

PLANOWANIE  
ROZWOJU JST

# ANALIZA INSTYTUCJONALNA GMINY

z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej  
Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego



# **Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej**

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego

pod redakcją Jarosława Bobera



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Niniejsze opracowanie zostało przygotowane dzięki realizacji projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Opracowanie odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (Lider projektu) nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania informacji zawartych w opracowaniu.

Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej gminy, w tym sposób realizacji standardów kontroli zarządczej, została opracowana przy współpracy Ministerstwa Finansów, które akceptuje kształt oceny zawartej w opracowaniu i zachęca do poddania się ocenie.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



#### **Wydawca**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków  
tel.: +48 12 293 75 60, tel./faks: +48 12 293 75 59  
[www.msap.uek.krakow.pl](http://www.msap.uek.krakow.pl)

© Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK  
Kraków, 2015

#### **Recenzent**

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

#### **Projekt graficzny i skład**

Centralne Biuro projektowe  
[www.cbprojektowe.pl](http://www.cbprojektowe.pl)

#### **Druk**

Drukarnia Biały Kruk, Milewscy Spółka Jawna,  
ul. Kleeberga 14B, 15-691 Białystok

ISBN: 978-83-89410-57-3



Przedmowa .....	7	6.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	29
1. Wprowadzenie .....	9	6.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	32
2. Obszary i kryteria zarządzania dla gminy .....	11	<b>7. Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami .....</b>	<b>33</b>
3. Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej .....	12	<b>7.1. Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami .....</b>	<b>33</b>
4. Ocena realizacji standardów kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej .....	15	7.1.1. Stan modelowy kryterium nr 3. Zarządzanie finansami .....	33
5. Terminy ogólne .....	17	7.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami .....	33
<b>6. Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia .....</b>	<b>19</b>	7.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami .....	35
<b>6.1. Kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo .....</b>	<b>19</b>	7.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 3. Zarządzanie finansami .....	36
6.1.1. Stan modelowy kryterium nr 1. Przywództwo .....	19	7.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami .....	39
6.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 1. Przywództwo .....	19	<b>7.2. Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem .....</b>	<b>40</b>
6.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 1. Przywództwo .....	21	7.2.1. Stan modelowy kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	40
6.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 1. Przywództwo .....	22	7.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	40
6.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 1. Przywództwo .....	25	7.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	41
<b>6.2. Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne .....</b>	<b>26</b>	7.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	42
6.2.1. Stan modelowy kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne ....	26	7.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	44
6.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	26		
6.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	28		

<b>7.3. Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią</b> .....	45	<b>7.6. Kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami</b> .....	62
7.3.1. Stan modelowy kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	45	7.6.1. Stan modelowy kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	62
7.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	45	7.6.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	62
7.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	47	7.6.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	63
7.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	48	7.6.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	64
7.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	50	7.6.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	67
<b>7.4. Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi</b> .....	51	<b>8. Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji</b> .....	68
7.4.1. Stan modelowy kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	51	<b>8.1. Kryterium zarządzania nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja</b> .....	68
7.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	51	8.1.1. Stan modelowy kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja .....	68
7.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	53	8.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja .....	68
7.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	54	8.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja .....	70
7.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	56	8.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja .....	71
<b>7.5. Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami</b> .....	57	8.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja .....	73
7.5.1. Stan modelowy kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	57	<b>8.2. Kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie</b> .....	74
7.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	57	8.2.1. Stan modelowy kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	74
7.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	58	8.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	74
7.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	59	8.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	76
7.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	61		

8.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	77	9.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	95
8.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	79	9.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	96
<b>8.3.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe .....</b>	<b>80</b>	9.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	99
8.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	80	<b>9.2.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....</b>	<b>100</b>
8.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	80	9.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	100
8.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	81	9.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	100
8.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	82	9.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	101
8.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	84	9.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	102
<b>8.4.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 12. Etyka .....</b>	<b>85</b>	9.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	105
8.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 12. Etyka .....	85	<b>9.3.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....</b>	<b>106</b>
8.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 12. Etyka .....	85	9.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	106
8.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 12. Etyka .....	87	9.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	106
8.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 12. Etyka .....	88	9.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	107
8.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 12. Etyka .....	91	9.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	108
<b>9.</b>	<b>Obszar zarządzania IV. Partnerstwo .....</b>	<b>92</b>			
<b>9.1.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....</b>	<b>92</b>			
9.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	92			
9.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	92			

9.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	110	10.3.	<b>Kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne .....</b>	123
			10.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 18. Usługi techniczne .....	123
			10.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne .....	123
			10.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne .....	125
			10.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 18. Usługi techniczne .....	126
			10.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne .....	128
<b>10.</b>	<b>Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi .....</b>	<b>111</b>	<b>10.4.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....</b>	<b>129</b>
10.1.	<b>Kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne .....</b>	111	10.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	129
10.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 16. Usługi administracyjne ....	111	10.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	129
10.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne .....	111	10.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	131
10.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne .....	113	10.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	132
10.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne .....	114	10.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	136
10.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne .....	116			
10.2.	<b>Kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne .....</b>	117	<b>11.</b>	<b>Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej gminy .....</b>	<b>137</b>
10.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi społeczne .....	117			
10.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne .....	117			
10.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne .....	119			
10.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 17. Usługi społeczne .....	120			
10.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne .....	122			





Szanowni Państwo,

Z dużą satysfakcją przekazuję w Państwa ręce publikację pt. „Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego” przygotowaną w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”.

Ten systemowy projekt Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji jest realizowany w partnerstwie z trzema uczelniami – Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK), Uniwersytetem Łódzkim oraz Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim – w ramach Priorytetu V Działanie 5.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Niniejsza publikacja jest jedną z cyklu wydawnictw poświęconych metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), dedykowaną właśnie gminom, a przygotowaną przez zespół autorski MSAP UEK, partnera odpowiedzialnego za realizację zadań związanych z promocją standardów kontroli zarządczej w JST, a także przegląd standardów zarządzania jakością (PRI/CAF) w samorządach lokalnych.

Celem tego przedsięwzięcia jest podniesienie jakości wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo-eksperckiego służącego modernizacji procesów zarządzania w samorządach.

Osiągnięciu tego celu służy metoda planowania rozwoju instytucjonalnego, którą chcemy upowszechnić wśród wszystkich samorządów lokalnych.

Prezentowana trzecia wersja PRI umożliwia także dokonanie oceny realizacji standardów kontroli zarządczej (wprowadzonej ustawą o finansach publicznych z 2009 roku) określonych w załączniku do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 roku.

Dzięki zastosowaniu PRI jest możliwe samodzielne przeprowadzenie analizy obecnego poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostki, zaplanowanie oraz wdrożenie działań doskonalących, a następnie ponowna ocena osiągniętego stanu rozwoju instytucjonalnego.

Korzystając z metody PRI, władze samorządowe i pracownicy samorządowi mogą doskonalić zarządzanie JST, a w konsekwencji podnosić jakość obsługi mieszkańców. Aby zrealizować takie ambitne zadanie, trzeba mieć dobrze zorganizowany, sprawny i skutecznie funkcjonujący urząd.

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (a wcześniej Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji) od samego początku patronuje temu przedsięwzięciu, jakim jest budowanie metody PRI, która w pierwotnej wersji powstała w latach 2001-2004 w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego, stanowiącego

element rządowego Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie już od 2001 roku jest głównym realizatorem tych prac.

W latach 2009-2011 MSAP UEK wspólnie z ogólnopolskimi związkami samorządowymi – Związkiem Powiatów Polskich, Związkiem Miast Polskich oraz Związkiem Gmin Wiejskich RP – dokonała aktualizacji metody w ramach projektu konkursowego „Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach” (PO KL, Priorytet V Dobre rządzenie, poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej). Metoda ta została wówczas wdrożona przez ponad sto samorządów lokalnych.

Obecna aktualizacja jest rezultatem zarówno uwzględnienia doświadczeń i obserwacji zgłaszanych przez samorzady, jak i dostrzeżenia potrzeby, możliwości oraz zasadności włączenia elementów oceny procesów kontroli zarządczej do metody PRI. Ostatni postulat został zrealizowany we współpracy z Ministerstwem Finansów, które zaakceptowało przygotowane rozwiązania.

Dziękuję bardzo wszystkim osobom zaangażowanym w powstanie tego opracowania: zespołowi autorskiemu MSAP UEK, zespołowi Departamentu Rozwoju Kapitału Ludzkiego MAC oraz samorządom, które do tej pory zdecydowały się na wdrożenie metody, dostarczając także impulsu do jej doskonalenia. Jednocześnie zachęcam przedstawicieli samorządowych władz lokalnych do korzystania z przygotowanej z myślą o Państwie i dla Państwa metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego.

Z poważaniem,

*Marek Hojski*

Podsekretarz Stanu

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji



## Wprowadzenie

Publikacja *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego* powstała w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, realizowanego przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (Lider Projektu) wspólnie z trzema uczelniami. Partnerem MAC w zakresie zadań dotyczących przeglądu standardów zarządzania jakością w JST (metody PRI i CAF) oraz kontroli zarządczej w samorządach jest Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK).

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) stanowi przykład kompleksowego podejścia do doskonalenia jakości działania administracji publicznej. PRI, której pierwsza wersja była stosowana od 2002 roku, jest modelem opracowanym dla polskich samorządów lokalnych z inicjatywy ówczesnego MSWiA. Metoda ta doczekała się zmian w 2010 roku (wspólne przedsięwzięcie MSAP UEK oraz organizacji samorządowych: Związku Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej, Związku Miast Polskich oraz Związku Powiatów Polskich), a w 2014 roku zostały zakończone prace nad jej aktualizacją mającą na celu przede wszystkim zwiększenie użyteczności wykorzystania tego narzędzia w procesach kontroli zarządczej. Prace te były prowadzone przez zespół ekspertów MSAP UEK we współpracy z Ministerstwem Finansów, które zaakceptowało zaproponowany sposób oceny funkcjonowania kontroli zarządczej i zachęca samorządy do dokonywania takiej samooceny. Takie zastosowanie metody PRI uzyskało także pozytywną opinię Departamentu Metodyki Kontroli i Rozwoju Zawodowego Najwyższej Izby Kontroli.

Ideą leżącą u podstaw PRI jest przekonanie, że jednym z kluczowych czynników służących rozwojowi wspólnot lokalnych jest sprawna i efektywna administracja samorządowa – administracja, która inicjuje i wspiera działania na rzecz poprawy świadczenia usług publicznych, jakości życia mieszkańców oraz rozwoju lokalnego. Aby samorządy mogły wypełniać zadania w tym zakresie na miarę istniejących i pojawiających się potrzeb, konieczne jest wzmocnienie ich potencjału instytucjonalnego. Pod pojęciem tym rozumie się odpowiednie struktury organizacyjne i decyzyjne, kompetentnych i sprawnych urzędników, procedury działania, mechanizmy zapewniające właściwe wykorzystanie zasobów, stosowanie zasad partnerstwa oraz udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi. Odpowiedni potencjał instytucjonalny pozwala samorządom terytorialnym świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych.

Najważniejsze z punktu widzenia potencjału instytucjonalnego merytoryczne działania samorządów zostały ujęte w ramach następujących obszarów:

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

W obrębie wymienionych powyżej obszarów zdefiniowano łącznie dziewiętnaście tzw. kryteriów zarządzania, w ramach których dokonywana jest analiza

instytucjonalna. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego obejmuje 3 fazy. Są to:

6. Analiza poziomu rozwoju instytucjonalnego z oceną standardów kontroli zarządczej, a także możliwością pełnej oceny funkcjonowania tej kontroli w JST.
7. Planowanie usprawnień.
8. Wdrażanie oraz ocena realizacji usprawnień zarządczych.

Znowelizowana metoda PRI wspiera rzetelną ocenę stanu kontroli zarządczej wprowadzonej ustawą o finansach publicznych w 2009 roku, dzięki wkomponowaniu dodatkowej, niezwykle istotnej funkcjonalności, jaką jest ocena stopnia spełniania w jednostkach samorządu terytorialnego standardów kontroli zarządczej.

Kwestionariusze diagnostyczne zawarte w prezentowanej publikacji – *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego* – umożliwiają dokonanie samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy oraz poziomu realizacji standardów kontroli zarządczej. Opracowanie składa się z części wprowadzającej, informującej o sposobie przeprowadzenia samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego, oraz części diagnostycznej. W niniejszej publikacji zainteresowane jednostki znajdują:

- opisy stanów modelowych poziomu rozwoju instytucjonalnego każdego z ocenianych zakresów merytorycznych (kryteriów zarządzania);
- podstawowe definicje;
- pięciostopniowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego dla ocenianych kryteriów w ramach pięciu obszarów zarządzania;
- kwestionariusze diagnostyczne korespondujące z opisami stadiów rozwoju instytucjonalnego, w których zdefiniowano warunki służące określeniu poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostki;

- powiązanie warunków wskazanych w kwestionariuszach diagnostycznych ze standardami kontroli zarządczej.

Wsparciem dla realizacji fazy analizy jest aplikacja komputerowa (dostępna na stronie internetowej: [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl)), która pozwala na ustalenie stadiów rozwoju dla każdego z kryteriów, przyjęcie wstępnych założeń dla planów oraz dokonanie oceny kontroli zarządczej.

Prezentowana publikacja stanowi aktualizację i rozwinięcie wcześniejszego opracowania pt. *Analiza instytucjonalna gminy. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, wydanego przez MSAP UEK w 2011 roku, a przygotowanego przez zespół autorski w składzie: dr Jarosław Bober, prof. UEK dr hab. Stanisław Mazur, dr Ambroży Mituś, dr Tomasz Potkański, Paweł Tomczak, Bohdan Turowski, Marek Wójcik, dr Marcin Zawicki (ekspert wiodący). Niniejsze opracowanie zostało natomiast przygotowane przez zespół autorski w składzie:

- dr Jarosław Bober (ekspert wiodący, MSAP UEK);
- prof. UEK dr hab. Marek Ćwiklicki (ekspert MSAP UEK);
- dr Michał Kudłacz (ekspert MSAP UEK);
- dr Ambroży Mituś (ekspert, MSAP UEK);
- dr Tomasz Sapeta (ekspert, MSAP UEK);
- Michał Żabiński (ekspert, MSAP UEK);
- przy współpracy Marcina Kukiełki (MSAP UEK).

Proces powstania tego opracowania był wspierany przez przedstawicieli Ministerstwa Finansów, panią Urszulę Sojkę oraz pana Jarosława Żukowskiego, którym autorzy składają podziękowania za włożony wkład oraz krytyczne, ale konstruktywne uwagi i sugestie.

*Jarosław Bober*



## Obszary i kryteria zarządzania dla gminy

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

### Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy

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

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



## Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej

1. Analiza instytucjonalna gminy jest dokonywana za pomocą kwestionariuszy diagnostycznych. Rezultatem analizy instytucjonalnej gminy jest określenie stadium rozwoju instytucjonalnego gminy.
2. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana indywidualnie dla każdego zdefiniowanego zakresu merytorycznego działalności gminy, który nosi nazwę kryterium zarządzania. Przykładowymi kryteriami zarządzania są: zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, usługi administracyjne.
3. Poziom rozwoju instytucjonalnego gminy w 5 obszarach zarządzania jest określany za pomocą 19 kryteriów zarządzania. Przykładowo, kryteria nr: 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja; 10. Motywowanie, ocena i awansowanie; 11. Doskonalenie zawodowe oraz 12. Etyka, składają się na obszar zarządzania kapitałem ludzkim organizacji.
4. Każde z kryteriów zarządzania zawiera opis 5 stadiów rozwoju instytucjonalnego gminy. Stadium 1 oznacza z reguły, że w gminie stosuje się procedury lub narzędzia zarządzania w zakresie nie wykraczającym poza wymogi przepisów prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju. W przypadku kilku kryteriów obejmuje ono również warunki weryfikujące formalną regulację określonych spraw (np. potwierdzenie delegacji i przyjęcia uprawnień). Stadia od 2 do 5 wskazują na coraz wyższy poziom rozwoju. Stadia rozwoju instytucjonalnego od 1 do 5 obrazują potencjalną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego gminy.
5. Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym stadium rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się gmina oraz jakie działania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jej potencjału instytucjonalnego.
6. Kryteria zarządzania zostały przygotowane w oparciu o zasadę kumulacji. Zasada ta oznacza, że osiągnięcie wyższego stadium rozwoju wymaga spełnienia wszystkich warunków dla tego stadium, jak również wszystkich warunków określonych dla stadiów poprzedzających.
7. Zgodnie z przyjętą metodą, gmina może zostać sklasyfikowana odpowiednio:
  - w stadium 1 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 1 (w większości kryteriów dla tego stadium określony jest jeden warunek);
  - w stadium 2 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 1 i 2;
  - w stadium 3 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 3 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 1 i 2;
  - w stadium 4 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 4 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 1, 2 oraz 3;
  - w stadium 5 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 5 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 1, 2, 3 oraz 4.

8. Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego gminy zawiera opis wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego gminy w ramach każdego kryterium zarządzania. Stan modelowy jest syntezą warunków wymaganych dla poszczególnych stadiów oraz charakteryzuje gminę zarządzaną i zorganizowaną w sposób optymalny, który nawiązuje do najlepszych wzorców.
9. Warunki dla każdego stadium w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania znajdują się w kwestionariuszach diagnostycznych. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy jest dokonywana poprzez samoocenę czy warunki określone dla każdego stadium w ramach danego kryterium zarządzania są spełnione.
10. Kwestionariusze są wypełniane przez pracownika lub zespół pracowników samorządu gminnego, dysponujących wiedzą o zarządzaniu w gminie w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania lub zajmujących stanowiska, które pozwalają im tę wiedzę uzyskać.
11. Warunki zawarte w kwestionariuszach diagnostycznych zostały sformułowane w sposób, który umożliwia udzielenie jednoznacznych odpowiedzi TAK wówczas, gdy gmina spełnia określony warunek oraz NIE, kiedy warunek ten nie jest spełniony. W przypadku części z pytań określono warunki szczegółowe, dla których udzielane są indywidualne odpowiedzi. W sytuacjach, kiedy nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie czy dany warunek został spełniony, o wyborze właściwej odpowiedzi decyduje opinia, co do której osiągnięto konsensus w drodze dyskusji wśród członków zespołu przeprowadzającego analizę lub opinia dominująca w tym zespole.

12. Jeżeli gmina spełnia określony warunek, należy zakreślić pole , informując, którego stadium dany warunek dotyczy:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
2b) Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.		<input type="checkbox"/>			

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

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

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
2a) Obowiązkowe plany, programy i strategie zawierają:					
a) zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji, z uwzględnieniem ryzyk związanych z ich realizacją,		<input type="checkbox"/>			
b) jednostki organizacyjne, komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację celów/zadań,		<input type="checkbox"/>			
c) zasoby wymagane dla realizacji celów/zadań w ramach planów.		<input type="checkbox"/>			

warunek jest spełniony wyłącznie wtedy, gdy wszystkie elementy warunku są spełnione lub gdy wypełniona jest wskazana w pytaniu wymagana liczba elementów.

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

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
	<input checked="" type="checkbox"/>				
	<input checked="" type="checkbox"/>				
		<input checked="" type="checkbox"/>			
		<input checked="" type="checkbox"/>			
		<input checked="" type="checkbox"/>			
			<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		
				<input checked="" type="checkbox"/>	
				<input checked="" type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input checked="" type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
					<input checked="" type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

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

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

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

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

STADIUM ROZWOJU	3
-----------------	---

18. Wykorzystanie aplikacji komputerowej dedykowanej analizie rozwoju instytucjonalnego (dostępna na stronie: [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl)) pozwala na automatyzację procesu analizy, a zatem jego ułatwienie oraz generowanie raportów ilustrujących w sposób szczegółowy wynik analizy dla poszczególnych warunków.



# 4

## Ocena realizacji standardów kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej

1. Dodatkową funkcjonalnością analizy instytucjonalnej w ramach metody PRI jest możliwość oceny realizacji standardów kontroli zarządczej przez gminę.
2. Samoocena w ramach metody PRI (przeprowadzenie analizy instytucjonalnej) jest wskazywana przez Ministerstwo Finansów i traktowana jako realizacja standardu kontroli zarządczej w zakresie Samooceny (standard E20), a raport z tej analizy uzupełniony o dodatkowe informacje dotyczące audytu wewnętrznego, wyników kontroli wewnętrznych czy zewnętrznych (np. RIO, NIK, wojewody) stanowi realizację standardu E22 Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.
3. W przypadku większości warunków analizy instytucjonalnej wskazano odpowiadające im standardy kontroli zarządczej (zgodne z załącznikiem do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 roku). Dzięki przyjęciu takiego rozwiązania, dokonując samooceny rozwoju instytucjonalnego, jednostka uzyskuje jednocześnie informacje o realizacji standardów kontroli zarządczej (przykładowo, pozytywnie weryfikując warunek *Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa*, uzyskujemy zarazem informację o spełnieniu w ramach kryterium standardów w zakresie dokumentowania systemu kontroli zarządczej (standard C10) oraz monitorowania systemu kontroli zarządczej (E19)). W niniejszej publikacji podsumowanie każdego kryterium stanowi tabela ilustrująca porządkowanie poszczególnych warunków standardom kontroli zarządczej, wraz ze wskazaniem warunków uznanych za tzw. minimum standardu.
4. W przypadku większości kryteriów (z wyjątkiem kryterium Zarządzanie projektami) zidentyfikowano tzw. minimum standardu. Przez minimum standardu należy rozumieć warunki niezbędne do pozytywnej weryfikacji funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce. Oznacza to, że brak spełnienia któregokolwiek z warunków wskazuje na istotne ograniczenia w funkcjonowaniu kontroli zarządczej, a sugerowana w takiej sytuacji ocena kontroli zarządczej powinna sprowadzić się do stwierdzenia, że w jednostce nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.
5. Przeprowadzenie analizy instytucjonalnej pozwala na uzyskanie kompleksowego obrazu w zakresie realizacji 20 z 22 standardów kontroli zarządczej – jednostka uzyskuje informacje o wszystkich zidentyfikowanych w ramach kryteriów i warunków analizy instytucjonalnej standardach, zarówno dla tych jej warunków, które zostały spełnione przez jednostkę, jak i tych, które pozostają do spełnienia. Ta informacja jest niezależna od osiągniętych stadiów rozwoju instytucjonalnego i dostarcza danych o realizacji każdego ze standardów, zgodnie z poniższym układem:

GMINA REALIZUJE NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA PODSTAWOWE	GMINA NIE REALIZUJE I MA DO WYKONANIA NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA PODSTAWOWE	GMINA REALIZUJE NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA DODATKOWE	GMINA PLANUJE SWÓJ ROZWÓJ, WDRAŻAJĄC NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA DODATKOWE
<p>Spełnione warunki (pytania) PRI w stadium 1 (lub 2 w niektórych przypadkach) wybranego kryterium, wskazane jako minimum standardu. Potwierdzenie realizacji standardów w stopniu podstawowym wymaga spełnienia wszystkich warunków wskazanych jako minimum standardu.</p>	<p>Niespełnione warunki minimum standardu</p>	<p>Powiązane ze standardem warunki (pytania) PRI w różnych stadiach i kryteriach wykraczające ponad minimum standardu, które gmina zaznaczyła jako spełnione.</p>	<p>Warunki ponad minimum standardów do spełnienia, aby gmina mogła osiągnąć wybrane stadium optymalne.</p>

6. Wykorzystanie aplikacji komputerowej do analizy poziomu rozwoju instytucjonalnego gminy (dostępnej na stronie [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl)) pozwala na wygenerowanie szczegółowej informacji (raportu) w zakresie realizacji standardów kontroli zarządczej w sposób automatyczny.
7. Dla pełnego obrazu kontroli zarządczej w jednostce niezbędne jest także wskazanie odpowiedzi na dodatkowe pytania (w zakresie audytu wewnętrznego czy wyników prowadzonych kontroli w samorządzie), co pozwala na uzyskanie informacji o sugerowanej ocenie stanu kontroli zarządczej. Zdobyte w ten sposób dane powinny stanowić wskazówkę dla osoby odpowiedzialnej za kontrolę zarządczą odnośnie oceny jej stanu.
8. Aplikacja komputerowa pozwala na przeprowadzenie całego procesu oceny stanu kontroli zarządczej w gminie. Opis oceny kontroli zarządczej jest dostępny zarówno w publikacji dedykowanej metodzie PRI, jak i instrukcji do aplikacji.

# 5

## Terminy ogólne

1. **Prawo powszechnie obowiązujące** – źródłami powszechnie obowiązującego prawa Rzeczypospolitej Polskiej są: Konstytucja, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia oraz akty prawa miejscowego na obszarze działania organów, które je ustanowiły (art. 87 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.). W metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) z zakresu pojęcia „prawo powszechnie obowiązujące” wyłączono akty prawa miejscowego, których wydanie (ustanowienie) jest fakultatywne.
2. **Akty prawa wewnętrznego** – akty prawne kierowane do podmiotów podległych organizacyjnie (np. jednostek organizacyjnych), określające np. szczegółowy sposób postępowania w danego rodzaju sprawach. Akty prawa wewnętrznego mogą mieć charakter wykonawczy (wydawane na podstawie upoważnienia) albo samoistny (wydawane na podstawie przepisów kompetencyjnych).
3. **Inne akty wewnętrzne** – akty (dokumenty) sporządzane i wydawane celem sprawniejszego zarządzania w administracji samorządowej (np. wytyczne, okólniki, instrukcje, opinie).
4. **Procedura** – obowiązujący w jednostce samorządu terytorialnego sposób realizacji określonego zadania lub ich grup; załatwiania sprawy administracyjnej; stosowania narzędzia zarządzania, jego oceny, aktualizacji lub doskonalenia.
5. **Jednostki organizacyjne gminy** – jednostki, których gmina jest właścicielem lub posiada uprawnienia decyzyjne w ich strukturach. Są to zarówno jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej (jednostki

budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe), jak i osoby prawne (np. instytucje kultury), które w szczególności wykonują zadania o charakterze użyteczności publicznej.

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

W zakresie usług publicznych należy dążyć do:

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

Ocena usług publicznych powinna być dokonywana pod kątem:

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

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

8. **Cykliczna ocena efektów działalności** – warunek każdorazowo obecny w stadium 4, którego spełnienie wymaga prowadzenia cyklicznej oceny wszystkich procedur i narzędzi stosowanych w ramach danego kryterium zarządzania oraz efektów ich stosowania. Ocena jest dokonywana na podstawie wyników monitoringu.
9. **Cykliczna ocena efektów działalności oraz wykorzystanie jej wyników w celu doskonalenia zarządzania** – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, którego spełnienie wymaga, poza dokonywaniem stosownej oceny, również wykorzystania wyników sporządzonych ocen w praktyce zarządzania jednostką samorządu terytorialnego.
10. **Benchmarking** – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, który oznacza ciągłą i systematyczną metodę porównywania (analiza porównawcza) wyników własnej działalności (realizacji zadań publicznych) z działalnością innych podmiotów, które można uznać za wzór. Benchmarking to poszukiwanie najlepszych praktyk (wzorców), innowacyjnych rozwiązań (pomysłów) i skutecznych procedur. Benchmarking umożliwia poprawę zadowolenia klientów usług publicznych; prowadzi do doskonalenia procesów (procedur); przyczynia się do zwiększenia efektywności podejmowanych działań; pomaga w wyznaczeniu celów i kierunków rozwoju oraz stwarza potrzebę ciągłej poprawy.
11. **Zarządzanie ryzykiem** – to całokształt skoordynowanych działań podejmowanych cyklicznie zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań. Zarządzanie ryzykiem powinno być realizowane w odniesieniu do organizacji jako całości (z uwzględnieniem jednostek nadzorowanych czy podległych) oraz istotnych obszarów jej aktywności. Ryzyko definiowane jest jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań. W wyniku prowadzonej identyfikacji ryzyk powstaje lista ryzyk odnoszących się do sformułowanych celów, zawierająca informacje o przyczynach i skutkach ich wystąpienia. Analiza ryzyka ma na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków (istotności dla osiągnięcia celów czy realizacji zadań). W ramach analizy ryzyka należy także wskazać akceptowany poziom ryzyka. W zależności od oceny poziomu ryzyka należy określić sposób reakcji na wystąpienie ryzyka. Reakcją na ryzyko mogą być: tolerowanie (brak działań, przy niskim poziomie istotności i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka), przeniesienie ryzyka na inny podmiot (np. poprzez ubezpieczenie), określenie działań minimalizujących wystąpienie ryzyka (ograniczenie do akceptowalnego poziomu) czy wycofanie się, rozumiane jako odejście od działań przy zbyt wysokim poziomie ryzyka i braku skutecznych środków do jego minimalizacji. Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany poprzez prowadzenie rejestru ryzyka.

# 6

## Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia

### 6.1. Kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

#### 6.1.1. Stan modelowy kryterium nr 1. Przywództwo

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

#### 6.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 1. Przywództwo

**Przywództwo** – zdolność wpływania na zachowania innych podmiotów, mająca oparcie w autorytecie organu władzy państwowej (samorządowej) i osoby pełniącej funkcję organu, a warunkująca skuteczną realizację określonych celów (wizji). Przywództwo to motywowanie, inspirowanie i wyzwalanie w pracownikach zapału do działania oraz nadawanie kierunku tym działaniom.

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

**Kierownictwo jednostki** – zespół złożony z wójta (burmistrza, prezydenta miasta), jego zastępcy (zastępców), sekretarza i skarbnika gminy oraz kadry kierowniczej średniego szczebla (kierownicy lub dyrektorzy wydziałów i podległych jednostek organizacyjnych). Kierownictwo jednostki ma realny wpływ na kształtowanie postaw pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej w urzędzie i podległych jednostkach organizacyjnych.

**Badania satysfakcji i opinii pracowników** – jedna z form komunikacji między kierownictwem jednostki a pracownikami. Przeprowadzane są w celu: uzyskania informacji od pracowników na temat ich poczucia samorealizacji i rozwoju swojej kariery zawodowej, zbadania poziomu identyfikacji z gminą, motywacji do pracy i rozwoju zawodowego, postrzegania kultury organizacyjnej

oraz oceny efektywności komunikacji wewnętrznej. Badania powinny być przeprowadzane cyklicznie (optymalnie nie rzadziej niż raz na 2 lata). Przeprowadzając badania, należy dążyć do zapewnienia porównywalności wyników badań w kolejnych latach.

**Badania zadowolenia klientów usług publicznych** – badania prowadzone w odniesieniu do konkretnego rodzaju i zakresu usług, tak aby jej odbiorca (klient) mógł precyzyjnie wyrazić swoją opinię. Badania te mogą dotyczyć np. usług

opiekuńczych dla osób chorych lub niesamodzielnych, oceny funkcjonowania szkoły, oceny pracy bibliotek, centrów kultury czy komunikacji miejskiej. Badania są wykonywane, zgodnie z metodyką badań społecznych, przez pracowników własnych, wolontariuszy, ekspertów zewnętrznych lub wyspecjalizowaną jednostkę. Wyniki tych badań służą doskonaleniu zarządzania usługami w danej jednostce samorządu terytorialnego. Badania powinny być przeprowadzane cyklicznie (optymalnie nie rzadziej niż raz na 2 lata). Przeprowadzając badania, należy dążyć do zapewnienia porównywalności wyników badań w kolejnych latach.

**6.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 1. Przywództwo**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa.</p> <p><b>1b)</b> Zakres delegowanych uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony oraz przyjęcie delegowanych uprawnień zostało potwierdzone podpisem osoby delegującej oraz przyjmującej.</p>	<p><b>2a)</b> Kierownictwo jednostki podejmuje działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność gminy i poprawę komunikacji wewnętrznej np. poprzez delegowanie uprawnień, promowanie wartości etycznych, doskonalenie informacji dwustronnej (zebrania oraz narzędzia/systemy informatyczne).</p> <p><b>2b)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.</p> <p><b>2c)</b> Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą, bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju gminy.</p>	<p><b>3a)</b> Kierownictwo jednostki stosuje praktykę publicznego doceniania oraz nagradzania indywidualnych i zespołowych osiągnięć zawodowych pracowników.</p> <p><b>3b)</b> Podejmując decyzje, kierownictwo jednostki odnosi się do misji i celów strategicznych gminy.</p> <p><b>3c)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących rozwojowi gminy i poprawie usług publicznych.</p> <p><b>3d)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem (analiza, identyfikacja i reakcja na ryzyko).</p>	<p><b>4a)</b> Prowadzone są badania poziomu satysfakcji pracowników z pracy wykonywanej w urzędzie i jednostkach organizacyjnych.</p> <p><b>4b)</b> Wyniki badań satysfakcji pracowników są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki do poprawy jakości zarządzania.</p> <p><b>4c)</b> Kierownictwo jednostki włącza partnerów zewnętrznych w procesy planowania i realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p><b>4d)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p><b>4e)</b> Kierownictwo jednostki identyfikuje i analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji zadań, strategii rozwoju i podniesienia jakości życia mieszkańców.</p> <p><b>4f)</b> Kierownictwo jednostki cyklicznie przeprowadza samoocenę w zakresie doskonalenia zarządzania gminą oraz informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.</p>	<p><b>5a)</b> Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy kulturę organizacyjną, którą charakteryzują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) orientacja na jakość usług,</li> <li>b) życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą,</li> <li>c) dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi,</li> <li>d) atmosfera wzajemnego zaufania oparta na fundamentach etycznych,</li> <li>e) praca zespołowa,</li> <li>f) delegowanie kompetencji i odpowiedzialności,</li> <li>g) wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji,</li> <li>h) wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym.</li> </ul> <p><b>5b)</b> Współpraca międzynarodowa gminy wspomaga realizację strategii jej rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców gminy.</p> <p><b>5c)</b> Prowadzone są cykliczne badania poziomu zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania kluczowych jednostek organizacyjnych, a uzyskane wyniki z badań wykorzystuje się w poprawie zarządzania gminą.</p> <p><b>5d)</b> Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania gminą. Rozwój kompetencji oceniany jest z perspektywy własnych osiągnięć w stosunku do osiągnięć osób zarządzających w innych jednostkach samorządu.</p>

