresowej oceny pracowników jest wsparcie kierownictwa, a także pracowników w realizacji powierzonych celów poprzez dostarczanie informacji zwrotnej o stopniu ich osiągnięcia, a przez to ich motywowanie oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy i doskonalenia. Przekłada się to na realizację funkcji rozwojowej zarówno w wymiarze realizowanych szkoleń, ale także prowadzonej polityki przemieszczeń, a w szczególności awansów zawodowych. Proces oceniania jest prowadzony w taki sposób, aby na podstawie zestandaryzowanego opisu stanowiska pracy oraz wypracowanego profilu kompetencyjnego ocenianego pracownika można było dokonać oceny wykonywania przez niego obowiązków oraz sformułowania wniosków dotyczących jego dalszej perspektywy zawodowej. Potrzeba wdrożenia systemu okresowej oceny pracowniczej wynika nie tylko z konieczności ciągłego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, ale również z uwarunkowań prawnych, tj. ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r., Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.).

Zważywszy na powyższe nadrzędnym celem wdrożenia okresowej oceny pracowników samorządowych jest ustalenie długookresowej polityki personalnej w urzędzie. Do celów szczegółowych należą:

- weryfikacja poziomu i sposobu realizacji powierzonych obowiązków, zadań oraz osiągnięcia wyznaczonych celów przez pracowników,
- podnoszenie jakości i efektywności pracy,
- doskonalenie rozwiązań oraz narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi związanych m.in. z ustaleniem potrzeb szkoleniowych, tworzeniem ścieżek kariery zawodowej, podejmowaniem decyzji w zakresie przeszeręgowań pracowników, tworzeniem kadry rezerwowej, budowaniem systemu motywacyjnego.

KORZYŚCI I KOSZTY

Efekty wdrożenia systemu okresowej oceny pracowniczej mogą być analizowane w odniesieniu do administracji samorządowej, przełożonych osób poddawanych ocenie oraz ocenianych pracowników. Wśród korzyści dla organizacji – wynikających z wdrożenia systemu okresowej oceny pracowników – znajdują się: możliwość ustalenia indywidualnych celów zawodowych dla pracowników (ułatwiających realizację misji, celów i zadań urzędu), lepsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników, stworzenie podstaw do wykorzystania innych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększenie motywacji do pracy, zmniejszenie liczby sytuacji kryzysowych (polepszenie komunikacji).

Z kolei do korzyści, jakie kierownicy mogą czerpać z wdrożenia systemu ocen pracowniczych należy zaliczyć: zwiększenie wiedzy na temat podwładnych, ich aspiracji, planów, problemów, poprawę komunikacji z pracownikami, dostęp do informacji stanowiącej podstawę działań motywacyjnych podległych pracowników, możliwość bardziej precyzyjnego określenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników.

Do korzyści dla ocenianych pracowników należy zaliczyć: zwiększenie poczucia podmiotowości, poprawę komunikacji i efektywności pracy dzięki informacji zwrotnej, wzrost świadomości pracowników odnośnie oczekiwań ze strony przełożonych i współpracowników, uzyskanie informacji na temat postrzegania ich przez innych pracowników, uzyskanie przez pracowników informacji na temat planów wobec nich, określenie przez pracowników ich własnego potencjału rozwojowego, zwiększenie motywacji, podniesienie samooceny w przypadku podkreślenia mocnych stron pracownika.

Pozyskiwanie informacji poprzez wprowadzenie systemów okresowych ocen pracowniczych będzie miało istotny wpływ na profesjonalizację pozostałych obszarów zarządza-

nia zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, co w sposób pośredni przyczyni się do poprawy efektywności świadczenia usług publicznych, zwłaszcza ich jakości.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem systemu okresowej oceny pracowniczej będą wynikać z procesu przygotowania, implementacji i stosowania tego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi, do których zaliczyć należy: przeprowadzenie szkoleń związanych z realizacją oceny, druk kwestionariuszy do oceny (dlatego zaleca się w dalszej perspektywie przygotowanie wersji elektronicznej narzędzia), administrowanie systemem oceny, w tym obsługa bazy danych i archiwizowanie informacji, prowadzenie analiz otrzymanych wyników i tym samym poświęcenie określonego na ten cel czasu. Czas, jaki jest niezbędny do realizacji przedsięwzięcia pod tytułem system okresowych ocen pracowniczych jest uzależniony od wielkości organizacji, w której jest on wdrażany, bowiem swym zasięgiem obejmuje wszystkich pracowników.

Podstawowym zagrożeniem, jakie może pojawić się w trakcie implementacji narzędzia jest fakt niewłaściwego wdrożenia przygotowanych narzędzi w organizacji lub jego zaniechanie.

Natomiast po wdrożeniu omawianego narzędzia zagrożeniem staje się brak wykorzystania pozyskanych tą drogą informacji w procesie decyzyjnym, a tym samym niechęć pracowników do jego dalszego stosowania.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Przekazanie administracji samorządowej wzorców narzędzi, tj. regulaminu oceny pracowniczej oraz arkusza oceny pracowniczej celem ich weryfikacji pod kątem dopasowania do specyfiki danej jednostki.	Przekazane wzorce narzędzi i instrukcja ich stosowania.	X				
2	Zebranie opinii i uwag na temat przekazanych dokumentów. Ustalenie podmiotów biorących udział w realizacji projektu.	Spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w realizację zadania. Ustalony harmonogram prac.	X						1	1
3	Opracowanie ostatecznej wersji dokumentów związanych z realizacją okresowej oceny pracowniczej.	Ostateczne wzorce dokumentów: regulamin oceniania i arkusz oceny pracowników.		X					0	2
4	Zatwierdzenie ostatecznej wersji narzędzi.	Zatwierdzona wersja narzędzi.			X				0,5	0
5	Spotkanie eksperta z przedstawicielami administracji samorządowej celem wyjaśnienia zasad wdrożenia okresowych ocen pracowników.	Pisemnie określone zasady wdrożenia i przeprowadzania okresowych ocen pracowników.				X			0	2
6	Szkolenie dotyczące metodologii przeprowadzenia okresowej oceny pracowników dla wybranych grup pracowników.	Spotkanie konsultanta z wybraną grupą pracowników uczestniczącą w procesie oceny. Przekazanie materiałów szkoleniowych.				X			1	1
7	Przekazanie pracownikom podlegającym ocenie szczegółowych informacji na temat procedury, zasad i celów wdrożenia systemu okresowych ocen pracowniczych.	Spotkanie przeszkolonych pracowników z pracownikami objętymi oceną.					X		2	0
8	Przekazanie arkuszy oceny pracowniczej oraz przeprowadzenie oceny pilotażowej.	Wypełnione arkusze oceny.					X		1	0
9	Ocena funkcjonowania systemu ocen okresowych na bazie oceny pilotażowej. Raport z realizacji narzędzia.	Raport z oceny pilotażowej.					X	X	0	2
10	Spotkanie konsultantów z pracownikami odpowiedzialnymi za stosowanie narzędzia.	Opracowanie projektu zarządzenia wprowadzającego ocenę pracowniczą w urzędzie.						X	1	1
Razem									6,5	10

24. Regulamin awansowania pracowników

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Awansowanie pracowników jest zorganizowanym i planowym systemem przemieszczeń wewnątrz organizacji, który służy lepszemu wykorzystaniu kwalifikacji posiadanych przez pracowników, poprawie efektywności ich działania i wzrostowi satysfakcji z pracy. W dalszej perspektywie prowadzi do skuteczniejszego realizowania celów organizacji jako całości.

Specyfika administracji samorządowej polega na współistnieniu w jej ramach różnych grup pracowników, których zatrudnienie jest oparte na różnych podstawach prawnych: wyborze, powołaniu, umowie o pracę. Każda z grup spełnia ustawowo określone warunki, jednak problem awansu dotyczy tylko grupy ostatniej.

W grupie pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę rozróżnia się pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych. Osoby zatrudniane na takich stanowiskach muszą spełniać wymagania art. 3 ust. 3 i 4 ustawy o pracownikach samorządowych – co stanowi punkt wyjścia w zakresie obowiązkowych kwalifikacji. Zmiany kwalifikacji wyjściowych dokonujące się z inicjatywy jednostki lub pracownika stanowią podstawę możliwej decyzji o awansie (przemieszczeniu).

Celem wprowadzenia regulaminu awansowania jest ujednoczenie zasad przemieszczeń wewnętrznych, wyrażne wyartykułowanie kryteriów i podmiotów uczestniczących w procedurze awansowania oraz wyzwolenie inicjatywy w tym zakresie u zatrudnionych pracowników. Awans jest bezpośrednim czynnikiem rozwoju indywidualnej kariery, zatem jego uprawdopodobnienie zwiększy poczucie skutecznego jej realizowania.

KORZYŚCI I KOSZTY

Korzyści o charakterze organizacyjnym ze sformułowanego regulaminu awansowania wiążą się z wprowadzeniem przejrzystych zasad dotyczących przemieszczeń pracowników w jednostce samorządu terytorialnego, a to przez:

- określenie podmiotów uczestniczących w procesie awansowania,
- wskazanie inicjatywy (podmiotów inicjujących) przemieszczenia,
- określenie kryteriów awansowania i ustalenie ich wagi względem siebie.

Ponadto regulamin określa konieczną dokumentację i sposób jej obiegu w urzędzie. Wdrożenie regulaminu prowadzi więc do uporządkowania i uproszczenia procedur zarządzania i kontroli.

Korzyści dla pracowników wiążą się z większą przewidywalnością ścieżki rozwoju zawodowego, a zarazem poczuciem większego wpływu i sprawstwa w zakresie kariery osobistej. Zwiększa to zadowolenie z pracy i poczucie lojalności, a także ich związek z organizacją.

Większe dopasowanie wymogów stanowiska pracy i kwalifikacji zawodowych prowadzi do bardziej fachowego realizowania zadań na zajmowanym stanowisku pracy, co przekłada się na skuteczność i terminowość załatwianych spraw zgłaszanych przez klientów urzędu. Ponadto wzrasta zadowolenie klientów, ich poczucie uczestnictwa w życiu społecznym i odpowiedzialności za nie. Zmniejsza się obszar wykluczenia społecznego i roszczeniowości.

Nakłady związane z aplikacją procedury awansowania pracowników wiążą się głównie z akcją informacyjną na ten temat: udostępnieniem tekstu regulaminu na stosownych nośnikach (tablica informacyjna, strony internetowe) i wprowadzeniem (lub zmianą istniejących) do zakresu obowiązków stanowisk kierowniczych zadań i zachowań związanych z awansowaniem pracowników.

Opracowanie i stosowanie regulaminu przemieszczeń pracowników stwarza szansę na skuteczniejsze zarządzanie i kontrolowanie tego fragmentu działalności administracji samorządowej, a zarazem efektywniejsze wykorzystanie możliwości zatrudnionych osób.

Pewnym zagrożeniem może być brak możliwości realizacji postulatów awansowych pracowników wobec krótkich drabin awansu hierarchicznego. Istotnym narzędziem po-

mocnym jest tu lista sukcesorów prezentująca konkretne, stanowiskowe możliwości awansu. Jednak możliwy jest też awans kwalifikacyjny czy wynagrodzeniowy – co powinno stanowić pewien substytut awansu w ramach struktury organizacyjnej.

Koszt wdrożenia tego narzędzia to zaangażowanie pracowników urzędu w proces opracowywania regulaminu, tj. zbioru zasad awansowania pracowników, obliczone na 9 dni roboczych. Kosztem jest również bieżące zarządzanie tym procesem, bowiem zmiany kwalifikacji pracowników w urzędzie muszą być monitorowane.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie				Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	JST	Ekspert	
		1	Opracowanie wytycznych do analizy stanu wyjściowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.	Wytyczne dla urzędu co do zakresu wymaganych informacji.	X			
2	Przygotowanie przez administrację samorządową niezbędnych informacji, które obejmują: <ul style="list-style-type: none"> profile kompetencyjne stanowisk pracy; profile kwalifikacyjne stanowisk pracy w urzędzie; dane o kwalifikacjach i kompetencjach zatrudnionych w urzędzie pracowników; strukturę organizacyjną; regulamin wynagradzania wraz załącznikami. 	Zestawienie danych organizacyjnych.	X	X			4	0
3	Opracowanie wstępnej wersji zasad awansowania.	Wstępna wersja dokumentu zawierającego ogólne wytyczne dotyczące awansowania.			X		0	4
4	Weryfikacja zaproponowanego zestawu zasad awansowania przez urząd.	Wykaz korekt koniecznych do wprowadzenia w zasadach awansowania.				X	4	0
5	Przygotowanie ostatecznej wersji dokumentu zawierającego zasady awansowania i przekazanie go do urzędu.	Regulamin awansowania pracowników.				X	0	1
Razem							9	6

Kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe (gmina) oraz Kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe (powiat)

25. Arkusz badania potrzeb szkoleniowych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest kluczowym działaniem ukierunkowanym na dopasowanie form i zakresu doskonalenia pracowników do potrzeb organizacji. Działania w ramach identyfikacji potrzeb szkoleniowych powinny obejmować dogłębną analizę sytuacji w administracji samorządowej, a także analizę pozyskanych informacji pod kątem opracowania planów rozwojowych. Ze względu na złożoność procesów analizę należy przeprowadzać z uwzględnieniem trzech poziomów: pracownika, działu/wydziału/komórki, a także całej organizacji. Na poziomie pracownika konieczne jest zidentyfikowanie, w jakich obszarach wymagany jest jego rozwój w celu efektywnego wykonywania zarówno obecnych, jak i przyszłych zadań, na poziomie działu/wydziału/komórki możliwe jest dookreślenie kierunku rozwoju większej grupy pracowników, np. z uwzględnieniem przyszłych zadań, jakie będą realizowane. Poziom organizacyjny odnosi się do funkcjonowania całej administracji samorządowej i wskazuje na strategiczne kierunki rozwoju umożliwiające podniesienie efektywności jej funkcjonowania.

Głównym celem przeprowadzenia identyfikacji potrzeb szkoleniowych jest poznanie potrzeb oraz oczekiwań pracowników względem ich rozwoju zawodowego. Dodatkowo dzięki realizacji tego procesu przełożeni będą mieli możliwość zaplanowania szkoleń umożliwiających pracownikom pozyskanie lub rozwój kompetencji niezbędnych z punktu widzenia efektywności pracy.

KORZYŚCI I KOSZTY

Korzyścią z wdrożenia narzędzi służących identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych będzie opracowanie planów rozwojowych zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami pracowników oraz zbieżnych z wymaganiami organizacji. Wymagania te będą się odnosić zarówno do podnoszenia efektywności realizacji bieżących zadań, jak również do przygotowania pracowników do podejmowania nowych zadań wynikających ze strategii jednostki samorządu terytorialnego.

Dzięki zastosowaniu tych narzędzi pracownicy będą mieli możliwość wskazania pożądanego przez nich kierunku rozwoju zawodowego, co niewątpliwie przyczyni się również do podniesienia poziomu motywacji.

Natomiast przełożeni będą w stanie w sposób kompleksowy i obiektywny określić obszary rozwoju pracowników, a także zidentyfikować ewentualne bariery uniemożliwiające osiągnięcie zakładanego poziomu realizacji celów.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania to wydatki na druk formularzy do badania potrzeb szkoleniowych.

Kosztami dodatkowymi będzie czas pracy urzędników niezbędny do przygotowania ankiet oceniających potrzeby szkoleniowe oraz do przeprowadzenia analizy pozyskanych wyników.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie				Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	JST	Ekspert
			1	Przygotowanie narzędzi i procedury do badania potrzeb szkoleniowych.	Zestaw narzędzi zgodnych ze specyfiką administracji samorządowej.	X		
2	Przekazanie osobom odpowiedzialnym za opracowanie szkoleń: arkusza badania potrzeb rozwojowych, zestawienia potrzeb szkoleniowych pracowników oraz wytycznych dotyczących realizacji procesu.	Przekazane narzędzia niezbędne do oceny efektywności szkoleń.	X				1	1
3	Przygotowanie przez osoby odpowiedzialne za działalność szkoleniową, pracowników lub przełożonych szczegółowych arkuszy oceny potrzeb szkoleniowych dopasowanych do stanowisk pracy.	Arkusze oceny potrzeb szkoleniowych dla konkretnych stanowisk.		X			2	0
4	Przekazanie arkuszy oceny pracownikom do wypełnienia.	Wypełnione arkusze oceny potrzeb szkoleniowych.		X			0	0
5	Przeprowadzenie rozmów przełożonych z pracownikami, ewentualne uzupełnienie i uzgodnienie arkuszy.	Uzgodnione arkusze potrzeb rozwojowych dla pracowników.			X		1	0
6	Wprowadzenie przez przełożonego informacji zgromadzonych w trakcie identyfikacji potrzeb szkoleniowych do arkusza zbiorczego.	Arkusze zbiorczy z analizy potrzeb szkoleniowych dla jednostki organizacyjnej.			X		2	0
7	Analiza i zestawienie wyników identyfikacji potrzeb szkoleniowych przez osoby odpowiedzialne za planowanie szkoleń dla całego urzędu.	Zestawienie potrzeb rozwojowych pracowników.				X	1	1
Razem							7	4

26. Roczny plan doskonalenia zawodowego pracowników

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Przygotowanie rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników jest niezbędne do efektywnego zarządzania procesem szkoleniowym i budżetem przeznaczonym na rozwój pracowników. Roczny plan doskonalenia zawodowego powinien być konstruowany na podstawie zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych. Powinien on odnosić się zarówno do bieżących potrzeb organizacyjnych, jak i do przyszłych zadań, które będą wykonywane przez pracowników. Opracowanie rocznego planu szkoleniowego daje możliwość precyzyjnego planowania tematów szkoleniowych przewidzianych dla pracowników samorządowych oraz odpowiednie formowanie grup szkoleniowych z uwzględnieniem ich potrzeb.

Głównym celem wdrożenia „rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników” jest usprawnienie obsługi administracyjnej programów rozwojowych oraz podniesienie efektywności szkoleń dzięki kompleksowemu i bardziej adekwatnemu ich planowaniu. Dodatkowo, dzięki wdrożeniu tego narzędzia możliwe będzie prowadzenie rozmów z potencjalnymi dostawcami usług szkoleniowych na temat bardziej rozbudowanych programów, co umożliwi wynegocjowanie niższych cen.

KORZYŚCI I KOSZTY

Korzyścią z wdrożenia rocznego planu doskonalenia pracowników będzie usprawnienie działań związanych z planowaniem i organizowaniem aktywności w zakresie rozwoju pracowników. Dodatkowo możliwe będzie bardziej przejrzyste planowanie szkoleń z uwzględnieniem takich kryteriów, jak:

- jednostka organizacyjna, dla której realizowane jest szkolenie,
- stanowiska pracy, dla których konieczne jest opracowanie szkoleń,
- obszar rozwoju,
- forma rozwoju,
- preferowany termin szkolenia.

Wykorzystanie tych kryteriów w procesie doboru grup szkoleniowych może przyczynić się do podniesienia efektywności realizowanych działań szkoleniowych.

Dodatkową korzyścią jest możliwość lepszego planowania pracy i obciążeń dla pracowników – ze względu na świadomość szkoleń, w jakich uczestniczyli oraz terminów, w których uczestniczą w programach rozwojowych.

Opracowanie takiego planu umożliwi również uzyskanie lepszej pozycji negocjacyjnej w rozmowach z dostawcami usług szkoleniowych. Możliwe będzie bowiem prowadzenie rozmów o kilku tematach zaplanowanych na dany rok, a nie negocjowanie warunków każdego szkolenia osobno.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania to czas pracy urzędników niezbędny do przeprowadzenia analizy potrzeb rozwojowych pracowników i wprowadzenia wymaganych informacji do arkusza w Excelu.

PROCEDURA WDROŻENIA



Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie				Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	JST	Ekspert
1	Dopasowanie narzędzi do opracowania rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników do specyfiki urzędu.	Zestaw narzędzi dostosowanych do potrzeb administracji samorządowej.	X				0	2
2	Przekazanie osobom odpowiedzialnym za opracowanie planów doskonalenia zawodowego przygotowanych narzędzi, takich jak.: arkusz zbiorczy potrzeb szkoleniowych oraz raport z badania potrzeb szkoleniowych, a także wytyczne dotyczące sposobów ich wykorzystania.	Przyjęcie narzędzi niezbędnych do oceny efektywności szkoleń.	X				1	1
3	Zebranie przez pracowników informacji pozyskanych z badania potrzeb rozwojowych. Wprowadzenie informacji w odpowiedniej formie do arkusza zbiorczego badania potrzeb szkoleniowych.	Zbiorcze zestawienie potrzeb szkoleniowych.	X				2	0
4	Analiza posiadanych danych – z uwzględnieniem takich kryteriów grupujących, jak: <ul style="list-style-type: none"> • jednostka organizacyjna, dla której mają być prowadzone szkolenia, • stanowiska pracy w urzędzie, dla których mają być realizowane szkolenia, • pracownicy, którzy mają być objęci programem rozwojowym, • obszary rozwojowe, • preferowana forma rozwoju, • priorytet, preferowany termin rozpoczęcia szkolenia. 	Zestawienie programów rozwojowych, z uwzględnieniem wybranych kryteriów.		X			2	0
5	Wprowadzenie informacji z przeprowadzonych analiz do raportu z badania potrzeb szkoleniowych, z uwzględnieniem podziału według kryteriów. Przygotowanie zestawienia grup szkoleniowych.	Opracowana zasadnicza część raportu z badania potrzeb szkoleniowych.		X			2	0
6	Przedstawienie propozycji działań rozwojowych do weryfikacji przez eksperta, przygotowanie wstępnych planów szkoleniowych.	Wstępne plany szkoleniowe dla pracowników.			X		1	1
7	Przeprowadzenie analizy rynku usług szkoleniowych. Określenie poziomu kosztowego planowanych działań szkoleniowych. Porównanie planowanych kosztów realizacji działań rozwojowych z posiadanym budżetem na rok kalendarzowy. Dokonanie wyboru szkoleń, które będą realizowane.	Plan szkoleń realizowanych w danym roku kalendarzowym.			X		2	0
8	Zaplanowanie realizacji wybranych szkoleń w odpowiednich okresach (miesiącach w roku), z uwzględnieniem grup szkoleniowych.	Roczny plan szkoleń uwzględniający terminy ich realizacji oraz wymagany budżet.				X	1	0
9	Przedstawienie ostatecznej wersji planu rozwoju zawodowego pracowników do konsultacji ekspertowi.	Plan rozwoju pracowników w wersji końcowej.				X	1	1
Razem							12	5

27. Strategia doskonalenia zawodowego pracowników

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Rozwój pracowników jest działaniem kluczowym z punktu widzenia zapewnienia efektywności w realizacji bieżących i przyszłych celów samorządu. Ze względu na różnorodność realizowanych zadań na poszczególnych stanowiskach, istotne jest zaplanowanie działań ukierunkowanych na rozwijanie przez pracowników administracji samorządowej już posiadanych kompetencji bądź nabywanie nowych. Działania te nie mogą być realizowane w sposób przypadkowy i powinny odnosić się w sposób bezpośredni do strategii działania samorządu. Zaproponowane w ramach narzędzia pod nazwą „Strategia rozwoju pracowników” dokumenty oraz procedura umożliwią przygotowanie szczegółowego planu działania, zapewniającego rozwój kluczowych z punktu widzenia obecnych i przyszłych zadań kompetencji pracowników.

