

Rozwój instytucjonalny samorządów małopolskich – wyniki badań

Jarosław Bober (red.)
Barbara Gil
Marcin Kukiełka

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.

Institucja 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

Skład i druk:

Olison's Project
www.olisons.pl

Zawartość

1. Wprowadzenie – metoda PRI i samoocena	4
2. Informacje o badaniu	5
3. Wyniki samooceny dotyczącej poziomu rozwoju instytucjonalnego samorządów lokalnych w Małopolsce	6
3.1. Analiza rozwoju instytucjonalnego gmin	8
3.1.1. Obszary zarządzania	8
3.1.2. Kryteria zarządzania	8
3.2. Analiza rozwoju instytucjonalnego powiatów	21
3.2.1. Obszary zarządzania	21
3.2.2. Kryteria zarządzania	22
4. Małopolska na tle innych jednostek	33
5. Podsumowanie	36

1. Wprowadzenie – metoda PRI i samoocena

Prezentowany materiał stanowi podsumowanie pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządów w Małopolsce, które zrealizowała Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK. Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) w maju i czerwcu 2011 roku. Honorowy patronat nad tym przedsięwzięciem objął Marszałek Województwa Małopolskiego, pan Marek Sowa. Realizacja badania stanowiła element projektu „Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Założenia metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego opierają się na przekonaniu, że jednym z kluczowych czynników służących rozwojowi wspólnot lokalnych jest sprawna i efektywna administracja samorządowa, inicjująca i wspierająca działania na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców oraz rozwoju lokalnego. Aby samorzady mogły wypełniać zadania w tym zakresie na miarę istniejących i pojawiających się potrzeb, konieczne jest wzmocnienie ich potencjału instytucjonalnego. Pod pojęciem tym rozumie się odpowiednie struktury organizacyjne i decyzyjne, kompetentnych i sprawnych urzędników, procedury działania, mechanizmy zapewniające właściwe wykorzystanie zasobów, korzystanie z mechanizmów partnerstwa oraz udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi. Odpowiedni potencjał instytucjonalny pozwala jednostkom samorządu terytorialnego świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych.

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego opiera się na powtarzalnej sekwencji działań, obejmującej:

- diagnozę poziomu rozwoju – prowadzoną w formie analizy instytucjonalnej jednostki samorządowej;
- projektowanie zmian instytucjonalnych poprzez identyfikację i zaplanowanie działań poprawiających funkcjonowanie jednostki i poziom świadczonych usług (sporządzenie planu rozwoju instytucjonalnego);
- realizację planu poprzez wdrażanie tzw. narzędzi rozwoju instytucjonalnego;
- ocenę efektów – prowadzoną w formule ponownej oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego, co stanowi domknięcie cyklu doskonalenia zarządzania i funkcjonowania jednostki oraz pozwala na określenie dalszych działań modernizacyjnych (a więc rozpoczęcie kolejnego cyklu doskonalenia).

W ramach badania skupiono się na pierwszym z tych etapów, tj. diagnozie poziomu rozwoju (dokonywanej w ramach samoanalizy). Poproszono także samorzady o określenie swoich aspiracji i potrzeb rozwojowych – poprzez wskazanie optymalnych stadiów rozwoju, będących początkową fazą projektowania rozwiązań doskonalących.

Pełny opis metody PRI zawierają następujące publikacje:

- *Planowanie rozwoju instytucjonalnego w samorządach lokalnych*
- *Analiza instytucjonalna gminy*
- *Analiza instytucjonalna powiatu*
- *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego.*

Ich uzupełnieniem są takie elementy, jak aplikacja komputerowa Analiza instytucjonalna urzędów (wspierająca etap analizy oraz projektowania działań w zakresie ustalania optymalnych stadiów rozwoju) czy baza benchmarkingowa pozwalająca na porównania własnych osiągnięć z innymi samorządami regionu i kraju. Wszystkie publikacje dotyczące metody PRI oraz pozostałe elementy jej oprzyrządowania są dostępne na stronie internetowej: www.pri.msap.pl.

Prezentacja wyników badania nie byłaby możliwa bez aktywnego, dobrowolnego udziału samorządów naszego regionu w tym przedsięwzięciu. Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o dane przekazane przez następujące samorzady:

- miasta i gminy: Andrychów, Brzesko, Chelmiec, Dobra, Gorlice, Gródek nad Dunajcem, Klucze, Koszyce, Krzeszowice, Lanckorona, Muszyna, Olesno, Oświęcim, Podegrodzie, Poronin, Raciechowice, Sękowa, Słomniki, Stary Sącz, Tokarnia, Wiśniowa, Wojnicz, Zielonki;
- powiaty: gorlicki, krakowski, myślenicki, nowotarski, olkuski, tarnowski.

Uczestnicy badania otrzymają dostęp do bazy benchmarkingowej, dzięki której zyskają możliwość spojrzenia na uzyskane wyniki z szerszej perspektywy. Dziękując władzom tych jednostek, Autorzy pragną jednocześnie zachęcić do korzystania z metody PRI oraz aktualizacji swoich wyników w kolejnych latach.

2. Informacje o badaniu

Badanie zaadresowano do wszystkich samorządów lokalnych Małopolski, czyli 182 gmin, 19 powiatów i 3 miast na prawach powiatu. Polegało ono na wypełnieniu elektronicznego kwestionariusza samooceny w zakresie dotychczasowych działań (stadia osiągnięte) oraz aspiracji jednostki (stadia optymalne), a następnie przesłaniu pliku z wynikami do MSAP UEK. Na potrzeby samooceny została stworzona specjalna aplikacja komputerowa, dostępna m.in. na stronie internetowej projektu, mająca na celu ułatwienie przeprowadzenia analizy. Aplikacja ta samoczynnie zlicza wyniki i generuje syntetyczny raport podsumowujący. Narzędziem pomocniczym, z którego mogły skorzystać samorzady, był podręcznik opisujący metodę PRI pt. *Analiza instytucjonalna gminy* lub *Analiza instytucjonalna powiatu*. Ponadto w razie jakichkolwiek pytań lub problemów związanych z analizą przez cały okres trwania badania do dyspozycji samorządów pozostawali eksperci projektu, którzy byli gotowi świadczyć wsparcie merytoryczne.

W celu wsparcia realizacji badania zostały przeprowadzone 3 warsztaty informacyjne nt. samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego samorządu przy użyciu metody PRI. Spotkania te odbyły się w Nowym Sączu, Tarnowie i Krakowie, odpowiednio w dniach 10, 17 i 19 maja 2011 roku. Do małopolskich urzędów miast i gmin oraz starostw powiatowych zostały wysłane zaproszenia na warsztaty; ze wszystkimi jednostkami nawiązano także kontakt telefoniczny. Celem warsztatów było zapoznanie przedstawicieli samorządów z metodą PRI oraz sposobem przeprowadzania samooceny. Ze względu na charakter spotkania do udziału w nim zaproszono osoby mające kluczowe znaczenie dla funkcjonowania urzędu, tj. osoby ze ścisłego kierownictwa urzędu oraz średnią kadre kierowniczą. W efekcie na warsztaty przybyli przedstawiciele 72 samorządów lokalnych. Obecni byli reprezentanci 12 powiatów, co stanowi 55% wszystkich powiatów w województwie oraz 60 gmin, czyli 33% wszystkich gmin w województwie.

W wyniku pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządy przeprowadziły analizy, na które składały się:

- Samoocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu dokonana poprzez wypełnienie kwestionariusza diagnostycznego dostępnego na stronie internetowej projektu lub na nośnikach CD; na podstawie odpowiedzi z kwestionariusza aplikacja automatycznie obliczała wyniki i wskazywała *osiągnięte stadia rozwoju* w każdym z ocenianych zagadnień merytorycznych (tzw. kryteriów zarządzania);
- Przyjęcie wstępnych założeń dotyczących planów usprawnień poprzez wybór *stadiów optymalnych*, czyli pożądanego stadium rozwoju w ramach każdego kryterium zarządzania. Czynność ta stanowi pierwszy krok w procesie tworzenia planu rozwoju instytucjonalnego. Ustalenie stadiów optymalnych ma kluczowe znaczenie dla kształtu planu rozwoju – pokazuje, jakie cele urząd chce osiągnąć w perspektywie kilku następnych lat.

Ostatecznie samoocenę w ramach pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządów w Małopolsce (bądź innych zadań projektu) przeprowadziło 29 samorządów: 23 gminy (prawie 13% gmin w województwie) oraz 6 powiatów (32% małopolskich powiatów). Na udział w badaniu nie zdecydowało się żadne z trzech miast na prawach powiatu.

W przypadku 7 samorządów (5 gmin, 2 powiaty) nie zostały wybrane stadia optymalne. Na podstawie rozmów telefonicznych z przedstawicielami tych jednostek zespół przeprowadzający badania ustalił, że samorządy te wskazują osiągnięte stadia jako stadia optymalne dla ich jednostek.

Dzięki danym otrzymanym od jednostek, wyniki badania mogą stanowić wyznacznik dla samorządu województwa oraz administracji centralnej w zakresie projektowania działań na rzecz samorządów lokalnych.

Na koniec należy zaznaczyć, że zebrane dane nie są danymi reprezentatywnymi dla całej Małopolski, dlatego też nie jest uprawnione wyciąganie na ich podstawie wniosków ogólnych dotyczących potencjału instytucjonalnego samorządów lokalnych w całym regionie.

3. Wyniki samooceny dotyczącej poziomu rozwoju instytucjonalnego samorządów lokalnych w Małopolsce

Analizie zostały poddane dane dotyczące 23 gmin oraz 6 powiatów województwa małopolskiego. W związku z różnicami w kryteriach zarządzania, wynikającymi ze zróżnicowania kompetencji na różnych szczeblach samorządu terytorialnego, analiza została przeprowadzona oddzielnie dla gmin i powiatów, osobno dla obszarów zarządzania i kryteriów zarządzania. Metoda PRI opiera się na ocenie poziomu rozwoju instytucjonalnego dokonywanej indywidualnie dla 19 kryteriów zarządzania, czyli zdefiniowanych zakresów merytorycznych działalności jednostki, które z kolei składają się na 5 obszarów zarządzania. Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym z 5 stadiów rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się jednostka samorządowa oraz jakie zadania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jej potencjału instytucjonalnego. Aby znaleźć się w danym stadium rozwoju, należy spełnić wszystkie warunki w ramach

danego stadium, a także wszystkie warunki ze stadiów poprzedzających. Szczegółowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego w ramach kryteriów można znaleźć w następujących publikacjach: *Analiza instytucjonalna gminy* oraz *Analiza instytucjonalna powiatu*. Dane dotyczące obszarów zarządzania pozwalają ogólnie spojrzeć na poziom rozwoju instytucjonalnego gmin i powiatów, a analiza w oparciu o kryteria zarządzania daje bardziej szczegółowy wgląd w sytuację poszczególnych jednostek.

Poniżej znajduje się lista obszarów oraz składających się na nie kryteriów zarządzania. Ze względu na nieco odmienne zakresy merytoryczne działalności gmin i powiatów – jak wcześniej wspomniano – kryteria dla gmin i powiatów nieznacznie różnią się od siebie.

Tabela 1. Badane metodą PRI obszary i kryteria zarządzania dla gmin i powiatów

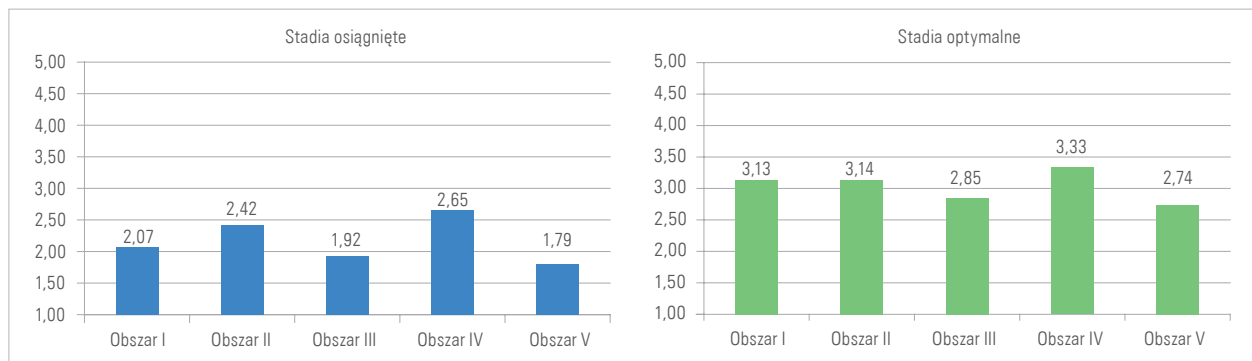
Gminy	Powiaty
Obszar zarządzania I: Przywództwo i strategia	Obszar zarządzania I: Przywództwo i strategia
Kryterium 1. Przywództwo	Kryterium 1. Przywództwo
Kryterium 2. Zarządzanie strategiczne	Kryterium 2. Zarządzanie strategiczne
Obszar zarządzania II: Zarządzanie zasobami i procesami	Obszar zarządzania II: Zarządzanie zasobami i procesami
Kryterium 3. Zarządzanie finansami	Kryterium 3. Zarządzanie finansami
Kryterium 4. Zarządzanie mieniem	Kryterium 4. Zarządzanie mieniem
Kryterium 5. Zarządzanie przestrzenią	Kryterium 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi
Kryterium 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	Kryterium 6. Zarządzanie procesami
Kryterium 7. Zarządzanie procesami	Kryterium 7. Zarządzanie projektami
Kryterium 8. Zarządzanie projektami	
Obszar zarządzania III: Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	Obszar zarządzania III: Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji
Kryterium 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja	Kryterium 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja
Kryterium 10. Motywowanie, ocena i awansowanie	Kryterium 9. Motywowanie, ocena i awansowanie
Kryterium 11. Doskonalenie zawodowe	Kryterium 10. Doskonalenie zawodowe
Kryterium 12. Etyka	Kryterium 11. Etyka
Obszar zarządzania IV: Partnerstwo	Obszar zarządzania IV: Partnerstwo
Kryterium 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	Kryterium 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne
Kryterium 14. Partnerstwo publiczno-publiczne	Kryterium 13. Partnerstwo publiczno-publiczne
Kryterium 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	Kryterium 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne
Obszar zarządzania V: Zarządzanie usługami publicznymi	Obszar zarządzania V: Zarządzanie usługami publicznymi
Kryterium 16. Usługi administracyjne	Kryterium 15. Usługi administracyjne
Kryterium 17. Usługi społeczne	Kryterium 16. Usługi społeczne
Kryterium 18. Usługi techniczne	Kryterium 17. Usługi techniczne
Kryterium 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	Kryterium 18. Bezpieczeństwo
	Kryterium 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

3.1. Analiza rozwoju instytucjonalnego gmin

3.1.1. Obszary zarządzania

Wykres 1 prezentuje uśrednione wyniki osiągnięte przez 23 małopolskie gminy (12,64% wszystkich gmin w województwie) we wszystkich obszarach zarządzania. Jednostki najwyższej sytuują się w obszarach *Zarządzanie zasobami i procesami* oraz *Partnerstwo*, natomiast w obszarach *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji* oraz *Zarządzanie usługami publicznymi* gminy najczęściej nie osiągają nawet drugiego stadium rozwoju. Największy wpływ na taki wynik w obszarze związanym z kapitałem ludzkim mają wyniki w kryterium 11. *Doskonalenie zawodowe*. Kwestia ta będzie omówiona szczegółowo w dalszej części raportu (poświęconej analizie kryteriów). Analiza pożądaných przez gminy stadiów rozwoju instytucjonalnego wskazuje, że najwyższy poziom rozwoju jednostki te chciałyby osiągnąć w obszarze *Partnerstwo*. Należy jednak pamiętać, że gminy w tym właśnie obszarze, zgodnie z wynikami samooceny, osiągnęły dotychczas najwyższe stadia rozwoju. W przypadku większości obszarów (I, III, V) w perspektywie kolejnych lat gminy chciałyby uplasować się jedno stadium rozwoju wyżej.