**6.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 1. Przywództwo**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
1b) Zakres delegowanych uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony oraz przyjęcie delegowanych uprawnień zostało potwierdzone podpisem osoby delegującej oraz przyjmującej.	<input type="checkbox"/>				
2a) Kierownictwo jednostki podejmuje działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność gminy i poprawę komunikacji wewnętrznej np. poprzez delegowanie uprawnień, promowanie wartości etycznych, doskonalenie informacji dwustronnej (zebrania oraz narzędzia/systemy informatyczne).		<input type="checkbox"/>			
2b) Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.		<input type="checkbox"/>			
2c) Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą, bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju gminy.		<input type="checkbox"/>			
3a) Kierownictwo jednostki stosuje praktykę publicznego doceniania oraz nagradzania indywidualnych i zespołowych osiągnięć zawodowych pracowników.			<input type="checkbox"/>		
3b) Podejmując decyzje, kierownictwo jednostki odnosi się do misji i celów strategicznych gminy.			<input type="checkbox"/>		
3c) Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących rozwojowi gminy i poprawie usług publicznych.			<input type="checkbox"/>		
3d) Kierownictwo jednostki prowadzi cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem (analiza, identyfikacja i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
4a) Prowadzone są badania poziomu satysfakcji pracowników z pracy wykonywanej w urzędzie i jednostkach organizacyjnych.				<input type="checkbox"/>	
4b) Wyniki badań satysfakcji pracowników są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki do poprawy jakości zarządzania.				<input type="checkbox"/>	
4c) Kierownictwo jednostki włącza partnerów zewnętrznych w procesy planowania i realizacji strategii rozwoju gminy.				<input type="checkbox"/>	
4d) Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju gminy.				<input type="checkbox"/>	
4e) Kierownictwo jednostki identyfikuje i analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji zadań, strategii rozwoju i podniesienia jakości życia mieszkańców.				<input type="checkbox"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>4f)</b> Kierownictwo jednostki cyklicznie przeprowadza samoocenę w zakresie doskonalenia zarządzania gminą oraz informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy kulturę organizacyjną, którą charakteryzują:					
a) orientacja na jakość usług,					<input type="checkbox"/>
b) życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą,					<input type="checkbox"/>
c) dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi,					<input type="checkbox"/>
d) atmosfera wzajemnego zaufania oparta na fundamentach etycznych,					<input type="checkbox"/>
e) praca zespołowa,					<input type="checkbox"/>
f) delegowanie kompetencji i odpowiedzialności,					<input type="checkbox"/>
g) wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji,					<input type="checkbox"/>
h) wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Współpraca międzynarodowa gminy wspomaga realizację strategii jej rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców gminy.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Prowadzone są cykliczne badania poziomu zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania kluczowych jednostek organizacyjnych, a uzyskane wyniki z badań wykorzystuje się w poprawie zarządzania gminą.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania gminą. Rozwój kompetencji oceniany jest z perspektywy własnych osiągnięć w stosunku do osiągnięć osób zarządzających w innych jednostkach samorządu.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**6.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 1. Przywództwo**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 1. PRZYWÓDZTWO																		
	S.1		S.2			S.3				S.4						S.5			
	1A	1B	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	4E	4F	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych			<u>TAK</u>			T										T			
A.2: Kompetencje zawodowe						T					T					T			T
A.3: Struktura organizacyjna											T					T			
A.4: Delegowanie uprawnień		<u>TAK</u>	<u>TAK</u>													T			
B.5: Misja					T		T												
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji					T		T	T						T			T	T	
B.7: Identyfikacja ryzyka								T	T					T					
B.8: Analiza ryzyka									T										
B.9: Reakcja na ryzyko									T										
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	<u>TAK</u>																		
C.11: Nadzór																			
C.12: Ciągłość działalności																			
C.13: Ochrona zasobów																			
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																			
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																			
D.16: Bieżąca informacja			<u>TAK</u>																
D.17: Komunikacja wewnętrzna			<u>TAK</u>			T				T	T				T				
D.18: Komunikacja zewnętrzna				<u>TAK</u>				T				T		T	T		T		
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	<u>TAK</u>									T					T				T
E.20: Samoocena										T									

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 6.2. Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

### 6.2.1. Stan modelowy kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne

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

### 6.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne

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

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

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

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

**Ustawowo przewidziane strategie, programy i plany sektorowe** – dokumenty programowe określające szczegółową politykę gminy w danym sektorze. Pełnią rolę planów operacyjnych, spójnych ze strategią rozwoju gminy. W większości przypadków ich posiadanie jest obligatoryjne. Są to np.:

- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy;
- gminny program ochrony środowiska;
- wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy;
- gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych;
- gminny plan zarządzania kryzysowego.

W przypadku tych planów, gdzie wynika to z przepisów prawnych gmina uwzględnia ryzyka związane z ich realizacją. Sporządzanie (stanowienie) niektórych programów i planów może być fakultatywne albo nieuzasadnione merytorycznie (np. program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy nie jest przygotowywany, gdy gmina nie posiada takiego zasobu).

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

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

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

**Mechanizmy aktualizacji strategii** – obowiązujący i stosowany tryb przeprowadzania aktualizacji strategii rozwoju gminy.

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

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

**6.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina podejmuje działania w zakresie planowania i zarządzania zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa, w tym uwzględnia ryzyka.</p> <p><b>1b)</b> Określono na piśmie:</p> <p>a) struktury organizacyjne urzędu gminy i gminnych jednostek organizacyjnych (w tym zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, zakres podległości pracowników),</p> <p>b) aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla każdego pracownika urzędu i jednostek organizacyjnych gminy, w tym odpowiedzialności za ochronę zasobów jednostki.</p> <p><b>1c)</b> W oparciu o hierarchię służbową lub kompetencje nadzorcze prowadzony jest nadzór (monitoring oraz okresowa ocena) nad realizacją obowiązkowych planów, programów i strategii.</p>	<p><b>2a)</b> Obowiązkowe plany, programy i strategie zawierają:</p> <p>a) zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji z uwzględnieniem ryzyk związanych z ich realizacją,</p> <p>b) jednostki organizacyjne, komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację celów/zadań,</p> <p>c) zasoby wymagane dla realizacji celów/zadań w ramach planów.</p> <p><b>2b)</b> Struktury organizacyjne urzędu i jednostek organizacyjnych gminy pozwalają na realizację aktualnych celów i zadań.</p> <p><b>2c)</b> Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych, która zawiera:</p> <p>a) misję oraz wizję,</p> <p>b) cele strategiczne,</p> <p>c) cele szczegółowe lub zadania,</p> <p>d) procedurę monitoringu.</p> <p><b>2d)</b> Środki finansowe na realizację strategii są uwzględniane w kolejnych budżetach rocznych.</p> <p><b>2e)</b> Strategia jest realizowana.</p>	<p><b>3a)</b> Istnieją plany operacyjne obejmujące wszystkie cele przyjęte w strategii, które określają:</p> <p>a) zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji,</p> <p>b) komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację planów (lub zadań w ramach planów),</p> <p>c) wysokość nakładów (finansowych i rzeczowych) wymaganych do realizacji zadań w ramach planów,</p> <p>d) harmonogram realizacji planów,</p> <p>e) wskaźniki realizacji.</p> <p><b>3b)</b> Zadania określone w planach operacyjnych są realizowane.</p> <p><b>3c)</b> Prowadzone są cykliczne działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji strategii (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p> <p><b>3d)</b> Informacja o realizacji zadań wynikających ze strategii jest powszechnie dostępna dla mieszkańców, klientów oraz pracowników JST.</p>	<p><b>4a)</b> Środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w strategii (i/lub planach operacyjnych) zostały uwzględnione w wieloletniej prognozie finansowej oraz planach lub programach inwestycyjnych JST.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring oraz okresowa ocena realizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p><b>4c)</b> Wyniki monitoringu i okresowej oceny realizacji strategii i planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p><b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Sporządzane są prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczące gminy i jej otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju gminy (analiza ryzyka), a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.</p> <p><b>5b)</b> Prowadzone są cykliczne badania jakości życia w gminie, a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych oraz komunikowane mieszkańcom, klientom i pracownikom JST.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego (w tym co najmniej w zakresie delegowania uprawnień i/lub dostosowania struktury organizacyjnej).</p> <p><b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania strategicznego poprzez:</p> <p>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, wykorzystując w tym celu m.in. następujące metody: PRI, CAF,</p> <p>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**6.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina podejmuje działania w zakresie planowania i zarządzania zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa, w tym uwzględnia ryzyka.	<input type="checkbox"/>				
<b>1b)</b> Określono na piśmie:					
a) struktury organizacyjne urzędu gminy i gminnych jednostek organizacyjnych (w tym zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, zakres podległości pracowników),	<input type="checkbox"/>				
b) aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla każdego pracownika urzędu i jednostek organizacyjnych gminy, w tym odpowiedzialności za ochronę zasobów jednostki.	<input type="checkbox"/>				
<b>1c)</b> W oparciu o hierarchię służbową lub kompetencje nadzorcze prowadzony jest nadzór (monitoring oraz okresowa ocena) nad realizacją obowiązkowych planów, programów i strategii.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Obowiązkowe plany, programy i strategie zawierają:					
a) zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji z uwzględnieniem ryzyk związanych z ich realizacją,		<input type="checkbox"/>			
b) jednostki organizacyjne, komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację celów/zadań,		<input type="checkbox"/>			
c) zasoby wymagane dla realizacji celów/zadań w ramach planów.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Struktury organizacyjne urzędu i jednostek organizacyjnych gminy pozwalają na realizację aktualnych celów i zadań.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych, która zawiera:		<input type="checkbox"/>			
a) misję oraz wizję,		<input type="checkbox"/>			
b) cele strategiczne,		<input type="checkbox"/>			
c) cele szczegółowe lub zadania,		<input type="checkbox"/>			
d) procedurę monitoringu.		<input type="checkbox"/>			

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>2d)</b> Środki finansowe na realizację strategii są uwzględniane w kolejnych budżetach rocznych.		<input type="checkbox"/>			
<b>2e)</b> Strategia jest realizowana.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Istnieją plany operacyjne obejmujące wszystkie cele przyjęte w strategii, które określają:			<input type="checkbox"/>		
a) zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji,			<input type="checkbox"/>		
b) komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację planów (lub zadań w ramach planów),			<input type="checkbox"/>		
c) wysokość nakładów (finansowych i rzeczowych) wymaganych do realizacji zadań w ramach planów,			<input type="checkbox"/>		
d) harmonogram realizacji planów,			<input type="checkbox"/>		
e) wskaźniki realizacji.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Zadania określone w planach operacyjnych są realizowane.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Prowadzone są cykliczne działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji strategii (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Informacja o realizacji zadań wynikających ze strategii jest powszechnie dostępna dla mieszkańców, klientów oraz pracowników JST.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w strategii (i/lub planach operacyjnych) zostały uwzględnione w wieloletniej prognozie finansowej oraz planach lub programach inwestycyjnych JST.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring oraz okresowa ocena realizacji strategii i planów operacyjnych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Wyniki monitoringu i okresowej oceny realizacji strategii i planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Sporządzane są prognozy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczące gminy i jej otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju gminy (analiza ryzyka), a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Prowadzone są cykliczne badania jakości życia w gminie, a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych oraz komunikowane mieszkańcom, klientom i pracownikom JST.					<input type="checkbox"/>



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego (w tym co najmniej w zakresie delegowania uprawnień i/lub dostosowania struktury organizacyjnej).					<input type="checkbox"/>
5d) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania strategicznego poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, wykorzystując w tym celu m.in. następujące metody: PRI, CAF,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**6.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE																			
	S.1			S.2					S.3				S.4				S.5			
	1A	1B	1C	2A	2B	2C	2D	2E	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																				
A.2: Kompetencje zawodowe																				
A.3: Struktura organizacyjna		TAK			TAK															
A.4: Delegowanie uprawnień																				
B.5: Misja						TAK														
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	TAK		TAK	TAK		TAK	T	T	T	T			T	T	T		T			
B.7: Identyfikacja ryzyka	TAK			TAK							T						T			
B.8: Analiza ryzyka	TAK			TAK							T						T			
B.9: Reakcja na ryzyko	TAK			TAK							T						T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK	TAK																		
C.11: Nadzór			TAK																	
C.12: Ciągłość działalności																				
C.13: Ochrona zasobów		TAK																		
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																				
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																				
D.16: Bieżąca informacja												T							T	
D.17: Komunikacja wewnętrzna												T							T	
D.18: Komunikacja zewnętrzna												T							T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej																T			T	T
E.20: Samoocena																				T

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.



## Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami

### 7.1. Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

#### 7.1.1. Stan modelowy kryterium nr 3. Zarządzanie finansami

Gmina przygotowuje prognozy dotyczące dochodów i wydatków. Zarządzanie finansami odbywa się w oparciu o dokumenty wieloletniego planowania finansowego. Ponadto sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy jest spójny z wieloletnią prognozą finansową sporządzaną na okres co najmniej 5 lat. Plan ten został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, a kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych. Gmina stosując budżet zadaniowy, dokonuje corocznej aktualizacji dokumentów wieloletniego planowania finansowego. Proces aktualizacji tych dokumentów odbywa się zgodnie z uprzednio przyjętymi zasadami, przy udziale społeczności lokalnej. Dokonywana jest aktualizacja dokumentów wieloletniej prognozy finansowej. Ponadto corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza efektów realizacji budżetu zadaniowego, a wnioski z niej wynikające służą doskonaleniu zasad zarządzania finansowego. Gmina (w tym jej jednostki organizacyjne) zarządza ryzykiem w obszarze finansów; w tym celu wprowadziła szereg rozwiązań zapobiegających powstawaniu ryzyk lub ograniczających ich skutki. Gmina przeprowadza cykliczną

ocenę efektów zarządzania finansami oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania finansami oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

#### 7.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami

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

**Wieloletnia prognoza finansowa** – realistyczna prognoza, obejmująca co najmniej dochody i wydatki bieżące; dochody i wydatki majątkowe; wynik budżetu; sposób sfinansowania deficytu albo przeznaczenie nadwyżki; przychody

i rozchody; kwotę długu i sposób sfinansowania spłaty długu; objaśnienia przyjętych wartości (art. 226 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885). Wieloletnia prognoza finansowa odrębnie dla każdego przedsięwzięcia (programu, projektu, zadania) określa: jego nazwę i cel; jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za realizację; okres realizacji i łączne nakłady finansowe; limity wydatków w poszczególnych latach oraz limit zobowiązań. Wieloletnia prognoza finansowa obejmuje okres roku budżetowego oraz co najmniej trzech kolejnych lat. W zakresie prognozy kwoty długu okresem dla jakiego sporządza się WPF jest okres, na który zaciągnięto oraz planuje się zaciągnąć zobowiązania.

**Budżet zadaniowy gminy** – prezentacja dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów w rozbiciu na poszczególne zadania nałożone na jednostkę samorządu terytorialnego. W ramach budżetu zadaniowego każde zadanie ma wskazany zamierzony cel (stan obecny i potrzeby); działania (zadania), które muszą być podjęte; podmioty odpowiedzialne za ich realizację; terminy ich realizacji; źródła finansowania oraz wskaźniki służące ocenie uzyskanych efektów. Budżet zadaniowy składa się z budżetu inwestycyjnego (plan zadań wieloletnich) oraz budżetu operacyjnego (plan zadań bieżących). Przy konstruowaniu budżetu zadaniowego istotną rolę odgrywają konsultacje społeczne, mające ułatwić wybór zadań do wykonania na tle całokształtu działalności gminy. Ze względu na swoją konstrukcję budżet zadaniowy zapewnia większą przejrzystość i efektywność wydatkowania środków publicznych.

**Średni koszt jednostkowy realizacji zadań inwestycyjnych** – wyznaczony dla poszczególnych kategorii inwestycji stosunek poniesionych wydatków do właściwej jednostki miary, np. koszt wykonania 1 mb kanalizacji grawitacyjnej, wykonania 1 mb wodociągu, 1 m<sup>2</sup> powierzchni obiektu użyteczności publicznej. W zależności od liczby wykonywanych inwestycji konieczne jest właściwe wyznaczanie kategorii inwestycji – tak aby uzyskiwany wynik był poprawny z punktu widzenia metodologii statystyki (w szczególności, aby był uzyskany na podstawie dostatecznie jednorodnej i dużej próbki statystycznej).

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

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

**Analiza retrospektywna** – realizowana *ex-post* analiza służąca konstruowaniu lepszej przyszłości, gdzie celem badań jest ocena racjonalności minionych zdarzeń gospodarczych oraz weryfikacja słuszności podjętych wcześniej decyzji.