Głównym celem wdrożenia strategii doskonalenia zawodowego pracowników jest optymalizowanie działań podejmowanych w ramach przygotowywania i realizacji programów doskonalenia zawodowego osób pracujących w urzędzie. Narzędzie to umożliwi również planowanie i sporządzanie indywidualnych programów rozwojowych w dłuższym okresie czasu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Korzyścią z wdrożenia strategii doskonalenia zawodowego pracowników jest, w szczególności:

- usystematyzowanie działań podejmowanych w urzędzie, a związanych z rozwojem pracowników,
- wprowadzenie narzędzi umożliwiających kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkoleń dopasowanych do potrzeb rozwojowych pracowników,
- pozyskanie informacji wykorzystywanych do planowania indywidualnego rozwoju pracowników,
- dokonywanie spójnej oceny efektywności szkoleń pracowników oraz wykorzystywanie pozyskanych informacji do planowania kolejnych programów rozwojowych.

Dzięki zastosowaniu tych narzędzi pracownicy i kierownicy jednostek organizacyjnych urzędu będą w stanie na bieżąco monitorować działania związane z doskonaleniem zawodowym.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem narzędzia to wydatki na druk formularzy niezbędnych do analizy potrzeb szkoleniowych, planowania rozwoju indywidualnego oraz do oceny efektywności szkoleń.

Dodatkowo kosztem będzie czas pracy urzędników niezbędny do przygotowania ankiet, analizowania ich wyników oraz przygotowywania raportów i zestawień.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
1	Dopasowanie narzędzi do opracowania strategii doskonalenia zawodowego.	Zestaw narzędzi odpowiadających specyfice administracji samorządowej.	X														0	3
2	Przekazanie osobom odpowiedzialnym za opracowanie szkoleń dokumentów wykorzystywanych do przygotowania i wdrożenia strategii doskonalenia zawodowego pracowników oraz przekazanie informacji na temat działań, jakie należy realizować w poszczególnych etapach.	Przyjęcie narzędzi niezbędnych do oceny efektywności szkoleń.	X														1	1
3	Przygotowanie przez osoby odpowiedzialne za działalność szkoleniową, pracowników lub przełożonych szczegółowych arkuszy oceny potrzeb szkoleniowych dopasowanych do stanowisk pracy.	Arkusz analizy potrzeb szkoleniowych dla konkretnego stanowiska.		X													2	0
4	Przekazanie arkuszy oceny pracownikom do wypełnienia.	Wypełnione arkusze oceny potrzeb szkoleniowych.		X													3	0
5	Przeprowadzenie rozmów przełożonych z pracownikami, ewentualne uzupełnienie i uzgodnienie arkuszy.	Uzgodnione arkusze potrzeb rozwojowych dla pracowników.			X												1	0
6	Wprowadzenie przez przełożonego informacji z identyfikacji potrzeb szkoleniowych do arkusza zbiorczego.	Arkusz zbiorczy z analizy potrzeb szkoleniowych dla jednostki organizacyjnej.			X												1	0
7	Analiza i zestawienie wyników identyfikacji potrzeb szkoleniowych przez osoby odpowiedzialne za planowanie szkoleń dla całego urzędu.	Wstępne zestawienie potrzeb rozwojowych pracowników.				X											1	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
8	Zebrań przez pracowników informacji pozyskanych z badania potrzeb rozwojowych. Wprowadzenie informacji w odpowiedniej formie do arkusza zbiorczego badania potrzeb szkoleniowych.	Zbiorcze zestawienie potrzeb szkoleniowych.				X											1	0
9	Analiza posiadanych danych z uwzględnieniem kryteriów grupujących, takich jak.: <ul style="list-style-type: none"> • jednostka organizacyjna, dla której mają być prowadzone szkolenia, • stanowiska pracy w urzędzie, dla których mają być realizowane szkolenia, • pracownicy, którzy mają być objęci programem rozwojowym, • obszary rozwojowe, • preferowana forma rozwoju, • priorytet, preferowany termin rozpoczęcia szkolenia. 	Zestawienie programów rozwojowych z uwzględnieniem wybranych kryteriów.					X									2	0	
10	Wprowadzenie informacji z przeprowadzonych analiz do raportu z badania potrzeb szkoleniowych, z uwzględnieniem podziału według kryteriów. Przygotowanie zestawienia grup szkoleniowych oraz identyfikacja pracowników, którzy powinni zostać objęci indywidualnym programem rozwoju w określonych obszarach.	Opracowana zasadnicza część raportu z badania potrzeb szkoleniowych.					X									1	0	
11	Przedstawienie propozycji działań rozwojowych ekspertowi do weryfikacji, przygotowanie wstępnych planów szkoleniowych.	Zweryfikowane, wstępne plany szkoleniowe dla pracowników urzędu.						X								1	1	

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert	
12	Przeprowadzenie analizy rynku usług szkoleniowych. Określenie poziomu kosztowego planowanych działań szkoleniowych. Porównanie planowanych kosztów realizacji działań rozwojowych z posiadanym budżetem na rok kalendarzowy. Dokonanie wyboru szkoleń, które będą realizowane.	Plan szkoleń realizowanych w danym roku kalendarzowym.						X								2	0
13	Zaplanowanie realizacji wybranych szkoleń w odpowiednich okresach (miesiącach w roku oraz w kolejnych latach), z uwzględnieniem grup szkoleniowych.	Roczny plan szkoleń uwzględniający terminy ich realizacji oraz wymagany budżet.							X							1	0
14	Przekazanie przez osoby zajmujące się doskonaleniem zawodowym pracowników arkuszy „Plan Rozwoju Indywidualnego” przełożonym, których podwładni będą objęci tą formą doskonalenia.	Przyjęcie narzędzi do opracowania indywidualnych planów rozwoju zawodowego.							X							1	0
15	Przeprowadzenie indywidualnego spotkania przełożonego z pracownikami i uzupełnienie planu rozwoju indywidualnego. Określenie celów rozwojowych oraz możliwych form rozwoju.	Indywidualny plan rozwoju pracownika.								X						0,5	0
16	Opracowanie przez przełożonego i podwładnego harmonogramu indywidualnego rozwoju pracownika.	Harmonogram indywidualnego rozwoju pracownika.								X						0,5	0
17	Przedstawienie ostatecznej wersji planu rozwoju zawodowego pracowników do konsultacji ekspertowi.	Zweryfikowany plan rozwoju zawodowego pracowników.									X					1	2
18	Przygotowanie w odniesieniu do zaplanowanych i zaakceptowanych szkoleń kart opisu szkolenia, wskazujących na cele szkoleniowe oraz obszary rozwoju.	Karty opisu szkoleń realizowanych w urzędzie.										X				0,5	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert	
19	Przekazanie co najmniej tydzień przed szkoleniem kart opisu szkolenia przełożonym i pracownikom kierowanym na szkolenie. Wystanie do przełożonych informacji o szkoleniu.	Informacja o celach szkoleniowych dla przełożonego.											X			0,5	0
20	Przygotowanie przez osoby odpowiedzialne za ocenę efektywności szkoleń ankiet oceniających szkolenie bezpośrednio po jego zakończeniu. Wprowadzenie tytułu szkolenia oraz nazwiska prowadzącego. Wydrukowanie odpowiedniej liczby ankiet dla uczestników, przekazanie ankiet uczestnikom po szkoleniu.	Ankiety oceny szkolenia.											X			1	0
21	Wprowadzenie wyników oceny szkolenia z ankiet przekazanych uczestnikom do arkusza kalkulacyjnego – arkusz do analizy oceny szkolenia. Wyliczenie średnich ocen dla poszczególnych kryteriów.	Ocena szkolenia na poziomie reakcji. Informacja o poziomie satysfakcji uczestników po szkoleniu.											X			1	0
22	Przedstawienie wyników oceny szkolenia ekspertowi. Analiza pozyskanych informacji, wskazanie na możliwe interpretacje pozyskanych wyników. Określenie działań, których realizacja może przyczynić się do podniesienia jakości oferowanych szkoleń. Archiwizacja wyników oceny zgodnie z procedurami wewnętrznymi.	Analiza i interpretacja wyników oceny efektów szkolenia.												X		1	1
23	Przygotowanie arkuszy oceny efektów szkolenia dla przełożonych na podstawie kart opisu szkolenia. Wprowadzenie informacji o wiedzy i umiejętnościach, które powinien być rozwijać pracownik w trakcie szkolenia.	Arkusz oceny efektów szkolenia.												X		0,5	0
24	Przekazanie arkusza oceny efektów szkolenia przełożonym (ok. 1-2 miesiące po zakończeniu szkolenia).	Arkusz oceny szkolenia w dyspozycji przełożonych.													X	0,5	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert	
25	Zebranie arkuszy oceny efektów szkolenia od przełożonych. Zestawienie pozyskanych informacji.	Informacje o ocenie efektów szkolenia.													X	1	0
26	Przekazanie pozyskanych informacji o ocenie efektów szkolenia ekspertowi. Analiza otrzymanych danych.	Analiza informacji o ocenie efektów szkolenia.													X	0	1
27	Podsumowanie wyników oceny efektywności szkolenia i przygotowanie raportu. Określenie działań, jakie można podjąć, aby zwiększyć efektywność realizowanych szkoleń. Opracowanie raportu z realizacji programów doskonalenia zawodowego pracowników.	Raport z realizacji planu doskonalenia zawodowego pracowników.													X	1,5	1
28	Wprowadzenie informacji o ocenie efektywności szkoleń do planu szkoleń na następny rok kalendarzowy – wskazanie obszarów do rozwoju, zidentyfikowanych na podstawie oceny efektywności zrealizowanych programów.	Informacje dotyczące potrzeb rozwojowych pracowników na następny rok.													X	0,5	0
Razem																28	10

28. Ocena efektywności i skuteczności szkoleń

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Szkolenia są jednym z podstawowych działań ukierunkowanych na rozwój pracowników. Od efektywności realizowanych szkoleń będzie zależeć poziom przygotowania pracowników samorządowych do realizacji bieżących i przyszłych zadań. Ze względu na liczbę realizowanych szkoleń, ich złożoność, a także różnorodność ze względu na treść i formę, konieczne jest opracowanie narzędzi, które umożliwią ocenę stopnia spełnienia oczekiwań względem doskonalenia zawodowego pracowników. Dodatkowo informacje dotyczące osiągniętych efektów zostaną wykorzystane do oceny jakości szkoleń realizowanych przed podmioty zewnętrzne.

Głównym celem przeprowadzenia oceny efektywności szkoleń jest określenie poziomu spełnienia oczekiwań względem rozwoju pracowników uczestniczących w szkoleniach. Dodatkowo, wyniki oceny mogą być wykorzystane w procesie przygotowywania planów szkoleniowych oraz oceny współpracy z dostawcami usług szkoleniowych.

KORZYŚCI I KOSZTY

Efekty wdrożenia narzędzi oceny efektywności szkoleń mogą być analizowane w odniesieniu do administracji samorządowej (rozumianej jako cała organizacja), przełożonych osób skierowanych na szkolenia i pracowników w nich uczestniczących.

Korzyścią dla administracji samorządowej będzie większa świadomość celowości i adekwatności wydatkowanych na rozwój pracowników środków. Na podstawie przeprowadzonej oceny możliwe będzie dookreślenie rodzajów szkoleń przynoszących najlepsze efekty, metod szkoleniowych pozwalających najpełniej rozwijać kompetencje

pracowników oraz firm szkoleniowych, z którymi warto współpracować. Dodatkowo, przeprowadzona ocena pozwoli zidentyfikować, w jakich obszarach wymagany jest dalszy rozwój pracowników. Zastosowanie tego narzędzia w sposób kompleksowy dla całej administracji samorządowej umożliwi bardziej optymalny dobór uczestników do szkoleń – ze względu na ich kompetencje i dalsze potrzeby rozwojowe.

Korzyścią dla przełożonych będzie możliwość pozyskania informacji na temat wiedzy i umiejętności, jakie powinien posiadać pracownik w wyniku ukończenia szkolenia. Na podstawie własnych obserwacji i efektów pracy będzie on w stanie zidentyfikować czy pracownik jest odpowiednio przygotowany do pełnienia swoich obowiązków. Bardzo istotną kwestią będzie również poznanie obszarów, w których przełożony powinien udzielać wsparcia rozwojowego swoim podwładnym. Pozwoli to na lepszą organizację pracy i lepsze planowanie dalszych szkoleń dla całego zespołu.

Korzyścią dla pracowników będzie przede wszystkim możliwość zweryfikowania poziomu rozwoju po szkoleniu. Na podstawie opracowanych narzędzi określi on efekty, jakie uzyskał w wyniku ukończenia szkoleń – zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej. Bardzo ważną kwestią będzie również możliwość wyrażenia swojej opinii odnośnie zrealizowanego szkolenia, a w szczególności ocenienie prowadzących, sposobu prowadzenia zajęć, przydatności szkolenia i jego organizacji.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z realizacją badania to wydatki na druk ankiet wykorzystywanych do oceny efektywności szkoleń bezpośrednio po jego zakończeniu, jak również w okresie 2-3 miesięcy od jego zakończenia.

Dodatkowym kosztem będzie przeprowadzenie analizy otrzymanych wyników, co będzie się wiązało z poświęceniem czasu pracy urzędników na poziomie zbliżonym do 3 osobodni w odniesieniu do każdego szkolenia.

W proces oceny efektywności szkoleń zostaną również zaangażowani przełożeni osób uczestniczących w szkoleniach. Kosztem będzie zatem czas poświęcony na wypełnienie ankiet, który uzależniony będzie od liczby podwładnych uczestniczących w szkoleniu oraz złożoności jego tematyki.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie									Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	JST	Ekspert		
		1	Dopasowanie narzędzi do oceny efektywności szkoleń do specyfiki danej administracji samorządowej.	Zestaw narzędzi zgodnych ze specyfiką administracji samorządowej.	X									
2	Przekazanie pracownikom urzędu dokumentów wykorzystywanych podczas przeprowadzania analizy efektywności szkoleń, tj. ankiety oceny szkolenia, arkusza do analizy oceny szkolenia oraz arkusza oceny efektów szkolenia.	Przekazane narzędzia do oceny efektywności szkoleń.	X										1	1
3	Przygotowanie przez osoby odpowiedzialne za ocenę efektywności szkoleń ankiet oceniających szkolenie bezpośrednio po jego zakończeniu. Wprowadzenie tytułu szkolenia oraz nazwiska prowadzącego. Wydrukowanie odpowiedniej liczby ankiet dla uczestników, przekazanie ankiet uczestnikom po szkoleniu.	Ankiety oceny szkolenia dopasowane do specyfiki zrealizowanego szkolenia.		X									1	0
4	Wprowadzenie wyników oceny szkolenia z ankiet przekazanych uczestnikom do arkusza kalkulacyjnego, tj. arkusza do analizy oceny szkolenia. Wyliczenie średnich ocen dla poszczególnych kryteriów.	Ocena szkolenia na poziomie reakcji. Informacja o poziomie satysfakcji uczestników po szkoleniu.		X									2	0
5	Przedstawienie wyników oceny szkolenia ekspertowi. Analiza pozyskanych informacji, wskazanie na możliwe interpretacje pozyskanych wyników. Określenie działań, których realizacja może przyczynić się do podniesienia jakości oferowanych szkoleń. Archiwizacja wyników oceny zgodnie z wewnątrznie obowiązującymi procedurami.	Analiza i interpretacja wyników oceny efektów szkolenia.			X								1	1
6	Przygotowanie arkuszy oceny efektów szkolenia dla przełożonych na podstawie kart opisu szkolenia. Wprowadzenie informacji o wiedzy i umiejętnościach, które powinien być rozwijać pracownik w trakcie szkolenia.	Arkusze oceny efektów szkolenia.			X								0,5	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie									Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	JST	Ekspert	
7	Przekazanie arkusza oceny efektów szkolenia przełożonym (ok. 1-2 miesięcy po zakończeniu szkolenia).	Przyjęcie przez przełożonych arkusza oceny szkolenia. Zapoznanie się z wytycznymi dotyczącymi wypełniania arkusza.									X		0,5	0
8	Zebrać arkusze oceny efektów szkolenia od przełożonych. Zestawienie pozyskanych informacji.	Informacje o ocenie efektów szkolenia.									X		1	0
9	Przekazanie pozyskanych informacji o ocenie efektów szkolenia ekspertowi. Analiza otrzymanych danych.	Analiza informacji o ocenie efektów szkolenia.									X		0	1
10	Podsumowanie wyników oceny efektywności szkolenia i przygotowanie raportu. Określenie działań, jakie można podjąć, aby zwiększyć efektywność realizowanych szkoleń.	Raport z oceny efektów szkolenia.										X	1,5	1
11	Wprowadzenie informacji o ocenie efektywności szkoleń do planu szkoleń na następny rok kalendarzowy – wskazanie obszarów do rozwoju, zidentyfikowanych na podstawie oceny efektywności zrealizowanych programów.	Informacje dotyczące potrzeb rozwojowych pracowników na następny rok.										X	0,5	0
Razem													9	5

Kryterium nr 12. Etyka (gmina) oraz Kryterium nr 11. Etyka (powiat)

29. Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu – warsztaty

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Przeprowadzenie warsztatów pod nazwą „Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu” ma na celu podniesienie kwalifikacji i pogłębienie wiedzy zawodowej oraz kształtowanie zachowań etycznych pracowników samorządowych.

Warsztaty etyczno-diagnostyczne przeprowadzone przez konsultanta w urzędzie jednostki samorządu terytorialnego dotyczą docelowo utworzenia infrastruktury etycznej oraz ograniczenia ryzyka występowania zachowań nieetycznych i praktyk korupcyjnych.

Diagnoza obejmie analizę zakresów kompetencji pracowników pod kątem przejrzystości i jawności podejmowanych decyzji, określenie obszarów ewentualnego występowania zachowań korupcyjnych, system przyjęć interesantów, kontrolę przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg, a także politykę dotyczącą zamówień publicznych.

Budowa infrastruktury etycznej wiąże się z koniecznością dokonania aktualizacji obowiązujących regulacji organizacyjno-prawnych i funkcjonalnych w urzędzie. W miarę potrzeb będą opracowane również nowe dokumenty (np. regulaminy, zarządzenia, zakresy czynności pracowników itp.). W ramach tego zadania są także sporządzane narzędzia w postaci projektów kodeksu etyki i kodeksu postępowania oraz procedur składających się na system infrastruktury etycznej.

Udział pracowników w warsztatach szkoleniowych oraz w dyskusji na temat diagnozy sytuacji w urzędzie wpłynie na ich zaangażowanie w tworzenie infrastruktury etycznej. Celem nadrzędnym jest podniesienie poziomu kultury organizacji i jakości funkcjono-

wania jednostki samorządowej, budowanie wizerunku organizacji przejrzystej i profesjonalnie zarządzanej. Utworzenie infrastruktury etycznej urzędu (stworzenie narzędzi i procedur), podniesienie kwalifikacji i wiedzy urzędników oraz zdiagnozowanie zagrożeń dotyczących możliwości wystąpienia ryzyka działań nieetycznych i korupcyjnych zapewni odpowiednie standardy działalności urzędu samorządowego.

Zamieszczenie informacji o wdrożeniu systemu infrastruktury etycznej w urzędzie na stronach Biuletynu Informacji Publicznej zwiększy zaufanie mieszkańców do instytucji publicznych.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z przeprowadzenia warsztatów pod nazwą „Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu” dotyczą:

- pracowników urzędu – urzędników samorządowych realizujących zadania publiczne; podniosą oni swoje kwalifikacje z zakresu zachowań i postaw etycznych, jawności i przejrzystości w podejmowaniu decyzji oraz rozwiną umiejętności pozwalające uniknąć ryzyka występowania praktyk korupcyjnych,
- organizacji i funkcjonowania urzędu – zostaną przygotowane narzędzia, takie jak kodeks etyki, kodeks postępowania, procedury załatwiania skarg i wniosków oraz udzielania zamówień publicznych; w oparciu o prezentowane narzędzie zostanie stworzona infrastruktura etyczna, konieczna dla prawidłowego funkcjonowania instytucji publicznej; zostaną zaktualizowane i uzupełnione regulacje dotyczące organizacji i funkcjonowania urzędu, co bezpośrednio wpłynie na optymalizację zarządzania,
- korzyści dla mieszkańców – klientów urzędu; opinia społeczna jest zazwyczaj kształtowana w oparciu o ocenę kontaktu osobistego z urzędnikiem reprezentującym administrację publiczną; system infrastruktury etycznej w urzędzie będzie służyć budowaniu efektywnej i przejrzystej administracji publicznej poprzez kształtowanie właściwych relacji urzędników z obywatelami; kompetentna i etyczna kadra urzędników zapewni efektywne świadczenie usług publicznych i ma bezpośredni wpływ na wizerunek administracji i jej postrzeganie przez obywateli; upowszechnienie informacji o wprowadzeniu systemu infrastruktury etycznej w urzędzie podniesie poziom zaufania mieszkańców do instytucji publicznych.