Wykres 1. Średnie wyniki analizy gmin – województwo małopolskie: stadia osiągnięte i optymalne



Źródło: opracowanie własne.

3.1.2. Kryteria zarządzania

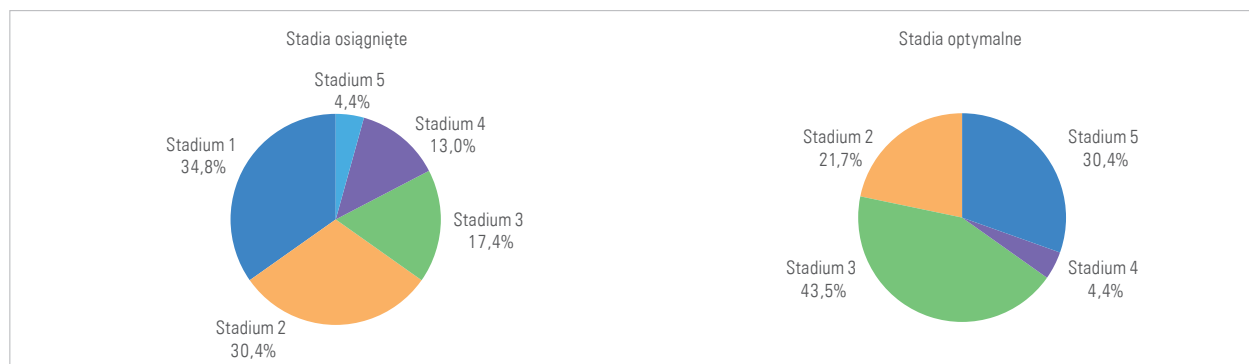
Bardziej szczegółowych informacji na temat potencjału instytucjonalnego przebadanych samorządów gminnych w Małopolsce dostarcza analiza osiągniętych przez nie stadiów rozwoju w poszczególnych kryteriach zarządzania. Warto przyrzeć się także aspiracjom rozwojowym gmin, a więc przeanalizować stadia optymalne wybierane przez gminy w każdym z kryteriów. Wykresy 2-19 prezentują procentowy rozkład osiągniętych przez przebadane gminy stadiów rozwoju wraz z procentowym rozkładem odpowiedzi dotyczących stadiów optymalnych w poszczególnych kryteriach zarządzania.

OBSZAR I. Przywództwo i strategia

Na obszar zarządzania I. *Przywództwo i strategia* składają się następujące kryteria zarządzania: 1. *Przywództwo* oraz 2. *Zarządzanie strategiczne*.

Około 2/3 przeanalizowanych małopolskich gmin znajduje się w 1 lub 2 stadium rozwoju instytucjonalnego w pierwszym analizowanym kryterium. Warunki, jakie urząd musi spełnić, aby znaleźć się w stadium 2 mówią zarówno o podejmowaniu przez kierownictwo działań na rzecz mobilizowania pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej, jak i prowadzeniu inicjowanego przez kierownictwo monitoringu zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy. Stadia najwyższe, 4 i 5, osiąga łącznie około 17% przebadanych gmin. W tych gminach kierownictwo urzędu podejmuje szereg działań mających na celu motywowanie i inspirowanie pracowników oraz partnerów do działania. Analiza odpowiedzi na pytanie o optymalne stadia rozwoju pokazuje, że większości gmin wystarczy utrzymanie 2 lub 3 stadium rozwoju. Osiągnięcie stadium 5 jest celem dla 30% badanych jednostek, jednak odejmując od tego wyniku gminy, które to stadium już osiągnęły otrzymujemy informację, że co czwarta przebadana gmina chciałaby w perspektywie kilku najbliższych lat spełnić wszystkie warunki pozwalające na osiągnięcie najwyższego stadium w przypadku kryterium *Przywództwo*.

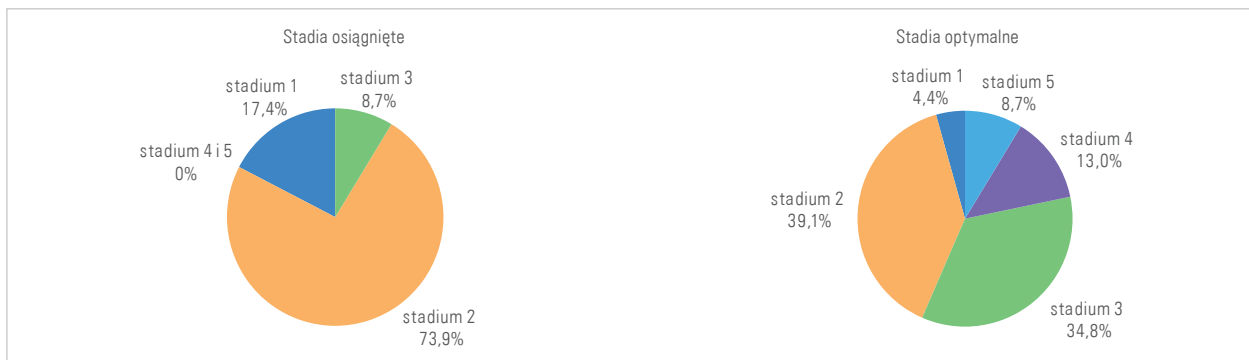
Wykres 2. Kryterium 1. Przywództwo: stadia osiągnięte i optymalne – gminy, województwo małopolskie



Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na procentowy rozkład osiągniętych przez przebadane gminy stadiów rozwoju w przypadku kryterium 2. *Zarządzanie strategiczne*. Żaden z samorządów nie znajduje się w 4 ani 5 stadium, natomiast znakomita większość (ponad 91%) osiągnęło 1 lub 2 stadium rozwoju. Analiza odpowiedzi na poszczególne pytania wyznaczające stadium rozwoju w omawianym kryterium pokazuje, że co prawda prawie we wszystkich przebadanych gminach istnieje i jest realizowana strategia rozwoju gminy, spełniająca podstawowe wymogi merytoryczne, a środki na jej realizację zostały uwzględnione w budżecie bieżącego roku (czyli spełnione są wymogi dla stadium 2), ale w większości przypadków bądź nie zostały opracowane plany operacyjne obejmujące wszystkie cele strategii bądź też nie została przyjęta procedura monitoringu realizacji strategii (czyli nie zostały spełnione wymogi dla stadium 3). Wykres 3 pokazuje także, że dla 39% przebadanych gmin optymalne jest osiągnięcie stadium 2, a dla kolejnych 35% stadium 3. Stadium 4 i 5 chciałoby osiągnąć blisko 22% analizowanych jednostek.

Wykres 3. Kryterium 2. Zarządzanie strategiczne



Źródło: opracowanie własne.

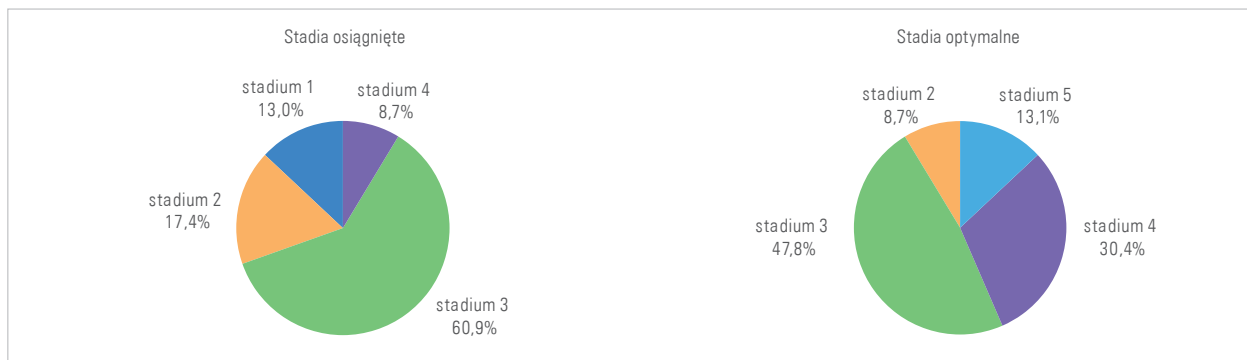
OBSZAR II. Zarządzanie zasobami i procesami

Na obszar II. *Zarządzanie zasobami i procesami* składają się następujące kryteria zarządzania: 3. *Zarządzanie finansami*, 4. *Zarządzanie mieniem*, 5. *Zarządzanie przestrzenią*, 6. *Zarządzanie technologiami informacyjnymi*, 7. *Zarządzanie procesami*, 8. *Zarządzanie projektami*.

Analiza wyników dla kryterium 3 pokazuje, że przebadane gminy ogólnie nie radzą sobie z zarządzaniem finansami w swojej jednostce. Co prawda żadna z nich nie osiągnęła stadium 5, ale prawie 2/3 spełniło wszystkie warunki dla stadium 3. W praktyce oznacza to, że w gminach są sporządzane podstawowe prognozy dotyczące dochodów i wydatków (w szczególności wieloletni plan inwestycyjny w horyzoncie minimum 3-letnim oraz prognoza dochodów obejmująca co najmniej kolejny rok budżetowy), a zarządzanie finansami opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego (w szczególności na 5-letniej prognozie finansowej oraz wieloletnim planie inwestycyjnym). Dla prawie połowy gmin to właśnie stadium 3 jest stadium optymalnym, 30% chciałoby spełnić wszystkie wymogi dla stadium 4, a kolejne 13% dla stadium 5.

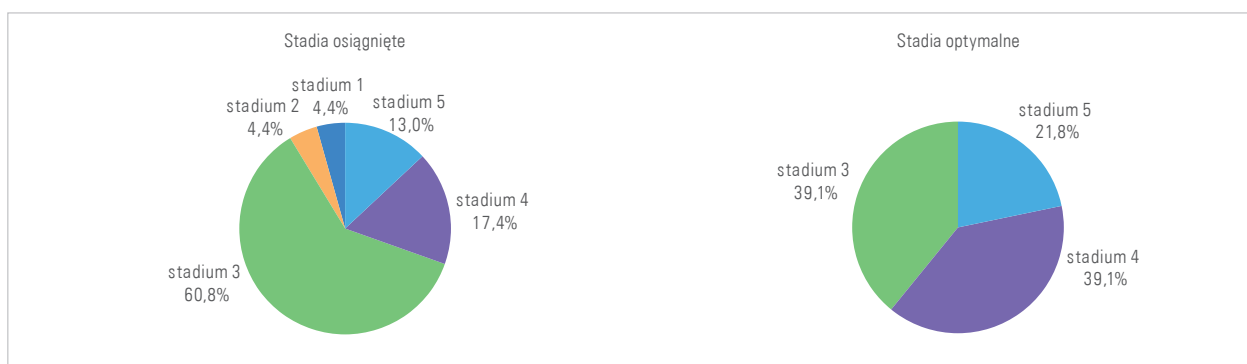
Jeszcze lepiej przebadane samorządy wypadają w przypadku kryterium 4. *Zarządzanie mieniem*. Ponownie ponad 60% gmin osiągnęło 3 stadium rozwoju, a więc gmina nie tylko posiada aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego, ale także przejrzyste procedury dotyczące obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego, reguluje stan prawny składników mienia komunalnego oraz dokonuje, w uzasadnionych przypadkach, prywatyzacji tego mienia. Ponadto kolejne 17% gmin określiło jednolite zasady zarządzania nieruchomościami komunalnymi, informuje mieszkańców o składnikach mienia przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie oraz dokonuje cyklicznej oceny wdrożonych procedur w zakresie zarządzania mieniem, tym samym osiągając 4 stadium rozwoju. Najwyższe stadium osiągnęło 13% przebadanych gmin z Małopolski. Co w tej sytuacji nie dziwi, w omawianym kryterium jednostki wybierały wysokie stadia optymalne: prawie 61% samorządów zamierza osiągnąć 4 lub 5 stadium rozwoju.

Wykres 4. Kryterium 3. Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Kryterium 4. Zarządzanie mieniem

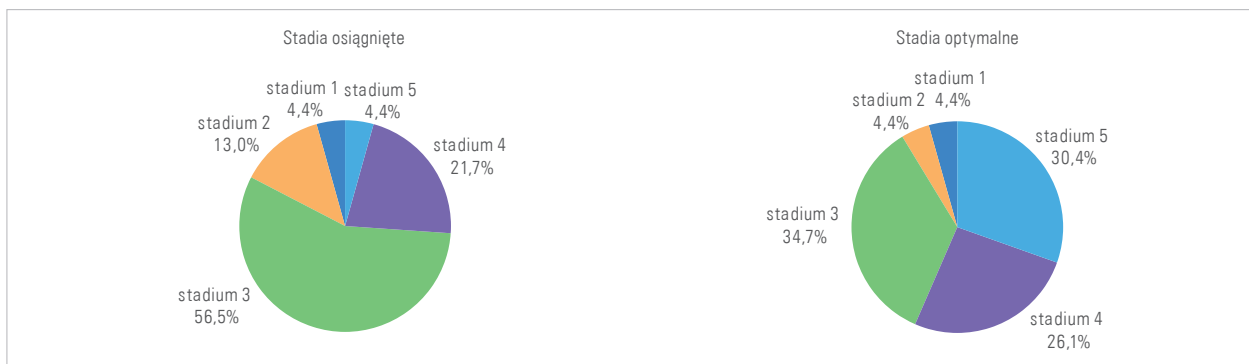


Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. prezentuje procentowy rozkład osiągniętych stadiów w przypadku kryterium 5. *Zarządzanie przestrzenią*. Tu ponownie duży odsetek badanych jednostek z Małopolski spełnia wszystkie wymogi określone dla 3 stadium rozwoju. Ponad 56% gmin w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodne z ustaloną wizją i polityką przestrzenną gminy zawartą w studium, a ponadto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów, w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania służące podniesieniu estetyki gminy oraz prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju. Dodatkowo 22% gmin w Małopolsce spełnia wszystkie wymogi dla stadium 4 (obejmujące m.in. podejmowanie działań mających na celu racjonalne kształtowanie przestrzeni publicznej, ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków, przeprowadzanie cyklicznej oceny

podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią). Rozkład odpowiedzi na pytanie o optymalne stadium rozwoju w kryterium związanym z zarządzaniem przestrzenią jest podobny jak w przypadku kryterium omawianego powyżej. Dla blisko 35% gmin optymalne jest stadium 3, dla kolejnych 26% – stadium 4, a następnych 30% chciałoby w perspektywie kilku kolejnych lat osiągnąć modelowe stadium 5.

Wykres 6. Kryterium 5. Zarządzanie przestrzenią



Źródło: opracowanie własne.