**7.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> W gminie, w tym w jej jednostkach organizacyjnych zarządza się finansami zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p> <p><b>1b)</b> Określono zasady i procedury ochrony zasobów o szczególnym znaczeniu dla gospodarki finansowej gminy, w tym w jej jednostek organizacyjnych (w szczególności w zakresie ochrony baz informatycznych oraz programów finansowych/księgowych).</p> <p><b>1c)</b> Istnieją mechanizmy (w tym podział kluczowych obowiązków pomiędzy różnych pracowników) zapewniające:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) autoryzację operacji gospodarczych i finansowych przez osoby upoważnione,</li> <li>b) weryfikację operacji gospodarczych i finansowych przed i po ich dokonaniu,</li> <li>c) rzetelne i pełne dokumentowanie oraz rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych.</li> </ul>	<p><b>2a)</b> Istnieją wewnętrzne procedury z zakresu wydatkowania środków publicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) instrukcja obiegu i kontroli oraz archiwizowania dowodów/dokumentów księgowych,</li> <li>b) regulamin udzielania zamówień publicznych,</li> <li>c) regulamin zlecania realizacji zadań publicznym organizacjom pozarządowym i innym podmiotom mogącym prowadzić działalność pożytku publicznego wraz z procedurą wstępnej oceny możliwości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków.</li> </ul> <p><b>2b)</b> Pracownicy wydziału (komórki itp.) ds. finansowych mają w formie pisemnej jasno i precyzyjnie określony zakres zadań, uprawnień (upoważnień) i odpowiedzialności.</p>	<p><b>3a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) sporządzona została co najmniej 5-letnia prognoza finansowa w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowana o wpływ czynników nieprzewidywalnych,</li> <li>b) sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony; plan został opracowany w oparciu o wnioski służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych.</li> </ul> <p><b>3b)</b> Określono zasady korzystania z telefonów służbowych i innych urządzeń będących własnością jednostki, a powierzonych osobom wykonującym zadania lub pełniącym funkcje publiczne.</p> <p><b>3c)</b> Jednostka zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania finansami.</p>	<p><b>4a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym obejmującym wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) na potrzeby aktualizacji dokonywane jest coroczne porównanie ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem ustalenia niezbędnych korekt,</li> <li>b) coroczna aktualizacja dokumentów wieloletniego planowania finansowego odbywa się w z góry ustalonych terminach, zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną.</li> </ul> <p><b>4b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, w szczególności analizy modelu systemu podatków i opłat lokalnych,</li> <li>b) analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł.</li> </ul> <p><b>5b)</b> Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza wykonanych zadań na podstawie budżetu zadaniowego (analiza stopnia osiągniętych celów i zastosowanych mierników), której wnioski służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami.</p> <p><b>5d)</b> Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem trzech kategorii wskaźników: średnie koszty jednostkowych realizacji zadań inwestycyjnych, nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących, parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**7.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 3. Zarządzanie finansami**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> W gminie, w tym w jej jednostkach organizacyjnych zarządza się finansami zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>1b)</b> Określono zasady i procedury ochrony zasobów o szczególnym znaczeniu dla gospodarki finansowej gminy, w tym w jej jednostek organizacyjnych (w szczególności w zakresie ochrony baz informatycznych oraz programów finansowych/księgowych).	<input type="checkbox"/>				
<b>1c)</b> Istnieją mechanizmy (w tym podział kluczowych obowiązków pomiędzy różnych pracowników) zapewniające:					
a) autoryzację operacji gospodarczych i finansowych przez osoby upoważnione,	<input type="checkbox"/>				
b) weryfikację operacji gospodarczych i finansowych przed i po ich dokonaniu,	<input type="checkbox"/>				
c) rzetelne i pełne dokumentowanie oraz rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Istnieją wewnętrzne procedury z zakresu wydatkowania środków publicznych:					
a) instrukcja obiegu i kontroli oraz archiwizowania dowodów/dokumentów księgowych,		<input type="checkbox"/>			
b) regulamin udzielania zamówień publicznych,		<input type="checkbox"/>			
c) regulamin zlecenia realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym i innym podmiotom mogącym prowadzić działalność pożytku publicznego wraz z procedurą wstępnej oceny możliwości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Pracownicy wydziału (komórki itp.) ds. finansowych mają w formie pisemnej jasno i precyzyjnie określony zakres zadań, uprawnień (upoważnień) i odpowiedzialności.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego, a w szczególności:			<input type="checkbox"/>		
a) sporządzona została co najmniej 5-letnia prognoza finansowa w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowana o wpływ czynników nieprzewidywalnych,			<input type="checkbox"/>		
b) sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony; plan został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, zaś kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych.			<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>3b)</b> Określono zasady korzystania z telefonów służbowych i innych urządzeń będących własnością jednostki, a powierzonych osobom wykonującym zadania lub pełniącym funkcje publiczne.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Jednostka zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania finansami.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym obejmującym wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz:				<input type="checkbox"/>	
a) na potrzeby aktualizacji dokonywane jest coroczne porównanie ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem ustalenia niezbędnych korekt,				<input type="checkbox"/>	
b) coroczna aktualizacja dokumentów wieloletniego planowania finansowego odbywa się w z góry ustalonych terminach, zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Zarządzanie finansami w gminie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty:					<input type="checkbox"/>
a) analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, w szczególności analizy modelu systemu podatków i opłat lokalnych,					<input type="checkbox"/>
b) analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza wykonanych zadań na podstawie budżetu zadaniowego (analiza stopnia osiągniętych celów i zastosowanych mierników), której wnioski służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem trzech kategorii wskaźników: średnie koszty jednostkowych realizacji zadań inwestycyjnych, nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących, parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------



**7.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 3. ZARZĄDZANIE FINANSAMI													
	S.1			S.2		S.3			S.4		S.5			
	1A	1B	1C	2A	2B	3A	3B	3C	4A	4B	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych														
A.2: Kompetencje zawodowe														
A.3: Struktura organizacyjna					T									
A.4: Delegowanie uprawnień					T									
B.5: Misja														
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji						T			T		T	T		
B.7: Identyfikacja ryzyka								T						
B.8: Analiza ryzyka								T						
B.9: Reakcja na ryzyko								T						
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK			T			T							
C.11: Nadzór														
C.12: Ciągłość działalności														
C.13: Ochrona zasobów		TAK			T		T							
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	TAK		TAK	T	T									
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych														
D.16: Bieżąca informacja														
D.17: Komunikacja wewnętrzna														
D.18: Komunikacja zewnętrzna														T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej										T		T	T	T
E.20: Samoocena														

Legenda: TAK - oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T - oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 7.2. Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

### 7.2.1. Stan modelowy kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem

Gmina, w tym jej jednostki organizacyjne posiadają aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego. Zarządzając mieniem komunalnym, stosuje się przejrzyste procedury oraz jednolite zasady. Gmina konsekwentnie realizuje założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem, przyczyniając się do przestrzegania zasady efektywności w działaniach podmiotów mienia komunalnego. Informując mieszkańców o składnikach mienia komunalnego, przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie, potwierdza przestrzeganie zasady jawności podejmowanych działań. Gmina (w tym jej jednostki organizacyjne) zarządza ryzykiem w obszarze mienia komunalnego; w tym celu wprowadziła szereg rozwiązań zapobiegających powstawaniu ryzyk lub ograniczających ich skutki. Gmina dokonuje cyklicznej oceny działań z zakresu zarządzania mieniem komunalnym oraz w oparciu o jej wyniki doskonalą sposoby ich realizacji. Gmina poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania mieniem oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

### 7.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem

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

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

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

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

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

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

Wykaz powinien być aktualizowany nie rzadziej niż raz w miesiącu, a składniki mienia komunalnego powinny być w nim przedstawione w sposób przejrzysty i zrozumiały dla mieszkańca gminy. Podstawą do sporządzenia wykazu może być informacja o stanie mienia jednostki samorządu terytorialnego, jaką ma obowiązek przedstawić wójt (burmistrz, prezydent miasta), zgodnie z art. 267 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885).

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

**Informowanie mieszkańców** – przekazywanie mieszkańcom gminy informacji publicznej o podejmowanych decyzjach lub wdrożonych procedurach w sposób zwyczajowo przyjęty. W przypadku kryterium zarządzanie mieniem jest to informacja o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do obrotu

(np. na stronie internetowej) niezwłocznie po podjęciu stosownej decyzji. W metodzie PRI informowanie nie obejmuje tych danych (informacji), do których udostępniania jest zobowiązana administracja publiczna na mocy prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju (np. ogłoszenie o przetargu).

**7.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> W gminie, w tym w jej jednostkach organizacyjnych zarządza się mieniem komunalnym zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Istnieje instrukcja określająca jednolite procedury i zasady gospodarki składnikami mienia jednostki. <b>2b)</b> Istnieje aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego.</p>	<p><b>3a)</b> W zakresie zarządzania mieniem: a) wprowadzono przejrzyste procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego, b) dokonano lub dokonuje się regulacji stanu prawnego nieruchomości i innych składników mienia komunalnego, c) w uzasadnionych przypadkach dokonuje się prywatyzacji mienia komunalnego (np. poprzez sprzedaż lokali na rzecz najemców). <b>3b)</b> Określono zasady bieżącej kontroli stanów majątkowych (ewidencja składników rzeczowych, ewidencja stanów magazynowych itp.) oraz istnieje aktualna dokumentacja z przeprowadzonych kontroli (inventaryzacja). <b>3c)</b> Gmina zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania mieniem; jako reakcję na zidentyfikowane ryzyka (ochrona zasobów) jednostka dokonuje w szczególności zabezpieczenia majątku, ubezpieczenia mienia oraz podejmuje działania z zakresu ochrony przeciwpożarowej.</p>	<p><b>4a)</b> Określono jednolite zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi w jednostce. <b>4b)</b> Istnieje instrukcja postępowania ze zbędnymi składnikami rzeczowymi, określająca procedurę i zasady likwidacji środków trwałych. <b>4c)</b> Informuje się mieszkańców o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie pod jakimkolwiek tytułem prawnym (najem, dzierżawa itp.). <b>4d)</b> Przeprowadza się cykliczną ocenę wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.</p>	<p><b>5a)</b> W jednostce zarządza się mieniem, realizując przyjęte założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem komunalnym, w szczególności w zakresie: a) zbywania nieruchomości ujętych w planie jako przeznaczone do sprzedaży, b) dokonywania nakładów celem podniesienia użyteczności poszczególnych składników mienia. <b>5b)</b> W zakresie zarządzania mieniem komunalnym przeprowadza się cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań i w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury). <b>5c)</b> W zakresie zarządzania mieniem doskonalą się działania poprzez: a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznanych za najlepsze, mając na uwadze uwarunkowania lokalne.</p>

**7.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> W gminie, w tym w jej jednostkach organizacyjnych zarządza się mieniem komunalnym zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Istnieje instrukcja określająca jednolite procedury i zasady gospodarki składnikami mienia jednostki.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Istnieje aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> W zakresie zarządzania mieniem:					
a) wprowadzono przejrzyste procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego,			<input type="checkbox"/>		
b) dokonano lub dokonuje się regulacji stanu prawnego nieruchomości i innych składników mienia komunalnego,			<input type="checkbox"/>		
c) w uzasadnionych przypadkach dokonuje się prywatyzacji mienia komunalnego (np. poprzez sprzedaż lokali na rzecz najemców).			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Określono zasady bieżącej kontroli stanów majątkowych (ewidencja składników rzeczowych, ewidencja stanów magazynowych itp.) oraz istnieje aktualna dokumentacja z przeprowadzonych kontroli (inventaryzacja).			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania mieniem; jako reakcję na zidentyfikowane ryzyka (ochrona zasobów) jednostka dokonuje w szczególności zabezpieczenia majątku, ubezpieczenia mienia oraz podejmuje działania z zakresu ochrony przeciwpożarowej.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Określono jednolite zasady zarządu nieruchomościami komunalnymi w jednostce.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Istnieje instrukcja postępowania ze zbędnymi składnikami rzeczowymi, określająca procedurę i zasady likwidacji środków trwałych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Informuje się mieszkańców o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie pod jakimkolwiek tytułem prawnym (najem, dzierżawa itp.).				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Przeprowadza się cykliczną ocenę wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> W jednostce zarządza się mieniem, realizując przyjęte założenia długookresowej polityki gospodarowania mieniem komunalnym, w szczególności w zakresie:					<input type="checkbox"/>
a) zbywania nieruchomości ujętych w planie jako przeznaczone do sprzedaży,					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
b) dokonywania nakładów celem podniesienia użyteczności poszczególnych składników mienia.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> W zakresie zarządzania mieniem komunalnym przeprowadza się cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań i w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> W zakresie zarządzania mieniem doskonali się działania poprzez:					
a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznanych za najlepsze, mając na uwadze uwarunkowania lokalne.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**7.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 4. ZARZĄDZANIE MIENIEM													
	S.1		S.2		S.3			S.4				S.5		
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych														
A.2: Kompetencje zawodowe														
A.3: Struktura organizacyjna														
A.4: Delegowanie uprawnień														
B.5: Misja														
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji											T			
B.7: Identyfikacja ryzyka						T								
B.8: Analiza ryzyka						T								
B.9: Reakcja na ryzyko						T								
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK	TAK	T	T	T	T	T	T						
C.11: Nadzór														
C.12: Ciągłość działalności						T								
C.13: Ochrona zasobów	TAK	TAK	T	T	T	T	T	T	T		T			
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych														
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych														
D.16: Bieżąca informacja														
D.17: Komunikacja wewnętrzna														
D.18: Komunikacja zewnętrzna									T				T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej										T		T	T	
E.20: Samoocena														

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

### 7.3. Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią

#### 7.3.1. Stan modelowy kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią

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

#### 7.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią

**Wizja zagospodarowania przestrzennego gminy** – opisowe przedstawienie przyszłego stanu gminy. Wizja powinna określać pożądany, ale możliwy

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

**System Informacji Geograficznej (GIS) /System Informacji Przestrzennej/** – zestaw narzędzi umożliwiających zbieranie, przechowywanie i odtwarzanie informacji o świecie rzeczywistym (danych przestrzennych i opisowych) umiejscowionych geograficznie (wizualizacja danych) na wielu warstwach mapy cyfrowej.

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

**Podnoszenie estetyki gminy** – obejmuje działania mające na celu poprawę wyglądu gminy, w szczególności poprzez: organizowanie konkursów (np. na najładniejsze przydomowe ogródki, najbardziej zadbane osiedla/bloki); prowadzenie gminnych akcji generalnych porządków; konsekwentne usuwanie nielegalnych reklam; dbałość o właściwą kompozycję zieleni gminnej czy inne inicjatywy.

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

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

1. Badanie, porównywanie oraz podejmowanie niezbędnych działań korygujących (zgodnie z art. 32 ustawy z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, t.j. Dz.U. z 2012 r., poz. 647) w zakresie zgodności studium i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (mpzp) z planami sektorowymi, które realizują politykę przestrzenną, tj. z:
  - planem rozwoju sieci drogowej;
  - założeniami do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe (lub samym planem);
  - wieloletnim planem rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych.
2. Przyjmowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (dla danego obszaru), które jest poprzedzone przyjęciem wieloletniego planu inwestycyjnego gminy (obejmującego niezbędne inwestycje celu publicznego dla obszaru mpzp).



**7.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina zarządza przestrzenią zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną gminy zawartą w studium oraz strategią rozwoju (jeżeli jest opracowana).</p>	<p><b>3a)</b> Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>3b)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <p>a) dba o aktywny udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego,</p> <p>b) współpracuje z właścicielami i administratorami terenów stanowiących przestrzeń publiczną.</p> <p><b>3c)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <p>a) podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki gminy,</p> <p>b) prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju.</p> <p><b>3d)</b> Gmina zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania przestrzenią.</p>	<p><b>4a)</b> Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>4b)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <p>a) racjonalnie kształtuje przestrzeń publiczną, przeprowadzając w tym celu m.in. konkursy urbanistyczne i architektoniczne,</p> <p>b) podejmuje nieobligatoryjne działania mające na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków.</p> <p><b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>5b)</b> Gmina prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Sytemu Informacji Geograficznej.</p> <p><b>5c)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań i w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).</p> <p><b>5d)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią doskonali swoje działania poprzez:</p> <p>a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań,</p> <p>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznawanych za najlepsze, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne.</p>

**7.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina zarządza przestrzenią zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną gminy zawartą w studium oraz strategią rozwoju (jeżeli jest opracowana).		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:					
a) dba o aktywny udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego,			<input type="checkbox"/>		
b) współpracuje z właścicielami i administratorami terenów stanowiących przestrzeń publiczną.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:					
a) podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki gminy,			<input type="checkbox"/>		
b) prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Gmina zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania przestrzenią.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią:					
a) racjonalnie kształtuje przestrzeń publiczną, przeprowadzając w tym celu m.in. konkursy urbanistyczne i architektoniczne,				<input type="checkbox"/>	
b) podejmuje nieobligatoryjne działania mające na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5a) Gmina posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.				<input type="checkbox"/>	
5b) Gmina prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Sytemu Informacji Geograficznej.				<input type="checkbox"/>	
5c) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań i w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).				<input type="checkbox"/>	
5d) Gmina w zakresie zarządzania przestrzenią doskonali swoje działania poprzez:					
a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań,				<input type="checkbox"/>	
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznawanych za najlepsze, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne.				<input type="checkbox"/>	

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**7.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 5. ZARZĄDZANIE PRZESTRZENIĄ												
	S.1	S.2	S.3				S.4			S.5			
	1A	2A	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych													
A.2: Kompetencje zawodowe													
A.3: Struktura organizacyjna													
A.4: Delegowanie uprawnień													
B.5: Misja		T											
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T				T			T			
B.7: Identyfikacja ryzyka							T						
B.8: Analiza ryzyka							T						
B.9: Reakcja na ryzyko							T						
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK										T		
C.11: Nadzór													
C.12: Ciągłość działalności													
C.13: Ochrona zasobów											T		
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych													
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych													
D.16: Bieżąca informacja													
D.17: Komunikacja wewnętrzna													
D.18: Komunikacja zewnętrzna				T				T					T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej									T			T	T
E.20: Samoocena													

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 7.4. Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

### 7.4.1. Stan modelowy kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Urząd gminy oraz inne jej jednostki organizacyjne posiadają stały dostęp do szerokopasmowego internetu. Urząd jak i inne zobowiązane jednostki organizacyjne na bieżąco publikuje i aktualizuje informacje w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP), w tym zamieszcza informacje na temat procedur obowiązujących przy załatwianiu spraw urzędowych drogą elektroniczną. Gmina prowadzi własną stronę lub portal internetowy powiązane z BIP, na którym m.in. udostępnia informacje nt. realizowanych zadań publicznych, w szczególności dotyczące zakresu realizowanych usług. Strona ta jest wykorzystywana do skuteczniejszej komunikacji z mieszkańcami. Strona internetowa gminy ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), a udostępnione tam dokumenty zostały opracowane na bazie materiałów Centralnego Repozytorium Wzorów Dokumentów Elektronicznych w formie dokumentów elektronicznych. Stosowane w gminie rozwiązania uwzględniają wymogi interoperacyjności, a w szczególności potrzeby osób niepełnosprawnych. W gminie wprowadzono rozwiązania umożliwiające dokonywanie transakcji elektronicznych oraz pozwalające na realizację najważniejszych, wybranych usług w formie e-usług. W celu ułatwienia mieszkańcom i interesariuszom dostępu do informacji nt. gminy i jej działań wykorzystywane są różne dodatkowe kanały informacyjne, takie jak: newsletter, profil lub profile na portalach społecznościach. W zakresie komunikacji z klientem zewnętrznym, podobnie jak na potrzeby wewnętrznego obiegu informacji, powszechnie wykorzystywana jest poczta elektroniczna; urząd posiada również elektroniczną skrzynkę podawczą (ESP). W gminie wdrożone zostały standardy świadczenia

elektronicznych usług publicznych oraz elektronizacji wymiany korespondencji za pomocą ePUAP. W procesie ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług prowadzi się szkolenia dla kierownictwa i pracowników samorządowych z zakresu systemów teleinformatycznych i bezpieczeństwa informacji w sieci, a w szczególności prowadzone są cykliczne działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych. Rozwiązania teleinformatyczne obowiązujące w gminie są jednolite w przypadku większości jej jednostek organizacyjnych. Działania podejmowane przez gminę w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi są przedmiotem oceny, a wnioski służą doskonaleniu stosowanych rozwiązań. Gmina poszukuje użytecznych dla niej rozwiązań stosowanych przez inne jednostki administracji publicznej oraz dostosowuje je do własnych potrzeb i wdraża.