Koszty, jakie urząd poniesie w związku z przygotowaniem i wdrożeniem narzędzi infrastruktury etycznej obejmują zaangażowanie pracowników na poziomie ok. 40 osobodni. Jako potencjalne zagrożenia można wskazać na pewne trudności przy określaniu tzw. mapy ryzyka, czyli możliwości występowania nieprawidłowości w wybranych obszarach działalności urzędu z punktu widzenia zachowań nieetycznych lub o charakterze korupcyjnym. W tym zakresie pomocne mogą być zalecenia pokontrolne organów nadzorujących działalność samorządu, np. Wojewody.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert	
		1	Opracowanie harmonogramu działań w zakresie przygotowania elementów struktury etycznej urzędu, konsultacja z kierownictwem urzędu.	Dokument zawierający zakres działań, terminarz realizacji, planowane rezultaty.	X					
2	Warsztaty etyczno-diagnostyczne w urzędzie (tworzenie infrastruktury etycznej, ograniczenie ryzyka występowania zachowań nieetycznych i praktyk korupcyjnych).	Dostarczenie wiedzy i podniesienie kwalifikacji pracowników urzędu; ustalenie zakresu niezbędnych zmian w organizacji i funkcjonowaniu urzędu.		X					10	1
3	Spotkanie w urzędzie z udziałem kierownictwa i pracowników w celu: – opracowania mapy ryzyka występowania potencjalnych zachowań korupcyjnych (dyskusja + wnioski), – dokonanie przeglądu zakresu kompetencji pracowników urzędu pod kątem jawności i przejrzystości w podejmowaniu decyzji.	Wykaz potencjalnych obszarów zagrożonych, tzw. mapa ryzyka, aktualizacja (zmiana) zakresów kompetencji.			X				10	1
4	Przygotowanie projektu kodeksu etyki i kodeksu postępowania – narzędzia, elementy infrastruktury etycznej – konsultacja z kierownictwem urzędu.	Opracowanie kodeksu etyki i kodeksu postępowania.			X				2	1
5	Opracowanie projektu systemu przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg oraz projektu systemu udzielania zamówień publicznych – narzędzia, elementy systemu infrastruktury etycznej – konsultacja z kierownictwem urzędu.	Opracowanie dokumentów.				X			4	1
6	Wdrożenie narzędzi infrastruktury etycznej – opracowanie planu wdrażania.	Opracowanie planu wdrażania.					X		2	0,5
7	Utworzenie systemu infrastruktury etycznej – prezentacja raportu, dyskusja, wnioski – spotkanie w urzędzie. Zamieszczenie informacji w BIP.	Przygotowanie prezentacji i raportu, upowszechnienie informacji o systemie infrastruktury etycznej w urzędzie.						X	10	1
Razem								40	6	



Kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (powiat)

30. Usprawnienie współpracy z mediami

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Budowanie relacji partnerskich między administracją samorządową i jej otoczeniem powinno odbywać się z wykorzystaniem nowoczesnych form komunikowania się, ze szczególnym wykorzystaniem możliwości, jakie dają środki masowego przekazu. Dostępność tych środków i poziom zainteresowania mass mediów daną jednostką samorządu terytorialnego zależy od aktywności urzędu (działającego jako reprezentant jednostki samorządu terytorialnego) oraz od poziomu profesjonalizacji urzędu w zakresie nawiązywania i utrzymywania kontaktów z prasą (*media relations*).

Podstawą dobrych relacji ze środkami masowego przekazu oraz umiejętności samodzielnego kreowania polityki informacyjnej jest dobrze przygotowana grupa osób, które powinny koordynować oraz realizować działania informacyjne.

W warunkach obowiązującego prawa, dającego obywatelom i prasie realne warunki pozyskiwania informacji od administracji publicznej, to na przedstawicielach urzędu spoczywa obowiązek udzielania informacji (prasowej i publicznej) oraz informowania obywateli o pracy samorządu. Wdrożenie niniejszego narzędzia będzie wymagało ze

strony urzędu przede wszystkim podniesienia potencjału instytucjonalnego i umiejętności kadry, natomiast w znacznie mniejszym stopniu będą to działania techniczne.

Immanentną cechą partnerstwa i budowania długofalowo dobrych relacji na linii władza – mieszkańcy jest posiadanie rzetelnej informacji o działaniach władzy i o oczekiwaniach obywateli. Usprawnienie współpracy ze środkami masowego przekazu będzie więc pozwalało na monitorowanie opinii wyrażanych przez mieszkańców za pośrednictwem prasy, włączanie mass mediów w inicjatywy samorządu oraz przepływ informacji o pracy samorządu do mieszkańców oraz otoczenia danej jednostki samorządu terytorialnego. Z punktu widzenia gromadzenia wiedzy o jednostce samorządu terytorialnego oraz o pracy samorządu istotne będzie usystematyzowanie sposobu monitorowania publikowanych informacji o jednostce samorządu terytorialnego oraz ich archiwizacji. Nadrzędnymi celami wdrożenia narzędzia pod nazwą „Usprawnienie współpracy z mediami” będą:

- wykorzystanie przez administrację samorządową powstałych rozwiązań na rzecz aktywizacji mieszkańców i włączenie ich w rozwiązywanie spraw istotnych dla samorządu,
- zastosowanie praktyk pobudzających aktywność promocyjną i informacyjną samorządu,
- poprawa stopnia informowania o pracy samorządu przez źródła zewnętrzne, obiektywizujące ocenę samorządu,
- uczestnictwo mieszkańców w programowaniu działalności urzędu oraz budowaniu lepszych warunków życia,
- kreowanie pozytywnego wizerunku samorządu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Jednym z elementów sprawnego zarządzania, w szczególności w administracji publicznej, jest zarządzanie informacją. W dobrze funkcjonującym w tym zakresie urzędzie skoordynowany przepływ informacji wewnątrz organizacji oraz do jej otoczenia będzie

optymalizował działania większości komórek, które służą obsłudze mieszkańców. Dostęp do informacji *post factum* oraz wyprzedzające informowanie o pracach urzędu wspomogą te inicjatywy, w przypadku których wiedza i świadomość obywateli ułatwiają wykonywanie zadań przez urząd.

Istotnym elementem wdrożenia prezentowanego narzędzia będzie poprawa przepływu informacji wewnątrz urzędu oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za koordynację przepływu informacji, co pomoże w systematycznym podnoszeniu jakości zarządzania organizacją działającą na rzecz samorządu, czyli urzędem. W zależności od zasobów kadrowych, co jest związane z wielkością urzędu, należy założyć, że urząd będzie w stanie wyznaczyć samodzielne stanowisko ds. komunikacji publicznej (w tym utrzymywania kontaktów z mass mediami) lub przekazać koordynację polityki informacyjnej osobie z kierownictwa urzędu, np. sekretarzowi.

Stale i profesjonalne informowanie mieszkańców o kompetencjach i zadaniach urzędu ułatwi pracownikom obsługę obywateli, przygotuje mieszkańców do korzystania z usług urzędu oraz da możliwość pełniejszej realizacji tych uprawnień, których wykonywanie jest obecnie ograniczone lub słabo wykorzystywane.

Dotarcie przez urząd z informacją do wyselekcjonowanego adresata lub/i z informacją promocyjną do szerokiego grona osób przyniesie korzyści jakościowe w budowaniu relacji z klientami urzędu – mieszkańcami i osobami czerpiącymi informacje z prasy w celach zawodowych (inwestorzy, partnerzy z sektora gospodarki, kultury itp.) lub prywatnych (turystyka, funkcja rezydencjalna samorządu).

W długofalowej polityce informacyjnej wartością dodaną jest doby wizerunek, który stanowi fundament zaufania do danej wspólnoty ludzi i terytorium, a w konsekwencji prowadzi do lepszego rozwoju społeczno-gospodarczego określonej jednostki samorządu terytorialnego.

Usprawnienie współpracy z mediami jest narzędziem, którego wdrożenie wymaga raczej przygotowania się przez instytucję od strony formalnej i organizacyjnej niż od strony materiałowej i sprzętowej. W zakresie technicznym wymaganym wyposażeniem jest dostęp do sprzętu pozwalającego na przygotowanie i przesyłanie komunikatów i informacji, czyli przede wszystkim sprzętu komputerowego i łączności telefonicznej, telefaksowej i internetu (redagowanie i publikacja własnych informacji na stronie urzędowej). Kosztem mogą być też w tym przypadku wydatki związane z organizacją

spotkań prasowych i konferencji z udziałem prasy, ewentualnie wydarzeń kreowanych, adresowanych do prasy i otoczenia jednostki samorządu terytorialnego.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w trakcie wdrażania narzędzia pod nazwą „Usprawnienie współpracy z mediami” to wydatki na ewentualne wyposażenie stanowiska osoby koordynującej politykę informacyjną urzędu oraz zaangażowanie urzędników w czasie pracy do zdiagnozowania aktualnej polityki informacyjnej urzędu i jej efektów, udział w szkoleniu nt. kreowania polityki informacyjnej, wypracowanie własnych zasad prowadzenia polityki informacyjnej i przygotowanie stosownego aktu prawnego, który ureguje podstawy polityki informacyjnej urzędu i wskaże osoby za nią odpowiedzialne. Uregulowanie współpracy z mediami, przy jednoczesnym umiejscowieniu tego działania w szeroko pojmowanej polityce informacyjnej urzędu, daje szansę na sprawniejsze zarządzanie samym urzędem, jak i skuteczniejszą realizację zadań jednostki samorządu terytorialnego.

Głównymi zagrożeniami dla wdrożenia tego narzędzia może być brak systematyczności ze strony urzędu, wskazanie koordynatora, który z racji swojej funkcji nie będzie w stanie egzekwować pozyskiwania informacji lub będzie poddany zbyt rygorystycznej kontroli ze strony władz jednostki samorządu terytorialnego i samego urzędu. Zagrożeniem może być również zbyt wysokie w hierarchii urzędu pozostawienie kompetencji do koordynacji polityki informacyjnej, co może ograniczyć ilość czasu, jaki dana osoba będzie mogła przeznaczyć na prowadzenie koordynacji działań informacyjnych.

Dobra współpraca z mediami może być również zagrożona przez dotychczasowe złe doświadczenia i istniejące (utrwalone) złe relacje na linii media – władza urzędu i jednostki samorządu terytorialnego.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
1	Przygotowanie przez eksperta materiałów na spotkanie warsztatowe. Uzgodnienie tematyki warsztatów i uczestników warsztatów. Wypracowanie przez pracowników diagnozy stanu wyjściowego relacji urzędu i jednostek z prasą, z wyróżnieniem kategorii mass mediów: lokalne, regionalne, krajowe, radio i TV, obecność w internecie, publikacje promocyjne i wpisy reklamowe. Wstępne propozycje kierunków poprawy współpracy z mass mediami ze strony urzędu i eksperta. Ocena posiadanych zasobów archiwalnych publikacji o jednostce samorządowej.	Spotkanie robocze władz samorządowych z udziałem eksperta oraz pracowników urzędu wskazanych przez władze. Założenia do dokumentu roboczego – Diagnoza <i>media relations</i> w jednostce samorządu.	X	X	X												9	2
2	Opracowanie dokumentu Diagnoza <i>media relations</i> w jednostce samorządu wraz z częścią zawierającą rekomendacje kierunków poprawy współpracy z mass mediami.	Dokument – Diagnoza <i>media relations</i> w jednostce samorządu.			X	X											3	1
3	Samoocena przez pracowników urzędu stopnia przygotowania urzędu do prowadzenia skoordynowanej polityki informacyjnej.	Protokół z dyskusji.					X										9	0
4	Projekt regulacji wewnętrznej określającej sposób informowania mediów o ważnych wydarzeniach. Regulacja ta wynika z Diagnozy <i>media relations</i> w jednostce samorządu oraz samooceny stopnia przygotowania urzędu do prowadzenia skoordynowanej polityki informacyjnej.	Projekt zarządzenia.					X	X									0,5	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
5	Przygotowanie rekomendacji do projektu regulacji dotyczącej prowadzenia polityki informacyjnej. Konsultacje z ekspertem wersji roboczej projektu regulacji wewnętrznej określającej sposób informowania mediów o ważnych wydarzeniach, wyników samooceny stopnia przygotowania urzędu do prowadzenia skoordynowanej polityki informacyjnej, ustalenie zakresu tematycznego i terminu szkolenia dla pracowników urzędu. Przygotowanie materiałów na szkolenie.	Tematyka szkolenia.						X	X	X							1	1,5
6	Szkolenie dla pracowników urzędu wyznaczonych przez kierownictwo urzędu – osób kontaktujących się z prasą, przygotowujących informacje do publikatorów itp. Zebranie uwag i propozycji zgłoszonych podczas szkolenia.	1-dniowe szkolenie pracowników samorządu z zakresu polityki informacyjnej.										X					8	1
7	Ocena trafności zapisów wersji roboczej projektu regulacji wewnętrznej określającej sposób informowania mediów o ważnych wydarzeniach w konfrontacji z listą propozycji zmian w polityce informacyjnej urzędu. Zgłaszanie uwag przez kadrę kierowniczą urzędu, korekta wersji roboczej zarządzenia wójta/burmistrza. Weryfikacja propozycji do regulacji w sprawie polityki informacyjnej.	Wnioski w formie notatki – uwagi do projektu zarządzenia.											X	X			4	0,5
8	Przyjęcie regulacji wewnętrznej określającej sposób informowania mediów o ważnych wydarzeniach.	Regulacja wewnętrzna w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej.												X			0,5	0
9	Prowadzenie przez osobę/osoby wskazane w zarządzeniu jako koordynatorzy polityki informacyjnej działań urzędu. Konsultacja z ekspertem ewentualnych korekt zarządzenia lub innych regulacji wewnętrznych w urzędzie. W razie potrzeby dokonanie zmian w tych regulacjach. Podsumowanie wdrożenia narzędzia – przygotowanie raportu końcowego przez eksperta.	Ewentualne korekty w regulacjach wewnętrznych urzędu. Raport końcowy sporządzony przez eksperta dla biura projektu.												X	X		2	1
Razem																	37	7

31. Mapa aktywności społecznej

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Mapa aktywności społecznej to rodzaj powtarzalnej i skalowalnej procedury, która dokumentuje natężenie działań społecznych na terenie jednostki samorządu terytorialnego. Promocja takich działań jest jednym z istotnych zadań samorządu. Zadania te wynikają zarówno z zasad ustrojowych, jak i z regulacji szczegółowych, jak np. ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Przedstawiona koncepcja mapy aktywności społecznej ma charakter eksperymentalny. Wersja podstawowa mapy aktywności społecznej zakłada zastosowanie kilku elementów. Są to:

- 1) Analiza dokumentów i źródeł zastanych.
- 2) Inwentarz organizacji pozarządowych działających na terenie samorządu.
- 3) Zbieranie informacji od pracowników urzędu oraz od organizacji pozarządowych.
- 4) Przeprowadzenie warsztatu włączającego podstawowych aktorów aktywności społecznej (zarówno po stronie urzędu, jak i organizacji pozarządowych i innych instytucji ważnych dla lokalnej aktywności społecznej).
- 5) Analiza danych pozyskanych bezpośrednio od organizacji dzięki ankietom dystrybuowanym w formie konwencjonalnej (drukowanej) oraz elektronicznej (online).
- 6) Specjalnie dedykowany portal internetowy rejestrujący zarówno organizacje, jak i istotne wydarzenia społeczne, jakie miały miejsce na terenie gminy (powiatu).
- 7) Dane porównawcze dotyczące aktywności społecznej wygenerowane na podstawie dostępnych danych statystycznych. Dane te mogą zostać zaczerpnięte np. z systemu Moja Polś, prowadzonego przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR.

Mapa aktywności społecznej może być przygotowana również w wersjach bardziej rozbudowanych, np. uzupełnionych o dedykowane badania mieszkańców.

W prezentowanym tu wariantcie mapa odwołuje się przede wszystkim do aktywności organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę to, że często działania te są wspierane przez samorząd, można przyjąć, iż mapa aktywności społecznej stanowi pośredni pomiar rezultatów tego wsparcia. Oczywiście nie wszystkie działania społeczne są wynikiem działania samorządu (byłaby to sytuacja wręcz niezdrowa, a nawet niebezpieczna), ale związek taki istnieje (szczególnie, jeśli chodzi o organizacje pozarządowe).

KORZYŚCI I KOSZTY

Aktywność społeczna może być rozumiana bardzo szeroko, ale szczególnie ważnym jej przejawem jest działalność organizacji pozarządowych. To dla tych organizacji relacje z samorządem mają fundamentalne znaczenie. Określone one zostały między innymi w przywołanej ustawie, która obowiązuje samorządy do przygotowywania tzw. programów współpracy. Mapa może być wykorzystana w celu przygotowania takiego programu, stanowiąc zarówno element diagnozy, jak i mechanizm monitorowania jego wdrażania.

Mapa aktywności społecznej może służyć wielu celom – inwentaryzacji, diagnozie, ewaluacji czy mobilizacji. Może ona być wykorzystywana również w celu dokonywania porównań o charakterze terytorialnym (choć obecnie nie wszystkie dane są dostępne dla całego kraju), jak i porównań o charakterze chronologicznym, stanowiąc rodzaj indeksu dla poszczególnych terytoriów. Mapa aktywności społecznej może być także przydatna w toku wspólnej pracy samorządu i organizacji pozarządowych nad corocznymi programami współpracy. W tym względzie mapa umożliwia wzbogacenie obecnego modelu konsultacji i dyskusji, w którym bardzo często następuje koncentracja na kwestiach formalnych lub finansowych, a ignorowana jest część diagnostyczna.

Mapa w proponowanym tu kształcie może mieć charakter dynamiczny i interaktywny. W tym celu można zastosować dedykowany serwis internetowy, który pozwala na bieżąco rejestrować aktywność społeczną na danym terytorium. W tym ostatnim wariantcie mapa stanowi też bogate źródło informacji dla samych mieszkańców oraz pożyteczne, innowacyjne narzędzie promocji działań poszczególnych organizacji i instytucji. Daje to szansę na większą społeczną mobilizację i zaangażowanie w działania na rzecz społeczności lokalnej.

Nakłady ponoszone przez administrację samorządową zależą od przyjętego wariantu mapy oraz specyfiki danego terytorium. Wiele narzędzi do zbierania danych zostało przygotowanych w ramach eksperymentalnego wdrożenia. Po niezbędnych modyfikacjach mogą one być użyte w innych miejscach (w szczególności chodzi o ankiety zastosowane w badaniu). W przypadku wysyłania ankiet pocztą koszty są łatwe do obliczenia i co do zasady są one niewielkie (jeśli nie mówimy o metropoliach, gdzie liczba organizacji może być liczona w tysiącach). Istnieje możliwość przeprowadzenia badania ankietowego za pomocą narzędzi on-line. Wymaga to zastosowania któregoś z płatnych lub bezpłatnych narzędzi. W eksperymentalnym wdrożeniu mapy aktywności społecznej został zastosowany program LimeSurvey (open source, <http://www.limesurvey.org/>).

W celu przeprowadzenia badania ankietowego konieczne jest zgromadzenie aktualnych adresów organizacji działających na terenie jednostki samorządu lokalnego, a jeśli badania są prowadzone drogą elektroniczną również adresów e-mail tych organizacji. Zgromadzone w badaniu kwestionariuszowymi informacje są wpisywane do bazy danych (narzędzie on-line czyni to automatycznie) oraz analizowane za pomocą programu statystycznego. Nakłady ponoszone w związku z realizacją pierwszej czynności zależą oczywiście od liczby zgromadzonych ankiet. Średnio na wprowadzenie jednej ankiety należy zarezerwować czas ok. 20-30 minut. Analiza statystyczna zbioru oraz stworzenie na tej podstawie jednego z rozdziałów mapy aktywności społecznej jest zależna od jakości pozyskanych informacji oraz zamierzonej wnikliwości w analizowaniu wyników. Analiza ta nie powinna jednak doświadczonemu badaczowi zająć więcej niż 1-3 dni. Dane statystyczne używane do porównań terytorialnych można zaczerpnąć z bezpłatnego serwisu www.mojapolis.pl.

Kolejnym elementem jest zorganizowanie warsztatów z lokalnymi aktorami. Ich przygotowanie, przeprowadzenie i podsumowanie zajmuje kilka dni. Ważną kwestią jest odpowiednie przeprowadzenie warsztatu. Oczekiwanie to może zostać spełnione poprzez zaproszenie moderatora spoza urzędu. Jego bezstronność jest ważna w przypadku, kiedy uwagi dotyczące partnerstwa (szczególnie te wypowiedziane przez organizacje) są krytyczne wobec administracji samorządowej. Rolą zewnętrznego moderatora jest zapewnienie warunków do ich swobodnego wypowiedzenia i wysłuchania.

Ważnym elementem prac nad mapą aktywności społecznej jest użycie dedykowanego serwisu internetowego, który służy wizualizacji danych. Na mapę można nanosić zarówno dane o samych organizacjach, jak i ich aktywności. Narzędzie to zostało zaadaptowane na potrzeby mapy aktywności społecznej w oparciu o system Ushahidi (*open source*), używany obecnie w wielu krajach do tworzenia map społecznych.

W ramach pilotażowego wdrożenia mapy została uruchomiona oddzielna instancja systemu, dostosowana do potrzeb tego przedsięwzięcia. Prototyp tego narzędzia znajduje się pod adresem <http://mas.pretius.com>, gdzie umieszczono łącznie ponad 600 punktów wrocławskiej mapy aktywności społecznej. Każdemu z nich została przyporządkowana precyzyjna lokalizacja, krótki opis oraz czas (w przypadku charakteryzowania aktywności organizacji).

Koszty związane z użyciem mapy, podobnie jak w przypadku ankiet, zależą od przyjętego wariantu. Opisywane narzędzie można zainstalować na serwerze urzędu (kod jest bezpłatny), co jednak wymaga kompetencji po stronie administratora serwera w urzędzie. Szacunkowy koszt zamówienia w firmie zewnętrznej takiej instalacji wraz ze szkoleniem wynosi ok. 5-10 tys. zł. Możliwe jest również skorzystanie z istniejącej już instancji <http://mas.pretius.com>. Na mapie można nanosić poszczególne organizacje i wydarzenia. Może to wykonać bez specjalnego trudu pracownik urzędu po krótkim szkoleniu. W zależności od szczegółowości opisu jeden wpis zajmuje kilka minut.

Na koniec wszystkie opisane powyżej elementy należy ująć w formie raportu. Bardzo dużo zależy od jakości zgromadzonego materiału, zamierzonej szczegółowości analiz i jakości edycji. Jest to zadanie, które nie powinno zająć więcej niż kilka dni.