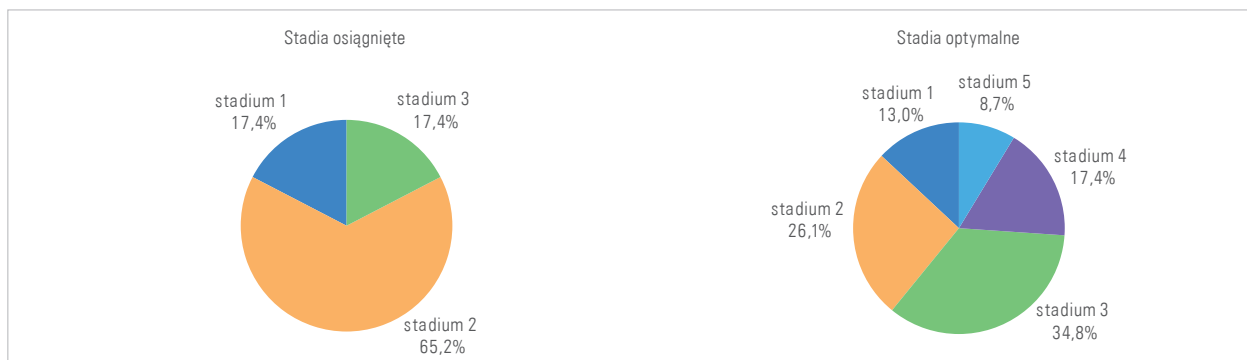
O ile w trzech pierwszych kryteriach zarządzania składających się na obszar II. *Zarządzanie zasobami i procesami* przebadane gminy w województwie osiągają stosunkowo wysokie stadia rozwoju, to w przypadku trzech kolejnych kryteriów (6. *Zarządzanie technologiami informacyjnymi*, 7. *Zarządzanie procesami*, 8. *Zarządzanie projektami*) wyniki analizy nie są imponujące. W przypadku wszystkich tych kryteriów zdecydowana większość gmin (od 83% do 91%) osiąga 1 lub 2 stadium rozwoju.

W praktyce oznacza to, że jedynie w przypadku 17% gmin strona internetowa urzędu ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), dla kierownictwa i pracowników organizowane są szkolenia z zakresu technologii informacyjnych oraz planowane jest wdrożenie istniejących rozwiązań informacyjnych także w jednostkach organizacyjnych gminy. 39% przebadanych gmin pragnie pozostać w stadium 1 lub 2 w kryterium *Zarządzanie technologiami informacyjnymi*, stadium 3 jest pożądane przez 35% jednostek, a stadia najwyższe chciałoby osiągnąć łącznie ponad 26% jednostek.

Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że ponad połowa gmin (56,5%) w kryterium związanym z zarządzaniem procesami znajduje się w stadium 1, czyli w swoich działaniach nie wychodzi poza procedury realizacji zadań zgodne z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Ponad 30% gmin w zakresie zarządzania procesami spełnia wymogi określone dla stadium 2: zostały zidentyfikowane procesy kluczowe oraz opisane podstawowe zasady ich realizacji (określenie wejścia i wyjścia, celu procesu), a także określono odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów. Tutaj ponownie dla dużej części urzędów (ponad 43%) stadium optymalnym jest stadium 1 lub 2. Średnie stadium rozwoju w zakresie zarządzania procesami chciałoby osiągnąć 43% przebadanych w Małopolsce samorządów.

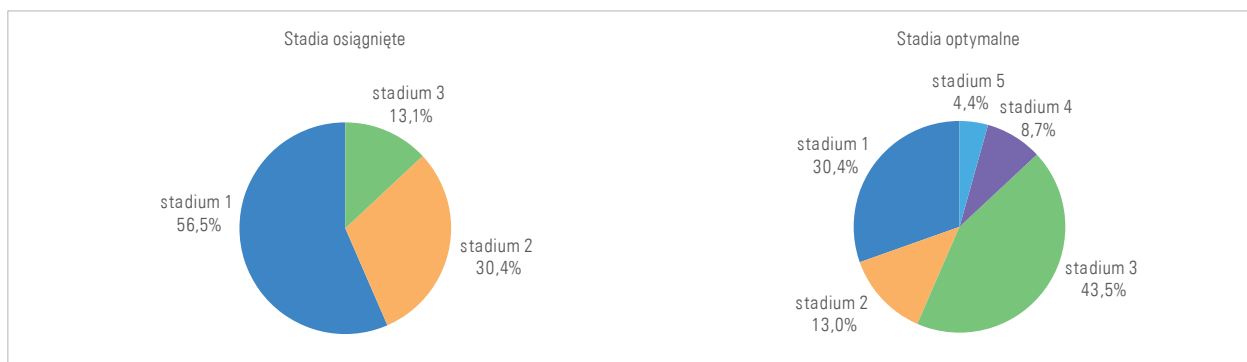
W przypadku kryterium 8. *Zarządzanie projektami* ponad 90% jednostek znajduje się w 1 lub 2 stadium rozwoju. Oznacza to, że 22% urzędów realizuje zadania wykorzystując jedynie elementy zarządzania projektami, a 70% urzędów w swoich działaniach tworzy zespoły projektowe, w formule projektowej realizuje zadania w co najmniej dwóch obszarach oraz jednocześnie identyfikuje, gromadzi i upowszechnia informacje o potencjalnych źródłach finansowania projektów. Tylko nieliczne z przebadanych jednostek chciałyby w zakresie zarządzania projektami osiągnąć najwyższe stadia rozwoju. Dla ponad 52% gmin optymalne jest osiągnięcie stadium 2, a pozostałe 35% jako pożądane wskazują stadium 3.

Wykres 7. Kryterium 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi



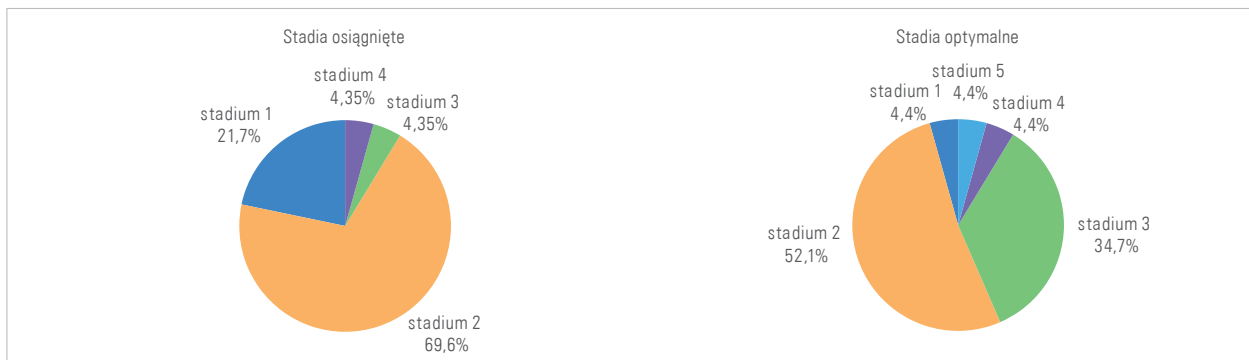
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8. Kryterium 7. Zarządzanie procesami



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Kryterium 8. Zarządzanie projektami

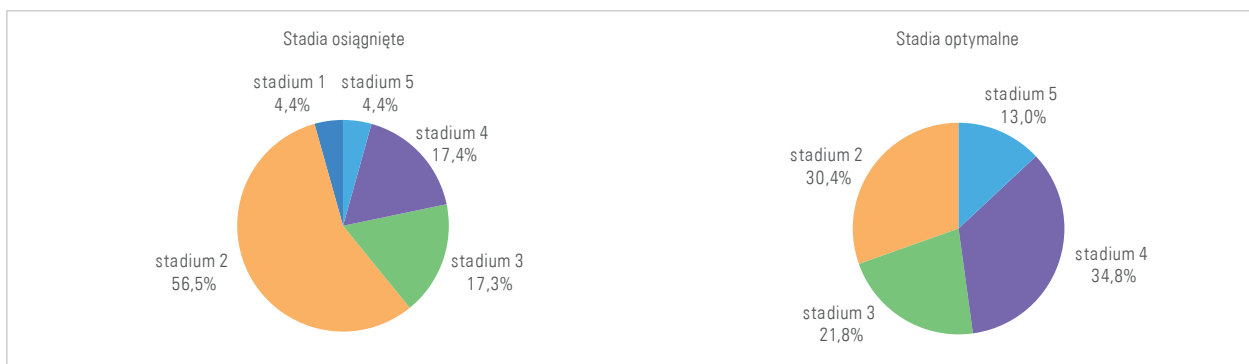


Źródło: opracowanie własne.

OBSZAR III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

Na obszar III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji składają się następujące kryteria zarządzania: 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja, 10. Motywowanie, ocena i awansowanie, 11. Doskonalenie zawodowe, 12. Etyka.

Wykres 10. Kryterium 9. Planowanie, rekrutacja i selekcja



Źródło: opracowanie własne.

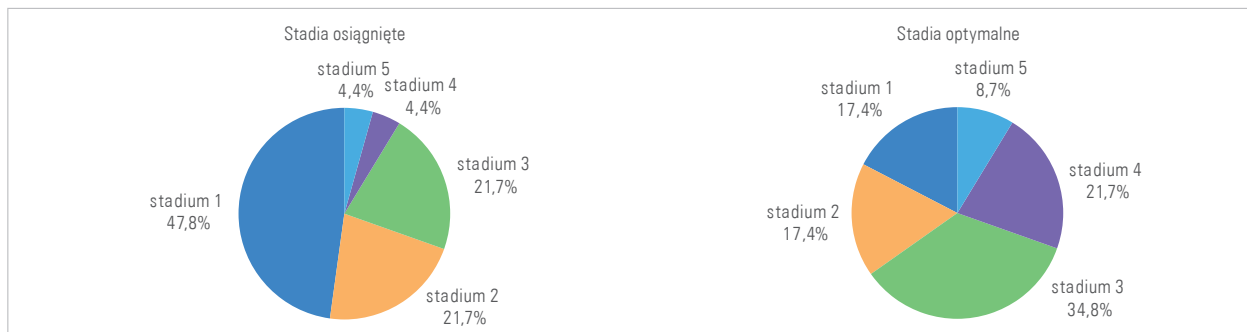
Kryterium 9. dotyczy planowania zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w urzędzie gminy oraz sposobu rekrutacji i selekcji pracowników. Analiza procentowego rozkładu osiągniętych przez przebadane gminy stadiów rozwoju wskazuje, że ponad połowa z nich (56,5%) znajduje się w stadium 2. Oznacza to, że urząd prowadząc politykę planowania rozwoju zasobów ludzkich analizuje stan zatrudnienia. Warunki

osiągnięcia 3 stadium rozwoju, czyli przygotowanie opisu kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy, sporządzenie opisów profili stanowisk oraz przygotowanie planów zatrudnienia spełnia 17% gmin, które zdecydowały się przeprowadzić samoocenę swojej jednostki. Tyle samo urzędów opracowuje standaryzowane narzędzia rekrutacji oraz regulamin rekrutacji, a także przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania rozwoju zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, tym samym osiągając 4 stadium rozwoju w omawianym kryterium zarządzania. Jak pokazuje rozkład odpowiedzi na pytanie o stadia optymalne w zakresie planowania, rekrutacji i selekcji, dla ponad 30% analizowanych gmin wystarczającym stadium rozwoju jest stadium 2. 22% jednostek chciałoby osiągnąć stadium 3, 35% – stadium 4, a stadium najwyższe jest pożądane przez 13% przebadanych gmin.

Kolejne kryterium dotyczy kwestii związanych z motywowaniem obecnych pracowników. Okazuje się, że prawie połowa gmin prowadzi politykę oceniania, motywowania i awansowania pracowników jedynie w zakresie zgodnym z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Blisko 22% osiągnęło stadium 2 (tj. prowadząc politykę oceny pracowników wykorzystuje opisy profili stanowisk i stosuje arkusze ocen dostosowane do profili stanowisk), tyle samo stadium 3 (tj. prowadząc politykę oceny pracowników dokonuje wartościowania stanowisk pracy oraz stosuje regulamin okresowej oceny pracowników). W stosunku do osiągniętych wyników gminy ujawniają wysokie aspiracje rozwojowe w omawianym zakresie. W 1 i 2 stadium chciałoby pozostać prawie 35% jednostek, jednocześnie tyle samo aspiruje do 3 stadium rozwoju, a ponad 30% stadium optymalne określa jako 4 i 5.

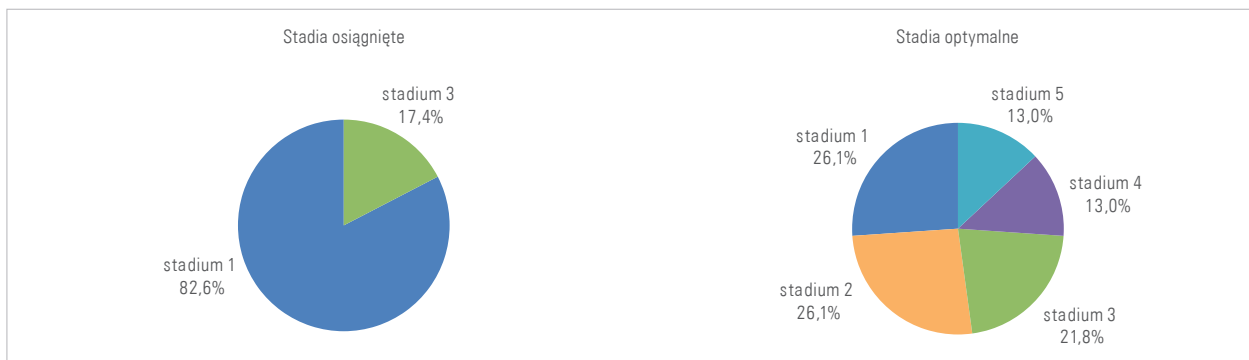
Zdecydowanie najgorszy wynik spośród wszystkich 19 kryteriów przebadane jednostki osiągnęły w kryterium 11. *Doskonalenie zawodowe*. Blisko 83% gmin nie prowadzi polityki doskonalenia zawodowego pracowników w zakresie wykraczającym ponad wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Pozostała część gmin osiąga 3 stadium rozwoju w tym zakresie, czyli prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników poprzez: wykorzystanie arkuszy badania potrzeb szkoleniowych, przygotowanie rocznych planów doskonalenia zawodowego pracowników, realizację założeń służby przygotowawczej oraz realizację strategii doskonalenia zawodowego pracowników. Urzędy zauważają pilną potrzebę poprawy prowadzonej polityki doskonalenia zawodowego, ponieważ prawie połowa chciałaby osiągnąć 3 lub wyższe stadium rozwoju w tej dziedzinie. Wciąż jednak ponad 26% jednostek biorących udział w badaniu nie widzi potrzeby wypracowania jakiegokolwiek polityki doskonalenia zawodowego swoich pracowników, czyli wystarczające jest dla nich osiągnięcie stadium 1.

Wykres 11. Kryterium 10. Motywowanie, ocena i awansowanie



Źródło: opracowanie własne.