### 7.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

#### Centralne Repozytorium Wzorów Dokumentów Elektronicznych (CRWDE)

– miejsce zapewniające jednolite i bezpieczne źródło informacji o dokumentach elektronicznych administracji publicznej. Dostęp do Centralnego Repozytorium Wzorów Dokumentów jest bezpłatny i umożliwia pobranie dowolnego, opublikowanego tam wzoru dokumentu elektronicznego.

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

**Elektroniczna Skrzynka Podawcza (ESP)** – dostępny publicznie środek komunikacji elektronicznej, służący do przekazywania informacji podmiotowi publicznemu (np. urzędowi) przy wykorzystaniu powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej (zwykle przez Internet).

**Interaktywna strona internetowa** – strona www umożliwiająca dwustronną komunikację z użytkownikiem. Pozwala zarówno na odbiór treści, jak i ich umieszczanie, dodatkowo pozwala ona użytkownikowi na modyfikowanie formy odbioru treści, choćby poprzez możliwość dopasowywania okien wyświetlanych na stronie.

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

**System teleinformatyczny** – sieć urządzeń informatycznych wraz z oprogramowaniem, służąca do przesyłania (komunikacja dwustronna), przetwarzania i archiwizowania danych poprzez sieci telekomunikacyjne.

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

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

**7.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina stosuje rozwiązania i procedury zarządzania technologiami informacyjnymi zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Urząd oraz inne jednostki organizacyjne gminy posiadają szerokopasmowy dostęp do Internetu.  <b>2b)</b> Urząd oraz inne zobligowane jednostki organizacyjne w ramach Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) publikuje i uaktualnia opis procedur obowiązujących przy załatwianiu spraw, z zakresu jego właściwości, drogą elektroniczną.  <b>2c)</b> Gmina posiada własną regularnie aktualizowaną stronę lub portal internetowy, na którym udostępnia informacje nt. realizowanych zadań publicznych, w szczególności dotyczące sposobu dostępu oraz ich zakresu, a także wykorzystuje do skutecznej komunikacji z obywatelami w gminie różne dostępne kanały informacyjne (np. newsletter, profile na portalach społecznościowych).  <b>2d)</b> Gmina upowszechnia dokument elektroniczny w codziennej pracy administracji, poprzez stosowanie rozwiązań sieciowych pozwalających m.in. na wykorzystywanie poczty elektronicznej w procesie obiegu informacji w urzędzie i na zewnątrz urzędu (elektroniczna skrzynka podawcza – ESP).</p>	<p><b>3a)</b> Strona internetowa gminy ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), a udostępnione na niej dokumenty zostały opracowane na bazie materiałów Centralnego Repozytorium Wzorów Dokumentów Elektronicznych w formie dokumentów elektronicznych.  <b>3b)</b> W ramach poprawy cyfrowej efektywności gminy przeprowadzane są szkolenia dla kierownictwa i pracowników z zakresu systemów teleinformatycznych i bezpieczeństwa informacji w sieci (w szczególności prowadzone są szkolenia z zakresu świadczenia e-usług dla referentów spraw).  <b>3c)</b> Gmina planuje wdrożenie ujednoczonych rozwiązań teleinformatycznych dla jednostek organizacyjnych gminy i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.  <b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych oraz ich rozwoju.</p>	<p><b>4a)</b> Gmina prowadzi wdrożenia standardów świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronizacji wymiany korespondencji za pomocą ePUAP, obejmujące:  a) elektroniczny system zarządzania dokumentami, pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw,  b) uruchomienie nowych e-usług dla obywateli i przedsiębiorców  c) aktywną promocję korzystania z e-usług administracji samorządowej wśród mieszkańców.  <b>4b)</b> Gmina posiada elektroniczną platformę usług administracji publicznej (możliwość elektronicznego przesyłania wniosków i ich przetwarzania), rozwiązania te uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych.  <b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami teleinformatycznymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie w celu poprawy dostępności i jakości e-usług publicznych.</p>	<p><b>5a)</b> Wprowadzone są rozwiązania pozwalające na pełny system transakcyjny – elektronicznej realizacji najważniejszych usług w formie e-usług.  <b>5b)</b> Wdrożone zostały ujednoczone rozwiązania teleinformatyczne w większości jednostek organizacyjnych gminy.  <b>5c)</b> Pracownicy samorządowi wykorzystują w swej pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci wewnętrznej.  <b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania systemami teleinformatycznymi w gminie oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.  <b>5e)</b> Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez:  a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej,  b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**7.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina stosuje rozwiązania i procedury zarządzania technologiami informacyjnymi zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Urząd oraz inne jednostki organizacyjne gminy posiadają szerokopasmowy dostęp do Internetu.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Urząd oraz inne zobligowane jednostki organizacyjne w ramach Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) publikuje i uaktualnia opisy procedur obowiązujących przy załatwianiu spraw, z zakresu jego właściwości, drogą elektroniczną.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Gmina posiada własną regularnie aktualizowaną stronę lub portal internetowy, na którym udostępnia informacje nt. realizowanych zadań publicznych, w szczególności dotyczące sposobu dostępu oraz ich zakresu, a także wykorzystuje do skutecznej komunikacji z obywatelami w gminie różne dostępne kanały informacyjne (np. newsletter, profile na portalach społecznościowych).		<input type="checkbox"/>			
<b>2d)</b> Gmina upowszechnia dokument elektroniczny w codziennej pracy administracji, poprzez stosowanie rozwiązań sieciowych pozwalających m.in. na wykorzystywanie poczty elektronicznej w procesie obiegu informacji w urzędzie i na zewnątrz urzędu (elektroniczna skrzynka podawcza – ESP).		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Strona internetowa gminy ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), a udostępnione na niej dokumenty zostały opracowane na bazie materiałów Centralnego Repozytorium Wzorów Dokumentów Elektronicznych w formie dokumentów elektronicznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> W ramach poprawy cyfrowej efektywności gminy przeprowadzane są szkolenia dla kierownictwa i pracowników z zakresu systemów teleinformatycznych i bezpieczeństwa informacji w sieci (w szczególności prowadzone są szkolenia z zakresu świadczenia e-usług dla referentów spraw).			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina planuje wdrożenie ujednoliconych rozwiązań teleinformatycznych dla jednostek organizacyjnych gminy i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych oraz ich rozwoju.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Gmina prowadzi wdrożenia standardów świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronicznej wymiany korespondencji za pomocą ePUAP, obejmujące:				<input type="checkbox"/>	
a) elektroniczny system zarządzania dokumentami, pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw,				<input type="checkbox"/>	
b) uruchomienie nowych e-usług dla obywateli i przedsiębiorców,				<input type="checkbox"/>	
c) aktywną promocję korzystania z e-usług administracji samorządowej wśród mieszkańców.				<input type="checkbox"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4b) Gmina posiada elektroniczną platformę usług administracji publicznej (możliwość elektronicznego przesyłania wniosków i ich przetwarzania), rozwiązania te uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych.				<input type="checkbox"/>	
4c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami teleinformatycznymi oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie w celu poprawy dostępności i jakości e-usług publicznych.				<input type="checkbox"/>	
5a) Wprowadzone są rozwiązania pozwalające na pełny system transakcyjny – elektronicznej realizacji najważniejszych usług w formie e-usług.					<input type="checkbox"/>
5b) Wdrożone zostały ujednoczone rozwiązania teleinformatyczne w większości jednostek organizacyjnych gminy.					<input type="checkbox"/>
5c) Pracownicy samorządowi wykorzystują w swej pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci urzędu.					<input type="checkbox"/>
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania systemami teleinformatycznymi w gminie oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.					<input type="checkbox"/>
5e) Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**7.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 6. ZARZĄDZANIE TECHNOLOGIAMI INFORMACYJNYMI																	
	S.1		S.2				S.3				S.4			S.5				
	1A	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D	5E	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																		
A.2: Kompetencje zawodowe							T											
A.3: Struktura organizacyjna																		
A.4: Delegowanie uprawnień																		
B.5: Misja																		
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji																		
B.7: Identyfikacja ryzyka									T									
B.8: Analiza ryzyka									T									
B.9: Reakcja na ryzyko									T									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK																	
C.11: Nadzór																		
C.12: Ciągłość działalności	TAK																	
C.13: Ochrona zasobów																		
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																		
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	TAK						T		T									
D.16: Bieżąca informacja		T											T		T			
D.17: Komunikacja wewnętrzna		T			T			T					T	T	T			
D.18: Komunikacja zewnętrzna	TAK	T	T	T	T	T				T	T		T		T		T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej												T				T	T	
E.20: Samoocena																		

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 7.5. Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami

### 7.5.1. Stan modelowy kryterium nr 7. Zarządzanie procesami

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

### 7.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami

**Proces** – „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (ISO 9000:2008), np. w przypadku realizacji

usług administracyjnych jest to zbiór działań, które rozpoczynają się w momencie złożenia podania, a kończą załatwieniem sprawy administracyjnej.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 7.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Urząd i jednostki organizacyjne gminy posiadają i stosują procedury realizacji zadań zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa, które zapewniają również ciągłość realizacji kluczowych zadań.</p> <p><b>1b)</b> Został określony nadzór (monitoring oraz okresowa ocena) nad realizacją zadań przez pracowników, komórki organizacyjne oraz jednostki organizacyjne gminy.</p>	<p><b>2a)</b> Zostały zidentyfikowane kluczowe procesy i ich podstawowe elementy (wejścia, wyjścia, cel procesu).</p> <p><b>2b)</b> Została określona odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów kluczowych.</p>	<p><b>3a)</b> Opracowane są szczegółowe opisy procesów kluczowych zawierające mierniki i etapy realizacji procesu.</p> <p><b>3b)</b> Właściciele procesów oraz ich uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania procesami.</p> <p><b>3c)</b> Opracowane są karty usług dla klientów i sposoby dokumentowania realizacji procesów.</p> <p><b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji procesów (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p>	<p><b>4a)</b> Został wdrożony lub został certyfikowany system zarządzania jakością spełniający wymagania normy ISO 9001.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzone są regularne szkolenia pracowników w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów.</p> <p><b>4c)</b> Część rozwiązań stosowanych w urzędzie została wdrożona także w jednostkach organizacyjnych gminy.</p> <p><b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur systemu.</p>	<p><b>5a)</b> Istnieje system elektroniczny wspomagający zarządzanie procesami – poprzez m.in. monitorowanie procesów i ich wskaźników.</p> <p><b>5b)</b> Wyniki badania satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów są wykorzystywane do doskonalenia procesów pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości.</p> <p><b>5c)</b> Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania procesami w większości jednostek organizacyjnych gminy.</p> <p><b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania procesami.</p> <p><b>5e)</b> Zarządzanie procesami jest stale doskonalone poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań procesów, rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami administracji publicznej,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**7.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 7. Zarządzanie procesami**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Urząd i jednostki organizacyjne gminy posiadają i stosują procedury realizacji zadań zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa, które zapewniają również ciągłość realizacji kluczowych zadań.	<input type="checkbox"/>				
1b) Został określony nadzór (monitoring oraz okresowa ocena) nad realizacją zadań przez pracowników, komórki organizacyjne oraz jednostki organizacyjne gminy.	<input type="checkbox"/>				
2a) Zostały zidentyfikowane kluczowe procesy i ich podstawowe elementy (wejścia, wyjścia, cel procesu).		<input type="checkbox"/>			
2b) Została określona odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów kluczowych.		<input type="checkbox"/>			
3a) Opracowane są szczegółowe opisy procesów kluczowych zawierające mierniki i etapy realizacji procesu.			<input type="checkbox"/>		
3b) Właściciele procesów oraz ich uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania procesami.			<input type="checkbox"/>		
3c) Opracowane są karty usług dla klientów i sposoby dokumentowania realizacji procesów.			<input type="checkbox"/>		
3d) Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji procesów (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
4a) Został wdrożony lub został certyfikowany system zarządzania jakością spełniający wymagania normy ISO 9001.				<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzone są regularne szkolenia pracowników w zakresie zarządzania i doskonalenia procesów.				<input type="checkbox"/>	
4c) Część rozwiązań stosowanych w urzędzie została wdrożona także w jednostkach organizacyjnych gminy.				<input type="checkbox"/>	
4d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur systemu.				<input type="checkbox"/>	
5a) Istnieje system elektroniczny wspomagający zarządzanie procesami – poprzez m.in. monitorowanie procesów i ich wskaźników.					<input type="checkbox"/>
5b) Wyniki badania satysfakcji klientów oraz monitoringu procesów są wykorzystywane do doskonalenia procesów pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości.					<input type="checkbox"/>
5c) Wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania procesami w większości jednostek organizacyjnych gminy.					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów zarządzania procesami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania procesami.					<input type="checkbox"/>
5e) Zarządzanie procesami jest stale doskonalone poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań procesów, rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami administracji publicznej,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**7.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 7. ZARZĄDZANIE PROCESAMI																
	S.1		S.2		S.3				S.4				S.5				
	1A	1B	2A	2B	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	5E
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych									T								
A.2: Kompetencje zawodowe						T			T	T							
A.3: Struktura organizacyjna				T													
A.4: Delegowanie uprawnień				T					T								
B.5: Misja									T								
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji			T						T					T			
B.7: Identyfikacja ryzyka								T									
B.8: Analiza ryzyka								T									
B.9: Reakcja na ryzyko								T									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK				T		T		T								
C.11: Nadzór		TAK							T		T		T		T		
C.12: Ciągłość działalności	TAK																
C.13: Ochrona zasobów																	
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																	
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																	
D.16: Bieżąca informacja									T					T			
D.17: Komunikacja wewnętrzna								T	T								
D.18: Komunikacja zewnętrzna								T	T								T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej									T			T	T	T		T	T
E.20: Samoocena									T								

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 7.6. Kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami

### 7.6.1. Stan modelowy kryterium nr 8. Zarządzanie projektami

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

### 7.6.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami

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

**Zarządzanie projektem** – zbiór czynności (działań) mających na celu właściwy rozwój przedsięwzięcia. Zarządzanie projektem to zestaw działań realizowanych

w ramach projektu według określonej i przyjętej metodyki (obejmujący co najmniej: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i koordynację podejmowanych działań) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia założonych rezultatów.

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

**System zarządzania projektami** – określenie w postaci stosowanych praktyk lub regulacji wewnętrznych:

- zasad powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności);
- zasad identyfikacji oraz wyboru i przygotowania projektów;
- zasad i metod oceny (ewaluacji) oraz monitorowania projektów i ich rezultatów;
- systemu szkoleń dla członków zespołów projektowych;
- zasad przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami;
- zasad opracowania dokumentacji projektowej;
- zasad zarządzania ryzykiem.