Mapa aktywności społecznej nie jest narzędziem skomplikowanym, co nie oznacza, że jej przygotowanie nie może napotkać na przeszkody. Może się bowiem okazać, że organizacje lokalne nie będą zainteresowane dzieleniem się wiedzą o swoich działaniach. Osiągnięcie 30% zwrotów ankiet można uznać za sukces w tego rodzaju przedsięwzięciu. Drugi rodzaj ryzyka pojawia się w przypadku małych gmin wiejskich. Mapa aktywności społecznej porządkuje wiedzę na temat tego, co dzieje się w lokalnej sferze społecznej, ale w małych społecznościach nie należy przypuszczać, że uporządkowana procedura sporządzania mapy przyniesie istotną, nową wiedzę dla osób aktywnych na jej terenie. Wyzwaniem we wspólnotach tego rodzaju jest też to, że wiele aktywności ma charakter nieformalny, trudny do uchwycenia metodami ankietowymi.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Miesiące								Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	JST	Ekspert	
		1	Prac przygotowawcze – spotkanie konsultanta z przedstawicielami administracji samorządowej. Objasnienie procedury tworzenia mapy aktywnosci spolecznej.	X								
2	Przygotowanie listy organizacji dzialajacych na terenie samorzadu, wazniejszych imprez, materialow zastanych, dokumentacji, listy kluczowych osob i organizacji, ktore moga byc zrodlem dodatkowych informacji.		X	X							3-6	2
3	Analiza materialow zastanych oraz statystyk dotyczacych danego terytorium.			X	X						3-6	3
4	Przygotowanie kwestionariusza, listow przewodnich, instalacja serwera, wyslanie ankiet poczta, zebranie danych i analiza.				X	X	X				8	3
5	Przygotowanie i przeprowadzenie warsztatow z kluczowymi organizacjami i osobami.						X				6	2
6	Przygotowanie aplikacji mapy aktywnosci spolecznej w wersji on-line – instalacja na serwerze lub uzycie aktualnej instancji http://mas.pretius.com , nanoszenie obiektow na mapie.						X	X			3-6	1
7	Przygotowanie ostatecznej wersji raportu „Mapa aktywnosci spolecznej”.								X		3-6	1
Razem										31-43	13	

32. System konsultacji społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Podjęcie przez jednostkę samorządu terytorialnego akceptowalnych społecznie decyzji dokonuje się poprzez wyprzedzające pozyskiwanie opinii o zakresie i charakterze przyjmowanych przez administrację samorządową rozwiązań. Część z nich już została obwarowanych obligatoryjnymi konsultacjami społecznymi (np. sprawy z zakresu ochrony środowiska), co jest warunkiem prawomocnego działania samorządu. W wyniku nowelizacji (Dz.U. z 2010 r., Nr 28, poz. 146), w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873) znalazły się nowe kategorie spraw konsultowanych i podmiotów, z którymi współpracuje samorząd wykonując swoje zadania ustawowe.

Rozszerzenie tej kategorii aktywności samorządu terytorialnego stanowi odzwierciedlenie tendencji do wprowadzania rozwiązań wiążących administrację publiczną, które zwiększają podmiotowość obywateli i organizacji obywatelskich. Wdrożenie narzędzia pod nazwą „System konsultacji społecznych” jest więc, z jednej strony, spełnieniem rosnących oczekiwań normodawcy wobec jednostki samorządu terytorialnego, z drugiej zaś uregulowaniem tej części działań urzędu, które często i tak są w praktyce poddawane ocenie mieszkańców i konsultowane z nimi. Ważnym czynnikiem przyjęcia systemu będzie zminimalizowanie sytuacji występowania protestów wobec decyzji jednostki samorządu terytorialnego, które do tej pory nie były konsultowane lub wniosek o konsultacje ze strony organizacji społecznych pojawiał się w końcowym etapie przygotowywania decyzji lub już w trakcie realizacji tej decyzji.

Nadrzędnym celem wdrożenia prezentowanego narzędzia jest poprawienie relacji mieszkańców i organizacji obywatelskich z urzędem w zakresie uzgadniania istotnych

społecznie spraw i rozwiązań. Efektem i celem implementacji tego narzędzia powinno być jednocześnie minimalizowanie występowania potencjalnych błędów przy podejmowaniu decyzji przez administrację samorządową.

KORZYŚCI I KOSZTY

W wymiarze organizacyjnym urzędu wdrożenie narzędzia pod nazwą „System konsultacji społecznych” będzie usprawniało podejmowanie decyzji i ich uzgadnianie między komórkami organizacyjnymi urzędu dzięki wskazaniu, na jakim etapie i w jakim zakresie określone rozwiązanie (np. decyzja, akt prawa miejscowego) powinny być poddane konsultacjom społecznym. Istotne będzie również uwypuklenie wzajemnych relacji między nowymi kategoriami spraw poddawanych konsultacjom społecznym w stosunku do tych, których już takie konsultacje, często bardzo precyzyjnie określone w innych aktach prawnych, dotyczą i są stosowane.

Zastosowanie mechanizmów konsultacyjnych włączy w przygotowanie części decyzji i rozwiązań większą liczbę pracowników urzędu, podnosząc ich wiedzę o ważnych dla urzędu sprawach.

Podanie przez jednostkę samorządu terytorialnego decyzji oraz rozwiązań ocenie i konsultacjom społecznym usprawni także proces przepływu informacji wewnątrz samego urzędu, ale także w relacji urząd – mieszkańcy, zwiększając poziom partycypacji społecznej w danej jednostce samorządu terytorialnego.

Wyprzedzające konsultowanie części decyzji powinno również zapobiec sytuacjom dokonywania korekt w trakcie wdrażania pewnych rozwiązań (np. w czasie realizacji inwestycji), co przyniesie wymierne oszczędności zarówno w aspekcie czasu realizacji tych rozwiązań, jak i poniesionych wydatków.

Zwiększenie partycypacji mieszkańców w podejmowaniu decyzji przez jednostkę samorządu terytorialnego stanowić będzie istotny element edukacji społecznej i tworzenia dobrych relacji urzędu z mieszkańcami, a jednocześnie ograniczy nieuzasadnione protesty bazujące na braku wiedzy mieszkańców.

Mieszkańcy uczestniczący w konsultacjach będą mieć faktyczny wpływ na zakres i charakter udostępnionych im informacji, stanowiących podstawę do podejmowania decyzji

przez administrację samorządową, co będzie również korzystne dla pracowników urzędu, dla których system konsultacji będzie dodatkowym źródłem wiedzy o problemach i ich postrzeganiu przez klientów urzędu.

Skutecznie wdrażany i koordynowany przez urząd „System konsultacji społecznych” powinien stać się również sposobem na dobrą promocję pracy administracji samorządowej oraz wybranych rozwiązań, poddawanych ocenie społecznej (np. inwestycje realizowane w odpowiedzi na oczekiwania mieszkańców).

Budowanie klimatu zaufania i partnerstwa wśród mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego i pracowników samorządowych będzie wpływało na pozytywne postrzeganie danej administracji samorządowej w relacjach wewnętrznych i na zewnątrz. Długofalowo powinno to przynieść pozytywny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy jednostki samorządu terytorialnego.

System konsultacji społecznych jest tym narzędziem, którego wdrożenie jest możliwe przy stosunkowo niskim nakładzie finansowym, ponieważ możliwe jest wykorzystanie istniejących miejsc pracy i ewentualne określenie nowych zakresów czynności pracowników. Istotą wdrożenia narzędzia pod nazwą „System konsultacji społecznych” jest raczej strona formalna i dobra obsługa prawna, w szczególności w początkowym okresie stosowania tego narzędzia.

Od strony technicznej konieczne jest zapewnienie dostępu do sprzętu komputerowego i możliwości kopiowania materiałów (ankiety, kwestionariusze ocen), pozwalających na przygotowanie oraz przesyłanie komunikatów i informacji. Stosowanie omawianego narzędzia będzie wymagało ponoszenia kosztów na przygotowywanie materiałów i ich wysyłkę (dystrybucję), organizację spotkań i warsztatów konsultacyjnych oraz opracowywanie wyników konsultacji i monitorowanie ich ewaluacji.

Zastosowanie narzędzia pod nazwą „System konsultacji społecznych” daje szanse na:

- racjonalizację pracy w urzędzie oraz minimalizację kosztownych i czasochłonnych zmian w trakcie realizacji zadań,
- zwiększenie wiedzy wśród pracowników urzędu i mieszkańców o podejmowanych działaniach i rozwiązaniach,
- podnoszenie jakości obsługi mieszkańców przez urząd i budowanie pozytywnych relacji.

Zagrożeniami dla osiągnięcia tak określonych efektów są:

- minimalizacja liczby lub charakteru spraw konsultowanych z mieszkańcami i ich organizacjami,
- wykorzystanie mechanizmu konsultacji społecznych do działań blokujących inicjatywy samorządu,
- skupienie się na formalnej stronie spełnienia minimalnych wymagań „Systemu konsultacji społecznych” bez modyfikacji rozwiązań (uzasadnionych merytorycznie) zgodnie z oczekiwaniami społecznymi.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
1	Przygotowanie materiałów i omówienie zakresu tematycznego warsztatów dotyczących oceny dotychczas stosowanych rozwiązań oraz nowelizacji prawa w zakresie konsultowania.	Materiały do dyskusji oraz na warsztaty.	X														1	0,5
2	Dyskusja i warsztaty w gronie kadry kierowniczej urzędu i władz samorządowych na temat dotychczas stosowanych rozwiązań i nowelizacji prawa w zakresie konsultowania. Zebranie przez eksperta uwag i propozycji zmian. Wstępne propozycje kierunków zmian wymaganych prawem i przydatnych w pracy. Zgłaszanie powyższych uwag do wytypowanej wewnątrz urzędu osoby.	Spotkanie robocze władz samorządowych z udziałem eksperta oraz wskazanych pracowników urzędu.		X	X												8	1
3	Zgłaszanie przez kadrę kierowniczą urzędu i władze samorządowe propozycji zmian (w stosunku do dotychczas stosowanych rozwiązań) i konkretnych zapisów do projektu regulacji wewnętrznej (aktu prawa miejscowego). Zgłaszanie powyższych uwag do wytypowanej wewnątrz urzędu osoby.	Podniesienie wiedzy i zaangażowania pracowników urzędu w uzgodnienia projektu regulacji wewnętrznej.			X	X											5	0
4	Opracowanie raportu z warsztatów. Rekomendacje dotyczące kolejnych działań. Konsultowanie z ekspertem uwag zgłaszanych przez kadrę urzędu. Zestawienie propozycji i zapisów rozwiązań w zakresie systemu konsultacji społecznych. Konsultacja z ekspertem.	Lista propozycji i zapisów.				X											3	1

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
5	Warsztaty podsumowujące etap zgłaszania propozycji i zapisów do projektu regulacji wewnętrznej (aktu prawa miejscowego). Dyskusja na temat skutków ich zastosowania. Omówienie niezbędnych do prowadzenia konsultacji społecznych załączników, formularzy i ankiet. Zgłaszanie propozycji trybu prowadzenia konsultacji, ich charakteru oraz sposobu ich określenia w projekcie regulacji wewnętrznej. Omówienie propozycji ogłaszania konsultacji i zapraszania mieszkańców do udziału w konsultacjach. Omówienie założeń procedury (regulaminu) konsultacji społecznych. Zgłaszanie powyższych uwag do wytypowanej wewnątrz urzędu osoby.	Zbiorcze zestawienie uwag na temat: – propozycji i zapisów projektu regulacji wewnętrznej, – niezbędnych do konsultacji społecznych załączników, – sposobu publikacji informacji o konsultacjach.				X	X										8	1
6	Konsultacje wewnątrz urzędu zbiorczego zestawienia uwag. Zgłaszanie do wytypowanej wewnątrz urzędu osoby uwag i propozycji do projektu regulacji wewnętrznej oraz procedury (regulaminu) konsultacji społecznych. Konsultacje z ekspertem rozwiązań systemu konsultacji społecznych. Ustalenie zasad konsultowania projektu regulacji z mieszkańcami i innymi podmiotami. Ustalenie w uzgodnieniu z ekspertem kręgu podmiotów przewidzianych do konsultowania ww. projektu.	Wzrost udziału kadry urzędu i pracowników w przygotowaniu projektu regulacji wewnętrznej oraz procedury (regulaminu) konsultacji społecznych.					X	X									8	1
7	Redakcja projektu regulacji wewnętrznej oraz procedury (regulaminu) konsultacji społecznych wspólnie z ekspertem.	Projekt regulacji wewnętrznej oraz procedury konsultacji społecznych.						X	X								3	0
8	Omówienie projektu regulacji wewnętrznej oraz procedury konsultacji społecznych z podmiotami i organizacjami.	Wzrost partycypacji społecznej w tworzeniu rozwiązań istotnych dla mieszkańców.							X	X	X						3	0

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert
		9	Zebranie uwag i wniosków organizacji do projektu regulacji wewnętrznej i procedury (regulaminu) konsultacji społecznych. Konsultacja z ekspertem ostatecznych zapisów.									X	X		
10	Opracowanie przez osobę odpowiedzialną za narzędzie w urzędzie wraz z radcą prawnym i w uzgodnieniu z ekspertem ostatecznej wersji projektu regulacji wewnętrznej i procedury (regulaminu) konsultacji społecznych.										X			2	0
11	Przekazanie projektu uchwały w sprawie systemu konsultacji społecznych, jako projektu organu wykonawczego, do procedowania przez organ stanowiący. Prace komisji rady, przyjęcie uchwały przez radę.										X	X		1	0
12	Warsztaty podsumowujące przyjęcie systemu konsultacji społecznych, omówienie rekomendacji dotyczących monitorowania jego funkcjonowania oraz sposobu ewaluacji. Omówienie praktycznego zastosowania uchwały oraz stosowania systemu konsultacji przez urząd.												X	6	1
Razem												50	6		

Kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne (gmina) oraz Kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne (powiat)

33. Zasady współpracy z zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego – warsztaty

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Jednym z elementów oceny prospołecznego nastawienia samorządu lokalnego jest dokonanie analizy jego przygotowania do realizowania działań na zasadach partnerstwa publiczno-publicznego. Współpraca lokalnego samorządu z partnerami publicznymi poszerza wachlarz jego oferty dla mieszkańców i segmentuje grupy, dla których są przygotowywane zróżnicowane działania, których samodzielnie lokalny samorząd nie mógłby zaproponować lub jego propozycja byłaby uboższa w stosunku do tej, jaką może przedstawić dzięki wykorzystaniu efektu synergii i współpracy dwóch lub kilku podmiotów publicznych.

Wobec wielości zadań wchodzących w zakres kompetencji samorządu lokalnego, pozyskanie partnera publicznego do współpracy oznacza często efektywniejsze i oszczędniejsze wykonywanie obowiązków ciążyących na samorządzie gminy czy powiatu.

Zbiór zadań publicznych, które nadają się do wykonywania w oparciu o partnerstwo publiczno-publiczne z podmiotami zagranicznymi jest bardzo szeroki. Do takich zadań należą m.in.:

- 1) W obszarze kultury – poznawanie dziedzictwa kulturowego, historycznego i tradycji oraz zwiększanie atrakcyjności własnej oferty kulturalnej dla swoich

mieszkańców poprzez np. zapraszanie zespołów, artystów, twórców ludowych i sztuk nowoczesnych oraz współpracę samorządowych instytucji kultury.

- 2) W obszarze sportu – organizacja wspólnych rozgrywek, organizacja obozów sportowych.
- 3) W obszarze edukacji – wymiana młodzieży, np. z klas o poszerzonym programie nauczania języków obcych.
- 4) W obszarze bezpieczeństwa publicznego – poznawanie rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo obywateli i zwalczanie patologii społecznych.
- 5) W obszarze bezpieczeństwa socjalnego – wymiana doświadczeń w identyfikacji potrzeb i sposobów pomocy grupom osób kwalifikujących się do wsparcia.
- 6) W obszarze promocji – promocja produktów turystycznych i potencjału gospodarczego, w tym ofert inwestycyjnych lub ofert współpracy gospodarczej.
- 7) W obszarze podnoszenia jakości pracy urzędów i instytucji samorządowych – poznawanie dobrych praktyk w dziedzinach należących do kompetencji samorządu lokalnego, np. planowania przestrzennego, zarządzania finansami, zasobami kadrowymi, ochrony przyrody, zarządzania placówkami edukacyjnymi, zarządzania mieniem komunalnym, zarządzania kulturą, budowania relacji z otoczeniem, prowadzenia inwestycji itd.

W każdym z tych obszarów podejmowanie konkretnych działań lub ich przygotowywanie może i powinno być wsparte promocją działalności samorządu, włączaniem partnerów społecznych w organizację projektów współpracy międzynarodowej i podnoszeniem jakości pracy urzędów oraz kwalifikacji kadry pracowników.

Immanentną cechą partnerstwa międzynarodowego jest posiadanie rzetelnej informacji o podmiotach, z którymi została podjęta współpraca. To niewątpliwie wiąże się z poszerzeniem wiedzy wśród mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego wdrażającej współpracę zagraniczną. Z kolei udział w wydarzeniach związanych ze współpracą powinien być formą wyróżnienia, zachęcającą do samokształcenia i podnoszenia jakości pracy zawodowej lub społecznej – zarówno urzędników, jak i mieszkańców.

Nadrzędnymi celami organizacji warsztatów porządkujących wiedzę o zakresie, formach oraz zasadach organizacji i finansowania współpracy z zagranicznymi podmiotami samorządowymi będą:

- podniesienie jakości pracy urzędu i przygotowanie go do nawiązania współpracy zagranicznej,
- przygotowanie urzędu do wykorzystania przez samorząd powstałych partnerstw i projektów na rzecz aktywizacji mieszkańców i włączenie ich w rozwiązywanie spraw istotnych dla samorządu lokalnego,
- zwiększenie oferty ze strony samorządu poprzez wykorzystanie efektu synergii i różnorodności podmiotów współpracujących,
- budowanie lepszych warunków życia dzięki poszerzeniu oferty spędzania wolnego czasu,
- wykorzystanie realizowanych projektów do lepszej działalności promocyjnej i informacyjnej samorządu,
- kreowanie pozytywnego wizerunku samorządu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Wspomniane powyżej obszary, możliwe do zagospodarowania w aspekcie współpracy międzynarodowej, powinny być efektywniejsze na drodze partnerstwa niż w samodzielnym działaniu, ponieważ kryterium oceny pracy samorządu powinno opierać się na zasadach efektywności nie tylko stricte finansowej (ekonomicznej), ale także osiąganego efektu społecznego. Stąd też nie należy zakładać, że współpraca zagraniczna i realizacja projektów nie wpłyną na poziom wydatków z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Każde zwiększenie aktywności samorządu i poszerzenie oferty dla mieszkańców jest uzależnione od wydatkowanych środków, niemniej należy przyjąć, że samorząd dzięki poniesionym nakładom zapewni swoim mieszkańcom lepsze usługi lub zaoferuje nowe projekty, których do tej pory nie realizował.

Można również założyć, że partnerstwo z zagranicznymi podmiotami samorządowymi lub ich instytucjami będzie docelowo finansowane, w możliwie szerokim stopniu, ze środków zewnętrznych, tj. programów unijnych lub krajowych.

Warsztaty porządkujące wiedzę o zakresie, formach oraz zasadach organizacji i finansowania współpracy z zagranicznymi jednostkami samorządu są narzędziem, którego wdrożenie wymaga odpowiedniego przygotowania się przez administrację samorządową od strony formalnej i organizacyjnej. Na etapie przygotowawczym i podczas

analizy zdolności administracji samorządowej do podjęcia wybranych form współpracy międzynarodowej koszty są minimalne. Kolejny krok, czyli poszukiwanie ewentualnego partnera, również nie będzie kosztowny, szczególnie, kiedy zostaną wykorzystane kontakty międzynarodowe samorządu powiatowego lub wojewódzkiego. Podczas analizy dotychczasowych doświadczeń lub możliwości samodzielnego nawiązania kontaktów z partnerem zagranicznym można także dokonać rozeznania kontaktów zagranicznych posiadanych przez ludzi lub instytucje samorządowe, co przyspieszy wybór partnera i nawiązanie z nim formalnej współpracy.

Wyposażeniem niezbędnym do realizacji warsztatów jest wyłącznie sprzęt audiowizualny (projektor i komputer). Dalszy etap współpracy międzynarodowej będzie jednak wymagać dostępu do sprzętu pozwalającego na przygotowanie i przesyłanie korespondencji. Kosztem mogą być też w tym zakresie wydatki związane z przesyłkami pocztowymi, a w późniejszym okresie koszty organizacji delegacji, koszty wyjazdów i wkład finansowy w projekty wspólnie realizowane.

Rezultaty, których uzyskanie zakłada się w wyniku organizacji warsztatów, to:

- poszerzenie wiedzy pracowników samorządu,
- umiejętność tworzenia nowych partnerstw z zagranicznymi podmiotami samorządowymi i rozwój istniejących,
- poszerzenie wiedzy na temat możliwości finansowego wsparcia środkami zewnętrznymi działalności w obszarze współpracy międzynarodowej (dla samorządu i podmiotów działających w gminie lub powiecie).

Głównymi zagrożeniami dla podjęcia działań już po realizacji warsztatów może być brak determinacji i konsekwencji ze strony urzędu lub zmiany personalne wynikające z kadencyjności samorządów, także zagranicznych. To może wiązać się ze zmianą akcentów w działalności administracji samorządowej w obszarze partnerstwa publiczno-publicznego.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie								Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	JST	Ekspert	
		1	Omówienie zakresu oczekiwań administracji samorządowej w obszarze współpracy międzynarodowej. Wskazanie osoby koordynującej wdrożenie narzędzia ze strony urzędu. Przygotowanie wzoru ankiety przez eksperta.	X	X	X						
2	Diagnoza dotychczasowych kontaktów zagranicznych samorządu i wiedzy ankietowanych pracowników na temat możliwości nawiązania współpracy międzynarodowej.		X	X	X	X					1,5	0,25
3	Analiza przygotowania urzędu do nawiązania współpracy międzynarodowej (fakultatywnie – oczekiwań jednostek organizacyjnych wobec urzędu). Ankieta wśród pracowników urzędu (fakultatywnie – w samorządowych jednostkach organizacyjnych).			X	X	X					1	0,25
4	Poszukiwanie informacji na temat współpracy międzynarodowej instytucji i jednostek organizacyjnych spoza obszaru gminy lub powiatu oraz ich gotowości do poszerzenia grona podmiotów partnerskich.				X	X					1	0
6	Przygotowanie warsztatów dla pracowników urzędu w porozumieniu z ekspertem.					X	X				0,5	0,5
7	Przeprowadzenie warsztatów. Podsumowanie warsztatów i sporządzenie rekomendacji dla urzędu.							X	X		5	1,5
Razem											10	3

Kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (gmina) oraz Kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (powiat)

34. Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Nowoczesny samorząd współpracuje z podmiotami gospodarczymi obecnymi na danym obszarze oraz zachęca je do uczestnictwa w życiu lokalnej społeczności. Wymaga to jednak ustanowienia i przestrzegania prawdziwie partnerskich relacji między władzą publiczną a środowiskiem gospodarczym. Dość częstą słabością lokalnych środowisk gospodarczych jest jednak niski stopień ich samoorganizacji i zdolności do reprezentacji własnych interesów.