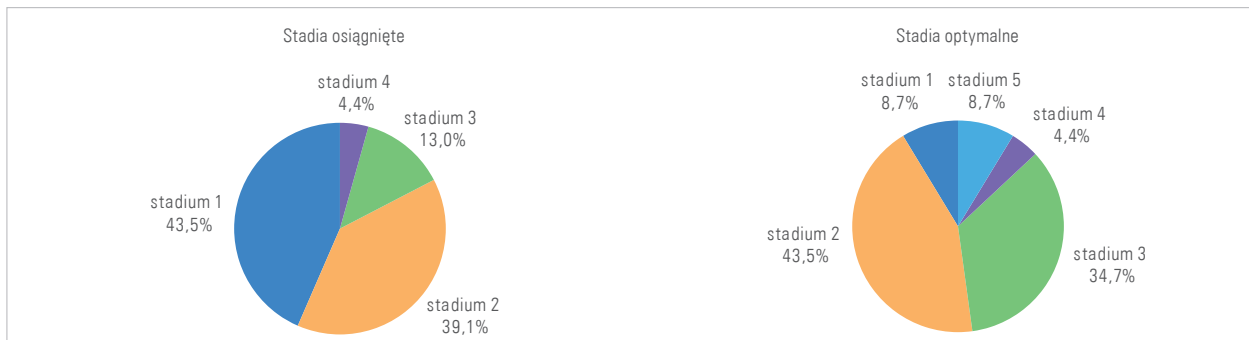
Wykres 12. Kryterium 11. Doskonalenie zawodowe



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium 12. *Etyka* zawiera szereg zagadnień mających na celu harmonizację postępowania i postaw funkcjonariuszy publicznych z powszechnie uznawanymi zasadami i wartościami etycznymi. Wymogi stawiane przed urzędami dotyczą m.in. przejrzystości procedur i dokumentacji oraz działań antykorupcyjnych i innych mających na celu wyeliminowanie nadużyć wynikających z pełnienia funkcji publicznych. W tej ważnej z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania urzędu dziedzinie zdecydowana większość gmin (82,6%), które dokonały samooceny, znajduje się w stadium 1 lub 2. Warunki, jakie jednostka musi spełnić, aby osiągnąć 2 stadium rozwoju to: wdrożenie systemu przyjęć interesantów oraz kontrola przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg, a także prowadzenie działań ukierunkowanych na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych. Kolejne warunki – pozwalające na znalezienie się w 3 stadium rozwoju – spełnia już tylko 13% urzędów. Duża część gmin (ponad 43%) uważa, że optymalne jest osiągnięcie stadium 2, kolejne 35% chciałoby w najbliższych kilku latach osiągnąć stadium 3. Zasadność spełniania warunków dla 4 i 5 stadium rozwoju uznaje łącznie 13% przebadanych urzędów.

Wykres 13. Kryterium 12. Etyka



Źródło: opracowanie własne.

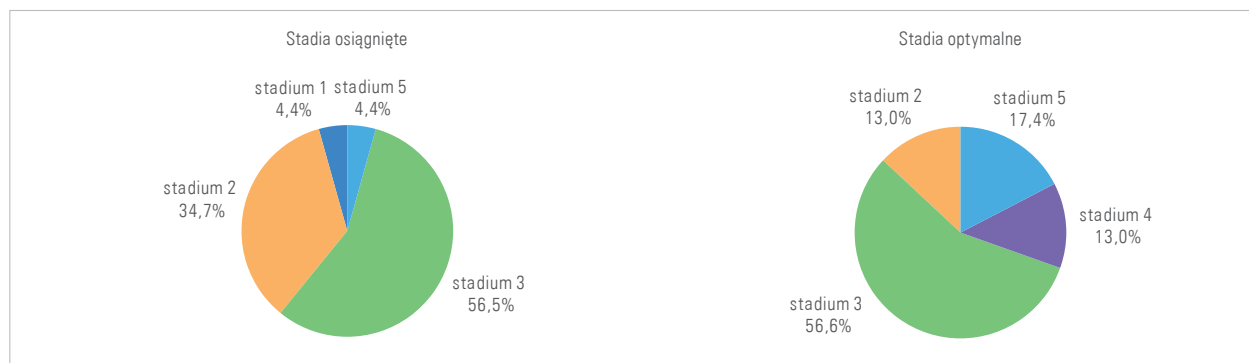
OBSZAR IV. Partnerstwo

Na obszar zarządzania IV. *Partnerstwo* składają się następujące kryteria zarządzania: 13. *Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne*, 14. *Partnerstwo publiczno-publiczne*, 15. *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne*.

Z analizy procentowych rozkładów osiągniętych przez przebadane gminy stadiów rozwoju w kryteriach składających się na obszar IV. *Partnerstwo* wynika, że samorządy większy nacisk kładą na działania związane z rozwijaniem współpracy z partnerami społecznymi i publicznymi niż z prywatnymi.

Ponad połowa gmin (56,5%), które w ramach pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządów lokalnych przeprowadziły samoocenę swojej jednostki, znajduje się w 3 stadium rozwoju w przypadku kryterium związanego z komunikacją społeczną oraz partnerstwem publiczno-społecznym. Oznacza to, że wszystkie te gminy nie tylko podają do wiadomości publicznej informacje, których udostępnianie nie jest obligatoryjne oraz stale doskonalą jakość polityki informacyjnej (co stanowi warunki dla osiągnięcia stadium 2, w którym znajduje się prawie 35% gmin), ale także pozyskują opinie środowisk lokalnych w sprawach istotnych dla gminy, w których gromadzenie opinii nie jest obowiązkowe, posiadają mapy aktywności społecznej w gminie oraz poprzez różne działania wspierają inicjatywy obywatelskie podejmowane na terenie gminy. Aż 56% gmin uważa, że osiągnięcie stadium 3 w omawianym kryterium jest dla nich wystarczające, 13% deklaruje chęć dążenia do osiągnięcia stadium 4, a ponad 17% – stadium najwyższego.

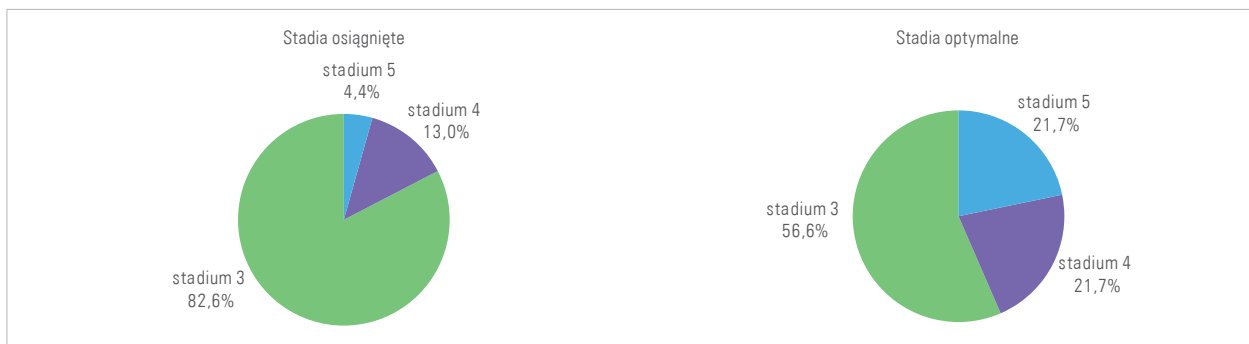
Wykres 14. Kryterium 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium dotyczące partnerstwa publiczno-publicznego jest jedynym, w którym wszystkie z analizowanych gmin znajdują się powyżej 2 stadium rozwoju. Zdecydowana większość (blisko 83%) z nich spełnia wszystkie warunki wymagane do osiągnięcia stadium 3, tj. wymieniają informacje oraz realizują wspólne przedsięwzięcia w jednym z wymienionych w badaniu obszarów z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych oraz utrzymują kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego. Jednocześnie 2/3 z tych gmin uważa, że osiągnięte stadium jest optymalne i nie deklaruje chęci rozwoju w tym zakresie. Blisko 44% jednostek wskazuje stadia 4 i 5 jako stadia pożądane do osiągnięcia w perspektywie najbliższych kilku lat.

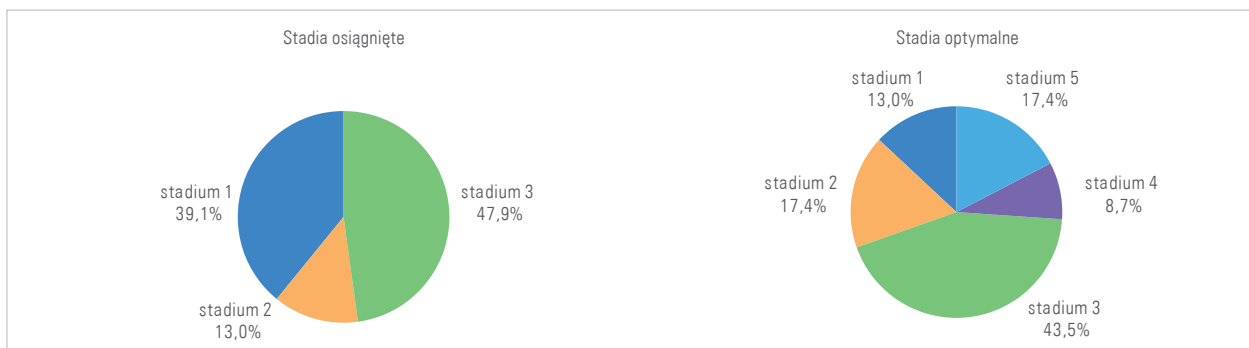
Wykres 15. Kryterium 14. Partnerstwo publiczno-publiczne



Źródło: opracowanie własne.

Jak już wcześniej zasygnalizowano, współpraca gmin z sektorem prywatnym nie jest tak dobrze rozwinięta, jak z pozostałymi sektorami. Aż 39,1% jednostek współpracuje z lokalnymi przedsiębiorcami w zakresie nie wykraczającym poza wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Kolejne 13% dysponuje charakterystyką działalności przedsiębiorców lokalnych oraz zamieszcza na stronie internetowej urzędu informacje o usługach publicznych oraz usługach wsparcia biznesu dostępnych dla przedsiębiorców. Pozostałe 47,9% jednostek znajduje się w 3 stadium rozwoju w omawianym kryterium, czyli dodatkowo zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy oraz współpracuje z przedsiębiorcami w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną, czy też w innych obszarach. Żadna z przebadanych gmin nie spełniła wszystkich warunków wymaganych do osiągnięcia 4 lub 5 stadium rozwoju, ale łącznie ponad 26% urzędów chciałaby takie stadia osiągnąć. Tylko 30,4% gmin uważa, że stadia 1 i 2 są dla nich stadiami optymalnymi, a pozostałe 43,5% jako pożądane wskazuje stadium 3.

Wykres 16. Kryterium 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne



Źródło: opracowanie własne.

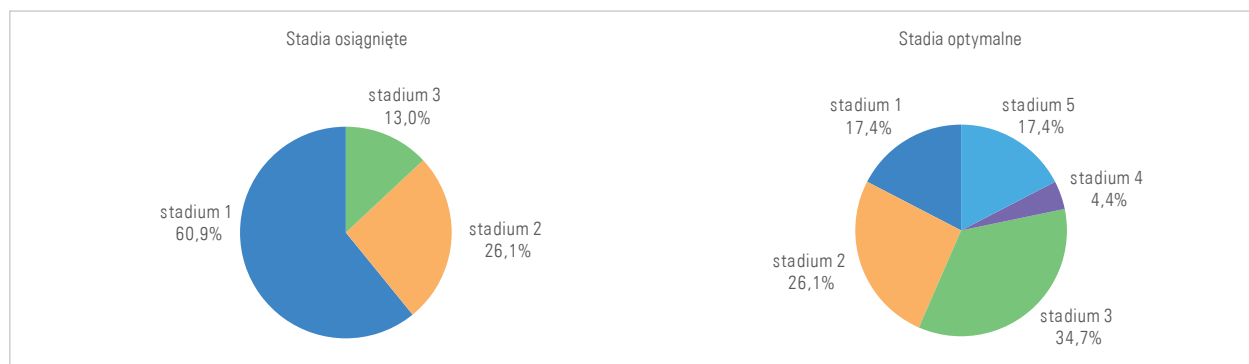
OBSZAR V. Zarządzanie usługami publicznymi

Na obszar zarządzania V. *Zarządzanie usługami publicznymi* składają się następujące kryteria zarządzania: 16. *Usługi administracyjne*, 17. *Usługi społeczne*, 18. *Usługi techniczne*, 19. *Wspieranie rozwoju gospodarczego*.

W przypadku analizy kryteriów składających się na obszar V. *Zarządzanie usługami publicznymi* na szczególną uwagę zasługuje fakt, że we wszystkich 4 kryteriach ani jedna przebadana jednostka nie osiągnęła 4 lub 5 stadium rozwoju. Zdecydowana większość plasuje się w 1 lub 2 stadium, natomiast nieznaczna część w stadium 3 (od 4 do 13%).

Do usług administracyjnych można zaliczyć następujące zadania: wydawanie dokumentów (zaświadczeń) na życzenie klienta, wydawanie decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego czy wprowadzanie danych do rejestrów (baz danych). Pilotażowe badanie potencjału instytucjonalnego samorządów lokalnych w Małopolsce pokazuje, że ponad 60% przeanalizowanych gmin świadczy usługi administracyjne w zakresie nie wykraczającym poza wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa (stadium 1). Kolejne 26% gmin sporządziło katalog usług administracyjnych, karty informacyjne dla większości usług administracyjnych oraz analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych, tym samym spełniając wszystkie warunki konieczne do osiągnięcia 2 stadium rozwoju. Większość gmin widzi potrzebę poprawy jakości świadczenia usług administracyjnych, o czym świadczy rozkład odpowiedzi na pytanie o stadia optymalne w omawianym kryterium. W stadium 1 i 2 chciałoby pozostać łącznie 43,5% jednostek, stadium 3 jako optymalne wskazuje prawie 35% gmin, a stadium 4 i 5 – łącznie blisko 22%.

Wykres 17. Kryterium 16. Usługi administracyjne

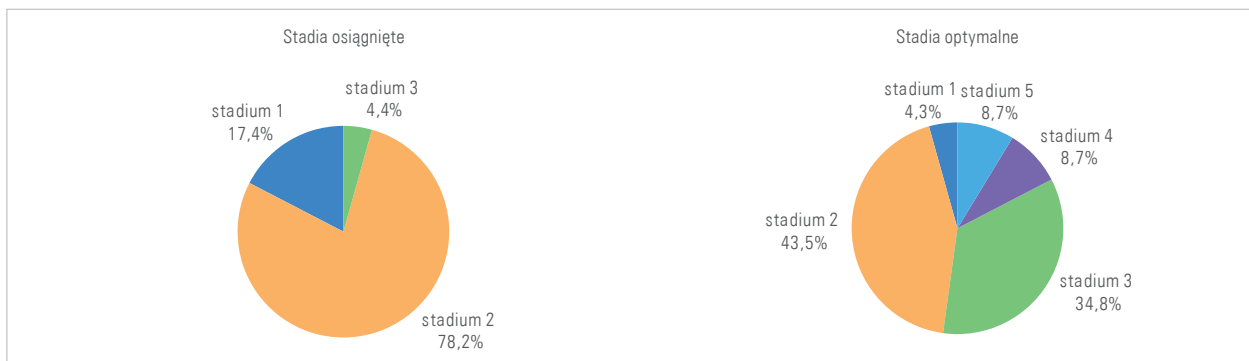


Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi w pytaniach o świadczenie usług społecznych (czyli w szczególności z zakresu: ochrony i promocji zdrowia, oświaty i wychowania, kultury fizycznej i rekreacji, pomocy społecznej, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli) oraz usług technicznych (czyli m.in. z zakresu drogownictwa, komunikacji, gospodarki wodno-kanalizacyjnej, gospodarki odpadami oraz utrzymania porządku i czystości, zieleni publicznej, komunalnej gospodarki mieszkaniowej, zaopatrzenia w energię ciepłą) jest bardzo zbliżony, zarówno jeśli chodzi o stadia osiągnięte, jak i optymalne. Stadium 1 osiągnęło w obu przypadkach ponad 17% jednostek. Około $\frac{3}{4}$ przebadanych gmin

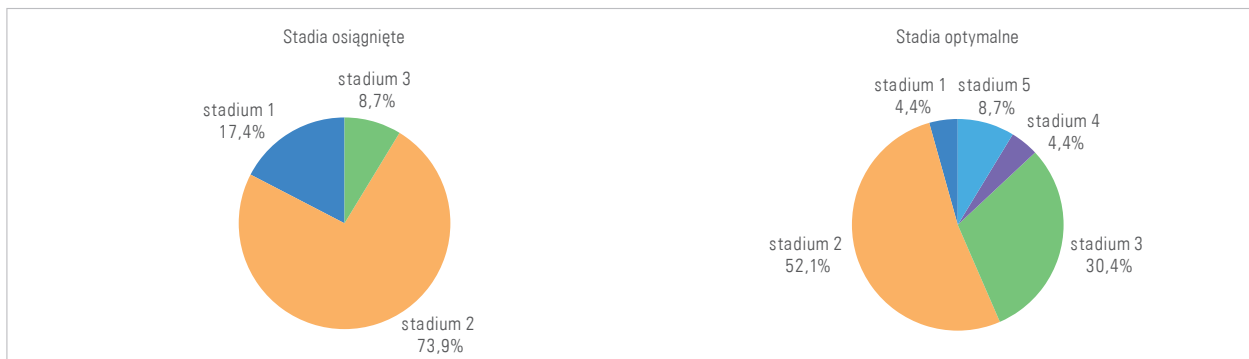
w obydwóch kryteriach osiągnęło 2 stadium rozwoju, co oznacza, że analizuje możliwości doskonalenia świadczenia usług społecznych (ponad 78%) oraz technicznych (blisko 74%) dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne oraz analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych/technicznych. Stadium to osiąga także w obydwóch kryteriach największą liczbę wskazań jako stadium optymalne – 43% w przypadku kryterium 17. *Usługi społeczne* i 52% w przypadku kryterium 18. *Usługi techniczne*. Stadium 3 w obydwóch kryteriach jest wskazywane jako optymalne przez około 1/3 gmin. Stadia 4 i 5 w przypadku jakości świadczenia usług społecznych chciałoby osiągnąć łącznie ponad 17% gmin, a w przypadku usług technicznych – 13%.