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



**7.6.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Urząd realizuje zadania wykorzystując elementy zarządzania projektami.</p>	<p><b>2a)</b> W urzędzie są tworzone zespoły projektowe.  <b>2b)</b> Urząd realizuje w formule projektowej zadania w co najmniej dwóch obszarach (m.in. projekty inwestycyjne, społeczne, z zakresu organizacji i zarządzania).  <b>2c)</b> Opracowywane i upowszechniane są raporty z realizacji projektów.</p>	<p><b>3a)</b> Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący co najmniej trzy z poniższych elementów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),</li> <li>b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,</li> <li>c) zasady realizacji projektów,</li> <li>d) zasady i metody oceny (ewaluacji) oraz monitorowania projektów i ich rezultatów,</li> <li>e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych,</li> <li>f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,</li> <li>g) zasady opracowania dokumentacji projektowej,</li> <li>h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</li> </ul>	<p><b>4a)</b> Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),</li> <li>b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,</li> <li>c) zasady realizacji projektów,</li> <li>d) zasady i metody oceny (ewaluacji) oraz monitorowania projektów i ich rezultatów,</li> <li>e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych,</li> <li>f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,</li> <li>g) zasady opracowania dokumentacji projektowej,</li> <li>h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</li> </ul> <p><b>4b)</b> Pracownicy urzędu zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami.  <b>4c)</b> Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.</p>	<p><b>5a)</b> Wykorzystywane są technologie informacyjne wspierające zarządzanie projektami.  <b>5b)</b> Doskonalone są umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami.  <b>5c)</b> System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych gminy.  <b>5d)</b> Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.  <b>5e)</b> Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami.  <b>5f)</b> Urząd doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**7.6.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 8. Zarządzanie projektami**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Urząd realizuje zadania wykorzystując elementy zarządzania projektami.	<input type="checkbox"/>				
2a) W urzędzie są tworzone zespoły projektowe.		<input type="checkbox"/>			
2b) Urząd realizuje w formule projektowej zadania w co najmniej dwóch obszarach (m.in. projekty inwestycyjne, społeczne, z zakresu organizacji i zarządzania).		<input type="checkbox"/>			
2c) Opracowywane i upowszechniane są raporty z realizacji projektów.		<input type="checkbox"/>			
3a) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący co najmniej trzy z poniższych elementów:			<input type="checkbox"/>		
a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),			<input type="checkbox"/>		
b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,			<input type="checkbox"/>		
c) zasady realizacji projektów,			<input type="checkbox"/>		
d) zasady i metody oceny (ewaluacji) oraz monitorowania projektów i ich rezultatów,			<input type="checkbox"/>		
e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych,			<input type="checkbox"/>		
f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,			<input type="checkbox"/>		
g) zasady opracowania dokumentacji projektowej,			<input type="checkbox"/>		
h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
4a) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy:				<input type="checkbox"/>	
a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),				<input type="checkbox"/>	
b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
c) zasady realizacji projektów,				<input type="checkbox"/>	
d) zasady i metody oceny (ewaluacji) oraz monitorowania projektów i ich rezultatów,				<input type="checkbox"/>	
e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych,				<input type="checkbox"/>	
f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,				<input type="checkbox"/>	
g) zasady opracowania dokumentacji projektowej,				<input type="checkbox"/>	
h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Pracownicy urzędu zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Wykorzystywane są technologie informacyjne wspierające zarządzanie projektami.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Doskonalone są umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie zarządzania projektami.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych gminy.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.					<input type="checkbox"/>
<b>5e)</b> Urząd prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami.					<input type="checkbox"/>
<b>5f)</b> Urząd doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**7.6.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 8. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI														
	S.1	S.2				S.3	S.4			S.5					
	1A	2A	2B	2C	3A	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D	5E	5F	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych															
A.2: Kompetencje zawodowe						T	T			T					
A.3: Struktura organizacyjna		T				T									
A.4: Delegowanie uprawnień						T									
B.5: Misja															
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji					T	T		T							
B.7: Identyfikacja ryzyka					T	T									
B.8: Analiza ryzyka					T	T									
B.9: Reakcja na ryzyko					T	T									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej						T									
C.11: Nadzór											T				
C.12: Ciągłość działalności															
C.13: Ochrona zasobów															
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych															
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych															
D.16: Bieżąca informacja				T								T			
D.17: Komunikacja wewnętrzna				T					T			T			
D.18: Komunikacja zewnętrzna														T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej							T		T				T	T	
E.20: Samoocena															

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.



## Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

### 8.1. Kryterium zarządzania nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

#### 8.1.1. Stan modelowy kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

Rozwiązania w zakresie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji stosowane przez gminę (urząd czy inne jednostki organizacyjne) mają charakter systemowy, wewnętrznie spójny i odpowiadają jej rzeczywistym potrzebom. Wypracowano narzędzia i procedury umożliwiające dokonywanie okresowej analizy stanu zatrudnienia. W oparciu o jej wyniki sporządzane są plany zatrudnienia oraz opisy profili kwalifikacyjnych dla wszystkich stanowisk. Ponadto wypracowano zestawy narzędzi rekrutacji i selekcji, a podstawą do ich stosowania są stosowne regulaminy. Wspomniane powyżej narzędzia i procedury są, na mocy wewnętrznych regulacji, obligatoryjnie stosowane, poddawane okresowej ocenie oraz, w oparciu o jej wyniki, doskonalone.

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

#### 8.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

**Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników** – działania służące wprowadzeniu nowych pracowników na stanowisko pracy oraz zapoznaniu ich z kulturą organizacyjną urzędu (ewentualnie jednostki organizacyjnej) mające na celu zapewnienie efektywnej realizacji powierzonych zadań.

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

**Plan zatrudnienia** – dokument opisujący w ujęciu ilościowym i jakościowym planowane zmiany w strukturze zatrudnienia pracowników oraz uwzględniający system zastępstw w przypadku odejścia, zwolnienia czy przesunięcia zatrudnionego na danym stanowisku pracownika. Plan zatrudnienia służy budowaniu spójnej, stabilnej i przemyślanej polityki kadrowej.

**Planowanie rozwoju zasobów ludzkich** – zbiór działań strategicznych i operacyjnych związanych z określeniem podejścia do kształtowania zasobów ludzkich

oraz sposobów zarządzania nimi, tworzeniem planów zatrudnienia i regulacji dotyczących polityki kadrowej. Jednym z jego podstawowych narzędzi jest plan zatrudnienia.

**Pozyskiwanie pracowników** – obejmuje zbiór celowo wyodrębnionych i odpowiednio skonfigurowanych działań w obszarze funkcji personalnej gminy, które są ukierunkowane na zapewnienie organizacji odpowiedniej liczby kompetentnych osób świadczących usługę pracy.

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

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

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

**Opis profilu stanowiska** – opis zakresu i charakteru zadań związanych z danym stanowiskiem pracy, wymaganych warunków formalnych, kwalifikacji, predyspozycji psychofizycznych i doświadczenia, uprawnień związanych

ze stanowiskiem wraz z określeniem formalnych zależności (zwierzchnictwa, podporządkowania) danego stanowiska z innymi stanowiskami istniejącymi w strukturze urzędu, warunki pracy.

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

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

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

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

**8.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina prowadzi politykę planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia, analizuje stan i strukturę zatrudnienia.</p>	<p><b>3a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia, przeprowadza analizę planowania pracy, na bazie której:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) formułuje karty opisów stanowisk pracy,</li> <li>b) przygotowuje opisy kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy,</li> <li>c) przygotowuje roczne plany zatrudnienia.</li> </ul> <p><b>3b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie polityki zatrudnienia.</p>	<p><b>4a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę rekrutacji pracowników, wykorzystuje opisy stanowisk pracy i profili stanowisk oraz stosuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) standaryzowane narzędzia rekrutacji,</li> <li>b) regulamin rekrutacji.</li> </ul> <p><b>4b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę selekcji pracowników, stosuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) standaryzowane narzędzia selekcji,</li> <li>b) regulamin selekcji.</li> </ul> <p><b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) w ramach procesu zatrudnienia realizuje adaptację społeczno-zawodową pracowników.</p> <p><b>5b)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki tej oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p><b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>



**8.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina prowadzi politykę planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia, analizuje stan i strukturę zatrudnienia.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia, przeprowadza analizę pracy, na bazie której:			<input type="checkbox"/>		
a) formułuje karty opisów stanowisk pracy,			<input type="checkbox"/>		
b) przygotowuje opisy kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy,			<input type="checkbox"/>		
c) przygotowuje roczne plany zatrudnienia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi działania dotyczące zarządzania ryzykiem w zakresie polityki zatrudnienia.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę rekrutacji pracowników, wykorzystuje opisy stanowisk pracy i profili stanowisk oraz stosuje:				<input type="checkbox"/>	
a) standaryzowane narzędzia rekrutacji,				<input type="checkbox"/>	
b) regulamin rekrutacji.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę selekcji pracowników, stosuje:					
a) standaryzowane narzędzia selekcji,				<input type="checkbox"/>	
b) regulamin selekcji.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) w ramach procesu zatrudniania realizuje adaptację społeczno-zawodową pracowników.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki tej oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**8.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 9. PLANOWANIE ZATRUDNIENIA, REKRUTACJA I SELEKCJA											
	S.1		S.2		S.3		S.4			S.5		
	1A	2A	3A	3B	4A	4B	4C	5A	5B	5C		
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych												
A.2: Kompetencje zawodowe	TAK	T	T		T	T		T				
A.3: Struktura organizacyjna			T									
A.4: Delegowanie uprawnień												
B.5: Misja												
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji												
B.7: Identyfikacja ryzyka				T								
B.8: Analiza ryzyka				T								
B.9: Reakcja na ryzyko				T								
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK		T		T							
C.11: Nadzór												
C.12: Ciągłość działalności												
C.13: Ochrona zasobów												
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych												
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych												
D.16: Bieżąca informacja												
D.17: Komunikacja wewnętrzna												
D.18: Komunikacja zewnętrzna										T		
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej							T		T	T		
E.20: Samoocena												

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 8.2. Kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

### 8.2.1. Stan modelowy kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

Rozwiązania przyjęte przez gminę w sferze motywowania, oceny i awansowania pracowników cechują się uporządkowaniem, wysokimi walorami merytorycznymi i metodologicznymi oraz użytecznością. Ich stosowanie powoduje, że działania podejmowane przez gminę i jej jednostki organizacyjne w tym zakresie są rzetelne, zobiektywizowane i przejrzyste. Stosowane są narzędzia i procedury wykorzystujące opisy profili stanowisk, zobiektywizowane arkusze ocen pracowniczych oraz arkusze badania poziomu satysfakcji pracowników. Ponadto stosuje się narzędzia badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans. Podstawę oceny pracowników stanowią regulamin okresowej oceny pracowników. Polityka motywowania i awansowania odbywa się w oparciu o zapisane zasady motywowania i awansowania pracowników. Wyrazem strategicznego podejścia gminy do budowania kompetentnego i stabilnego zasobu kadrowego jest tworzenie planów sukcesji dla kluczowych stanowisk. Wskazane powyżej narzędzia i procedury są, na mocy wewnętrznych regulacji, obligatoryjnie stosowane, poddawane okresowej ocenie oraz – w oparciu o jej wynik – doskonalone. W trosce o podnoszenie jakości polityki motywowania, oceny i awansowania pracowników gmina wprowadza nowe rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych samorządach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. wprowadzenie nowych rozwiązań jest poprzedzone rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz ich dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości.

### 8.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie

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

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

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

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

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

**Arkusze badania poziomu satysfakcji pracowników** – standaryzowane narzędzie służące poznaniu postaw i opinii pracowników wobec sformułowanych względem nich oczekiwań, możliwości rozwoju zawodowego, ich warunków pracy i możliwości ich poprawy, sposobów udoskonalenia realizowanych przez nich zadań, atmosfery pracy, komunikacji z przełożonymi i innymi pracownikami oraz rodzaju bodźców i zachęt, które skłaniałyby ich do poprawy jakości wykonywanych przez nich zadań.

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

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

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

**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 (innych jednostkach organizacyjnych). Pracownicy ci powinni być objęci specjalistycznym programem rozwoju zawodowego, którego realizacja ma umożliwić im nabycie odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia predestynujących ich do zajmowania stanowisk kierowniczych. Sposób przygotowania tego dokumentu i jego forma muszą być dostosowane do warunków lokalnego środowiska i kultury pracy.

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

**8.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina prowadzi politykę oceniania, awansowania i motywowania pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) przygotowując i przeprowadzając ocenę pracowniczą, dokonuje podziału na grupy stanowisk pracy w celu doboru właściwych kryteriów adekwatnych do kart stanowisk pracy oraz profili stanowiskowych.</p>	<p><b>3a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) realizując ocenę pracowniczą, stosuje zapisy regulaminu okresowej oceny pracowniczej oraz prowadzi szkolenia przygotowujące pracowników do realizacji poszczególnych etapów oceny.</p> <p><b>3b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę awansowania pracowników, stosuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) regulamin awansowania,</li> <li>b) narzędzie badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans.</li> </ul>	<p><b>4a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę motywowania pracowników, stosuje przyjęte i zapisane zasady oraz wykorzystuje wyniki arkuszy badania poziomu satysfakcji pracowników.</p> <p><b>4b)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, awansowania i motywowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tych obszarach.</p>	<p><b>5a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę motywowania pracowników, stosuje plany sukcesji oraz inne pozafinansowe i finansowe narzędzia oddziaływania motywacyjnego.</p> <p><b>5b)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, awansowania i motywowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tych obszarach, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p><b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie oceniania, awansowania i motywowania pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**8.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina prowadzi politykę oceniania, awansowania i motywowania pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) przygotowując i przeprowadzając ocenę pracowniczą, dokonuje podziału na grupy stanowisk pracy w celu doboru właściwych kryteriów adekwatnych do kart stanowisk pracy oraz profili stanowiskowych.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) realizując ocenę pracowniczą, stosuje zapisy regulaminu okresowej oceny pracowniczej oraz prowadzi szkolenia przygotowujące pracowników do realizacji poszczególnych etapów oceny.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę awansowania pracowników, stosuje:					
a) regulamin awansowania,			<input type="checkbox"/>		
b) narzędzie badania kwalifikacji zawodowych i predyspozycji osobowościowych osób ubiegających się o awans.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę motywowania pracowników, stosuje przyjęte i zapisane zasady oraz wykorzystuje wyniki arkuszy badania poziomu satysfakcji pracowników.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Urząd przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, awansowania i motywowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tych obszarach.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Urząd (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę motywowania pracowników, stosuje plany sukcesji oraz inne pozafinansowe i finansowe narzędzia oddziaływania motywacyjnego.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki oceniania, awansowania i motywowania pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tych obszarach, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie oceniania, awansowania i motywowania pracowników poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------



**8.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 10. MOTYWOWANIE, OCENA I AWANSOWANIE								
	S.1	S.2	S.3		S.4		S.5		
	1A	2A	3A	3B	4A	4B	5A	5B	5C
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych				T					
A.2: Kompetencje zawodowe	<u>I</u> AK	T	T	T	T		T		
A.3: Struktura organizacyjna									
A.4: Delegowanie uprawnień									
B.5: Misja									
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji									
B.7: Identyfikacja ryzyka									
B.8: Analiza ryzyka									
B.9: Reakcja na ryzyko									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	<u>I</u> AK		T	T	T		T		
C.11: Nadzór									
C.12: Ciągłość działalności							T		
C.13: Ochrona zasobów									
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych									
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych									
D.16: Bieżąca informacja									
D.17: Komunikacja wewnętrzna									
D.18: Komunikacja zewnętrzna									T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej						T		T	T
E.20: Samoocena									

Legenda: IAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

### 8.3. Kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

#### 8.3.1. Stan modelowy kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe

Zagadnienie doskonalenia zawodowego pracowników stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania kierownictwa jednostki. Rozwiązania, które gmina przyjęła w tym zakresie są wypadkową nowoczesnego instrumentarium polityki doskonalenia zawodowego i jej potrzeb. Na katalog tych narzędzi i procedur składają się arkusze badania potrzeb szkoleniowych, plany doskonalenia zawodowego pracowników oraz strategia doskonalenia zawodowego pracowników. Integralnym elementem polityki doskonalenia zawodowego są narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników oraz mechanizmy upowszechniania wiedzy pozyskanej w wyniku szkoleń. Determinacja gminy w sferze podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników przejawia się w konsekwentnym stosowaniu wskazanych powyżej narzędzi i procedur oraz ich doskonaleniu w oparciu o wyniki ich okresowej oceny. W trosce o podnoszenie jakości polityki doskonalenia zawodowego gmina wprowadza rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych samorządach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. ich wprowadzenie jest poprzedzone rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz ich dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości.

#### 8.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe

**Arkusz badania potrzeb szkoleniowych** – narzędzie identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników stosowane w celu rzetelnego i trafnego określenia rodzaju kwalifikacji, których nabycie jest konieczne do zapewnienia wysokiej

jakości pracy na danym stanowisku oraz zaplanowania odpowiednich, względem zidentyfikowanych potrzeb, form doskonalenia zawodowego pracowników. Arkusz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę sporządzenia rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników. Innymi narzędziami, które mogą być wykorzystane w celu badania potrzeb szkoleniowych są: wywiady bezpośrednie, wywiady zogniskowane, badania ankietowe, obserwacja uczestnicząca, opis stanowiska, testy, analiza wtórnych źródeł informacji.

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

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

przełożony. Dokument ten powinien zostać zatwierdzony przez kierownika jednostki lub wskazaną przez niego osobę odpowiedzialną za sprawy kadrowe.

**Narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń** – zbiór standaryzowanych narzędzi stanowiących podstawę oceny efektywności i skuteczności szkoleń. Narzędzia te mogą być stosowane na poziomie pracownika (ocena pozyskanej przez niego wiedzy), stanowiska pracy (jakość wykonywanych przez niego zadań), na poziomie zatrudniającej go jednostki (poprawa jej wizerunku, poprawa jakości świadczonych przez nią usług). Na każdym z tych poziomów można stosować różne narzędzia, np. na poziomie pracownika – tekst wiadomości lub/i opinia pracownika uczestniczącego w szkoleniu, na poziomie stanowiska – opinia przełożonego, na poziomie jednostki – badania opinii klientów/interesariuszy. Jedną z najprostszych, ale użytecznych technik badania efektywności i skuteczności szkoleń jest karta indywidualnej oceny szkolenia zawierająca następujące elementy: dane

o szkoleniu (temat szkolenia, jego termin, organizator i wykonawca szkolenia), metryczkę danych osobowych uczestnika szkolenia, ocenę sposobu organizacji szkolenia, ocenę programu i metodyki szkolenia, ocenę postawy i kompetencji prowadzącego szkolenie, informację o przydatności szkolenia dla potrzeb wykonywanych przez pracownika zadań, sugestie dotyczące kolejnych szkoleń.