Dla władzy publicznej, w szczególności samorządu lokalnego szczebla gminnego, obsługa administracyjna podmiotów gospodarczych jest tylko minimum prawnie wymaganym. Także konsultowanie niektórych aktów prawa, rozwiązań strategicznych z punktu widzenia jednostki samorządu lokalnego czy niektórych decyzji administracyjnych w granicach i w sposobie określonym wymogami prawa nie spełnia warunków budowy społeczeństwa obywatelskiego i partnerskich relacji ze środowiskiem gospodarczym. Nie przynosi jednocześnie efektów, jakie są możliwe przy dobrej współpracy obu sektorów oraz racjonalizacji wydatków publicznych i prywatnych.

Utworzenie instytucji odpowiadającej na potrzeby zarówno władzy lokalnej, jak i podmiotów gospodarczych powinno odbyć się z inicjatywy samorządu, ponieważ podmioty gospodarcze na ogół nie mają wypracowanych metod występowania z własnymi inicjatywami wobec administracji. Nie są też zwykle zgodne co do podmiotu/osoby, która ma umocowanie do występowania w imieniu całego środowiska gospodarczego.

Stan taki jest szczególnie widoczny w małych środowiskach, w których dominującą formą prowadzenia firm jest jednoosobowa działalność gospodarcza. W przypadku tego rodzaju podmiotów gospodarczych bieżące problemy i obsługa własnej firmy absorbują przedsiębiorców w znacznym wymiarze czasu i ograniczają możliwości wypracowywania systemu reprezentacji interesów środowiska gospodarczego wobec innych sektorów – władzy publicznej i sektora organizacji pozarządowych.

Budowa trwałych i dobrych stosunków między wszystkimi trzema sektorami, szczególnie w małych środowiskach, jest zadaniem któremu może sprostać przede wszystkim samorząd gminny.

Nadrzędnym celem wdrożenia narzędzia pod nazwą „Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami” jest włączenie środowiska przedsiębiorców lokalnych w rozwiązywanie problemów występujących w gminie (powiecie), połączone z budową systemu wspólnych inicjatyw i działań przedsiębiorców, władzy lokalnej oraz sektora organizacji pozarządowych. System ten powinien być oparty o już istniejące i wspólnie przygotowywane w przyszłości dokumenty strategiczne oraz programy sektorowe, wdrażane przez administrację publiczną.

Poszerzenie kompetencji i liczby stosowanych rozwiązań ze strony urzędu powinno odbywać się wraz z dostosowaniem instytucjonalnym samego urzędu, tak aby środowisko gospodarcze miało wiedzę o tym, która komórka organizacyjna w urzędzie zajmuje się obsługą podmiotów gospodarczych i koordynuje współpracę samorządu i przedsiębiorców. Organizacja takiej komórki będzie też wzmacniała wiarygodność urzędu wobec przedsiębiorców już działających lub planujących podjęcie aktywności gospodarczej na terenie jednostki samorządu lokalnego.

KORZYŚCI I KOSZTY

Pozytywne efekty wdrożenia narzędzia pod nazwą „Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami” powinny być odczuwalne w kilku sferach, m.in. w sferze zarządzania w urzędzie, koordynacji współpracy trzech sektorów, komunikacji z przedsiębiorcami. Dodatkową korzyścią będzie również zwiększenie liczby zadań samorządu realizowanych przy udziale sektora niepublicznego oraz rozszerzenie zakresu partycypacji przedsiębiorców w sprawach istotnych dla wspólnoty lokalnej.

Przygotowanie urzędu do nowoczesnej obsługi przedsiębiorców poprzez wdrożenie prezentowanego narzędzia może odbywać się wraz z przeglądem całej struktury urzędu oraz być okazją do oceny urzędu pod kątem jego relacji z otoczeniem. Wydzielenie komórki organizacyjnej w urzędzie do obsługi podmiotów gospodarczych powinno być połączone z analizą działalności urzędu na rzecz środowiska przedsiębiorców i inwestorów, dokonaną przy udziale tych środowisk.

Z punktu widzenia władz samorządowych, doskonalenie obsługi przedsiębiorców i zwiększenie efektywności komunikowania się z tą grupą będzie jednym z elementów podniesienia standardu świadczenia usług publicznych i wzrostu satysfakcji klientów urzędu. Wskazanie jednego punktu (komórki organizacyjnej) w urzędzie będzie też oznaczać otwartość urzędu na oczekiwania klienta, zwiększy dostępność i jakość usług publicznych leżących w kompetencji gminy lub powiatu.

Omawiane narzędzie powinno być elastycznie dostosowywane do potrzeb urzędu i środowiska przedsiębiorców, a korzyści z jego wdrożenia powinny być oceniane w różnych horyzontach czasowych – na bieżąco oraz w dłuższym przedziale czasu.

W pierwszym okresie należy oceniać jakość organizacji forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami oraz zainteresowanie środowiska przedsiębiorców tą inicjatywą. Oceny i opinie powinny być wyrażane zarówno przez samych uczestników prac forum, jak i otoczenie (w tym mass media). Powinna temu też towarzyszyć weryfikacja zastosowanych środków informowania o forum – wyprzedzających/zapraszających do udziału i relacjonujących jego przebieg.

Bezpośrednią korzyścią dla klientów urzędu (mieszkańców i przedsiębiorców) będzie możliwość realnego udziału w sprawach wspólnoty samorządowej, w szczególności tych, które są ważne z punktu widzenia osób prowadzących działalność gospodarczą.

Warunkiem powodzenia forum jest dostosowanie tematyki spotkań do prawdziwych problemów na polu współpracy samorządu i przedsiębiorców oraz podejmowanie tematów trudnych.

Ze względu na rozdzielność kompetencji jednostek samorządu lokalnego i innych organów władzy publicznej, sposobem na podniesienie atrakcyjności forum współpracy byłoby zapraszanie na spotkania przedstawicieli tych instytucji, którzy będą mogli kompetentnie i wyczerpująco ustosunkowywać się do zgłaszanych przez przedsiębiorców problemów.

Szersza i pełniejsza informacja, przy jednoczesnym poważnym traktowaniu wszystkich spotkań w ramach forum, będzie służyć aktywniejszej partycypacji środowiska przedsiębiorców w życiu wspólnoty lokalnej i kraju. Dla władzy samorządowej będzie sposobem doinformowania środowisk gospodarczych o zakresie odpowiedzialności za sprawy publiczne oraz umożliwi zgłaszanie uwag i postulatów ważnych dla osób prowadzących działalność gospodarczą do właściwych adresatów.

Jednocześnie organizacja forum, na którym przedsiębiorcy będą mogli zapoznawać się z ważnymi dla nich i dla gminy problemami, wspomaga budowę zaufania i pozytywnego wizerunku samorządu. W kolejnych działaniach powinno to przynieść rezultaty przy podejmowaniu wspólnych inicjatyw oraz akcji, które mogą być realizowane z wykorzystaniem potencjału (np. sprzętowego lub finansowego) zarówno gminy, jak i przedsiębiorców.

Wdrożenie narzędzia pod nazwą „Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami” wymaga nakładów przede wszystkim w zakresie organizacyjnym i pracy koncepcyjnej ze strony urzędu. W początkowym okresie należy się skoncentrować zwłaszcza na przygotowaniu struktury urzędu do obsługi środowiska gospodarczego, w szczególności do powołania samego forum.

Organizacja forum będzie się wiązać z kosztami wysyłki zaproszeń, nagłośnienia medialnego, wskazania kroków i motywacji, jakie przesądziły o potrzebie nawiązania ściślejszej współpracy. Forum jako otwarta forma spotkania samorządu ze środowiskiem gospodarczym będzie też wymagać przygotowania właściwej sali (nagłośnienie, możliwość projekcji prezentacji, catering) i materiałów na forum. Istotne jest systematyczne monitorowanie kontaktów zawiązanych na forum, a także działania podejmowane między spotkaniami, czyli udzielanie odpowiedzi na pytania zadane podczas forum, realizacja obietnic złożonych na forum, reakcja na zgłaszane postulaty itp.

Dobrze zawiązana na forum współpraca przedsiębiorców i urzędu daje szansę na większe zaangażowanie firm i osób prowadzących działalność gospodarczą w konkretne sprawy samorządu – zmiany w lokalnym prawie, podejmowanie lub korekta decyzji ważnych dla przedsiębiorców, współpraca przy promocji (wydawnictwa, targi itp.). Oznacza to lepsze relacje i partycypację sektora prywatnego w sprawach publicznych, a więc szybsze i skuteczniejsze rozwiązywanie lokalnych problemów gospodarczych i społecznych.

Zagrożeniem dla funkcjonowania forum jest przede wszystkim przekształcenie spotkań w rutynowe obrady i zamknięcie się na etapie wzajemnej niemocy i braku podejmowania wspólnych działań. Szczególnie w początkowym okresie ważne jest przeprowadzenie kilku działań zwieńczonych sukcesem i wskazanie ich jako załączka nowych relacji władzy i podmiotów gospodarczych. W zależności od oceny własnych możliwości należy podejmować wspólne projekty, zakładając przede wszystkim skuteczność ich realizacji. Dużym zagrożeniem we wdrażaniu tego narzędzia jest bowiem podjęcie inicjatyw niemożliwych do zrealizowania, gdyż mogą one podważyć wiarygodność rozstrzygnięć i wspólnych projektów sektora publicznego i prywatnego.

Innym niebezpieczeństwem jest niedostosowanie projektów do aktualnych potrzeb oraz usztywnienie kontaktów między sektorem publicznym i prywatnym. Charakter forum powinien wiązać się z dwustronnym komunikowaniem się uczestników spotkań, a niesformalizowanie struktury forum od początku należy wskazywać jako założenie organizacyjne sprzyjające otwartości – zarówno co do kręgu uczestników, jak i tematyki poruszanej na forum.

Dobrze przygotowane spotkania forum będą przynosiły efekty na poziomie lokalnym i będą służyły promocji samorządu oraz firm z jego obszaru. Udałe inicjatywy podniosą wiarygodność podmiotów publicznych i prywatnych we wzajemnych relacjach oraz zwiększą efektywność wspólnych działań na rzecz lokalnych środowisk.

PROCEDURA WDRÓŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
1	Omówienie procedury i harmonogramu wdrożenia narzędzia. Przygotowanie roboczego harmonogramu. Przygotowanie materiałów na warsztaty dotyczące przeglądu struktury urzędu i dotychczasowej współpracy z przedsiębiorcami.	Roboczy harmonogram.	X														1	0,5
2	Przygotowanie zestawienia dokumentów i ich analiza pod kątem obsługi przedsiębiorców przez urząd.	Materiał gotowy do analizy – jako pomocniczy dla pracowników urzędu do przygotowania się do warsztatów.	X														1	0
3	Warsztaty – analiza SWOT dotycząca struktury urzędu oraz dotychczas realizowanych zadań dla przedsiębiorców, przeprowadzona przez wyznaczone osoby z udziałem eksperta. Przegląd doświadczeń i sposobu budowania obecnych relacji urzędu z otoczeniem. Dyskusja z udziałem eksperta. Ocena potencjału urzędu w aspekcie organizowania współpracy z przedsiębiorcami. Wnioski przydatne do dalszych prac.	Lista wniosków, uwag, propozycji.		X													4	1
4	Opracowanie raportu z warsztatów, analiza uwag i rozwiązań zaproponowanych podczas warsztatów. Wybór rozwiązań i działań potrzebnych do organizacji forum. Wskazanie rekomendacji.	Raport z warsztatów wraz z rekomendacjami.		X	X												2	0,5
5	Organizacja forum (listy uczestników, sposobu zapraszania, informacji prasowych i bezpośrednich, informacji dla mieszkańców, proponowanej tematyki na kilka najbliższych spotkań, omówienie sposobu monitorowania wyników forum).	Protokół ze spotkania wraz z ustaleniami i wnioskami do realizacji.				X											2	0,5

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
6	Konsultacje w sprawie organizacji forum wewnątrz urzędu, z udziałem władz samorządowych – zgłaszanie uwag do wniosków wypracowanych w trakcie warsztatów oraz do zasad organizacji forum.	Zestawienie uwag zgłoszonych przez urzędników.				X	X										4	0
7	Przygotowanie aktów prawnych dla urzędu, określających: <ul style="list-style-type: none"> zasady organizacji forum oraz komórkę/ stanowisko/odpowiedzialną za realizację forum, zasady przygotowania oraz dystrybucji informacji o forum, zasady przygotowywania materiałów na spotkania w ramach forum, zasady obsługi spotkań forum, zasady monitorowania wyników forum (zakres monitorowanych informacji, częstotliwość monitorowania). Konsultacje z ekspertem – w zakresie aktów prawnych. Opracowanie materiałów pomocniczych do wykorzystania podczas I forum.	Projekty aktów prawnych.					X	X									3	0,5
8	Konsultacje z wybranymi przedsiębiorcami inicjatywy urzędu w zakresie organizacji forum.	Zestawienie uwag zgłoszonych przez przedsiębiorców.					X	X	X								2	0
9	Przyjęcie rozwiązania w sprawie organizacji forum, określającego: <ul style="list-style-type: none"> zasady organizacji forum oraz komórkę/ stanowisko odpowiedzialną za realizację forum, zasady przygotowania oraz dystrybucji informacji o forum, zasady przygotowywania materiałów na spotkania w ramach forum, zasady obsługi spotkań forum. 	Projekty aktów prawnych (zarządzenie lub odwołanie się do regulaminu organizacyjnego urzędu).								X							2	0

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
10	<p>Przyjęcie aktów prawnych dla urzędu, określających:</p> <ul style="list-style-type: none"> zasady organizacji forum oraz komórkę/ stanowisko odpowiedzialną za realizację forum, zasady przygotowania oraz dystrybucji informacji o forum, zasady przygotowywania materiałów na spotkania w ramach forum, zasady obsługi spotkań forum, zasady monitorowania wyników forum (zakres monitorowanych informacji, częstotliwość monitorowania). 	Obowiązujące akty prawne będące podstawą do organizacji i obsługi forum.								X							1	0
11	<p>Przygotowanie przy współpracy z ekspertem spotkania – forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami. Uzgodnienie z Prelegentami ich udziału oraz tematyki prezentacji. Zabezpieczenie materiałów, sprzętu, wysyłka zaproszeń.</p>	Zamówione usługi, przygotowany sprzęt i sala, przygotowane materiały.								X	X	X					2	0
12	<p>Organizacja forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami. Badanie ankietowe uczestników forum. Zbieranie uwag i opinii.</p>	Spotkanie z przedsiębiorcami – forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami.												X			4	1
13	<p>Omówienie wyników forum podczas warsztatów podsumowujących, analiza SWOT pierwszego spotkania, propozycje modyfikacji działań i ewentualnie aktów prawnych w zakresie organizacji forum. Omówienie dalszej procedury ewaluacji forum. Spisanie wniosków (do rozpatrzenia przez władze samorządowe).</p>	Materiał analityczny, zestawienie wniosków i uwag, ewentualne wnioski o modyfikację zapisów.													X		4	1
Razem																	32	5



Kryterium nr 16. Usługi administracyjne (gmina) oraz Kryterium nr 15. Usługi administracyjne (powiat)

35. Badanie jakości świadczenia usług administracyjnych – warsztat metodyczny

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Celem warsztatu jest zapoznanie pracowników administracji samorządowej z metodologią badania jakości usług administracyjnych oraz przygotowanie narzędzia badania społecznego na podstawie uprzedniej analizy potrzeb samorządu. Po zakończeniu warsztatu pracownicy będą mogli nie tylko dokonać pomiaru jakości usług przez pryzmat satysfakcji klienta, ale także proponować na jego podstawie działania poprawiające dotychczasowe funkcjonowanie administracji lokalnej.

Doskonalenie urzędu powinno przebiegać adekwatnie do zmieniających się oczekiwań obywateli. Ich poznanie wymaga zebrania informacji za pomocą odpowiednich do tego celu metod oraz dostosowanych do przedmiotu badania. Dlatego badanie jakości świadczenia usług administracyjnych jest niezbędnym elementem każdego systemu zarządzania. Otrzymane wyniki są wykorzystywane przede wszystkim do doskonalenia zarządzania w jednostce samorządu.

KORZYŚCI I KOSZTY

Badanie jakości świadczonych usług pozwala doskonalić sposoby obsługi klienta, a także innych zadań realizowanych w urzędzie. Narzędzie zapewnia tym samym zbieżność projektowanych metod działania z nowo powstałymi potrzebami społeczności lokalnej. Warsztaty przygotowują uczestników do prawidłowego pod względem metodycznym wykorzystania metod badania jakości usług, dopasowanych do charakteru danego samorządu. Znajomość różnych narzędzi i procedur badawczych wpływa na skuteczne i efektywne zarządzanie organizacją poprzez uzyskiwanie wiedzy o odpowiednim doborze metod do przedmiotu badania.

Uzyskana informacja o potrzebach mieszkańców i ich oczekiwaniach pozwala na lepsze zrozumienie oczekiwań względem urzędu i umożliwia podjęcie działań adekwatnych do tych oczekiwań. W ten sposób administracja samorządowa otrzymuje wytyczne dotyczące przyszłej działalności oraz może efektywniej alokować własne zasoby.

W zależności od wybranej metody badania jakości usług należy wyznaczyć osoby odpowiedzialne za realizację tego zadania. Pracochłonność jest uzależniona od zakresu badania i wielkości ustalonej próbkii badawczej.

Zagrożeniem dla realizacji badania jakości usług jest traktowanie go w kategoriach jednorazowego projektu, czyli brak systematyczności w prowadzeniu badań i brak analizy otrzymanych wyników.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Opracowanie programu warsztatów.	Program warsztatów zawierający: – moduły (sesje) realizowane w poszczególnych godzinach, – cele ogólne i cele szczegółowe każdego modułu, – wykaz zajęć warsztatowych.	X				
2	Przygotowanie materiałów dydaktycznych.	Konspekt zawierający treści merytoryczne realizowane w trakcie warsztatów, materiały, prezentacja multimedialna.		X	X	X			0	5
3	Ustalenie potrzeb szkoleniowych uczestników warsztatów.	Lista potrzeb szkoleniowych w zakresie badania jakości usług (zasady, narzędzia).		X	X				2,5	0
4	Realizacja warsztatów.	Przeprowadzone jednodniowe warsztaty. Wiedza i umiejętności z zakresu badania jakości usług nabyte przez uczestników. Narzędzia i plan badania jakości świadczenia usług, uwzględniające lokalną specyfikę.					X		10	1
5	Ocena efektów warsztatów i wnioski.	Raport oceniający efekty warsztatu oraz stan przygotowania do wdrożenia narzędzi badania jakości usług.						X	0	0,5
Razem									13	7

Kryterium nr 17. Usługi społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 16. Usługi społeczne (powiat)

36. Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Ocena efektywności świadczenia usług publicznych odbywa się przez pryzmat analizy i oceny kosztów ogólnych i kosztów jednostkowych tych usług. Znacznie szerszą kategorią jest jakość świadczonych usług, która, obok ich efektywności ekonomicznej, obejmuje również skuteczność świadczenia usług, stopień zaspokajania potrzeb usługobiorców i ewentualnie inne charakterystyki.

Ustalenie sposobu oceny kosztów i jakości usług społecznych jest ważne, ale jednocześnie złożone – z uwagi na trudności w pomiarze tych usług oraz swobodę, jaką samorząd dysponuje w zakresie kształtowania parametrów wielu usług społecznych. Cele i cechy świadczonych usług powinny odzwierciedlać aspiracje samorządów oraz ich realne możliwości, które określa się na podstawie analizy potrzeb lokalnych.

Celem przyjęcia procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych jest wsparcie samorządu w realizacji celów świadczenia tych usług oraz poszukiwaniu lepszych sposobów ich dostarczania. Do wdrożenia tej procedury niezbędne jest bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa organu wykonawczego (np. zastępcy burmistrza lub wicestarosty).

KORZYŚCI I KOSZTY

Mierzenie efektywności i skuteczności działań podejmowanych przez samorząd należy do kanonów nowoczesnej, sprawnie zarządzanej administracji publicznej. Prowadzenie takich analiz jest szczególnie istotne w przypadku dostarczania usług społecznych, często ze swej natury dość trudnych do oceny. Jednocześnie usługi z zakresu edukacji, pomocy społecznej, zdrowia, kultury czy rekreacji należą do usług, które decydują o jakości życia wspólnot lokalnych, a także pochłaniają znaczną część budżetów samorządów. Umiejętne kształtowanie usług społecznych wpływa zatem na racjonalizację wydatków oraz osiąganie satysfakcjonującego poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkańców.

Wiedza na temat kosztów jednostkowych i jakości usług społecznych pozwala również prowadzić dialog z odbiorcami usług. Kierowana do mieszkańców informacja o kosztach działań oraz rezultatach świadczenia usług wpływa na jakość komunikacji między administracją samorządową i obywatelami oraz zwiększa jakość debaty między usługobiorcami i administracją lokalną na temat oczekiwanych parametrów dostarczanych usług społecznych. Prowadzenie tak rozumianej edukacji społecznej leży w interesie władz samorządowych, gdyż wpływa na zrozumienie przez społeczność lokalną wyborców, przed jakimi stają dostawcy usług.

Dalekosiężne korzyści dotyczą wykorzystywania w prowadzonych analizach kosztów i jakości usług społecznych wskaźników, które – jeżeli są stosowane przez większą liczbę jednostek samorządu terytorialnego – umożliwiają prowadzenie porównań i stosowanie podejścia benchmarkingowego. Podejście to pozwala korzystać z doświadczeń samorządów osiągających lepsze wyniki. Zasadne jest również prowadzenie analiz kosztów i jakości usług w sposób cykliczny, z zastosowaniem tych samych narzędzi badawczych, co daje szansę na ocenę zmiany efektów działalności w czasie.

Podstawowe trudności we wdrożeniu procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych są związane z opracowaniem odpowiedniej metodologii badawczej. Poszukując jej należy przede wszystkim starać się skorzystać z dorobku istniejących programów, jak np. System Analiz Samorządowych. W przygotowanie własnej metodologii i wskaźników do analizy kosztów i jakości należy zaangażować pracowników jednostek świadczących usługi.