Wykres 18. Kryterium 17. Usługi społeczne



Źródło: opracowanie własne.

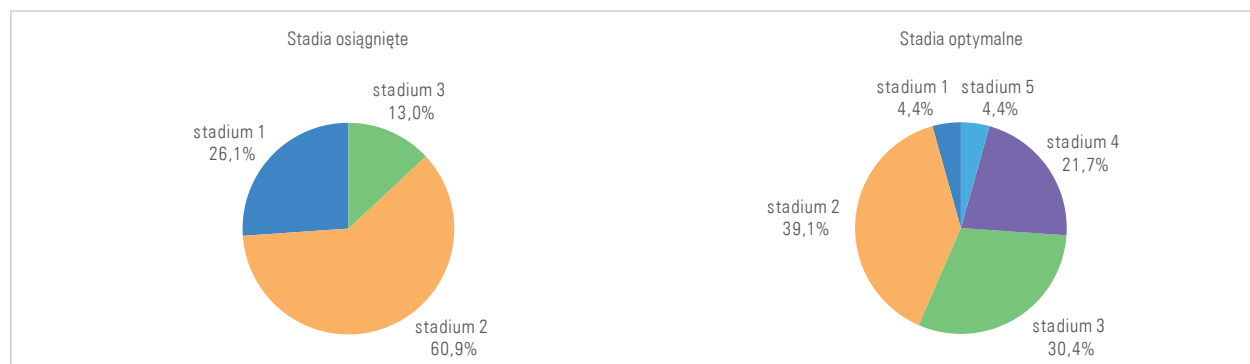
Wykres 19. Kryterium 18. Usługi techniczne



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim kryterium zarządzania jest kryterium 19. *Wspieranie rozwoju gospodarczego*. Ponad 26% gmin realizuje zadania z zakresu wspierania rozwoju gospodarczego w zakresie nie wykraczającym poza wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Większość – blisko 61% – spełnia warunki wymagane dla osiągnięcia 2 stadium rozwoju, czyli w strategii rozwoju gminy określiła działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego oraz w realizacji polityki rozwoju gospodarczego stosuje przynajmniej 2 z wymienionych w kwestionariuszu diagnostycznym narzędzi. Żadna z przebadanych gmin nie osiągnęła ani 4, ani 5 stadium rozwoju, ale 26% z nich dostrzega potrzebę rozwijania polityki wspierania rozwoju gospodarczego aż do osiągnięcia tych stadiów. Stadium 2 jest stadium optymalnym dla 39% jednostek, a stadium 3 – dla ponad 30%.

Wykres 20. Kryterium 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego



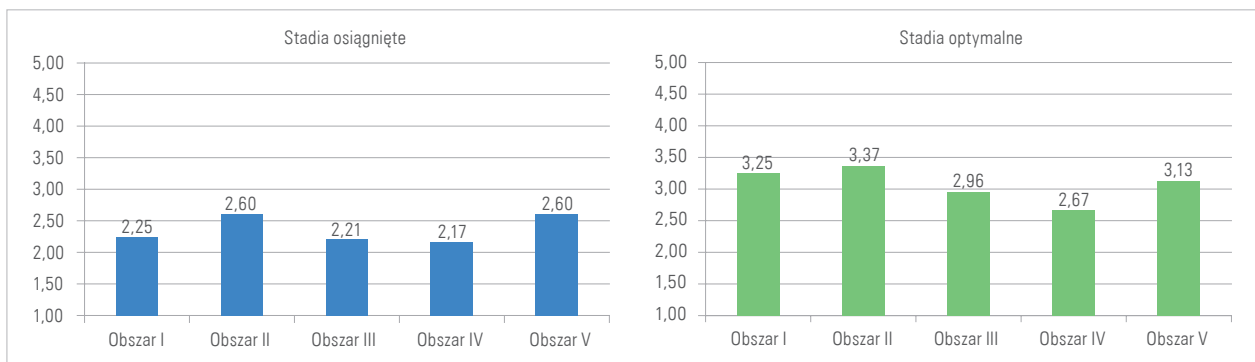
Źródło: opracowanie własne.

3.2. Analiza rozwoju instytucjonalnego powiatów

3.2.1. Obszary zarządzania

Średnie wyniki analizy stadiów osiągniętych przez 6 analizowanych powiatów województwa małopolskiego (31,6% wszystkich powiatów regionu) oraz wybrane przez nie średnie stadia optymalne w obszarach zarządzania prezentuje wykres 21. Średnio powiaty znajdują się między 2 a 3 stadium rozwoju we wszystkich obszarach zarządzania. Najwyżej plasują się w obszarach *Zarządzanie zasobami i procesami* oraz *Zarządzanie usługami publicznymi*, ale zauważyć należy, że różnice pomiędzy poszczególnymi obszarami są nieznaczne. Najniższe stadia rozwoju powiaty osiągnęły w obszarze *Partnerstwo*. Szczegółowa analiza, przeprowadzona na poziomie kryteriów, pokazuje, że na wynik ten mają wpływ bardzo niskie stadia rozwoju osiągnięte w kryterium związanym ze współpracą z przedsiębiorcami i partnerstwem publiczno-prywatnym. W pozostałych kryteriach składających się na obszar *Partnerstwo* urzędy radzą sobie znacznie lepiej. Powiaty wskazały, że w perspektywie kilku najbliższych lat najwyższe stadia rozwoju chciałyby osiągnąć w obszarach *Zarządzanie zasobami i procesami* oraz *Przywódstwo i strategia*. Na uwagę zasługuje fakt, że w małym stopniu zależy im na rozwoju w obszarze *Partnerstwo* – bowiem średnie stadium osiągnięte w tym obszarze wynosi 2,17, a średnie stadium optymalne 2,67. Wynik ten determinują niskie aspiracje rozwojowe powiatów w kryterium 14. *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne*.

Wykres 21. Średnie wyniki analizy powiatów – województwo małopolskie: stadia osiągnięte i optymalne



Źródło: opracowanie własne.

3.2.2. Kryteria zarządzania

Poniższe wykresy, analogicznie jak w przypadku gmin, prezentują rozkład osiągniętych przez przebadane powiaty stadiów rozwoju, a także rozkłady odpowiedzi w pytaniach o stadia optymalne w poszczególnych kryteriach zarządzania. Jak już wspomniano, analizie zostały poddane dane dotyczące 6 powiatów z Małopolski (co stanowi 32% wszystkich powiatów w województwie), dlatego tym razem na wykresach zawarte są dane liczbowe, a nie procentowe. Zdefiniowane w metodzie PRI warunki, jakie powiat musi spełnić, aby znaleźć się w określonym stadium rozwoju są takie same, jak w przypadku omawianych wcześniej gmin.

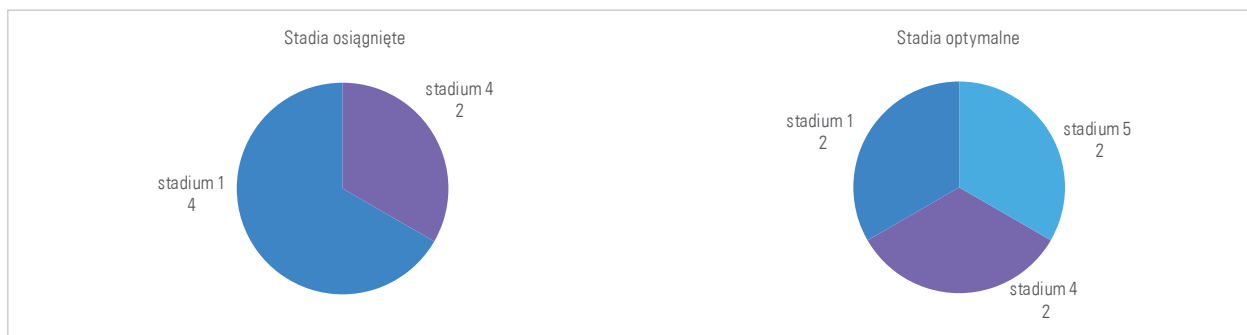
OBSZAR I. Przywództwo i strategia

Na obszar zarządzania I. *Przywództwo i strategia* składają się następujące kryteria zarządzania: 1. *Przywództwo* oraz 2. *Zarządzanie strategiczne*.

W przypadku kryterium 1. *Przywództwo* cztery z sześciu przebadanych powiatów znajdują się w 1 stadium rozwoju, pozostałe dwa w stadium 4. Po dwie jednostki jako optymalne wskazują stadia 1, 4 oraz 5.

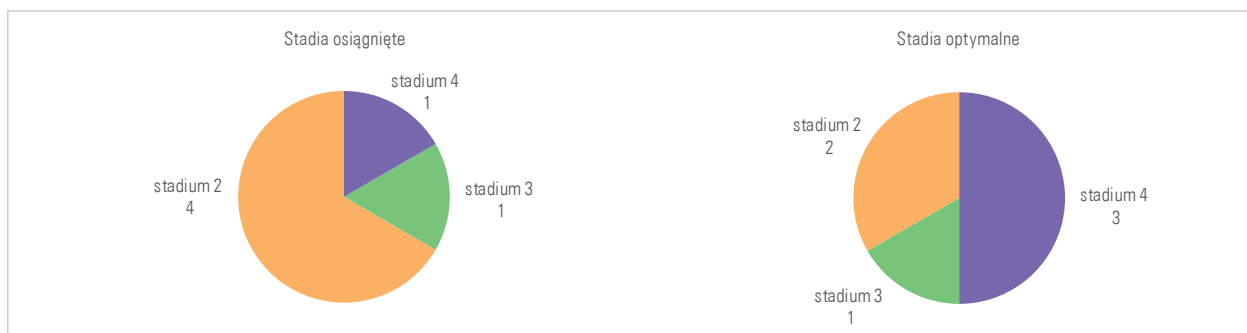
W kryterium 2. *Zarządzanie strategiczne* cztery jednostki osiągnęły 2 stadium rozwoju i połowa z nich wskazuje na to stadium jako optymalne. Stadium 3 osiągnął jeden z przebadanych powiatów i również jeden powiat wskazuje to stadium jako swoje optymalne. Ostatni powiat osiągnął 4 stadium rozwoju instytucjonalnego w omawianym kryterium. Na stadium to jako optymalne wskazują 3 powiaty.

Wykres 22. Kryterium 1. Przywództwo: stadia osiągnięte i optymalne – powiaty, województwo małopolskie



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 23. Kryterium 2. Zarządzanie strategiczne



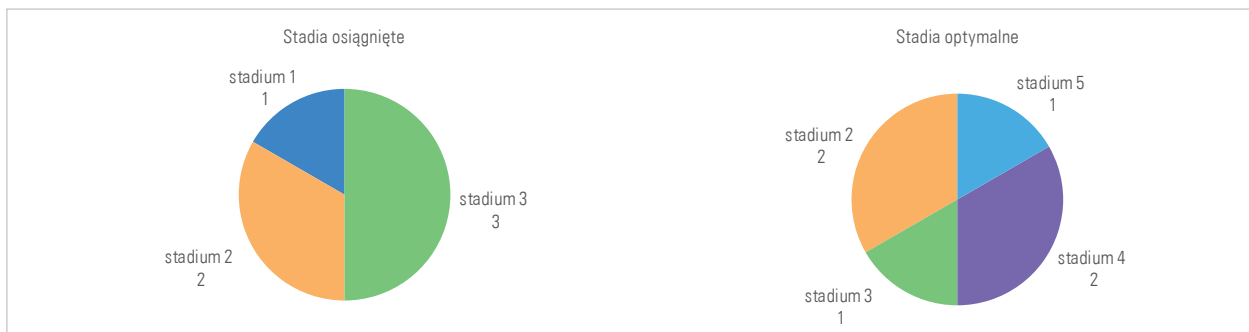
Źródło: opracowanie własne.

OBSZAR II. Zarządzanie zasobami i procesami

Na obszar II. *Zarządzanie zasobami i procesami* składają się następujące kryteria zarządzania: 3. *Zarządzanie finansami*, 4. *Zarządzanie mieniem*, 5. *Zarządzanie technologiami informacyjnymi*, 6. *Zarządzanie procesami*, 7. *Zarządzanie projektami*.

W przypadku kryterium 3. *Zarządzanie finansami* połowa z przebadanych powiatów osiągnęła 3 stadium rozwoju. Dwa powiaty osiągnęły stadium 2, jeden powiat stadium 1. Po dwa powiaty jako optymalne określają stadia 2 i 4, po jednym stadia 3 i 5.

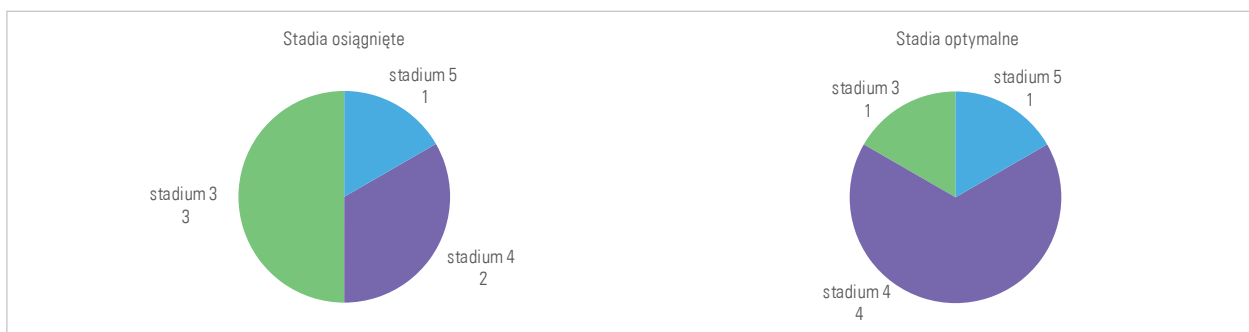
Wykres 24. Kryterium 3. Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kryterium, związanym z zarządzaniem mieniem, również połowa przebadanych jednostek osiągnęła 3 stadium rozwoju instytucjonalnego. Stadium 4 osiągnęły dwa powiaty, a stadium najwyższe jeden powiat. Najwięcej jednostek, cztery, określa jako optymalne stadium 4, jeden powiat chciałby osiągnąć i utrzymać stadium 3, a ostatni – w stadium najwyższe. Jak widzimy, tak samo jak w przypadku gmin, również powiaty aspirują w tym kryterium do stosunkowo wysokich stadiów rozwoju.