**Mechanizmy upowszechniania wiedzy** – mechanizmy służące upowszechnianiu wiedzy wśród pracowników. Mowa w tym przypadku o dwóch typach wiedzy, tj. wiedzy pozyskanej poprzez udział pracowników w szkoleniach i innych formach doskonalenia zawodowego oraz wiedzy posiadanej przez pracowników, wynikającej z ich wysokich kwalifikacji i bogatego doświadczenia zawodowego. Dzielenie się wiedzą w urzędzie następuje najczęściej poprzez: szkolenia wewnętrzne, warsztaty, analizy studiów przypadku, doradztwo na stanowisku pracy oraz upowszechnianie materiałów pochodzących ze szkoleń zewnętrznych.

### 8.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe

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

**8.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Gmina prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
2a) Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników, wykorzystując do tego celu arkusze badania potrzeb szkoleniowych oraz przygotowując indywidualne roczne plany rozwoju zawodowego pracowników.		<input type="checkbox"/>			
3a) Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników w oparciu o strategię rozwoju zawodowego pracowników.			<input type="checkbox"/>		
4a) Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników, stosując narzędzia oceny efektywności oraz skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników.				<input type="checkbox"/>	
4b) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) Urząd (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników, stosując mechanizmy upowszechniania wiedzy.					<input type="checkbox"/>
5b) Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					<input type="checkbox"/>
5c) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie doskonalenia zawodowego pracowników poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**8.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 11. DOSKONALENIE ZAWODOWE							
	S.1	S.2	S.3	S.4		S.5		
	1A	2A	3A	4A	4B	5A	5B	5C
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych								
A.2: Kompetencje zawodowe	IAK	T	T	T		T		
A.3: Struktura organizacyjna								
A.4: Delegowanie uprawnień								
B.5: Misja								
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji								
B.7: Identyfikacja ryzyka								
B.8: Analiza ryzyka								
B.9: Reakcja na ryzyko								
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	IAK	T	T					
C.11: Nadzór				T				
C.12: Ciągłość działalności								
C.13: Ochrona zasobów								
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych								
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych								
D.16: Bieżąca informacja						T		
D.17: Komunikacja wewnętrzna								
D.18: Komunikacja zewnętrzna								T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej					T		T	T
E.20: Samoocena								

Legenda: IAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 8.4. Kryterium zarządzania nr 12. Etyka

### 8.4.1. Stan modelowy kryterium nr 12. Etyka

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

### 8.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 12. Etyka

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**8.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 12. Etyka**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Podstawowe przepisy odnoszące się do etycznego zachowania pracowników samorządowych oraz przepisy dotyczące przeciwdziałania korupcji są w gminie przestrzegane i stosowane.</p>	<p><b>2a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji oraz ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych wdrożono system przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg.</p> <p><b>2b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczenie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych polegające m.in. na informowaniu pracowników o sposobach walki z korupcją.</p>	<p><b>3a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <p>a) dokonywane są analizy zagrożeń i określono obszary działalności szczególnie narażone na występowanie zjawisk korupcyjnych,</p> <p>b) wdrożono zasady prowadzenia przeglądu zakresów zadań pracowników urzędu (innych jednostek) pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji,</p> <p>c) określono standardy działania w zakresie zamówień publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie regulaminu udzielania zamówień publicznych,</p> <p>d) upowszechniane są zasady przyjmowania interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg.</p> <p><b>3b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <p>a) upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne,</p> <p>b) nowo zatrudnieni pracownicy samorządowi są szkoleni w zakresie zagrożeń związanych z korupcją oraz konsekwencji zachowań korupcyjnych,</p> <p>c) prowadzone są szkolenia pracowników i radnych na temat różnego rodzaju niebezpieczeństw korupcyjnych, odpowiedzialności prawnej i służbowej w przypadku popełnienia tego przestępstwa oraz sposobów unikania i przeciwdziałania korupcji.</p>	<p><b>4a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <p>a) zamówienia publiczne realizowane są z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych,</p> <p>b) wprowadzony został w urzędzie (innych jednostkach organizacyjnych) lub uchwalony przez radę gminy kodeks etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych/zasady zachowań antykorupcyjnych radnych.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:</p> <p>a) prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów, zasad postępowania pracowników samorządowych/radnych i innych zagadnień etycznych,</p> <p>b) dokonano przeglądu zakresów kompetencji pracowników pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, w tym całego procesu decyzyjnego (np. poprzez rejestrację elektroniczną procesu decyzyjnego),</p> <p>c) przełożeni zwracają uwagę na sygnały o korupcji oraz regularnie i zgodnie z potrzebą uwrażliwiają współpracowników na zagrożenie korupcją.</p> <p><b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:</p> <p>a) powołano osobę/zespół odpowiedzialną/ych za kontrolę i koordynację powziętych działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki (np. pełnomocnika ds. przejrzystości i etyki, komisję ds. etyki w urzędzie lub w strukturze rady gminy),</p> <p>b) w zidentyfikowanych obszarach zagrożenia korupcją dokonano zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym.</p> <p><b>5b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych w gminie oraz:</p> <p>a) kadra kierownicza bierze udział w szkoleniach dotyczących technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego,</p> <p>b) dokonywana jest rotacja zatrudnienia na stanowiskach szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych,</p> <p>c) prowadzone są badania opinii na temat postaw pracowników samorządowych i radnych.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów etycznych i zapobiegania korupcji.</p> <p><b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji poprzez:</p> <p>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</p> <p>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**8.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 12. Etyka**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Podstawowe przepisy odnoszące się do etycznego zachowania pracowników samorządowych oraz przepisy dotyczące przeciwdziałania korupcji są w gminie przestrzegane i stosowane.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji oraz ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych wdrożono system przyjęć interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych polegające m.in. na informowaniu pracowników o sposobach walki z korupcją.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:					
a) dokonywane są analizy zagrożeń i określono obszary działalności szczególnie narażone na występowanie zjawisk korupcyjnych,			<input type="checkbox"/>		
b) wdrożono zasady prowadzenia przeglądu zakresów zadań pracowników urzędu (innych jednostek) pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji,			<input type="checkbox"/>		
c) określono standardy działania w zakresie zamówień publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie regulaminu udzielania zamówień publicznych,			<input type="checkbox"/>		
d) upowszechniane są zasady przyjmowania interesantów oraz kontroli przyjmowania i załatwiania petycji, wniosków i skarg.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:					
a) upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne,			<input type="checkbox"/>		
b) nowo zatrudnieni pracownicy samorządowi są szkoleni w zakresie zagrożeń związanych z korupcją oraz konsekwencji zachowań korupcyjnych,			<input type="checkbox"/>		
c) prowadzone są szkolenia pracowników i radnych na temat różnego rodzaju niebezpieczeństw korupcyjnych, odpowiedzialności prawnej i służbowej w przypadku popełnienia tego przestępstwa oraz sposobów unikania i przeciwdziałania korupcji.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:					
a) zamówienia publiczne realizowane są z wykorzystaniem trybów najbardziej przejrzystych i konkurencyjnych,				<input type="checkbox"/>	
b) wprowadzony został w urzędzie (innych jednostkach organizacyjnych) lub uchwalony przez radę gminy kodeks etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych/zasady zachowań antykorupcyjnych radnych.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>4b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych oraz:					
a) prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów, zasad postępowania pracowników samorządowych/radnych i innych zagadnień etycznych,				<input type="checkbox"/>	
b) dokonano przeglądu zakresów kompetencji pracowników pod kątem zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji, w tym całego procesu decyzyjnego (np. poprzez rejestrację elektroniczną procesu decyzyjnego),				<input type="checkbox"/>	
c) przełożeni zwracają uwagę na sygnały o korupcji oraz regularnie i zgodnie z potrzebą uwrażliwiają współpracowników na zagrożenie korupcją.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> W celu zapewnienia jawności i przejrzystości podejmowania decyzji, ograniczenia ryzyka występowania praktyk korupcyjnych:					
a) powołano osobę/zespół odpowiedzialną/y za kontrolę i koordynację powziętych w urzędzie działań antykorupcyjnych oraz doradztwo w sprawach etyki (np. pełnomocnika ds. przejrzystości i etyki, komisję ds. etyki w urzędzie lub w strukturze rady gminy),					<input type="checkbox"/>
b) w zidentyfikowanych obszarach zagrożeń korupcją dokonano zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka występowania zjawisk korupcyjnych w urzędzie i jednostkach organizacyjnych oraz:					
a) kadra kierownicza bierze udział w szkoleniach dotyczących technik zarządzania personelem w sytuacji podwyższonego ryzyka korupcyjnego,					<input type="checkbox"/>
b) dokonywana jest rotacja zatrudnienia na stanowiskach szczególnie narażonych na występowanie zjawisk korupcyjnych,					<input type="checkbox"/>
c) prowadzone są badania opinii na temat postaw pracowników samorządowych i radnych.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów etycznych i zapobiegania korupcji.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie etyki i zapobiegania korupcji poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**8.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 12. Etyka**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 12. ETYKA											
	S.1	S.2		S.3		S.4			S.5			
	1A	2A	2B	3A	3B	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych	TAK	T	T	T	T	T	T		T	T		
A.2: Kompetencje zawodowe												
A.3: Struktura organizacyjna									T			
A.4: Delegowanie uprawnień							T					
B.5: Misja												
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji												
B.7: Identyfikacja ryzyka				T	T							
B.8: Analiza ryzyka				T	T							
B.9: Reakcja na ryzyko		T	T	T	T	T	T		T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK					T						
C.11: Nadzór												
C.12: Ciągłość działalności												
C.13: Ochrona zasobów												
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych												
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych												
D.16: Bieżąca informacja												
D.17: Komunikacja wewnętrzna												
D.18: Komunikacja zewnętrzna												T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej								T			T	T
E.20: Samoocena												

Legenda: TAK - oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T - oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

# 9

## Obszar zarządzania IV. Partnerstwo

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

#### 9.1.1. Stan modelowy kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Gmina informuje opinię publiczną o wszystkich ważnych dla społeczności lokalnej sprawach, w komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (np. mediami) posługując się jawnymi i gwarantującymi równe traktowanie w dostępie do informacji zasadami. Przed podjęciem ważnych decyzji zasięga opinii środowisk lokalnych lub prowadzi konsultacje społeczne również w sprawach, w przypadku których nie jest to obowiązkowe z mocy ustaw. Gmina stymuluje lokalny rozwój społeczny, opracowując w tym celu mapę aktywności społecznej oraz wspierając finansowo, rzeczowo lub organizacyjnie inicjatywy obywatelskie. Gmina inicjuje powstawanie grup roboczych będących platformą do przygotowywania przez samorząd gminny i środowiska społeczne wspólnych projektów. Gmina bierze udział, wspólnie z podmiotami trzeciego sektora, w realizacji przedsięwzięć służących rozwiązywaniu ważnych dla gminy problemów, wykorzystując formułę partnerstwa publiczno-społecznego. W celu rozwiązywania szczególnie trudnych i złożonych problemów powoływane są ciała opiniodawcze. Wszystkie działania, jakie gmina podejmuje w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu

polityki gminy oraz stosowanych w jej ramach narzędzi i procedur. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem są poszukiwania najlepszych rozwiązań w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz umiejętna ich adaptacja do potrzeb i możliwości gminy.

#### 9.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

**Partnerstwo publiczno-społeczne** – model relacji pomiędzy państwem a sektorem społecznym, w którym obywatele i ich organizacje aktywnie uczestniczą w procesie współzarządzania sieciowego jako partner dla podmiotów publicznych. Relacje pomiędzy uczestnikami sieci opierają się na akceptacji, wzajemnym poszanowaniu i woli współpracy stron. Model ten służy kształtowaniu postaw obywatelskich, kreowaniu instytucji społeczeństwa obywatelskiego oraz promowaniu dialogu obywatelskiego i partycypacji społecznej, a tym samym aktywnemu uczestnictwu obywateli w życiu publicznym.

**Komunikacja społeczna** – proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy administracją samorządową a podmiotami zewnętrznymi tj. mieszkańcami i ich grupami, organizacjami pozarządowymi, społecznymi, przedsiębiorcami oraz mediami. Celem komunikacji społecznej jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja, bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań

w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów. W metodzie PRI wyróżniono dwie formy komunikacji społecznej – informowanie oraz pozyskiwanie opinii.

**Organizacje pozarządowe** – w świetle art. 3 ust. 2 ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 1118), organizacjami pozarządowymi są nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i nie działające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia.

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

**Informowanie (podawanie informacji do wiadomości publicznej)** – relacja jednokierunkowa, w której administracja samorządowa informuje o decyzjach lub procedurach, które dotyczą obywateli i innych interesariuszy. Informowanie może mieć formę bierną (zapewnienie dostępu do informacji) lub aktywną (promocja, ogłoszenia, spotkania itd.). W metodzie PRI informowanie nie obejmuje informacji, które administracja samorządowa jest zobowiązana podawać do wiadomości publicznej na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju (np. ustawa z 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 782).

**Narzędzia informowania** – narzędzia komunikacji społecznej wykorzystywane przez administrację samorządową w celu przekazywania informacji, do których należą m.in.: informacje zamieszczane na stronie internetowej, artykuły

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

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

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

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

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

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

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



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

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina prowadzi działania z zakresu komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego (PPS) zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> W gminie zostały określone zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi, w tym z mediami.  <b>2b)</b> Gmina podaje do wiadomości publicznej informacje, których udostępnianie nie jest obligatoryjne (np. informacje o sprawach bieżących, planach i zamierzeniach, postępie realizacji inwestycji, rezultatach podejmowanych działań).  <b>2c)</b> Gmina doskonali jakość polityki informacyjnej poprzez realizację co najmniej trzech z poniższych działań:  <b>a)</b> ulepszanie istniejących i wprowadzanie nowych kanałów informowania (tradycyjnych i elektronicznych, np. BIP, newsletter, portale społecznościowe),  <b>b)</b> poprawę czytelności i przejrzystości przekazywanych informacji,  <b>c)</b> optymalizowanie częstotliwości przekazywania informacji,  <b>d)</b> uwzględnianie postulatów modernizacyjnych zgłaszanych przez zainteresowane strony.</p>	<p><b>3a)</b> Gmina pozyskuje opinie mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla gminy, w przypadku których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne oraz w obszarze jakości prowadzonej polityki informacyjnej.  <b>3b)</b> Gmina sporządziła i aktualizuje mapę aktywności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy, obejmującą:  <b>a)</b> wykaz organizacji,  <b>b)</b> rodzaj i zakres działalności organizacji.  <b>3c)</b> Gmina wspiera inicjatywy obywatelskie poprzez co najmniej jedną z poniższych form:  <b>a)</b> dofinansowywanie przedsięwzięć,  <b>b)</b> zakupy bezpośrednie,  <b>c)</b> pomoc organizacyjną.  <b>3d)</b> Gmina analizuje możliwości realizacji zadań publicznych w formule PPS oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.</p>	<p><b>4a)</b> Gmina prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w przypadku których konsultacje nie są obligatoryjne oraz:  <b>a)</b> stosuje jawny tryb prowadzenia konsultacji,  <b>b)</b> informuje o wynikach konsultacji,  <b>c)</b> uwzględnia wyniki konsultacji przy podejmowaniu decyzji.  <b>4b)</b> Gmina powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.  <b>4c)</b> Gmina realizuje w formule PPS zadania w co najmniej dwóch obszarach należących do sfery zadań publicznych.  <b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i PPS oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina powołuje ciała opiniodawcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla gminy.  <b>5b)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla gminy problemów.  <b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów PPS.  <b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie komunikacji społecznej i PPS, poprzez:  <b>a)</b> prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,  <b>b)</b> adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**9.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina prowadzi działania z zakresu komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego (PPS) zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> W gminie zostały określone zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi, w tym z mediami.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Gmina podaje do wiadomości publicznej informacje, których udostępnianie nie jest obligatoryjne (np. informacje o sprawach bieżących, planach i zamierzeniach, postępie realizacji inwestycji, rezultatach podejmowanych działań).		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Gmina doskonali jakość polityki informacyjnej poprzez realizację co najmniej trzech z poniższych działań:					
a) ulepszenie istniejących i wprowadzanie nowych kanałów informowania (tradycyjnych i elektronicznych, np. BIP, newsletter, portale społecznościowe),		<input type="checkbox"/>			
b) poprawę czytelności i przejrzystości przekazywanych informacji,		<input type="checkbox"/>			
c) optymalizowanie częstotliwości przekazywania informacji,		<input type="checkbox"/>			
d) uwzględnianie postulatów modernizacyjnych zgłaszanych przez zainteresowane strony.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Gmina pozyskuje opinie mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla gminy, w przypadku których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne oraz w obszarze jakości prowadzonej polityki informacyjnej.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Gmina sporządziła i aktualizuje mapę aktywności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze gminy, obejmującą:			<input type="checkbox"/>		
a) wykaz organizacji,			<input type="checkbox"/>		
b) rodzaj i zakres działalności organizacji.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina wspiera inicjatywy obywatelskie poprzez co najmniej jedną z poniższych form:					
a) dofinansowywanie przedsięwzięć,			<input type="checkbox"/>		
b) zakupy bezpośrednie,			<input type="checkbox"/>		
c) pomoc organizacyjną.			<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>3d)</b> Gmina analizuje możliwości realizacji zadań publicznych w formule PPS oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Gmina prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, jednostek pomocniczych gminy, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w przypadku których konsultacje nie są obowiązkowe oraz:				<input type="checkbox"/>	
a) stosuje jawny tryb prowadzenia konsultacji,				<input type="checkbox"/>	
b) informuje o wynikach konsultacji,				<input type="checkbox"/>	
c) uwzględnia wyniki konsultacji przy podejmowaniu decyzji.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Gmina powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Gmina realizuje w formule PPS zadania w co najmniej dwóch obszarach należących do sfery zadań publicznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i PPS oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Gmina powołuje ciała opiniotwórcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla gminy.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla gminy problemów.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena działalności w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów PPS.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie komunikacji społecznej i PPS, poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**9.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 13. KOMUNIKACJA SPOŁĘCZNA I PARTNERSTWO PUBLICZNO-SPOŁĘCZNE															
	S.1		S.2		S.3				S.4				S.5			
	1A	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																
A.2: Kompetencje zawodowe																
A.3: Struktura organizacyjna																
A.4: Delegowanie uprawnień																
B.5: Misja																
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji								T	T				T			
B.7: Identyfikacja ryzyka								T								
B.8: Analiza ryzyka								T								
B.9: Reakcja na ryzyko								T					T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK															
C.11: Nadzór																
C.12: Ciągłość działalności																
C.13: Ochrona zasobów																
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																
D.16: Bieżąca informacja			T	T	T	T										
D.17: Komunikacja wewnętrzna				T												
D.18: Komunikacja zewnętrzna	TAK	TAK	T	T	T				T	T			T			T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej												T			T	T
E.20: Samoocena																

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 9.2. Kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

### 9.2.1. Stan modelowy kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

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

### 9.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne

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

**Jednostki sektora finansów publicznych** – podmioty, o których mowa w art. 9 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885).