Podstawowe ryzyko związane z wdrożeniem procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych dotyczy przede wszystkim kwestii merytorycznych – niezbędne są do tego odpowiednie kwalifikacje. Może też powstać obawa, iż przeprowadzone analizy odśłonią pewne słabości w zakresie zarządzania usługami. Umiejętna realizacja tego zadania pozwala jednak na ograniczenie pola potencjalnego ryzyka, a efekty z wdrożenia tego narzędzia wpłyną pozytywnie na społeczny odbiór aktywności władz i administracji samorządowej.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie									Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	JST	Ekspert		
1	Spotkanie z przedstawicielem władz samorządowych w celu uzgodnienia harmonogramu prac, zapewnienie wsparcia dla podejmowanych działań. Wstępne robocze spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w przygotowanie procedury – konsultacje z pracownikami urzędu, przekazanie informacji o proponowanych sposobach dokonywania analiz kosztów i jakości usług społecznych. Omówienie szczegółowego harmonogramu pracy. Opracowanie wstępnej listy usług społecznych.	Zapewnienie wysokiego poziomu motywacji dzięki wsparciu kierownictwa samorządu i podjęciu partnerskiej współpracy z pracownikami odpowiedzialnymi za organizację poszczególnych usług. Uzgodnienie szczegółowego harmonogramu prac i zakresu odpowiedzialności przy prowadzeniu analiz kosztów i jakości usług społecznych. Wstępna wersja listy usług społecznych i narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych.	X											1	1
2	Weryfikacja listy usług i sporządzenie listy narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych. Zastosowanie proponowanych narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych.	Robocza wersja listy narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych, obliczone koszty całkowite i jednostkowe dla poszczególnych usług oraz określone rezultaty.		X	X	X								3	1
3	Spotkanie w celu weryfikacji roboczej wersji listy narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych przez konsultantów, pracowników i kierownictwo urzędu, omówienie uwag i zakresu zmian.	Uwagi i sugestie dotyczące zmian w liście narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych.					X							1	2
4	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek do zestawu narzędzi pozwalających na analizę kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Obliczenie kosztów całkowitych i jednostkowych oraz parametrów jakościowych usług społecznych.	Ostateczna wersja listy zawierającej zestaw narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych, obliczone, zgodnie z ostateczną wersją, koszty całkowite i jednostkowe dla poszczególnych usług społecznych oraz określone rezultaty tych usług.						X	X					2	0,5

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie									Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	JST	Ekspert
			5	Spotkanie konsultantów z kierownictwem samorządu i pracownikami odpowiedzialnymi za prowadzenie analiz kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Przyjęcie ostatecznego zestawu narzędzi do analiz kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Ustalenie z kierownictwem urzędu formy wykorzystania, udostępniania zestawu narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych, procedur monitorowania zmian i aktualizacji oraz analizy wykorzystania procedury.	Zatwierdzony zestaw narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych. Zatwierdzone przez kierownictwo urzędu formy wykorzystania, udostępniania zestawu narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych oraz projekty procedur monitorowania zmian i aktualizacji								X
6	Przygotowanie gotowego do użycia zestawu narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych.	Zestaw narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych (gotowy do zastosowania).									X	2	0,5
Razem												10	6

37. Katalog i zasady świadczenia usług społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Zakres usług społecznych świadczonych przez jednostkę samorządu terytorialnego wynika z zakresu kompetencji przypisanego samorządom w ustawie o samorządzie gminnym (tj. Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591, z późn. zm.) i ustawie o samorządzie powiatowym (t.j. Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.). Najważniejszymi usługami społecznymi dostarczonymi przez samorząd lokalny są: oświata, kultura, pomoc społeczna i ochrona zdrowia. Poprzez usługi społeczne rozumiemy działania nastawione bezpośrednio na zaspokajanie potrzeb człowieka, których efekt ma charakter niematerialny. Dostarczanie usług z wymienionych powyżej obszarów zaspokaja potrzeby dotyczące wiedzy, kwalifikacji zawodowych, informacji, doznań, zdrowia, samopoczucia, satysfakcji, poczucia bezpieczeństwa itp., czyli niematerialnych komponentów jakości życia. Samorząd terytorialny, dostarczając i kształtując usługi społeczne, wpływa bezpośrednio na jakość lokalnego kapitału ludzkiego i społecznego, które są warunkami kluczowymi dla rozwoju lokalnego w dobie rosnącego tempa życia i wzrostu znaczenia gospodarki opartej na wiedzy.

Celem opracowania i stosowania katalogu usług społecznych jest ciągłe doskonalenie świadczenia usług poprzez zapewnienie ich wzajemnego skoordynowania i komplementarności, a także wprowadzenie przejrzystości działania w zakresie świadczenia tych usług. Ważnym celem wdrożenia katalogu jest również poprawa stopnia poinformowania odbiorców o pełnej ofercie usług społecznych, co wpływa na możliwość ich wyboru i jakość życia.

KORZYŚCI I KOSZTY

Katalog usług społecznych jest podstawowym narzędziem przygotowywania dobrze dopasowanej oferty usług społecznych. Zawiera on zestawienie oferowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego usług społecznych, podaje ich charakterystykę i informuje o możliwości korzystania z nich.

Opracowanie katalogu usług społecznych wymaga dokonania przeglądu ogółu działań w dziedzinie świadczenia tych usług. Może być on również użyteczny do przeprowadzenia analizy efektywności ekonomicznej i skuteczności oferowanych usług oraz całościowej oferty jednostki samorządu terytorialnego w zakresie zaspokajania potrzeb społecznych. Katalog usług społecznych jest również niezbędnym narzędziem do kształtowania działań samorządu realizującego cele strategiczne o charakterze społecznym. Przede wszystkim jednak katalog służy komunikacji z mieszkańcami – konsultowaniu z nimi zasad i warunków na jakich świadczone są usługi społeczne. Katalog usług społecznych pozwala samorządom przyjąć rolę usługodawcy dbającego o atrakcyjność i dostępność swojej oferty. Zakres możliwych usług w dziedzinach społecznych jest bardzo szeroki. Część z nich jest obligatoryjna i powszechna, ale wiele zadań jest też podejmowanych z własnej inicjatywy. Charakterystyka usług zawartych w katalogu powinna być efektem rozpoznania potrzeb klientów z wykorzystaniem badania opinii mieszkańców czy technik z zakresu marketingu usług, tj. segmentacji obsługiwanych rynków. Użyteczność katalogu usług społecznych zależy od umiejętności praktycznego korzystania z wielu narzędzi marketingowych.

Usługi społeczne są dostarczane przez jednostki organizacyjne samorządu (szkoły, domy kultury) lub organizacje pozarządowe i podmioty prywatne, które otrzymują środki finansowane ze strony samorządu. Wielość podmiotów świadczących te usługi może sprawiać pewne trudności w dotarciu do informacji o pełnej ofercie usług. Opracowanie i szerokie udostępnienie katalogu, zwłaszcza przy wykorzystaniu internetu, zwiększa możliwości skorzystania z przygotowywanej oferty.

Ze względu na funkcję informacyjną katalogu, niezbędne jest zapewnienie jego czytelności i przejrzystości. Konieczne jest również wprowadzenie mechanizmu aktualizacji informacji prezentowanych w katalogu. Dla zapewnienia dobrego odbioru katalogu istotne jest opracowanie atrakcyjnej formy prezentowania opisów usług zarówno w wersji elektronicznej, jak i papierowej. Ważne będzie również przypisanie odpowiedzialności za katalog oraz za aktualność informacji o poszczególnych usługach.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
			1	Wstępne robocze spotkanie konsultanta z kierownictwem urzędu i pracownikami zaangażowanymi w przygotowanie katalogu – konsultacje z przedstawicielami urzędu co do zakresu informacji prezentowanej w katalogu, proponowanego formatu opisu poszczególnych usług i całego katalogu usług społecznych. Omówienie szczegółowego harmonogramu prac. Opracowanie wstępnej listy usług społecznych.	Uzgodnienie szczegółowego harmonogramu prac i zakresu odpowiedzialności przy przygotowaniu opisu poszczególnych usług i całego katalogu usług społecznych. Wstępna wersja listy usług społecznych i formatu katalogu.	X				
2	Weryfikacja listy usług i sporządzenie opisów usług według ustalonego formatu.	Robocza wersja katalogu usług społecznych.		X					2	0,5
3	Weryfikacja roboczej wersji katalogu przez konsultantów, pracowników i kierownictwo urzędu, omówienie uwag i zakresu zmian.	Uwagi i sugestie dotyczące zmian w katalogu usług społecznych.			X				1	2
4	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek.	Ostateczna wersja katalogu usług społecznych.				X			2	0,5
5	Przyjęcie ostatecznej listy usług i formy katalogu przez kierownictwo urzędu. Ustalenie z kierownictwem urzędu formy wykorzystania, udostępniania katalogu, procedur monitorowania zmian i aktualizacji oraz analizy wykorzystania katalogu usług społecznych.	Zatwierdzona wersja katalogu usług społecznych. Zatwierdzone przez kierownictwo urzędu formy wykorzystania, udostępniania katalogu oraz projekty procedur monitorowania zmian i aktualizacji oraz analizy wykorzystania katalogu.					X		1	1
6	Przygotowanie papierowej i elektronicznej wersji katalogu usług społecznych.	Papierowa i elektroniczna wersja katalogu gotowa do upowszechnienia.						X	2	0
Razem									10	6

38. Procedura opracowywania standardów świadczenia usług społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Najważniejszymi usługami społecznymi dostarczonymi przez samorząd lokalny są: oświata, kultura, pomoc społeczna i ochrona zdrowia. Samorząd terytorialny w coraz szerszym zakresie korzysta z doświadczeń organizacji niepublicznych w przypadku przygotowania, kształtowania i dostarczania usług społecznych. Wysoka jakość usług świadczonych przez podmioty prywatne powstawała warunkach konkurencji, dążenia do pozyskania klientów oraz poszukiwania innowacji. W dążeniach samorządu terytorialnego do zapewnienia wysokiej jakości oferowanych usług z reguły brakuje bodźców ze strony konkurencji. W prawie polskim nie ma też takich nacisków ze strony administracji rządowej. Jednostki samorządu terytorialnego, zamierzające wprowadzać takie mechanizmy, czynią to z własnej inicjatywy. Jednym z takich mechanizmów są lokalne standardy świadczenia usług, a w sferze usług społecznych są one szczególnie istotne, gdyż pozwalają precyzyjnie określić ofertę przedstawianą mieszkańcom przez samorząd w dziedzinach, w których stanowią one na szczeblu centralnym standardy obligatoryjne nie obowiązujące lub są nieliczne.

Celem wprowadzenia standardów jest podnoszenie jakości świadczonych usług społecznych poprzez określenie gwarantowanego poziomu ich świadczenia oraz zapewnienie, aby były one oferowane wszystkim, którym te usługi przysługują i chcą z nich korzystać.

KORZYŚCI I KOSZTY

Standardy świadczenia usług stanowią zobowiązanie usługodawcy wobec ich odbiorców do ich dostarczania na zagwarantowanym poziomie. Powinny one być tworzone z uwzględnieniem perspektywy odbiorcy usługi oraz opisywać cechy najważniejsze dla usługobiorców. Opracowanie standardów usług publicznych polega na wyznaczeniu wzorców świadczenia tych usług w postaci ich obserwowalnych cech oraz nieprzekraczalnych parametrów. Standardy usług mogą określać m.in.: zakres i charakterystykę usługi, sposób świadczenia usługi, czas dostępu do usługi, opłaty za usługę, warunki, które powinien spełnić podmiot świadczący usługę i odbiorca usługi. Standardy są przygotowywane przez pracowników jednostki odpowiedzialnych za poszczególne kategorie usług publicznych. Tak rozumiane standardy rozszerzają, uszczegółwiają lub uzupełniają ewentualne standardy obligatoryjne zawarte w ustawach lub rozporządzeniach ministrów.

Ze względu na nieobligatoryjność wielu usług społecznych mieszkańcy potrzebują precyzyjnych informacji dotyczących nie tylko samego faktu świadczenia danej usługi społecznej, która powinna być obecna w katalogu usług społecznych, ale również informacji na temat gwarantowanego poziomu świadczenia tych usług. Informacja taka może, z jednej strony, zachęcać do skorzystania z usługi, a z drugiej strony kształtować konkretne oczekiwania odbiorców wobec samorządu w poszczególnych dziedzinach usług społecznych.

Pracownicy samorządu przygotowujący standardy powinni przede wszystkim uwypuklić te aspekty usług, które mają najważniejsze znaczenie dla odbiorców oraz ustalić ich gwarantowany poziom. Także opublikowanie standardów stanowi bodziec dla pracowników samorządu do większego zaangażowania się w jakość ich świadczenia. Niespełnianie standardów stanowi z kolei sygnał do ponownej analizy sposobu świadczenia usług oraz wdrożenia działań doskonalących.

W przypadku usług społecznych świadczonych przez jednostki zewnętrzne (firmy prywatne, organizacje pozarządowe), standardy świadczenia usług są istotnym elementem specyfikacji, służącym zapewnieniu zakładanej jakości usługi.

Podstawowym zadaniem pracowników w trakcie tworzenia standardów jest odniesienie ich do rzeczywistych potrzeb odbiorców, co wymaga dobrego kontaktu z odbiorca-

mi i znajomości specyfiki świadczenia poszczególnych usług. Istotną trudność sprawia również przełamanie oporu przed upublicznieniem zobowiązań wobec odbiorców.

Konieczne jest szkolenie pracowników dotyczące standardów, wdrożenie procedur monitorowania standardów oraz ich uaktualnianie.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
		1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert
		1	Wstępne robocze spotkanie konsultantów z kierownictwem i pracownikami zaangażowanymi w przygotowanie standardów. Konsultacje dotyczą proponowanego formatu standardów dla poszczególnych usług społecznych. Omówienie szczegółowego harmonogramu prac. Uzgodnienie wstępnej listy usług społecznych.	X						
2	Weryfikacja listy usług i sporządzenie standardów usług według ustalonego formatu.		X	X					6	1
3	Weryfikacja roboczej wersji standardów przez konsultantów i kierownictwo urzędu, omówienie uwag i zakresu zmian.				X				5	2
4	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek.					X			5	1
5	Przyjęcie ostatecznej listy usług i formatu standardu przez kierownictwo urzędu. Ustalenie z kierownictwem urzędu formy wykorzystania, udostępniania standardów, procedur monitorowania zmian i aktualizacji oraz analizy wykorzystania standardów usług społecznych.						X		2	1
6	Przygotowanie papierowej i elektronicznej wersji standardów usług społecznych.							X	6	1
Razem									28	8

39. System okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Dostarczanie wysokiej jakości usług publicznych mieszkańcom stanowi ważne zadanie jednostek samorządu terytorialnego. System okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych tworzy ramy proceduralne do prowadzenia stałego monitoringu potrzeb i satysfakcji odbiorców tych usług.

Wdrożenie systemu okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych ma na celu zinstytucjonalizowanie procesu prowadzenia badań w urzędzie. Wyniki badań będą wykorzystywane do dokonywania korekt w sposobie świadczenia usług, w celu poprawy jakości i efektywności ich świadczenia.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia systemu okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych są związane z wprowadzeniem mechanizmu szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów. Do podstawowych charakterystyk tego systemu należy zaliczyć:

- zdolność do stałej weryfikacji jakości usług społecznych świadczonych na rzecz mieszkańców,
- monitorowanie zmieniających się oczekiwań mieszkańców względem dostarczanych usług,
- stałe dostosowywanie jakości świadczonych usług społecznych do potrzeb mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego.

Dane pozyskiwane w trakcie badań są również przydatne do formułowania wskazówek dotyczących możliwych zmian w organizacji dostarczania konkretnych usług społecznych.

Koszty jakie administracja samorządowa musi ponieść w związku z realizacją badania to przede wszystkim czas pracy urzędników. Dodatkowe środki finansowe będą wymagane w przypadku zaangażowania konsultantów zewnętrznych. Rolą konsultantów będzie wówczas przygotowanie w porozumieniu z administracją samorządową koncepcji systemu okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych oraz harmonogramu jego wdrożenia. Zadaniem administracji samorządowej jest natomiast implementacja systemu oraz jego zintegrowanie z istniejącymi w urzędzie systemami zarządzania.

System podlega modyfikacjom wynikającym z doświadczeń nabytych w trakcie wprowadzania go w konkretnej jednostce samorządu terytorialnego. Jako potencjalne zagrożenia związane z wdrożeniem systemu można wskazać unikanie lub niewłaściwą realizację zadań wynikających z procedury pozyskiwania danych oraz niepodjęcie żadnych działań w oparciu o zgromadzone dane.

PROCEDURA WDRÓŻENIA

	Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert
			1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat procedury prac nad systemem oraz harmonogramem jego wdrożenia.	Opracowany harmonogram i plan wdrożeń.	X					
2	Opracowanie oraz skonsultowanie procedury pozyskiwania informacji i propozycji zawartości raportu o satysfakcji odbiorców usług.	Skonsultowana wstępna wersja procedury pozyskiwania informacji.		X	X					1	4
3	Wdrożenie procedury pozyskiwania informacji w administracji samorządowej.	Procedura.				X	X			10	0,5
4	Przekazanie konsultantom zewnętrznym informacji o propozycjach zmian do wdrażanego systemu.	Lista zmian.						X		2	1
5	Opracowanie ostatecznej wersji procedury pozyskiwania informacji i propozycji zawartości raportu o satysfakcji odbiorców usług.	Opracowana stateczna wersja procedury pozyskiwania informacji.						X	X	1	3
Razem									15	10,5	

40. Monitoring satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Dla dostarczania wysokiej jakości usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego ważne jest prowadzenie stałego monitoringu potrzeb i satysfakcji odbiorców tych usług, umożliwiającego bieżącą analizę informacji i opinii klientów. Monitoring ten jest prowadzony w oparciu o procedury tworzące system okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych.

Monitoring potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych ma na celu ocenę efektywności i skuteczności zaspokajania potrzeb mieszkańców. Powinien być on prowadzony w sposób ciągły oraz dostarczać bieżących informacji na temat słabych i mocnych stron świadczonych usług. Wyniki monitoringu są wykorzystywane do dokonywania korekt podnoszących jakość i efektywność świadczonych usług oraz do wprowadzania nowych, nieobligatoryjnych usług społecznych.

KORZYŚCI I KOSZTY

Najważniejsze korzyści wynikające z wprowadzenia monitoringu potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych są związane z poprawą ich efektywności i dostępności dla mieszkańców. Dzięki badaniom jest gromadzona aktualna wiedza na temat słabych i mocnych stron w zakresie obsługi klientów oraz barier, na jakie napotykają mieszkańcy w kontakcie z pracownikami administracji samorządowej.

Pozyskiwane w ramach monitoringu informacje od mieszkańców przyczyniają się m.in. do:

- stałej poprawy jakości usług świadczonych dla mieszkańców,
- usunięcia potencjalnych barier w kontakcie między pracownikami administracji samorządowej a mieszkańcami,
- dostosowania usług do potrzeb mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego.

Pozyskiwane w trakcie badań informacje pozwalają również sformułować rekomendacje dotyczące pożądanых zmian w zakresie świadczenia usług społecznych. Koszty, jakie samorząd musi ponieść w związku z realizacją badania to wydatki na druk ankiet i raportu oraz praca urzędników. Zakłada się, że kwestionariusz do badań zostanie przygotowany przez konsultantów zewnętrznych, wyspecjalizowanych w zakresie badań społecznych. Kwestionariusz ankiety jest opiniowany przez pracowników administracji samorządowej. Wywiady ankietowe są przeprowadzane przez odpowiednio poinstruowanych wolontariuszy lub stażystów.

Jako potencjalne zagrożenia związane z badaniem monitoringowym można wskazać unikanie lub niewłaściwą realizację zadań wynikających z procedury pozyskiwania danych oraz niepodejmowanie żadnych działań w oparciu o zgromadzone dane.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultaty	Tygodnie							Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
			1	2	3	4	5	6	7	JST	Ekspert	
1	Przekazanie pracownikom administracji samorządowej informacji na temat zasad badania oraz ustalenie harmonogramu jego przeprowadzenia.	Robocze spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w badania.	X								3	1
2	Konsultacja kwestionariusza ankiety z pracownikami urzędu.	Kwestionariusz ankiety.		X							1	2
3	Przeprowadzenie badania ankietowego (w urzędzie, innych jednostkach samorządowych).	Wypełnione formularze ankiet.			X	X	X				20	0,5
4	Przekazanie wypełnionych ankiet konsultantom zewnętrznym.	Wypełnione ankiety.						X			0,5	0,5
5	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez konsultantów.	Wstępna wersja raportu.						X			2	5
6	Konsultacje z przedstawicielami urzędu w sprawie raportu oraz wniosków.	Ostateczna wersja raportu.							X		2	2
Razem											28,5	11

Kryterium nr 18. Bezpieczeństwo publiczne (powiat)

41. Opracowanie powiatowej mapy zagrożeń i powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa

ZASTOSOWANIE: POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka – dobitnie pokazuje to piramida potrzeb Masłowa, w której potrzeby bezpieczeństwa znajdują się już na jej drugim poziomie, ustępując jedynie potrzebom fizjologicznym odnoszącym się do możliwości biologicznego przeżycia. Miejsce bezpieczeństwa w hierarchii ludzkich potrzeb sprawia, że jednostki samorządu terytorialnego – mające za zadanie zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej – powinny położyć odpowiedni nacisk na zapewnienie bezpieczeństwa. Szczególną rolę pełni powiat, którego kompetencje w tym zakresie są relatywnie szerokie.

Powiatowa mapa zagrożeń wraz z opracowanym na jej podstawie powiatowym programem poprawy bezpieczeństwa ma na celu uporządkowanie działań administracji powiatowej (i ewentualnie gminnej, o ile wykaże zainteresowanie) ukierunkowanych na efektywne ograniczanie i przeciwdziałanie występującym zagrożeniom.

Narzędzie może być wdrażane we wszystkich powiatach bez ograniczeń.

KORZYŚCI I KOSZTY

Powiatowa mapa zagrożeń daje przede wszystkim korzyści o charakterze organizacyjnym. Zebranie w jednym dokumencie pełnej informacji o istniejących zagrożeniach pozwala osobom zarządzającym kompleksowo spojrzeć na problematykę bezpieczeństwa publicznego. Z kolei powiatowy program poprawy bezpieczeństwa wytycza najistotniejsze dla poprawy stanu bezpieczeństwa działania, co w szczególności sprzyja efektywniejszemu wydatkowaniu środków publicznych. Niestety w praktyce wiele decyzji, jak np. o dofinansowaniu pojazdów policyjnych, podejmuje się nie w oparciu o analizę potrzeb, lecz pod wpływem perswazji (w tym przypadku ze strony Policji).

Powiatowa mapa zagrożeń i powiatowy program poprawy bezpieczeństwa nie mają bezpośredniego wpływu na mieszkańców. Istnieje jednak wyraźny wpływ pośredni wynikający z konsekwentnej realizacji dokonanych zamierzeń. W przypadku wdrożenia prezentowanego narzędzia już po upływie kilku lat można spodziewać się odczuwalnej poprawy stanu i poczucia bezpieczeństwa.