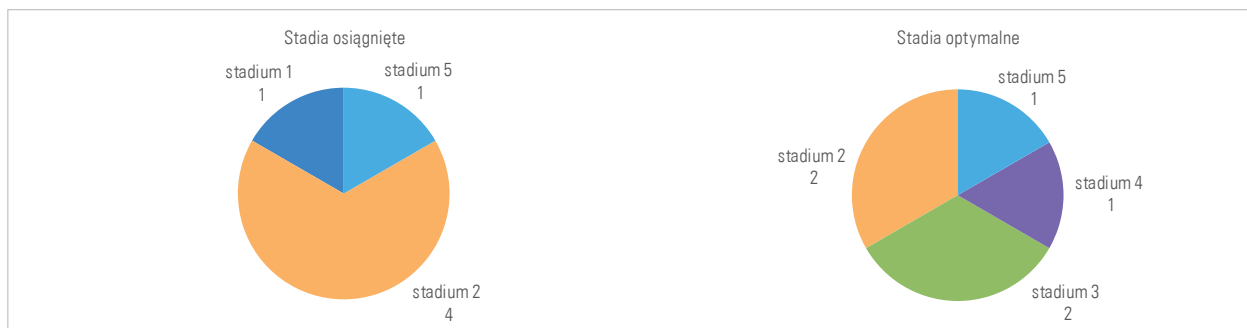
Wykres 25. Kryterium 4. Zarządzanie mieniem



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kryterium *Zarządzanie technologiami informacyjnymi* 2/3 przebadanych powiatów spełniło wszystkie warunki, jakie są wymagane do osiągnięcia 2 stadium rozwoju. Jedna jednostka pozostaje w stadium 1, również jedna osiągnęła stan modelowy, czyli znajduje się w 5 stadium rozwoju instytucjonalnego. W omawianym kryterium zarządzania po dwie jednostki jako stadium optymalne określają stadia 2 i 3, jedna jednostka stadium 4, a ostatnia jednostka spełniła już wszystkie warunki wymagane do tego, aby znaleźć się w najwyższym stadium rozwoju.

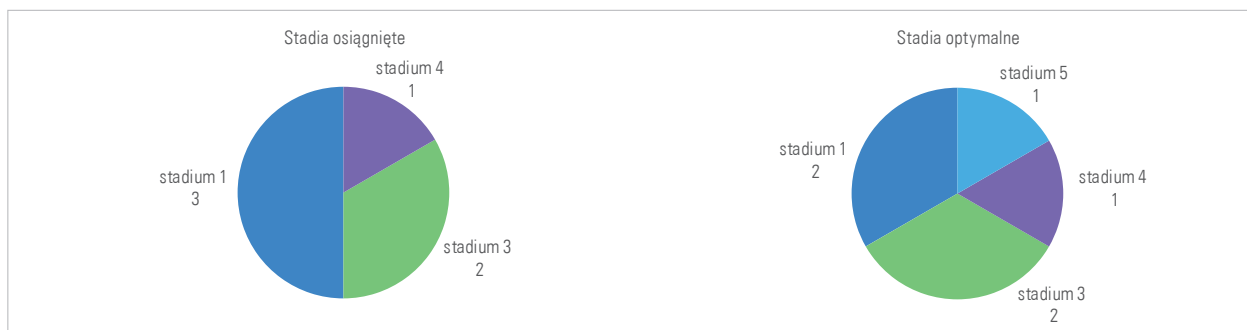
Wykres 26. Kryterium 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi



Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazuje wykres 27, połowa przebadanych starostw powiatowych stosuje procedury realizacji zadań związanych z zarządzaniem procesami w zakresie nie wykraczającym poza wymogi określone w przepisach obowiązującego prawa. Jednocześnie dwa z tych samorządów uważają taki stan rzeczy jako optymalny. W 3 stadium rozwoju znajdują się dwa powiaty i tyle samo określa to stadium jako stadium optymalne. Jeden powiat spełnia wszystkie warunki, jakie są wymagane do osiągnięcia 4 stadium rozwoju i również jeden uważa to stadium za optymalne. Jedna jednostka chciałaby natomiast osiągnąć stadium 5.

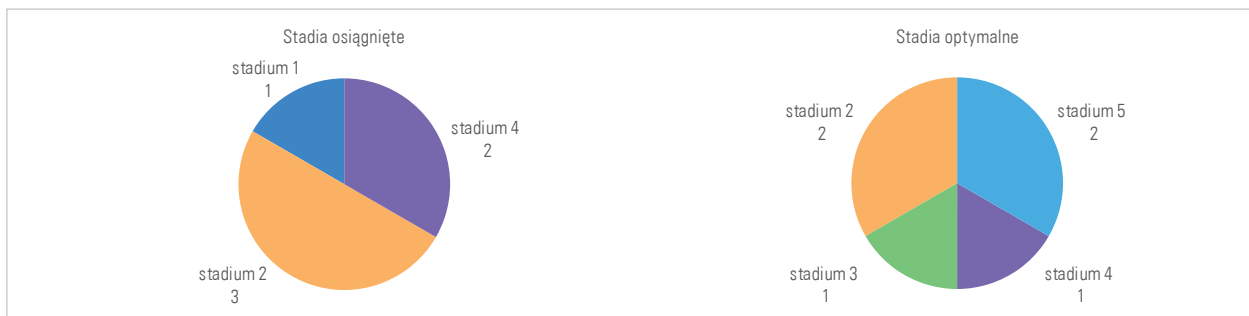
Wykres 27. Kryterium 6. Zarządzanie procesami



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie kryterium, które składa się na obszar II. *Zarządzanie zasobami i procesami* to *Zarządzanie projektami*. Trzy powiaty sytuują się w 2 stadium rozwoju w tym kryterium, dwa w 4 stadium i jeden w stadium 1. Po dwa powiaty wskazały jako optymalne stadia 2 i 5, po jednym – stadia 3 i 4.

Wykres 28. Kryterium 7. Zarządzanie projektami



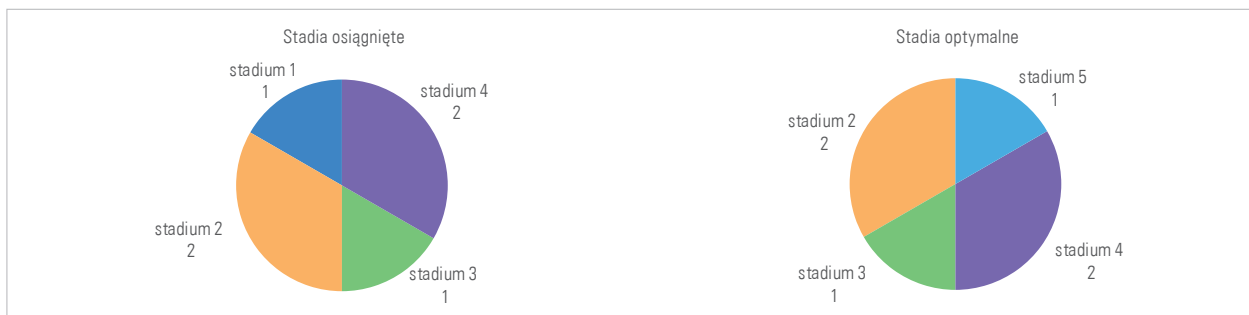
Źródło: opracowanie własne.

OBSZAR III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

Na obszar III. *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji* składają się następujące kryteria zarządzania: 8. *Planowanie, rekrutacja i selekcja*, 9. *Motywowanie, ocena i awansowanie*, 10. *Doskonalenie zawodowe*, 11. *Etyka*.

Kryterium 8. *Planowanie, rekrutacja i selekcja* umożliwia odpowiedź na pytanie, czy stosowane przez starostwo rozwiązania w tym zakresie mają charakter systemowy, wewnętrznie spójny i odpowiadają jego rzeczywistym potrzebom. Jak pokazuje wykres 29, zarówno stadium 1, jak i 3 zostało osiągnięte przez jeden powiat, natomiast po dwie jednostki osiągnęły stadia 2 i 4. Stadia te jako optymalne określają również po dwie z przebadanych jednostek, stadium 3 wybrał jeden powiat, stadium 5 również jeden.

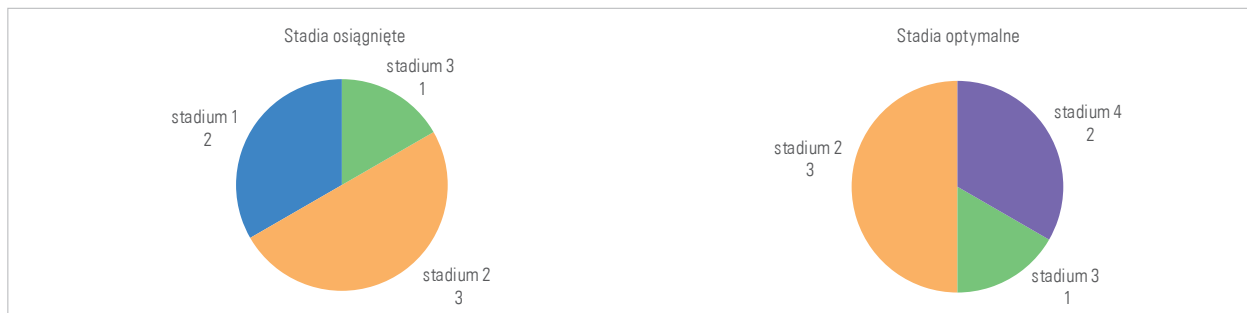
Wykres 29. Kryterium 8. Planowanie, rekrutacja i selekcja



Źródło: opracowanie własne.

Połowa przebadanych starostw powiatowych spełnia warunki konieczne do osiągnięcia 2 stadium rozwoju w przypadku kryterium 9. *Motywowanie, ocena i awansowanie* i tyle samo określa to stadium jako optymalne. Dwie jednostki w swoich działaniach w opisywanym zakresie nie wykraczają poza wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Ostatnia z jednostek osiągnęła 3 stadium rozwoju.

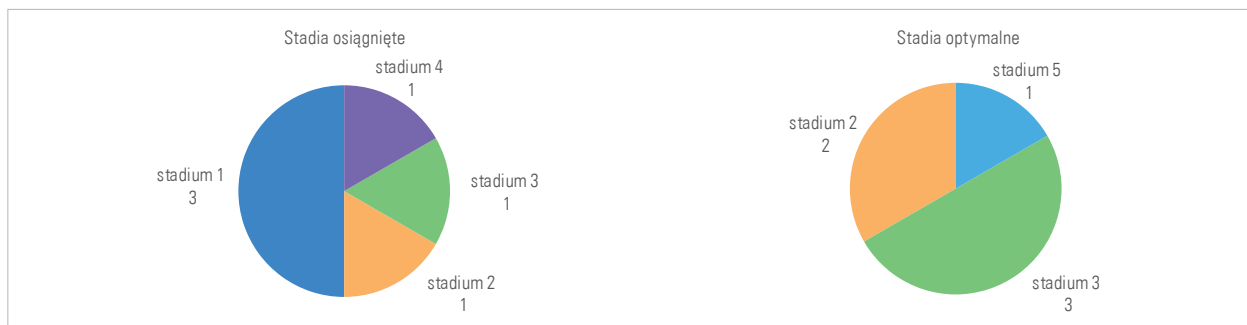
Wykres 30. Kryterium 9. Motywowanie, ocena i awansowanie



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium *Doskonalenie zawodowe* jest tym kryterium, w którym małopolskie gminy osiągnęły najgorsze wyniki. W przypadku powiatów sytuacja wygląda nieco lepiej, choć w połowie z przebadanych starostw zakres prowadzonej polityki doskonalenia zawodowego nie wykracza poza wymogi określone przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Pozostałe 3 jednostki uplasowały się w stadiach 2, 3 i 4. Większość powiatów wskazuje na stadia 2 i 3 jako te, które chciałyby osiągnąć w perspektywie kilku najbliższych lat.

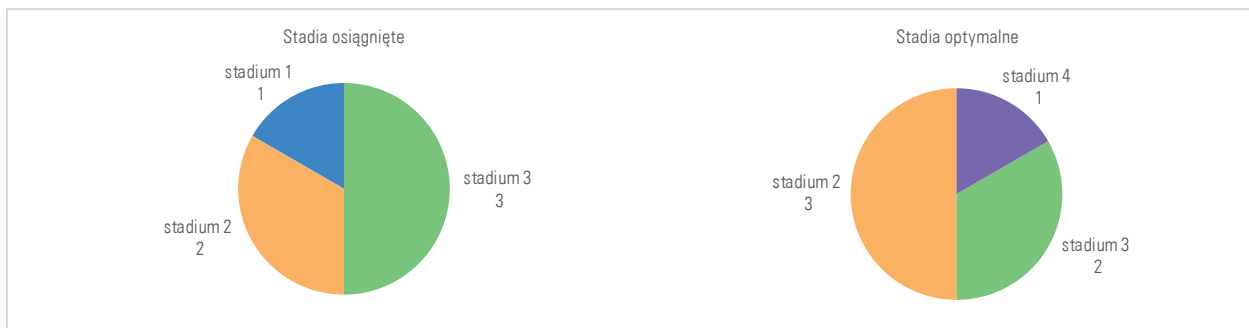
Wykres 31. Kryterium 10. Doskonalenie zawodowe



Źródło: opracowanie własne.

Połowa z przebadanych powiatów w przypadku kryterium 11. *Etyka* osiągnęło 3 stadium rozwoju. Dwa powiaty osiągnęły stadium 2, jeden powiat stadium 1. Trzy powiaty jako stadium optymalne określają stadium 2, dwa – stadium 3, a jeden – stadium 4.

Wykres 32. Kryterium 11. Etyka



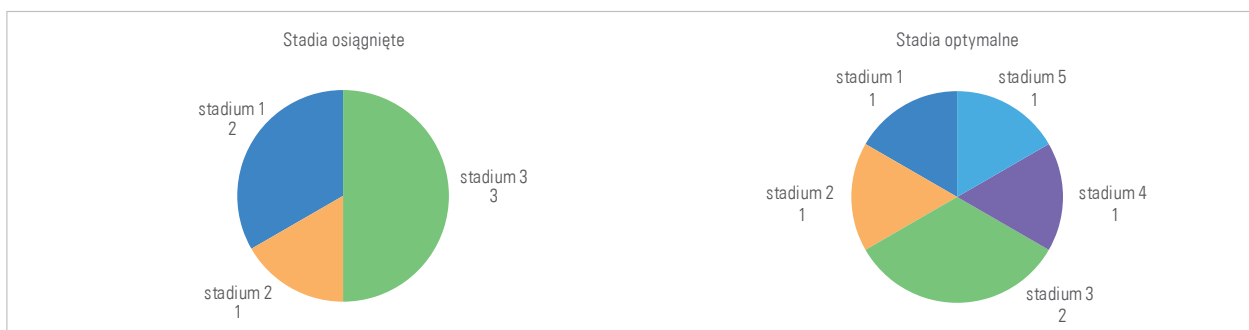
Źródło: opracowanie własne.

OBSZAR IV. Partnerstwo

Na obszar zarządzania IV. *Partnerstwo* składają się następujące kryteria zarządzania: 12. *Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne*, 13. *Partnerstwo publiczno-publiczne*, 14. *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne*.

Również połowa przebadanych starostw powiatowych osiąga stadium 3 w kryterium *Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne* i składającym się na obszar zarządzania IV. *Partnerstwo*. Dwa powiaty osiągnęły stadium 1, jeden powiat stadium 2. Na stadium 3 jako optymalne wskazują 2 powiaty, pozostałe cztery jednostki jako optymalne wybrały stadia 1, 2, 4 oraz 5.

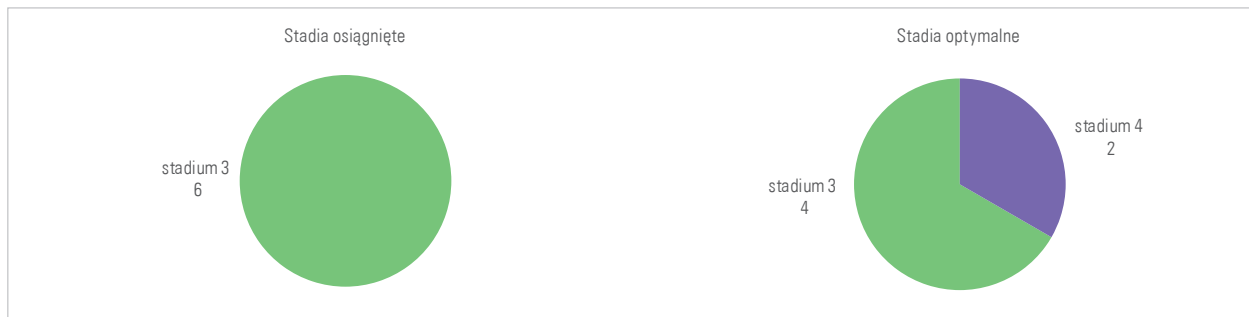
Wykres 33. Kryterium 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie starostwa powiatowe przeanalizowane w ramach pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządów lokalnych w Małopolsce znajdują się w 3 stadium rozwoju w przypadku kryterium dotyczącego partnerstwa publiczno-publicznego. Dwa z tych starostw uważają, że w najbliższych kilku latach powinny spełnić warunki wymagane do osiągnięcia jednego stadium rozwoju wyżej.

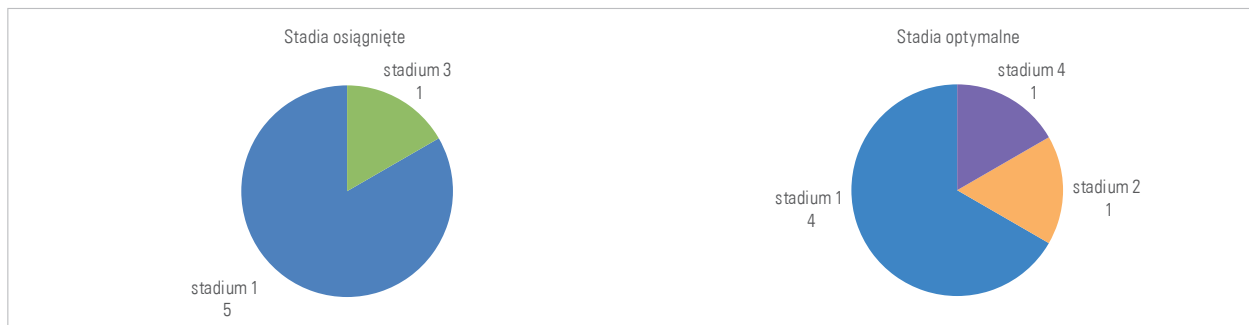
Wykres 34. Kryterium 13. Partnerstwo publiczno-publiczne



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium, w którym powiaty wypadają zdecydowanie najgorzej jest to określające realizację działań z zakresu współpracy z przedsiębiorcami i partnerstwa publiczno-privatnego. Aż 5 przebadanych samorządów znajduje się w 1 stadium rozwoju w tym kryterium. Co więcej, powiaty nie widzą potrzeby rozwoju współpracy z przedsiębiorcami – cztery samorzady określają stadium 1 jako optymalne. Pozostałe dwa wybrały stadium 2 oraz 4 jako pożądane.

Wykres 35. Kryterium 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-privatne



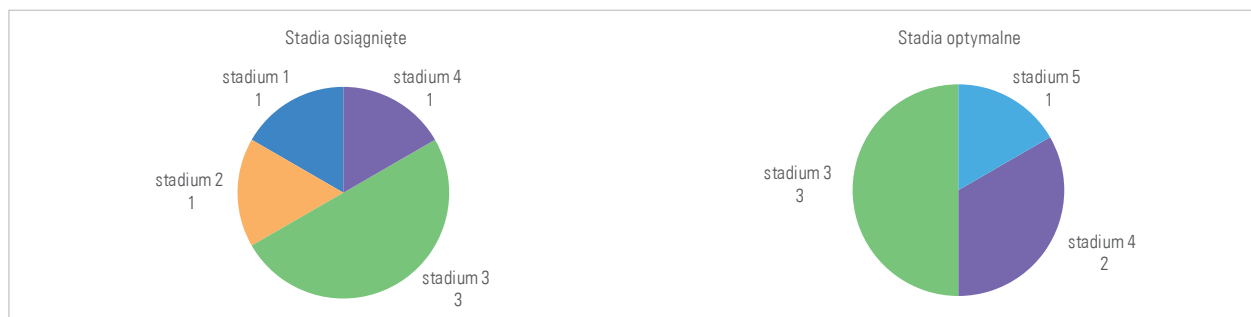
Źródło: opracowanie własne.

OBSZAR V. Zarządzanie usługami publicznymi

Na obszar zarządzania V. *Zarządzanie usługami publicznymi* składają się następujące kryteria zarządzania: 15. *Usługi administracyjne*, 16. *Usługi społeczne*, 17. *Usługi techniczne*, 18. *Bezpieczeństwo*, 19. *Wspieranie rozwoju gospodarczego*.

W przypadku kryterium 15. *Usługi administracyjne* ponownie połowa przebadanych starostw powiatowych znajduje się w 3 stadium rozwoju. Pozostałe samorządy osiągnęły stadia 1, 2 oraz 4. Również w przypadku stadiów optymalnych połowa jednostek wybiera stadium 3 jako pożądane w perspektywie kilku najbliższych lat, dla dwóch jednostek to stadium 4 jest optymalne, dla jednej – stadium 5.

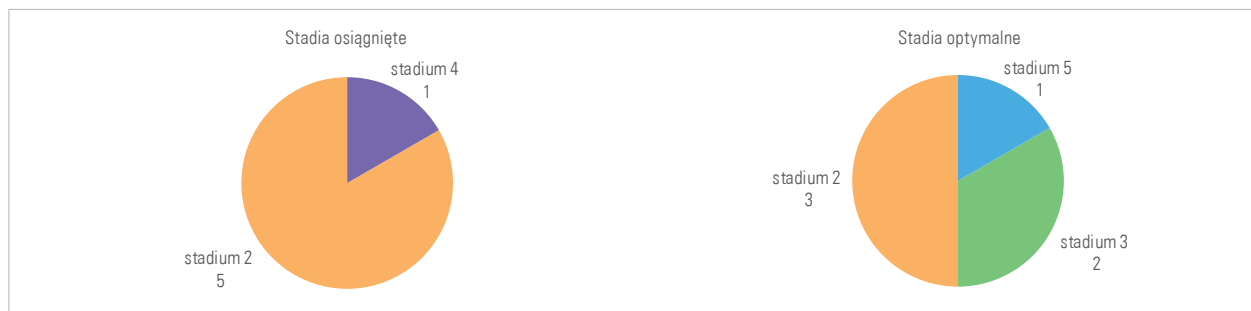
Wykres 36. Kryterium 15. Usługi administracyjne



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość przebadanych powiatów spełnia wszystkie warunki wymagane dla osiągnięcia 2 stadium rozwoju w kryterium związanym ze świadczeniem usług społecznych. Dla trzech z tych pięciu samorządów jest ono jednocześnie stadium optymalnym. Kolejne dwa chciałyby spełnić wszystkie wymogi, które pozwalają znaleźć się w 3 stadium rozwoju. Ostatni powiat deklaruje chęć osiągnięcia najwyższego stadium rozwoju na przestrzeni kilku najbliższych lat.

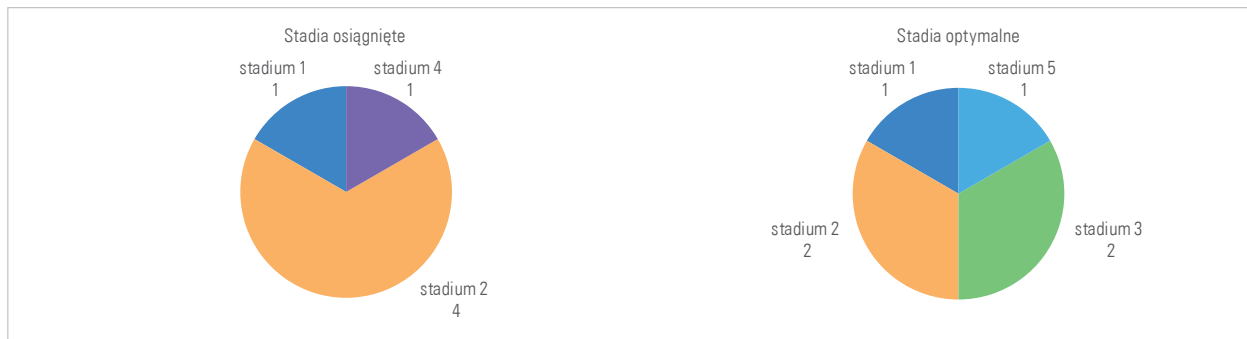
Wykres 37. Kryterium 16. Usługi społeczne



Źródło: opracowanie własne.

W kryterium dotyczącym usług technicznych większość przebadanych powiatów (4) znajduje się w 2 stadium rozwoju. Jednak jedna z jednostek znajduje się w 1 stadium i nie widzi potrzeby podnoszenia standardów związanych ze świadczeniem usług technicznych. Po dwie jednostki wskazują na stadia 2 i 3 jako optymalne, a ostatnia – na stadium 5.

Wykres 38. Kryterium 17. Usługi techniczne

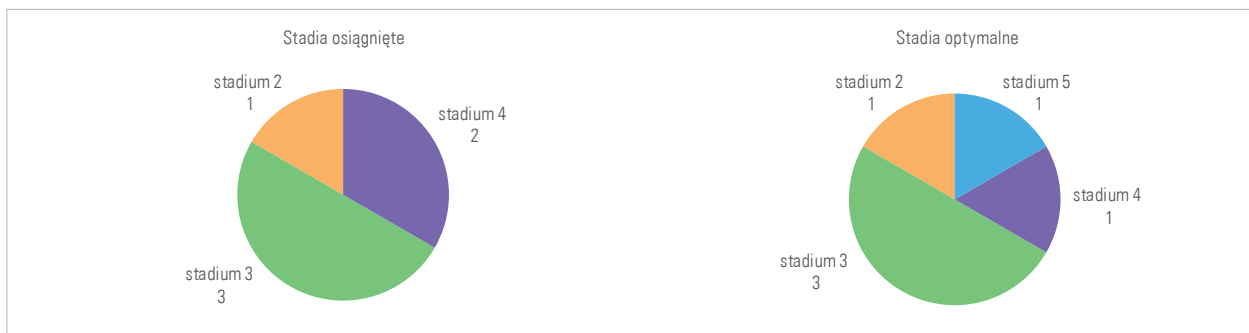


Źródło: opracowanie własne.

Kryterium 18. *Bezpieczeństwo* jest jedynym, które nie ma swojego odzwierciedlenia w analizie instytucjonalnej przeprowadzanej przez gminy. Przedmiotem oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego powiatu w ramach tego kryterium są kwestie związane z działaniami mającymi na celu ograniczenie lub przeciwdziałanie zagrożeniom dla życia i zdrowia ludzkiego oraz mienia w zakresie ładu prawnego (bezpieczeństwo publiczne), w ruchu drogowym (bezpieczeństwo drogowe), w postaci pożarów i innych lokalnych zagrożeń (bezpieczeństwo pożarowe) oraz mających postać chorób (bezpieczeństwo sanitarne).

Jedna z przebadanych jednostek spełnia wszystkie wymogi pozwalające na osiągnięcie 2 stadium rozwoju w przypadku tego kryterium, czyli przygotowała powiatową mapę zagrożeń oraz współdziała z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych. Kolejne trzy jednostki spełniły dodatkowe kryteria, dzięki którym znajdują się w 3 stadium rozwoju: w oparciu o powiatową mapę zagrożeń opracowały program poprawy bezpieczeństwa i realizują go w zakresie działań profilaktycznych lub naprawczych oraz współpracują ze środkami masowego przekazu w zakresie polityki informacyjnej dotyczącej bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Powiaty te uważają, że osiągnięte przez nie stadium rozwoju jest jednocześnie stadium optymalnym. Pozostałe dwie jednostki znajdują się w 4 stadium rozwoju, czyli spełniły szereg dalszych wymogów z zakresu zapewniania bezpieczeństwa mieszkańcom. Jedna z nich chciałaby w perspektywie kilku najbliższych lat osiągnąć najwyższe stadium rozwoju.

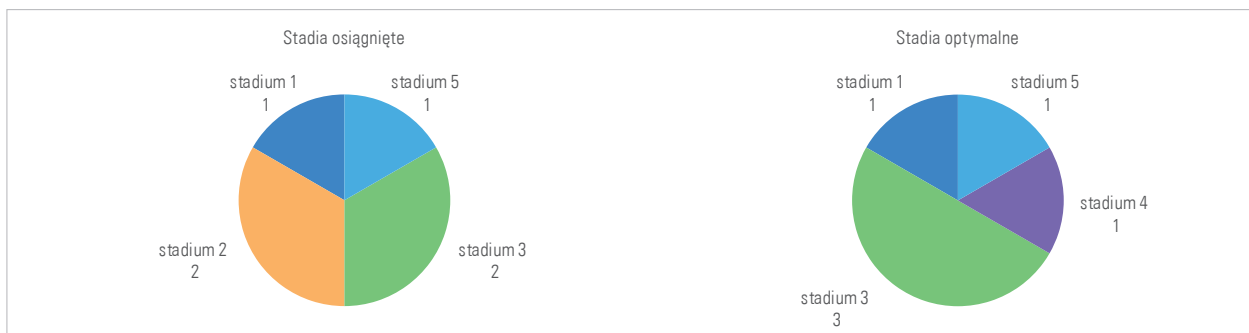
Wykres 39. Kryterium 18. Bezpieczeństwo



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie z kryteriów to *Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy*. Jeden samorząd znajduje się w 1 stadium rozwoju i jeden w 5, i te pozycje jednostki chciałyby utrzymać. Dwa starostwa spełniły wszystkie warunki konieczne do osiągnięcia 2 stadium rozwoju, kolejne dwa – warunki dla 3 stadium. Znow połowa jednostek uważa, że stadium 3 jest dla nich stadium pożądanym.

Wykres 40. Kryterium 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

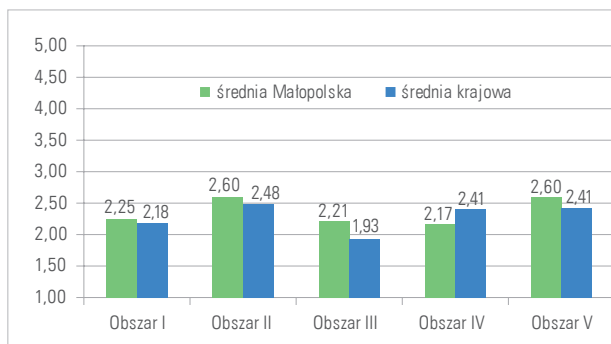
4. Małopolska na tle innych jednostek

W efekcie realizacji wcześniejszych etapów projektu uzyskano kilkadziesiąt analiz instytucjonalnych samorządów powiatowych i gminnych z terenu całej Polski. Łącznie z wynikami małopolskich samorządów pozwoliło to na stworzenie bazy zawierającej 102 rekordy dotyczące analiz samorządów lokalnych w kraju. Daje nam to możliwość porównania wyników osiągniętych przez urzędy z Małopolski z wynikami ogólnokrajowymi. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że zarówno analizy dotyczące województwa, jak i całego kraju nie są oparte na danych reprezentatywnych, dlatego też wnioskowanie na ich podstawie o całej populacji nie jest uprawnione.