Uzyskanie powyższych korzyści nie wymaga poniesienia wysokich nakładów finansowych. Wynika to z faktu, iż znaczna część potrzebnych do wdrożenia narzędzia danych jest corocznie przedkładana samorządowi powiatowemu przez właściwe podmioty. W szczególności są to:

- roczne sprawozdania powiatowego komendanta Policji ze swojej działalności wraz z informacją o stanie porządku i bezpieczeństwa publicznego,
- informacja o stanie bezpieczeństwa powiatu w zakresie ochrony przeciwpożarowej,
- informacja o stanie bezpieczeństwa sanitarnego powiatu.

Konieczny natomiast będzie wkład pracy urzędników w szacunkowym wymiarze:

- średnio po ok. 9 osobodni pracy każdego z członków zespołu zadaniowego (przy założeniu, że będzie to zespół 5-osobowy – łącznie 45 osobodni),
- średnio po 1 osobodniu pracy każdego z uczestników seminarium diagnostycznego (przy założeniu dodatkowych 10 uczestników – 10 osobodni).

W powyższych wyliczeniach nie uwzględniono godzin pracy członków zarządu powiatu oraz radnych, w tym członków komisji bezpieczeństwa i porządku. Ewentualne nakłady finansowe będą związane z:

- pozyskaniem danych z Głównego Urzędu Statystycznego,
- pozyskaniem odpowiednich map,
- przeprowadzeniem badań ankietowych przez zewnętrzną firmę,
- upowszechnieniem opracowanych materiałów (druk i dystrybucja).

Przy wdrażaniu prezentowanego narzędzia ewentualne problemy mogą wystąpić przede wszystkim w związku z brakiem współpracy między powiatem, gminami oraz służbami, inspekcjami i strażami. Zdiagnozowanie takiej sytuacji będzie jednak i tak pewną korzyścią, ponieważ uwypukli konieczność naprawy tych relacji (co powinno zostać ujęte w powiatowym programie poprawy bezpieczeństwa).

Pewne problemy mogą również wystąpić w przypadku ogłoszenia wyników rzetelnie przeprowadzonych badań poczucia bezpieczeństwa. Przykładowo, w relacjach z Policją konieczne będzie pokonanie bariery mentalnej polegającej na zestawieniu zwyczajowo analizowanych danych dotyczących stanu bezpieczeństwa z subiektywną oceną poziomu tego bezpieczeństwa, przedstawioną przez mieszkańców.

Konsekwentne zarządzanie bezpieczeństwem w oparciu o dokumenty planistyczne będzie wymagało pewnej odwagi ze strony władz powiatu.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
		1	Powołanie przez starostę lub zarząd powiatu zespołu zadaniowego.	Zarządzenie powołujące zespół zadaniowy.	X												
2	Podjęcie decyzji perspektywie czasowej program oraz podziale przestrzennym powiatu na potrzeby opracowania powiatowej mapy zagrożeń.	Dokument zawierający propozycje podziału.	X													1	0
3	Zebranie przez zespół zadaniowy materiałów wyjściowych.	Segregator zawierający niezbędne dokumenty.	X	X												1	0
4	Analiza zebranych materiałów i ewentualne wystąpienie do poszczególnych podmiotów o informacje uzupełniające.	Analiza danych.		X												5	1
5	Agregacja zebranych danych.	Dane zagregowane.			X											5	1
6	Opracowanie części opisowej powiatowej mapy zagrożeń.	Powiatowa mapa zagrożeń – część opisowa.			X											2	0
7	Opracowanie części graficznej powiatowej mapy zagrożeń.	Powiatowa mapa zagrożeń – część graficzna.			X											4	0
8	Przekazanie opracowanej powiatowej mapy zagrożeń powiatowej komisji bezpieczeństwa i porządku do wiadomości.	Przekazanie mapy zagrożeń do komisji rady powiatu				X										1	0
9	Przekazanie opracowanej powiatowej mapy zagrożeń zarządowi powiatu.	Przekazanie mapy zagrożeń zarządowi.				X										1	0
10	Wprowadzenie ewentualnych korekt do powiatowej mapy zagrożeń.	Projekt powiatowej mapy zagrożeń w wersji ostatecznej.					X									2	1
11	Zatwierdzenie powiatowej mapy zagrożeń przez zarząd powiatu.	Uchwała zarządu powiatu.						X								1	0
12	Przekazanie powiatowej mapy zagrożeń do publicznej wiadomości.	Opublikowanie powiatowej mapy zagrożeń.						X								2	0

Szczegółowe elementy procedury	Rezultaty	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert	
		13	Przeprowadzenie przez zespół zadaniowy badania ankietowego dotyczącego poczucia bezpieczeństwa na obszarze powiatu oraz przewidywanych nowych zagrożeń.				X									
14	Seminarium robocze poświęcone opracowaniu powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.								X						15	2
15	Zredagowanie wersji roboczej powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa w oparciu o wyniki prac seminarium.								X						2	0
16	Uzupełnienie powiatowego programu bezpieczeństwa o listę działań potrzebnych do realizacji wyznaczonych celów.									X					5	1
17	Zredagowanie wersji końcowej powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.									X					2	0
18	Przedłożenie powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa w części stanowiącej powiatowy program zapobiegania przestępczości oraz ochrony bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego komisji bezpieczeństwa i porządku celem akceptacji i formalnego skierowania do prac legislacyjnych.										X				1	0
19	Przedłożenie powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa zarządowi powiatu do oceny.										X				1	0
20	Dokonanie ewentualnych korekt powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.											X			1	0
21	Uchwalenie powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa przez radę powiatu.												X		5	1
Razem														63	8	

Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego (gmina) oraz Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy (powiat)

42. Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości

ZASTOSOWANIE: GMINA, POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Ważnymi kreatorami rozwoju lokalnego są przedsiębiorstwa ulokowane i prowadzące działalność na terenie jednostki samorządu. Dają one zatrudnienie mieszkańcom, a często angażują się również w życie społeczności lokalnej. Im większa liczba, potencjał i kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw, tym szersza jest baza podatkowa i wysokość dochodów wpływających do budżetu lokalnego. Rozpoznawanie potrzeb sektora przedsiębiorstw, a na tej podstawie tworzenie warunków dla jego rozwoju (np. poprzez poprawę dostępności komunikacyjnej i świadczonych usług komunalnych), powinno stanowić istotny obszar aktywności samorządu lokalnego.

Efektywna współpraca władz lokalnych z przedsiębiorcami wpływa na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i jakość życia mieszkańców. Władze samorządowe z reguły nie posiadają pełnej informacji na temat zamierzeń lokalnych przedsiębiorców i ich oczekiwań związanych z jakością i dostępnością określonych usług publicznych. Często władze nie zdają sobie również sprawy z barier, jakie napotykają przedsiębiorcy w relacjach z urzędnikami. Przesłanki te skłaniają do podjęcia decyzji o przeprowadzeniu badania ankietowego klimatu dla przedsiębiorczości.

Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości ma na celu poznanie oczekiwań, preferencji oraz problemów nurtujących środowisko lokalnego biznesu. Jego przeprowa-

dzenie może być połączone z procesem budowania czy aktualizacji strategii rozwoju. Dzięki realizacji tego rodzaju badania możliwe jest:

- poznanie planów pracodawców i przedsiębiorców co do ekspansji lub zmiany lokalizacji,
- uzyskanie ogólnych informacji dotyczących profilu produkcji, zatrudnienia i struktury przedsiębiorstw,
- zrozumienie postaw środowiska biznesu wobec władz lokalnych (powiatu, gminy) oraz miejscowej gospodarki,
- osiągnięcie trwałego porozumienia pomiędzy środowiskiem biznesu i władzami lokalnymi.

Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości jest przeprowadzane przez pracowników urzędu lub członków zespołu pracującego nad strategią na reprezentatywnej grupie podmiotów gospodarczych. Wybrana grupa podmiotów gospodarczych powinna odzwierciedlać profil gospodarczy jednostki. Badanie jest przeprowadzane w formie wywiadu – przy użyciu przygotowanej ankiety, która powinna zostać dostosowana do lokalnych potrzeb. Opinie uzyskane w trakcie badania będą stanowić ważne wskazówki dla władz lokalnych w zakresie podejmowanych przez nie działań prorozwojowych. Wyniki badania powinny zostać upublicznione i wykorzystane w planowaniu działań władz lokalnych.

KORZYŚCI I KOSZTY

Dzięki przeprowadzeniu badania i ocenie jego wyników władze samorządowe uzyskują ważne informacje, które są niezbędne do planowania polityk publicznych. Na zakres zgromadzonych w badaniu klimatu dla przedsiębiorczości danych składają się m.in.: charakterystyka prowadzonej działalności, wielkość, struktura i plany w zakresie poziomu zatrudnienia pracowników, informacje o obiektach firmy oraz planach i potrzebach w tym zakresie, ocena świadczenia lokalnych usług publicznych, a także postrzeganie jednostki samorządowej jako miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej. Wyniki badania pozwalają samorządowi kształtować politykę nakierowaną na rozwiązywanie problemów lokalnego biznesu, podtrzymywanie aktywności gospodarczej na terenie gminy lub powiatu, czy też powstawanie nowych miejsc pracy.



Istotną korzyścią dla samorządu jest budowanie wiarygodności w oczach przedsiębiorców oraz partnerskich relacji w ramach współpracy władz lokalnych z sektorem biznesu.

Do podstawowych kosztów badania należą: czas pracy osób prowadzących wywiady z przedsiębiorcami, organizacja spotkań informacyjnych dla osób zaangażowanych w realizację badania oraz opracowanie raportu i jego upowszechnienie (publikacja elektroniczna lub tradycyjna). Warto rozważyć także możliwość organizacji spotkania (spotkań) z przedsiębiorcami w celu podsumowania badania. Ewentualnym kosztem może być również wynajęcie konsultantów do współpracy w kluczowych momentach badania, np. przy adaptacji kwestionariusza, przygotowaniu osób prowadzących wywiady czy opracowaniu raportu z badań).

Potencjalnym zagrożeniem może być niewykorzystanie wyników badań w celu realizacji działań naprawczych.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury		Rezultat	Tygodnie										Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JST	Ekspert		
			1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat zasad badania ankietowego klimatu dla przedsiębiorczości.	Robocze spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w badania.	X										
2	Modyfikacja i dostosowanie kwestionariusza ankiety do specyfiki samorządu oraz potrzeb badawczych.	Dostosowany kwestionariusz.	X	X											4	0,5
3	Opracowanie listy podmiotów gospodarczych objętych badaniem.	Lista podmiotów gospodarczych.		X	X										2	0,5
4	Wysłanie listu informacyjnego od wójta (burmistrza, prezydenta, starostę) do właścicieli lub osób zarządzających wytypowanymi podmiotami gospodarczymi.	Powiadomienie podmiotów gospodarczych o badaniach.			X										1	0
5	Kontakty osób zaangażowanych w badania z podmiotami gospodarczymi.	Ustalenie terminu przeprowadzenia ankiety.			X	X									5	0
6	Przeprowadzenie badania ankietowego.	Wypełnione formularze ankiet.				X	X	X							10	0
7	Przekazanie wypełnionych ankiet do stosownej komórki w urzędzie.	Wypełnione ankiety.						X	X						2	0
8	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez wyznaczoną komórkę, przy udziale konsultanta.	Wstępna wersja raportu z badania.							X	X	X				10	2
9	Prezentacja raportu, dyskusja i wnioski.	Ostateczna wersja raportu z badania.										X			5	1
Razem															43	5

43. Powiatowy bank informacji gospodarczej

ZASTOSOWANIE: POWIAT

PRZESŁANKI I CEL STOSOWANIA

Celem utworzenia powiatowego banku informacji gospodarczej jest stworzenie warunków do pełniejszego zabezpieczenia potrzeb informacyjnych samorządu powiatowego, samorządów gminnych oraz podmiotów gospodarujących na terenie powiatu. Powiatowy bank informacji gospodarczej przyczynia się również do promocji powiatu oraz budowy jego wizerunku wśród inwestorów zewnętrznych.

Powiatowy bank informacji gospodarczej jest tworzony w celu ograniczenia kosztów pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji gospodarczych, z których korzystają samorządy lokalne w ramach realizowanej polityki rozwoju gospodarczego. Właściwie skonstruowany bank informacji stanowi również wiarygodne źródło informacji o potencjale ekonomicznym powiatu i możliwościach realizowania przedsięwzięć gospodarczych na jego terenie. Dane te są szczególnie ważne dla potencjalnych inwestorów, jak również służą promocji powiatu oraz wzmocnieniu jego wizerunku jako atrakcyjnego miejsca do inwestowania. Na zasób danych zgromadzonych w banku powinny składać się zarówno te, które są dostępne bezpośrednio w placówkach lokalnej administracji publicznej, przedsiębiorstwach czy lokalnych organizacjach gospodarczych, jak i dane pochodzące z systemu statystyki publicznej. Tak rozumiany zakres danych jest również użyteczny w celu prowadzenia analiz gospodarczych na poziomie poszczególnych jednostek samorządowych, jak i całego powiatu.

Na początku prac nad powiatowym bankiem informacji gospodarczej należy zorganizować spotkanie konsultanta w przedstawicielami wszystkich gmin z terenu powiatu. W trakcie takiego spotkania są prezentowane założenia funkcjonowania systemu, zostaje określona rola poszczególnych podmiotów oraz przyjmuje się harmonogram prac. Niezbędne jest również dokonanie wyboru czuwającego nad całością realizacji zadania koordynatora powiatowego oraz koordynatorów gminnych.

W kolejnym etapie prac konsultant wraz z powiatowym koordynatorem zadania dokonują przeglądu zasobów informacji gospodarczych. Wówczas zostaje sprecyzowane, jakie informacje są szczególnie istotne z punktu widzenia lokalnej polityki gospodarczej oraz działań promocyjnych prowadzonych przez powiat, a w dalszej kolejności zostają przygotowane formularze do gromadzenia danych gospodarczych.

Zbieranie danych jest dokonywane przez osoby odpowiedzialne w każdej gminie za realizację zadania. Później trafiają one do koordynatora powiatowego. Konsultant wspólnie z koordynatorem powiatowym dokonują przeglądu oraz weryfikacji danych.

Zredagowane informacje zostają udostępnione w wersji drukowanej oraz na stronach internetowych starostwa powiatowego, a gminy wchodzące w skład powiatu przyjmują zarządzenia regulujące tryb oraz procedurę aktualizacji powiatowego banku informacji gospodarczej.

KORZYŚCI I KOSZTY

Do najważniejszych korzyści, jakie wiążą się z utworzeniem powiatowego banku informacji gospodarczej, należy zaliczyć:

- uzyskanie pogłębionej wiedzy o potencjale ekonomicznym powiatu,
- zgromadzenie danych wykorzystywanych do prowadzenia polityki rozwoju gospodarczego gmin i powiatu,
- ograniczenie kosztów gromadzenia i przetwarzania danych przez poszczególne jednostki samorządu z terenu powiatu,
- zewidencjonowanie ofert inwestycyjnych,
- zgromadzenie danych użytecznych/niezbędnych do przygotowania profesjonalnej oferty promocyjnej gmin i powiatu,
- promocję gospodarczą powiatu wśród przedsiębiorców i inwestorów zewnętrznych.

Koszty, jakie należy wziąć pod uwagę w toku prac nad powiatowym bankiem informacji gospodarczej to przede wszystkim koszty pracy, koszty organizacji spotkań, a także przetwarzania i analizy danych oraz usługi doradczej, o ile okaże się ona potrzebna.

PROCEDURA WDROŻENIA

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Miesiące						Szacunkowy nakład pracy w osobodniach	
		1	2	3	4	5	6	JST	Ekspert
		1	Uzgodnienie założeń organizacyjnych i merytorycznych dotyczących utworzenia powiatowego banku informacji gospodarczej.	X					
2	Określenie zakresu danych gromadzonych w ramach powiatowego banku informacji gospodarczej.	X	X					2	0,5
3	Przygotowanie formularzy służących gromadzeniu danych.		X					1	0,5
4	Gromadzenie danych gospodarczych w gminach.			X	X			5	0
5	Weryfikacja danych.					X		2	0,5
6	Redakcja i publikacja danych.						X	2	0,5
7	Usankcjonowanie trybu aktualizacji powiatowego banku informacji gospodarczej przez gminy.						X	1	0,5
Razem								15	3

III. Narzędzia rozwoju instytucjonalnego – zestawienie syntetyczne

W tej części przedstawiamy zbiorczy wykaz ogółu narzędzi rozwoju instytucjonalnego, które zostały zidentyfikowane w toku prac nad metodą PRI. Narzędzia te mogą być wykorzystywane w celu implementacji projektów usprawnień w gminach i powiatach, po ich uprzednim uszczegółowieniu i adaptacji do potrzeb konkretnej administracji gminnej lub powiatowej.

Narzędzia te zostały przedstawione w strukturze obszarów i kryteriów zarządzania. Każde narzędzie, poza nazwą, zostało w sposób syntetyczny opisane.



L.p.	Nazwa narzędzia	Opis narzędzia
Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia		
Kryterium nr 1. Przywództwo (gmina) oraz Kryterium nr 1. Przywództwo (powiat)		
1	Szkolenie z doskonalenia komunikacji wewnętrznej, umiejętności zarządczych i przywódczych dla pracowników najwyższego i średniego szczebla kierowniczego.	Specjalistyczne 4-dniowe szkolenie dla ok. 8-10 osób (ściśle kierownictwo urzędu – burmistrz/wójt/starosta, zastępcy, sekretarz, kierownicy wydziałów/referatów, ew. kierownicy kluczowych jednostek organizacyjnych gminy). Celem stosowania narzędzia jest podniesienie wiedzy i umiejętności personelu kierowniczego z zakresu efektywnej komunikacji wewnętrznej, zarządzania zespołem oraz przywództwa sytuacyjnego/integracyjnego. Nacisk jest położony na aspekt komunikacji w zespole.
2	Przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 1.
3	Badanie zadowolenia klientów na temat świadczonych usług.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 2.
Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (gmina) oraz Kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne (powiat)		
4	Aktualizacja lub przygotowanie lokalnej strategii rozwoju.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 3 i 4 (dwie wersje wdrożeniowe).
5	Plany realizacyjne do lokalnej strategii rozwoju.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 5.
6	Gminny program opieki nad zabytkami.	Przykład planu realizacyjnego do strategii. Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 6.
7	System monitoringu oraz oceny strategii i planów realizacyjnych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 7.
8	Badanie jakości życia mieszkańców.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 8.
9	Szkolenie nt. doskonalenia zarządzania i pogłębiania umiejętności przywódczych pracowników najwyższego i średniego szczebla kierowniczego.	Szkolenie dla pracowników najwyższego i średniego szczebla kierowniczego w administracji samorządowej (max. 12-15 osób) dot. doskonalenia zarządzania i pogłębiania umiejętności przywódczych. Tytuł szkolenia sygnalizuje aspekt komunikacji w zespołach i rozwój umiejętności przywódczych, kładąc szczególny nacisk na różne techniki zarządcze oraz stosowanie zasad i narzędzi zarządzania zintegrowanego jednostką samorządu.

Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami		
Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (gmina) oraz Kryterium nr 3. Zarządzanie finansami (powiat)		
10	Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 9.
11	Opracowanie wieloletniej prognozy finansowej.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 10.
12	Przygotowanie projektu budżetu zadaniowego jako alternatywnej metody opracowywania i wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego – warsztaty.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 11.
Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (gmina) oraz Kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem (powiat)		
13	Procedura aktualizowania wykazu nieruchomości i innych składników mienia.	Istnienie aktualnego wykazu nieruchomości i innych składników mienia wymaga wdrożenia procedury jego aktualizowania. Procedura winna określać sposób i formę przekazywania i przedstawiania mieszkańcom informacji o składnikach mienia oraz osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie całego systemu. Celem procedury jest posiadanie aktualnych informacji o stanie i zasobach mienia. Procedura ma pomóc podmiotom mienia w określaniu, zgodnie z wymogami zawartymi w przepisach prawnych, przeznaczenia i sposobu wykorzystania poszczególnych składników majątkowych.
14	System obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia.	Procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia mają charakter techniczno-organizacyjny, określający rolę, zadania i odpowiedzialność poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych (wydziałów, referatów, stanowisk pracy) w obrocie składnikami mienia.
15	Zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 12.
16	Procedura informowania mieszkańców o składnikach mienia.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 13.
17	Procedura oceny wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.	Celem procedury jest porównanie założeń opracowanych i wdrażanych procedur z ich faktycznym stosowaniem.
18	Strategia gospodarowania mieniem komunalnym (powiatu).	Strategia ma na celu wsparcie gospodarowania mieniem w perspektywie długookresowej.
19	Procedura aktualizacji i doskonalenia wdrożonych rozwiązań.	Celem procedury jest aktualizacja i doskonalenie wdrożonych procedur. Dokonywanie cyklicznej oceny podejmowanych działań oraz ich doskonalenie będzie gwarantem poprawności stosowanych zasad zarządzania mieniem.
20	Analiza benchmarkingowa w zakresie zarządzania mieniem.	Analiza benchmarkingowa ma na celu prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań, oraz adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznanych za najlepsze, mając na uwadze uwarunkowania lokalne.

Kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią (gmina)		
21	Procedura oceny wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania przestrzenią.	Celem procedury jest ocena wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania przestrzenią.
22	Procedura aktualizacji i doskonalenia wdrożonych rozwiązań.	Celem procedury jest aktualizacja i doskonalenie wdrożonych rozwiązań. Dokonywanie cyklicznej oceny podejmowanych działań oraz ich doskonalenie będzie gwarantem poprawności stosowanych narzędzi w zakresie zarządzania przestrzenią.
23	Analiza benchmarkingowa w zakresie zarządzania przestrzenią.	Analiza benchmarkingowa ma na celu prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych rozwiązań.
Kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi (gmina) oraz Kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi (powiat)		
24	Przegląd informacji dostępnych na stronie internetowej urzędu.	Celem wdrożenia narzędzia jest zapewnienie dostępności na stronie internetowej urzędu podstawowego zakresu informacji dla klientów. Wdrożenie narzędzia polega na dokonaniu przeglądu obecnej struktury informacji, oferowanych funkcjonalności oraz zakresu informacji; określenie stanu docelowego w zakresie powyższych elementów, określenie niezbędnych źródeł informacji oraz komórek organizacyjnych/osób odpowiedzialnych za stałe dostarczanie i aktualizowanie informacji. Końcowym etapem wdrożenia będzie umieszczenie wytypowanego zakresu informacji na stronie urzędu. Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest nowy zakres informacji na stronie www urzędu dostępny dla klientów.
25	Wprowadzenie elementów interaktywnych do strony internetowej urzędu.	Celem wdrożenia narzędzia jest poprawa systemu obsługi klienta poprzez umożliwienie pobierania formularzy niezbędnych do załatwiania spraw i innych informacji ze strony internetowej urzędu. Wdrożenie narzędzia polega na dokonaniu analizy stanu istniejącego i potrzeb klientów oraz urzędu w zakresie informacji zwrotnej, wytypowanie zakresu informacji, zbadanie możliwości technicznych oraz opracowanie i umieszczenie elementów interaktywnych na stronie urzędu. Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest zestaw informacji zamieszczony na stronie internetowej (w formie interaktywnej).
26	Przygotowanie wdrożenia elektronicznego systemu zarządzania dokumentami.	Celem wdrożenia narzędzia jest określenie warunków niezbędnych do rozpoczęcia postępowania na podstawie Ustawy Prawo Zamówień Publicznych w zakresie przygotowania i wdrożenia w urzędzie systemu zarządzania dokumentacją. Wdrożenie narzędzia polega na: zbadaniu i określeniu stanu obecnego i potrzeb urzędu w zakresie zarządzania dokumentami (w tym zdefiniowanie i określenie obecnych procesów); określeniu głównych wymaganych funkcjonalności systemu, liczby użytkowników, wymagań sprzętowych i możliwości integracji w ramach istniejącej infrastruktury IT w urzędzie. Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest dokumentacja przetargowa (lub inny dokument planistyczny) na system zarządzania dokumentacją – w tym Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) przygotowana na podstawie diagnozy potrzeb i celów urzędu w tym zakresie.
Kryterium nr 7. Zarządzanie procesami (gmina) oraz Kryterium nr 6. Zarządzanie procesami (powiat)		

27	Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 14.
28	Wdrożenie kart usług dla klientów.	Celem wdrożenia narzędzia jest umożliwienie klientom urzędu dostępu do podstawowych informacji niezbędnych do załatwiania spraw w urzędzie, co polega na przygotowaniu kart dla podstawowych (najważniejszych i/lub najczęściej wykonywanych) usług zawierających informacje o terminie załatwienia sprawy, wymaganej dokumentacji, trybie odwoławczym itd. Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest komplet kart usług dostępny dla klientów – w formie papierowej i/lub elektronicznej.
29	Wdrożenie zasad pomiaru zadowolenia klientów.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 15.
30	Wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 16.
31	Doskonalenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 17.
Kryterium nr 8. Zarządzanie projektami (gmina) oraz Kryterium nr 7. Zarządzanie projektami (powiat)		
32	System informacji o źródłach finansowania projektów.	Narzędzie stosowane w celu poprawy przepływu informacji oraz zwiększenia poziomu pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację zamierzeń jednostki. System informacji o źródłach finansowania projektów opisuje źródła i sposób zbierania informacji o możliwościach finansowania przedsięwzięć planowanych przez samorząd oraz standardy i kanały upowszechniania tych informacji wśród pracowników urzędu, jednostek organizacyjnych (ewentualnie innych, współpracujących podmiotów lokalnych). Informacje te są w sposób ciągły/cykliczny aktualizowane oraz udostępniane zainteresowanym. Pracownicy mają możliwość zgłaszania zapotrzebowania na informacje o źródłach finansowania przedsięwzięć.
33	System zarządzania projektami.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 18.
34	Szkolenie z zakresu zarządzania projektami.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 19.
Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji		
Kryterium nr 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja (gmina) oraz Kryterium nr 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja (powiat)		
35	Plan zatrudnienia.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 20.
36	Opisy kluczowych kompetencji.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 21.
37	Standaryzacja profilu stanowiska pracy – analiza pracy.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 22.

38	Regulamin rekrutacji.	Szczegółowy opis celów, zasad i sposobów prowadzenia rekrutacji, któremu towarzyszy opis technik służących zainteresowaniu jak największej liczby potencjalnych kandydatów podjęciem pracy na oferowanym stanowisku pracy. To podstawowy dokument w procesie rekrutacji pracowników.
39	Regulamin selekcji.	Szczegółowy opis celów, zasad i sposobu prowadzenia selekcji, któremu towarzyszy opis technik w procesie tym wykorzystywanych. Jest to podstawowy dokument w procesie selekcji pracowników.
Kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie (gmina) oraz Kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie (powiat)		
40	Arkusze okresowej oceny pracownika.	Standaryzowane narzędzie okresowej oceny pracownika.
41	Arkusze badania poziomu motywacji pracowników.	Standaryzowane narzędzie służące poznaniu postaw i opinii pracowników wobec sformułowanych względem nich oczekiwań, ich warunków pracy i możliwości ich poprawy, sposobów doskonalenia realizowanych przez nich zadań, rodzaju bodźców i zachęt, które skłaniałyby ich do poprawy jakości wykonywanych przez nich zadań.
42	Regulamin okresowej oceny pracowników.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 23.
43	Regulamin motywowania pracowników.	Szczegółowy opis celów, zasad i sposobów motywowania pracowników, któremu towarzyszy opis zachęt i bodźców służących mobilizacji pracowników do rzetelnego i kompetentnego wykonywania powierzonych im zadań oraz doskonalenia ich umiejętności zawodowych.
44	Regulamin awansowania pracowników.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 24.
Kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe (gmina) oraz Kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe (powiat)		
45	Arkusze badania potrzeb szkoleniowych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 25.
46	Roczny plan doskonalenia zawodowego pracowników.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 26.
47	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 i sposób jej weryfikacji, formy szkoleń praktycznych, warunki ukończenia służby przygotowawczej itp.
48	Strategia doskonalenia zawodowego pracowników.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 27.

49	Indywidualny plan rozwoju zawodowego pracownika.	Dokument określający potrzeby szkoleniowe pracownika, wskazujący jego luki kompetencyjne oraz sposoby ich wyeliminowania, opisujący aspiracje zawodowe pracownika.
50	Ocena efektywności i skuteczności szkoleń.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 28.
51	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.
Kryterium nr 12. Etyka (gmina) oraz Kryterium nr 11. Etyka (powiat)		
52	Przygotowanie elementów infrastruktury etycznej urzędu – warsztaty.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 29.
53	Warsztaty: Opracowanie strategii antykorupcyjnej urzędu.	Celem szkolenia jest dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej urzędu pod kątem zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji oraz ograniczania ryzyka występowania praktyk korupcyjnych. Tematyka warsztatów: identyfikacja problemów związanych z zapobieganiem korupcji; opracowywanie wizji i strategii organizacji w zakresie etyki; ład korporacyjny w zakresie etyki; opracowywanie polityk w zakresie etyki (m.in. polityka rekrutacyjna, polityka dotycząca składania i rozpatrywania skarg; monitoring i ewaluacja realizacji strategii organizacji w zakresie etyki; zarządzanie zmianą i ryzykiem; ustalanie planu pracy/działań doradcy/zespołu trenera ds. etyki; warsztat pracy doradcy/trenera ds. etyki; innowacje w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji w urzędach administracji publicznej.
Obszar zarządzania IV. Partnerstwo		
Kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne (powiat)		
54	Warsztaty: Zasady współpracy z partnerami społecznymi.	Warsztaty skierowane do samorządów, które w minimalnym zakresie realizują obowiązki związane ze współpracą z partnerami społecznymi. W trakcie warsztatów są oceniane podstawy realizacji zadań w obszarze (strategia, regulaminy itp.).
55	Procedura informowania opinii publicznej.	Projekt regulacji wewnętrznej (wraz z załącznikami) określający rodzaje spraw, o których opinia publiczna jest informowana, wraz z procedurą przekazywania tych informacji. Procedura powstaje w toku bezpośrednich spotkań i uzgodnień prowadzonych przez kierownictwo urzędu, pracowników odpowiedzialnych za politykę informacyjną i eksperta.

56	Poprawa polityki informacyjnej.	<p>Kluczowym elementem realizacji tego zadania jest przeprowadzenie analizy potrzeb informacyjnych, a na tej podstawie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ulepszenie istniejących i wprowadzenie nowych kanałów informowania, – poprawa czytelności i przejrzystości przekazywanych informacji, – optymalizacja częstotliwości przekazywania informacji. <p>Polityka jest wypracowana w toku bezpośrednich spotkań i uzgodnień prowadzonych przez kierownictwo urzędu, pracowników odpowiedzialnych za politykę informacyjną i eksperta.</p>
57	Usprawnienie współpracy z mediami.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 30.
58	Procedura pozyskiwania opinii mieszkańców.	Projekt regulacji wewnętrznej określającej rodzaje spraw, które wymagają zgromadzenia opinii mieszkańców i innych środowisk, wraz z procedurą pozyskiwania opinii.
59	Mapa aktywności społecznej.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 31.
60	Zasady wsparcia inicjatyw obywatelskich.	Konkurs lub inna forma wspierania inicjatyw obywatelskich. Zasady wsparcia mają formę regulacji wewnętrznej, załączników oraz broszury zawierającej informacje dotyczące zasad finansowania inicjatyw społecznych, kryteriów decydujących o wyborze inicjatyw, wymaganej dokumentacji, trybu przyznawania pomocy.
61	System konsultacji społecznych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 32.
62	Założenia działalności grup roboczych z udziałem przedstawicieli trzech sektorów.	Dokument określający zasady przygotowywania projektów we współpracy z sektorem gospodarczym i pozarządowym, nazwy tych projektów oraz podmioty uczestniczące w ich przygotowaniu.
63	Ewaluacja efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego w oparciu o przygotowaną procedurę.	Przeprowadzenie oceny jakości polityki informacyjnej oraz wszystkich narzędzi wykorzystywanych w tym celu.
64	Założenia prac ciał opiniodawczych.	Dokument określający dziedziny oraz tryb powoływania i sposób działania ciał opiniodawczych, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk.
65	Założenia projektów przewidzianych do realizacji we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami.	Wdrożenie narzędzia polega na opracowaniu fiszek projektowych, matryc logicznych lub szkiców dokumentacji projektowej (lub ich części).
66	Program poprawy mechanizmów partnerstwa publiczno-społecznego w oparciu o przeprowadzoną ocenę.	Dokument programowy określający kierunki i sposób poprawy jakości mechanizmów partnerstwa publiczno-społecznego. Dokument zostanie wypracowany w toku bezpośrednich spotkań i uzgodnień prowadzonych przez kierownictwo urzędu, pracowników odpowiedzialnych za współpracę z partnerami społecznymi i eksperta.

67	Analiza benchmarkingowa w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego.	Wyłonienie grupy benchmarkingowej, dokonanie porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, podjęcie działań adaptacyjnych w celu wdrożenia rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego, określenie trybu prowadzenia działań benchmarkingowych w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego.
Kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne (gmina) oraz Kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne (powiat)		
68	Warsztaty: Rozwój współpracy publiczno-publicznej.	Warsztaty strategiczne oceniające na każdym stadium rozwoju poziom współpracy gminy z podmiotami publicznymi. Przeprowadzone w formie dwóch jednodniowych spotkań – z określoną czasową przerwą na realizację zadań wyznaczonych w trakcie warsztatu. Podczas warsztatów są wykorzystywane „dobre praktyki”.
69	Zasady współpracy z zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego – warsztaty.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 33.
70	Warsztaty: Zwiększenie skuteczności i efektywności realizacji zadań gminy poprzez istniejące i możliwe do zawiązania partnerstwa z podmiotami samorządowymi.	Warsztaty mają na celu przeanalizowanie różnych aspektów możliwej współpracy z innymi podmiotami samorządowymi, związanej z realizowanymi przez gminę zadaniami. W tym m.in.: – ocenę możliwych obszarów współpracy, – analizę aktualnych i planowanych wymogów (standardów) realizowanych zadań, – ocenę uwarunkowań prawno-finansowych, – badanie „klimatu” do współpracy innych podmiotów samorządowych, – analizę istniejących dobrych praktyk i wzorców.
Kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (gmina) oraz Kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (powiat)		
71	Identyfikacja lokalnych przedsiębiorców na terenie gminy.	Celem wdrożenia narzędzia jest uzyskanie przez władze gminy informacji diagnostycznych o lokalnej przedsiębiorczości dla umożliwienia rozwoju współpracy i dwustronnej komunikacji. Wdrożenie narzędzia polega na opracowaniu schematu bazy danych przedsiębiorców (z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: wielkość firm, sektory działalności, lokalizacja, forma prawna itd.), zebraniu informacji (ze źródeł wtórnych lub w wyniku badań ankietowych) oraz opracowaniu bazy (zawierającej także dane kontaktowe). Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest baza danych oraz system jej uaktualniania.
72	Powołanie forum współpracy władz samorządowych z lokalnymi przedsiębiorcami.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 34.

73	Dokonanie oceny możliwości realizacji przez gminę projektów w formule PPP.	Celem wdrożenia narzędzia jest dokonanie przez władze gminy oceny możliwości przyszłej realizacji projektów w formule PPP z punktu widzenia strategii rozwoju gminy – dla szerszego zaspokojenia potrzeb inwestycyjnych gminy. Wdrożenie narzędzia polega na przeprowadzeniu analizy istniejących przepisów prawnych, analizie strategii i perspektywicznych projektów inwestycyjnych oraz dokonaniu wstępnej oceny formuły finansowania. Wynikiem prac nad wdrożeniem narzędzia jest dokument zawierający analizę przyszłych możliwości realizacji projektów w formule PPP.
Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi		
Kryterium nr 16. Usługi administracyjne (gmina) oraz Kryterium nr 15. Usługi administracyjne (powiat)		
74	Przygotowanie do wdrożenia zarządzania kluczowymi procesami administracyjnymi – warsztaty.	Celem szkolenia jest wdrożenie strukturalnego podejścia do analizy i poprawy podstawowych procesów mających wpływ na działalność urzędu. Propagowanie technik i narzędzi dokumentowania wzorcowych procesów. Tematyka szkolenia: geneza zarządzania procesowego, systemy zarządzania oparte na zarządzaniu procesowym, identyfikacja procesów w ramach działania urzędu, zarządzanie procesowe nastawione na zmiany, praktyczne narzędzia w mapowaniu procesów i procedur, standaryzowanie procesów; poprawa wydajności i efektywności procesów, monitorowanie i korygowanie procesów, narzędzia wspomagające zarządzanie procesami.
75	Przygotowanie do wdrożenia systemu zarządzania jakością w urzędzie administracji publicznej – warsztaty.	Celem szkolenia jest wprowadzenie do zagadnień zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej. Szkolenie obejmuje następujące tematy: jakość jako strategia działania; klient administracji publicznej i jego wymagania; normy ISO w odniesieniu do działalności administracji samorządowej; system zarządzania jakością a zarządzanie przez jakość; kompleksowe zarządzanie jakością – TQM; zalety i wady systemu zarządzania jakością; etapy wdrażania systemu jakości; ocena systemu zarządzania jakością w oparciu o narzędzia PRI i CAF.
76	Badanie jakości świadczenia usług administracyjnych – warsztat metodyczny.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 35.
Kryterium nr 17. Usługi społeczne (gmina) oraz Kryterium nr 16. Usługi społeczne (powiat)		
77	Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 36.
78	Analiza zapotrzebowania na usługi społeczne.	Celem narzędzia jest określenie zakresu oraz możliwości rozszerzenia oferty o nowe i nieobligatoryjne usługi, przy uwzględnieniu potrzeb mieszkańców.
79	Katalog i zasady świadczenia usług społecznych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 37.
80	Procedura przekazywania informacji o usługach i ich parametrach.	Procedura określa sposób i formę przedstawiania mieszkańcom informacji m.in. o zakresie świadczonych usług, sposobie świadczenia, docelowych standardach świadczenia usług, kosztach świadczenia usług oraz osobach odpowiedzialnych za przekazywanie informacji.
81	Procedura opracowywania standardów świadczenia usług społecznych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 38.

82	Ocena narzędzi (procedur) wykorzystywanych do świadczenia usług.	Celem procedury jest porównanie opracowanych i wdrożonych procedur z ich faktycznym funkcjonowaniem. Wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich wykonywania.
83	System okresowego badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług społecznych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 39.
84	Monitoring satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 40.
85	Procedura aktualizacji i doskonalenia wdrożonych rozwiązań.	Procedura ma na celu wykorzystanie pozyskanych informacji z monitoringu do wprowadzania usprawnień i zmian w świadczeniu usług. Pozwala ona wyznaczać kierunki działań celem poprawy świadczenia usług.
86	Analiza benchmarkingowa w zakresie usług społecznych.	Porównanie własnych działań (np. katalog, standardy, parametry kosztowe i wyniki, stosowane procedury) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego, w celu znalezienia najbardziej efektywnych rozwiązań.
Kryterium nr 18. Usługi techniczne (gmina) oraz Kryterium nr 17. Usługi techniczne (powiat)		
87	Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług.	Procedura analizy kosztów oraz jakości świadczenia usług ma na celu wprowadzenie mechanizmów podnoszenia jakości świadczenia usług oraz optymalizacji kosztów i sposobu realizacji usług.
88	Analiza zapotrzebowania na usługi techniczne.	Celem narzędzia jest określenie zakresu oraz możliwości rozszerzenia oferty o nowe i nieobligatoryjne usługi, przy uwzględnieniu potrzeb mieszkańców.
89	Katalog i zasady świadczenia usług technicznych.	Celem narzędzia jest dokonanie spisu usług publicznych, które jednostka jest zobowiązana świadczyć mieszkańcom. Struktura katalogu zawiera co najmniej: określenie nazwy usługi; wskazanie kategorii, do której należy; podstawę prawną jej realizacji; krótki opis (np. co powinien uzyskać odbiorca usługi, określenie miejsca i czasu realizacji).
90	Procedura opracowywania standardów świadczenia usług.	Celem jest określenie wzorców świadczenia usług, posiadających określone cechy lub nieprzekraczalne parametry, które można opisać lub zmierzyć. Standardy świadczenia usług publicznych są przygotowywane przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za poszczególne kategorie usług publicznych.
91	Procedura przekazywania informacji o usługach i ich parametrach.	Procedura określa sposób i formę przedstawiania mieszkańcom informacji m.in. o zakresie świadczonych usług, sposobie świadczenia, docelowych standardach świadczenia usług, kosztach świadczenia usług oraz osobach odpowiedzialnych za przekazywanie informacji.

92	System badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług.	Procedura określa sposoby pozyskiwania informacji do oceny jakości świadczenia usług – wskazuje kto, kiedy i jakie informacje powinien gromadzić. Badanie satysfakcji ma na celu ocenę efektywności i skuteczności zaspokajania potrzeb mieszkańców oraz w sposób ciągły dostarcza informacji na temat słabych i mocnych stron świadczonych usług. Wyniki badania są wykorzystywane do dokonywania korekt podnoszących jakość i efektywność świadczonych usług oraz do wprowadzania nowych usług. Części procedury są włączane do regulaminu organizacyjnego urzędu (innych jednostek), statutów jednostek zależnych i umów o realizację usług.
93	Ocena narzędzi (procedur) wykorzystywanych do świadczenia usług.	Celem procedury jest porównanie opracowanych i wdrożonych procedur z ich faktycznym funkcjonowaniem, w szczególności w zakresie: – adekwatności wyboru sposobu i formy świadczenia usługi technicznej, – poprawności wdrożonych zasad i standardów świadczenia usług technicznych, – przydatności podawanych informacji o parametrach, zasadach i standardach świadczenia usług technicznych. Wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich wykonywania.
94	Procedura aktualizacji i doskonalenia wdrożonych rozwiązań.	Procedura ma na celu wykorzystanie pozyskanych informacji z przeprowadzonej oceny do wprowadzania usprawnień i zmian w świadczeniu usług. Pozwala ona wyznaczyć kierunki działań i być gwarantem wysokiego standardu i jakości świadczonych usług technicznych.
95	Analiza benchmarkingowa w zakresie usług technicznych.	Porównanie własnych działań (np. katalog, standardy, parametry kosztowe i wyniki, stosowane procedury) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego, w poszukiwaniu najbardziej efektywnych rozwiązań w zakresie świadczenia usług technicznych.
Kryterium nr 18. Bezpieczeństwo publiczne (powiat)		
96	Opracowanie powiatowej mapy zagrożeń i powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 41.
97	Opracowywanie i wdrażanie polityki informacyjnej dla mieszkańców dotyczącej bezpieczeństwa publicznego – warsztaty.	Celem warsztatu jest poprawa bezpieczeństwa publicznego, a jego tematyka obejmuje: metodologię tworzenia polityki informacyjnej samorządu, dobre praktyki samorządu w zakresie informowania mieszkańców.

98	System koordynacji zarządzania kryzysowego – warsztaty.	Celem warsztatu jest usprawnienie systemu zarządzania kryzysowego, a jego tematyka obejmuje: monitorowanie, alarmowanie ludności oraz koordynowanie działań ratowniczych i porządkowo-ochronnych w sytuacjach kryzysowych; opracowywanie powiatowych planów reagowania kryzysowego; zasady informowania o zagrożeniach i podejmowanych działaniach oraz współdziałania ze służbami, inspekcjami i strażami; system uruchamiania procedur działania w sytuacjach kryzysowych; zasady koordynowania prac związanych z organizacją powiatowego systemu zarządzania kryzysowego; koordynowanie systemu ratowniczo-gaśniczego; systemy informatyczne w lokalnym zarządzaniu kryzysowym; dobre praktyki w zakresie rozwiązań realizowanych przez samorząd na rzecz poprawy bezpieczeństwa publicznego.
Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego (gmina) oraz Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy (powiat)		
99	Aktualizacja części gospodarczej strategii rozwoju lub programu rozwoju gospodarczego.	Warsztaty służące aktualizacji części gospodarczej strategii rozwoju gminy lub opracowanie (aktualizacja) programu rozwoju gospodarczego, jako programu operacyjnego do strategii, poprzedzone diagnozą stanu i oceną wyników realizacji dotychczasowej strategii/ programu w zakresie rozwoju gospodarczego. Aktualizacja strategii jest oparta o metodę partycypacyjną, zakładającą szeroki udział interesariuszy.
100	Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 42.
101	Przygotowanie planów wdrożenia konkretnych (wybranych) narzędzi wspierających rozwój gospodarczy.	Warsztaty służące przygotowaniu planu wdrożenia konkretnych narzędzi wspierających rozwój gospodarczy, dostosowanych do specyfiki gminy (spośród wymienionych w kryterium 19 metody PRI). Plan ten może być częścią programu rozwoju gospodarczego lub samodzielnym dokumentem (zadaniem).
102	Powiatowy bank informacji gospodarczej.	Narzędzie przedstawione w II rozdziale katalogu w rozbudowanej formie, oznaczone nr 43.



ISBN 978-83-89410-91-7



9 788389 410917