Wykres 41. prezentuje zestawienie średnich wyników samooceny jednostek powiatowych w Małopolsce w 5 obszarach zarządzania z wynikami analizy powiatów z całej Polski. W czterech obszarach samorządy z Małopolski osiągają średnio wyższe stadium rozwoju instytucjonalnego niż samorządy z terenu całego kraju. Wyjątek stanowi tu tylko obszar IV. *Partnerstwo*, czyli ten, w którym powiaty z Małopolski osiągnęły najgorszy wynik.

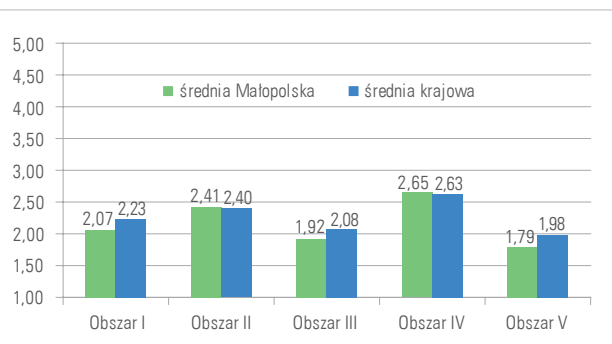
Kolejny wykres (wykres 42) przedstawia tożsame zestawienie wyników dla gmin Małopolski oraz gmin z terenu całego kraju. W przypadku każdego z obszarów zarządzania małopolskie gminy średnio osiągnęły zbliżone lub nieco niższe stadium rozwoju instytucjonalnego niż analizowane jednostki z terytorium Polski. Widać jednak wyraźnie, że tendencje w samorządach małopolskich i krajowych są bardzo podobne – średnio najwyższy poziom rozwoju wszystkie urzędy osiągnęły w obszarze IV. *Partnerstwo*, a najniższy w obszarze V. *Zarządzanie usługami publicznymi*.

Wykres 41. Obszary zarządzania: porównanie średnich wyników analizy powiatów – województwo małopolskie i Polska, stadia osiągnięte



Źródło: opracowanie własne.

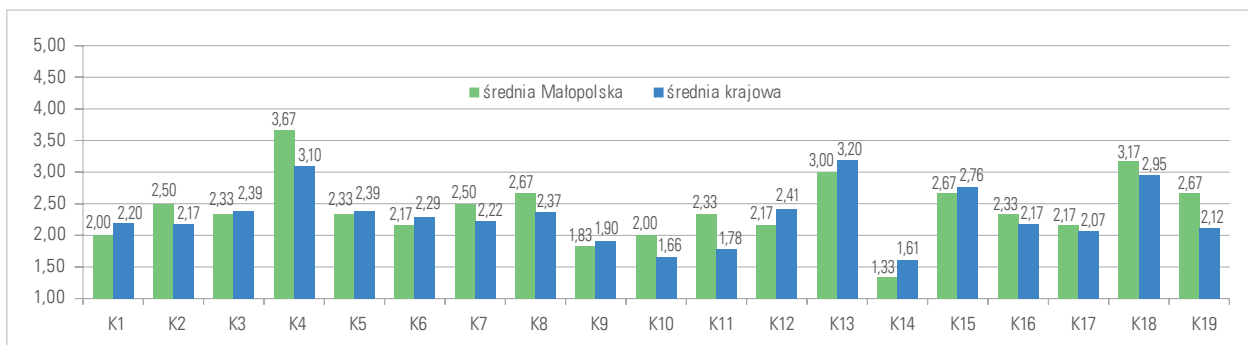
Wykres 42. Obszary zarządzania: porównanie średnich wyników analizy gmin – województwo małopolskie i Polska, stadia osiągnięte



Źródło: opracowanie własne.

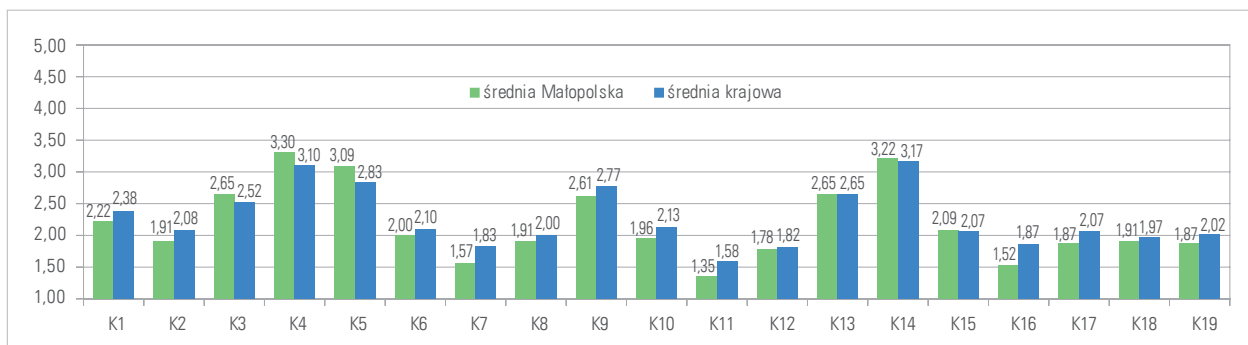
Kolejne dwa wykresy prezentują zestawienie średnich wyników osiągniętych przez przebadane samorządy lokalne w Małopolsce i w pozostałych regionach kraju we wszystkich kryteriach zarządzania.

Wykres 43. Kryteria zarządzania: porównanie średnich wyników analizy powiatów – województwo małopolskie i Polska, stadia osiągnięte



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 44. Kryteria zarządzania: porównanie średnich wyników analizy gmin – województwo małopolskie i Polska, stadia osiągnięte



Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazuje wykres 43, w dziesięciu kryteriach zarządzania powiaty z Małopolski uzyskały wyższe wyniki niż przeanalizowane powiaty w całym kraju: 2, 4, 7, 8, 10, 11, 16, 17, 18 i 19. Średnie wyniki analizy metodą PRI w kryteriach zarządzania wśród powiatów Małopolski wahają się od 1,33 do 3,67, natomiast średnie krajowe wyniki są mniej zróżnicowane i wahają się pomiędzy 1,61 a 3,20. W przypadku kryteriów zarządzania większość powiatów, zarówno małopolskich (14), jak i w skali kraju (13), osiągnęło średnie wyniki mieszczące się pomiędzy 2 a 3 stadiem rozwoju.

Powiaty małopolskie jedynie w dwóch kryteriach nie osiągnęły średnio 2 stadium: 9. *Motywowanie, ocena i awansowanie* oraz 14. *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne*. W przypadku średniej ogólnopolskiej dochodzą jeszcze dwa kryteria: 10. *Doskonalenie zawodowe* i 11. *Etyka*. Stadium 3 lub wyższe powiaty małopolskie osiągnęły w trzech kryteriach: 4. *Zarządzanie mieniem*, 13. *Partnerstwo publiczno-publiczne* oraz 18. *Bezpieczeństwo*. W przypadku powiatów z całego kraju są to dwa kryteria: 4. *Zarządzanie mieniem* i 13. *Partnerstwo publiczno-publiczne*.

Najwyższe różnice pomiędzy wynikami zanotowano na korzyść powiatów Małopolski w kryterium 4. *Zarządzanie mieniem* – 0,57; kryterium 11. *Etyka* – 0,55 oraz kryterium 19. *Wspieranie rozwoju gospodarczego i rynku pracy* – 0,55. Najbardziej zbliżone wyniki w stosunku do wyników wszystkich przebadanych powiatów Małopolska uzyskała w następujących kryteriach: 3. *Zarządzanie finansami*; 5. *Zarządzanie technologiami informacyjnymi* oraz 9. *Motywowanie, ocena i awansowanie* – różnice nie przekroczyły 0,07.

Średnie wyniki analizy dotyczące kryteriów zarządzania w gminach Małopolski są bardziej zróżnicowane i wahają się od 1,35 do 3,30, natomiast wyniki odnotowane w gminach całego kraju – od 1,58 do 3,17 (wykres 44).

Małopolskie gminy wypadają gorzej na tle wyników dotyczących gmin w całej Polsce – jedynie w pięciu z dziewiętnastu kryteriów ich wyniki są lepsze: 3. *Zarządzanie finansami*, 4. *Zarządzanie mieniem*, 5. *Zarządzanie przestrzenią*, 14. *Partnerstwo publiczno-publiczne* oraz 15. *Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne*.

Największe różnice wystąpiły w następujących kryteriach: 16. *Usługi administracyjne* – 0,35; 7. *Zarządzanie procesami* – 0,26 oraz 5. *Zarządzanie przestrzenią* – 0,26. W dwóch pierwszych kryteriach małopolskie gminy osiągnęły wyniki gorsze, natomiast w trzecim – lepsze. Najbardziej zbliżone wyniki ze średnimi wynikami w kraju małopolskie gminy uzyskały w kryteriach 12, 13 oraz 15.

Warto zwrócić uwagę, że aż w dziesięciu kryteriach zarządzania (2, 7, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 18 oraz 19) średnie wyniki analizy gmin Małopolski były poniżej stadium 2. W przypadku wszystkich gmin w tym przedziale pojawiło się jedynie pięć kryteriów (7, 11, 12, 16 oraz 18). Średnio małopolskie gminy osiągnęły stadium 3 lub wyższe jedynie w trzech kryteriach: 4, 5 oraz 14. We wszystkich przeanalizowanych gminach stadium 3 lub wyższe osiągnięto tylko w dwóch kryteriach – 4 i 14.

5. Podsumowanie

Prezentowane powyżej wyniki pilotażowego badania potencjału instytucjonalnego samorządów w Małopolsce mogą stanowić pewnego rodzaju układ odniesienia dla tych samorządów, które są zainteresowane bądź zdecydowały się na wykorzystanie metody planowania rozwoju instytucjonalnego (PRI). Zarówno z uwagi na niezbyt liczną reprezentację małopolskich samorządów (23 gminy oraz 6 powiatów) jak i samą ideę PRI, gdzie najważniejszym rezultatem jest stworzenie „obrazu” oraz planu rozwoju konkretnego samorządu, nie jest możliwe wyciąganie jednoznacznych wniosków w zakresie potencjału instytucjonalnego małopolskich samorządów.

Zdecydowanie jednak wyniki przeprowadzonego badania pozwalają na dostrzeżenie kilku faktów, które powinny stać się przedmiotem pogłębionych analiz oraz mogą stanowić pewien wyznacznik dla identyfikacji potrzeb w zakresie wsparcia administracji samorządowej.

I tak, analizując wyniki małopolskich gmin można wskazać, że:

- najmniej „zaawansowanymi” obszarami zarządzania (czy bardziej obrazowo – najmniej nasyconymi pod względem rozwiązań i usprawnień zarządczych) są: *Zarządzanie usługami publicznymi* (obszar V, średnia 1,79) oraz *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji* (obszar III, średnia 1,93). W pierwszym z wymienionych obszarów najgorzej wypada kryterium związane z usługami administracyjnymi (kryterium 16, średnia 1,52), natomiast w drugim - związane z doskonaleniem zawodowym (kryterium 11, średnia 1,35);
- największe nasycenie pod względem stosowania różnego rodzaju rozwiązań i narzędzi zarządzania obserwujemy natomiast w ramach obszarów: *Partnerstwo* (obszar IV, średnia 2,65) oraz *Zarządzanie zasobami i procesami* (obszar II, średnia 2,42). W tych też obszarach znajdują się kryteria, dla których odnotowano najwyższe wyniki w zakresie poziomu rozwoju instytucjonalnego. W ramach obszaru *Partnerstwo* jest to partnerstwo publiczno-publiczne (kryterium 14, średnia 3,22), a w ramach analizy zasobów i procesów aż dwa kryteria: związane z zarządzaniem mieniem (kryterium 4, średnia 3,30) oraz zarządzanie przestrzenią (kryterium 5, średnia 3,09);
- na uwagę zasługuje też fakt, że wybierając kryteria optymalne (metoda PRI nie zakłada bezwzględne dążenia do osiągnięcia najwyższego, piątego, stadium rozwoju) jednostki najmniej „rozbudzone” oczekiwania miały w odniesieniu do najstabilniej ocenionych obszarów. Jednak dość duża liczba jednostek – aż 5 z 23 gmin – jako optymalne deklaruje obecne stadia rozwoju, co zdecydowanie nie jest otwartą postawą wobec zmian. Zarówno refleksji, jak i pogłębionych badań wymaga analiza przyczyn nikłego zainteresowania doskonaleniem działania w zakresie usług publicznych. To przecież usługi publiczne pochłaniają istotną część budżetów lokalnych i poprzez ich pryzmat samorządy i władze lokalne są oceniane przez mieszkańców.

W przypadku nielicznych samorządów powiatowych (6 jednostek), których samooceny rozwoju instytucjonalnego zasiliły wyniki pilotażu, można zaobserwować nieco mniejsze niż w przypadku gmin zróżnicowania w zakresie poziomu rozwoju: najstabilniej oceniony obszar to *Partnerstwo* (obszar IV, średnia 2,17), najwyżej zaś *Zarządzanie zasobami i procesami* oraz *Zarządzanie usługami publicznymi* (obszary II i V, średnie po 2,6). W dużej mierze takiego stanu rzeczy można upatrywać w większej jednorodności jednostek powiatowych. Na poziomie poszczególnych kryteriów najniżej oceniono współpracę z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne (kryterium 14, średnia 1,33), najwyżej natomiast (podobnie jak w gminach) kryterium związane z zarządzaniem mieniem (kryterium 4, średnia 3,67). Nieco wyżej niż gminy powiaty sytuowały swe aspiracje w zakresie stadiów optymalnych (średnie od 2,67 dla *Partnerstwa* do 3,37 dla *Zarządzania zasobami i procesami*).

Odnosząc się do ogólnego porównania (pamiętając o braku reprezentatywności jednostek) małopolskich samorządów z innymi jednostkami w Polsce można stwierdzić, iż nie ma zarówno w przypadku gmin, jak i powiatów dużych rozpiętości pomiędzy średnimi w poszczególnych kryteriach zarządzania a najczęściej uśrednione wyniki są bardzo zbliżone do siebie.

Potencjalna możliwość kontynuacji badań w kolejnych latach i zwiększanie zainteresowania samorządów metodą PRI, a co za tym idzie wzrost liczby jednostek uczestniczących w badaniu najprawdopodobniej spowodują, że przyszłe wyniki badań będą udzielać więcej odpo-

wiedzi niż generować nowych pytań (których dostrzeżenie i sformułowanie już jest wartością samą w sobie). To pozwoli jednocześnie na wskazanie zarówno pewnych prawidłowości, jak i (czy przede wszystkim) obszarów, dla których wsparcie czy to szkoleniowe, czy też w zakresie upowszechnienia rozwiązań zarządczych powinno stać się priorytetem.

Niewątpliwie, oprócz zachęcenia samorządów do zapoznania się z metodą PRI pilotaż pozwolił na stworzenie układu odniesienia dla tych samorządów, które dokonując oceny, czy też wybierając optymalne dla siebie stadia rozwoju, mają okazję „zobaczyć” jak sytuacja kształtuje się w innych jednostkach (jakie są ich osiągnięcia i aspiracje).