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

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

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

**9.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Gmina współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.</p>	<p><b>3a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami i innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w jednym z następujących obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dostarczanie usług,</li> <li>b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,</li> <li>c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>d) inne wspólne przedsięwzięcia.</li> </ul> <p><b>3b)</b> Gmina utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego lub jest członkiem takiego stowarzyszenia.</p> <p><b>3c)</b> Gmina analizuje możliwości realizacji przedsięwzięć (w tym zadań publicznych) w formule partnerstwa publiczno-publicznego oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.</p>	<p><b>4a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w dwóch obszarach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dostarczanie usług,</li> <li>b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,</li> <li>c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>d) inne wspólne przedsięwzięcia.</li> </ul> <p><b>4b)</b> Gmina utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p><b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w trzech obszarach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dostarczanie usług,</li> <li>b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,</li> <li>c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>d) inne wspólne przedsięwzięcia.</li> </ul> <p><b>5b)</b> Gmina przygotowuje do realizacji, realizuje lub w przeciągu dwóch ostatnich lat realizowała projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p><b>5c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej współpracy.</p> <p><b>5d)</b> Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**9.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Gmina współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Gmina współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami i innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w jednym z następujących obszarów:					
a) dostarczanie usług,			<input type="checkbox"/>		
b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,			<input type="checkbox"/>		
c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,			<input type="checkbox"/>		
d) inne wspólne przedsięwzięcia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Gmina utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego lub jest członkiem takiego stowarzyszenia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina analizuje możliwości realizacji przedsięwzięć (w tym zadań publicznych) w formule partnerstwa publiczno-publicznego oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w dwóch obszarach spośród:					
a) dostarczanie usług,				<input type="checkbox"/>	
b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,				<input type="checkbox"/>	
c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,				<input type="checkbox"/>	
d) inne wspólne przedsięwzięcia.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Gmina utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.				<input type="checkbox"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>4c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Gmina realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w trzech obszarach spośród:					
a) dostarczanie usług,					<input type="checkbox"/>
b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,					<input type="checkbox"/>
c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,					<input type="checkbox"/>
d) inne wspólne przedsięwzięcia.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Gmina przygotowuje do realizacji, realizuje lub w przeciągu dwóch ostatnich lat realizowała projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Gmina przeprowadza cykliczną ocenę współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej współpracy.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**9.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 14. PARTNERSTWO PUBLICZNO-PUBLICZNE													
	S.1		S.2		S.3			S.4			S.5			
	1A	2A	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D		
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych														
A.2: Kompetencje zawodowe														
A.3: Struktura organizacyjna														
A.4: Delegowanie uprawnień														
B.5: Misja														
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji			T		T	T			T	T				
B.7: Identyfikacja ryzyka					T									
B.8: Analiza ryzyka					T									
B.9: Reakcja na ryzyko					T									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK													
C.11: Nadzór														
C.12: Ciągłość działalności														
C.13: Ochrona zasobów														
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych														
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych														
D.16: Bieżąca informacja														
D.17: Komunikacja wewnętrzna														
D.18: Komunikacja zewnętrzna	TAK	T		T			T					T		
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej								T			T	T		
E.20: Samoocena														

Legenda: TAK - oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T - oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

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

#### 9.3.1. Stan modelowy kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

Gmina posiada informacje nt. działalności przedsiębiorców lokalnych oraz aktywnie z nich korzysta, tworząc warunki wspierające rozwój przedsiębiorczości na swoim terenie. W tym celu gmina udostępnia informacje o usługach publicznych świadczonych na rzecz przedsiębiorców oraz usługach wsparcia dla biznesu, z jakich mogą korzystać przedsiębiorcy w gminie, powiecie i województwie. Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy oraz współpracuje z nimi w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną oraz innych przedsięwzięć. Została dokonana ocena możliwości realizacji przez gminę projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), a w uzasadnionych przypadkach gmina realizuje projekty w trybie ustawy o PPP. Ponadto gmina posiada regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP. Powołane zostało także forum współpracy władz gminy z przedsiębiorcami oraz prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę. Wszystkie mechanizmy współpracy gminy z przedsiębiorcami i działania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, jak również efekty ich stosowania, są cyklicznie oceniane oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności gminy w zakresie współpracy z przedsiębiorcami i partnerstwa publiczno-prywatnego odbywa się również w oparciu o porównania z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

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

**Przedsiębiorca** – osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 672).

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

**Forum współpracy władz gminy z przedsiębiorcami** – platforma służąca włączeniu środowiska przedsiębiorców lokalnych w rozwiązywanie problemów występujących w gminie oraz budowie systemu wspólnych inicjatyw i działań przedsiębiorców, władz lokalnych oraz sektora organizacji pozarządowych. Istotną funkcją forum jest zapewnienie reprezentacji interesów środowiska gospodarczego w relacji z innymi partnerami.

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

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

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> W obszarze współpracy z przedsiębiorcami oraz partnerstwa publiczno- prywatnego (PPP) gmina działa zgodnie z wymogami powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Gmina posiada informacje nt. przedsiębiorstw działających na jej obszarze w zakresie: liczby i wielkości podmiotów, sektorów działalności, struktury właścicielskiej itp.</p> <p><b>2b)</b> Gmina udostępnia poprzez kanały elektroniczne (w tym stronę internetową) i tradycyjne podstawowe informacje nt.:</p> <p>a) usług publicznych realizowanych na jej terenie dla przedsiębiorców,</p> <p>b) dostępnych w skali gminy/ powiatu/województwa usług wsparcia dla biznesu.</p>	<p><b>3a)</b> Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań publicznych i projektów inwestycyjnych.</p> <p><b>3b)</b> Gmina współpracuje z przedsiębiorcami co najmniej w jednym z następujących obszarów:</p> <p>a) dostarczanie usług publicznych,</p> <p>b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,</p> <p>c) inne wspólne przedsięwzięcia.</p> <p><b>3c)</b> Gmina w uzasadnionych przypadkach prowadzi ocenę możliwości realizacji działań w formule PPP, obejmującą zarządzanie ryzykiem.</p>	<p><b>4a)</b> Istnieje forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami oraz:</p> <p>a) istnieją zasady funkcjonowania forum,</p> <p>b) ustalenia ze spotkań i konsultacji są protokołowane,</p> <p>c) informacje o wynikach realizacji ustaleń są kierowane do przedsiębiorców.</p> <p><b>4b)</b> Gmina bada poziom zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych i działań realizowanych dla przedsiębiorców, w tym z jakości informacji publicznej.</p> <p><b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p> <p><b>4d)</b> Gmina stworzyła i stosuje regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina realizuje projekt w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.</p> <p><b>5b)</b> Gmina promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym poprzez wspólne realizowanie projektów i podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy gminy z przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a jej wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tej współpracy.</p> <p><b>5d)</b> Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z przedsiębiorcami i PPP poprzez:</p> <p>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,</p> <p>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**9.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> W obszarze współpracy z przedsiębiorcami oraz partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) gmina działa zgodnie z wymogami powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Gmina posiada informacje nt. przedsiębiorstw działających na jej obszarze w zakresie: liczby i wielkości podmiotów, sektorów działalności, struktury właścicielskiej itp.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Gmina udostępnia poprzez kanały elektroniczne (w tym stronę internetową) i tradycyjne podstawowe informacje nt.:					
a) usług publicznych realizowanych na jej terenie dla przedsiębiorców,		<input type="checkbox"/>			
b) dostępnych w skali gminy/powiatu/województwa usług wsparcia dla biznesu.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Gmina zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań publicznych i projektów inwestycyjnych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Gmina współpracuje z przedsiębiorcami co najmniej w jednym z następujących obszarów:					
a) dostarczanie usług publicznych,			<input type="checkbox"/>		
b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną,			<input type="checkbox"/>		
c) inne wspólne przedsięwzięcia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Gmina w uzasadnionych przypadkach prowadzi ocenę możliwości realizacji działań w formule PPP, obejmującą zarządzanie ryzykiem.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Istnieje forum współpracy władz gminy z lokalnymi przedsiębiorcami oraz:				<input type="checkbox"/>	
a) istnieją zasady funkcjonowania forum,				<input type="checkbox"/>	
b) ustalenia ze spotkań i konsultacji są protokolowane,				<input type="checkbox"/>	
c) informacje o wynikach realizacji ustaleń są kierowane do przedsiębiorców.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Gmina bada poziom zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych i działań realizowanych dla przedsiębiorców, w tym z jakości informacji publicznej.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
4d) Gmina stworzyła i stosuje regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP.				<input type="checkbox"/>	
5a) Gmina realizuje projekt w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.					<input type="checkbox"/>
5b) Gmina promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym poprzez wspólne realizowanie projektów i podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej.					<input type="checkbox"/>
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy gminy z przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a jej wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tej współpracy.					<input type="checkbox"/>
5d) Gmina stale doskonali mechanizmy współpracy z przedsiębiorcami i PPP poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**9.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 15. WSPÓŁPRACA Z PRZEDSIĘBIORCAMI I PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE														
	S.1		S.2		S.3			S.4				S.5			
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych															
A.2: Kompetencje zawodowe															
A.3: Struktura organizacyjna															
A.4: Delegowanie uprawnień															
B.5: Misja															
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji						T				T	T				
B.7: Identyfikacja ryzyka						T				T	T				
B.8: Analiza ryzyka						T				T	T				
B.9: Reakcja na ryzyko						T				T	T				
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK									T					
C.11: Nadzór								T							
C.12: Ciągłość działalności															
C.13: Ochrona zasobów															
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych															
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych															
D.16: Bieżąca informacja		T					T								
D.17: Komunikacja wewnętrzna															
D.18: Komunikacja zewnętrzna	TAK		T				T	T				T		T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej										T			T	T	
E.20: Samoocena															

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.



# 10

## Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi

### 10.1. Kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne

#### 10.1.1. Stan modelowy kryterium nr 16. Usługi administracyjne

W gminie został opracowany katalog usług administracyjnych oraz zostały przygotowane karty informacyjne dla większości świadczonych przez gminę usług administracyjnych, do których dołączone są wzory wniosków składanych przez klientów. Zarówno karty usług, jak i wzory wniosków są publikowane na stronie internetowej gminy, a mieszkańcy są informowani o możliwości skorzystania z nich. Istnieje również interaktywny elektroniczny dostęp do usług administracyjnych. Prowadzone są analizy możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych oraz dokonuje się analizy ryzyka związanego z prowadzonymi działaniami. Określone zostały procedury świadczenia wszystkich usług administracyjnych oraz prowadzony jest monitoring zgodności przebiegu realizacji usług z opisem procedur ich świadczenia. Przyczyny wpływające na wydłużenie czasu realizacji spraw są stale analizowane, podobnie jak i przyczyny uchylania decyzji w wyniku odwołania. W oparciu o wyniki badań jakości świadczenia usług administracyjnych dokonuje się korekty sposobu ich realizacji. W urzędzie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonuje się oceny tego systemu z wykorzystaniem metod PRI lub CAF. Efekty świadczenia usług

administracyjnych, podobnie jak i wszystkie obowiązujące narzędzia i procedury, są poddawane cyklicznej ocenie oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności gminy w zakresie świadczenia usług administracyjnych odbywa się również na podstawie porównań z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

#### 10.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne

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

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

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

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

**Karta informacyjna usługi administracyjnej** – dostępna dla klienta oraz sporządzona w przyjaznej dla niego formie informacja o realizowanej usłudze administracyjnej, zawierająca sposób zainicjowania usługi wraz ze wskazaniem wymaganych dokumentów, podmiotu odpowiedzialnego za jej realizację, efektu, terminu wykonania usługi oraz wysokości ewentualnych opłat. Karta informacyjna powinna być dostępna zarówno zdalnie (za pomocą sieci komputerowej), jak i bezpośrednio w jednostce realizującej usługę.

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

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

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

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

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

**Kluczowe usługi administracyjne** – podstawowe usługi administracyjne, których świadczenie jest niezbywalnym obowiązkiem gminy i których świadczenie zapewnia odpowiednią jakość życia mieszkańców gminy.

**10.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina świadczy usługi administracyjne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.</p>	<p><b>2a)</b> Został sporządzony katalog usług administracyjnych.  <b>2b)</b> Opracowane zostały karty informacyjne dla większości usług administracyjnych.  <b>2c)</b> Gmina prowadzi cykliczną analizę jakości świadczonych usług administracyjnych pod kątem ich doskonalenia.</p>	<p><b>3a)</b> Większość usług administracyjnych ma określoną procedurę ich świadczenia.  <b>3b)</b> Do kart informacyjnych są załączone wzory wniosków składanych przez klientów.  <b>3c)</b> Karty informacyjne wraz ze wzorami wniosków są dostępne na stronie internetowej gminy.  <b>3d)</b> Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z udostępnionych wzorów wniosków.  <b>3e)</b> Gmina monitoruje zgodność przebiegu realizacji usług z opisem procedury ich świadczenia oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w obszarze usług administracyjnych.</p>	<p><b>4a)</b> Wszystkie usługi administracyjne mają określoną procedurę ich świadczenia.  <b>4b)</b> Prowadzone są badania jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich wyniki są wykorzystywane do korekty sposobu ich realizacji.  <b>4c)</b> Zostały wdrożone rozwiązania umożliwiające klientowi za pośrednictwem Internetu realizację co najmniej dwóch z poniższych czynności:  a) wszczęcie swojej sprawy,  b) sprawdzenie stanu sprawy,  c) zarezerwowanie terminu wizyty w urzędzie,  d) sprawdzanie zasobów rejestrów urzędowych.  <b>4d)</b> Prowadzony jest monitoring przyczyn uchylania decyzji w wyniku odwołania.  <b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> W gminie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.  <b>5b)</b> Gmina zapewnia możliwość korzystania z usług administracyjnych świadczonych drogą elektroniczną w zakresie dopuszczonym przez rozwiązania prawne.  <b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.  <b>5d)</b> Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług administracyjnych poprzez:  a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,  b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**10.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 16. Usługi administracyjne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Gmina świadczy usługi administracyjne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
2a) Został sporządzony katalog usług administracyjnych.		<input type="checkbox"/>			
2b) Opracowane zostały karty informacyjne dla większości usług administracyjnych.		<input type="checkbox"/>			
2c) Gmina prowadzi cykliczną analizę jakości świadczonych usług administracyjnych pod kątem ich doskonalenia.		<input type="checkbox"/>			
3a) Większość usług administracyjnych ma określoną procedurę ich świadczenia.			<input type="checkbox"/>		
3b) Do kart informacyjnych są załączone wzory wniosków składanych przez klientów.			<input type="checkbox"/>		
3c) Karty informacyjne wraz ze wzorami wniosków są dostępne na stronie internetowej gminy.			<input type="checkbox"/>		
3d) Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z udostępnionych wzorów wniosków.			<input type="checkbox"/>		
3e) Gmina monitoruje zgodność przebiegu realizacji usług z opisem procedury ich świadczenia oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w obszarze usług administracyjnych.			<input type="checkbox"/>		
4a) Wszystkie usługi administracyjne mają określoną procedurę ich świadczenia.				<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzone są badania jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich wyniki są wykorzystywane do korekty sposobu ich realizacji.				<input type="checkbox"/>	
4c) Zostały wdrożone rozwiązania umożliwiające klientowi za pośrednictwem Internetu realizację co najmniej dwóch z poniższych czynności:					
a) wszczęcie swojej sprawy,				<input type="checkbox"/>	
b) sprawdzenie stanu sprawy,				<input type="checkbox"/>	
c) zarezerwowanie terminu wizyty w urzędzie,				<input type="checkbox"/>	
d) sprawdzanie zasobów rejestrów urzędowych.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4d) Prowadzony jest monitoring przyczyn uchylania decyzji w wyniku odwołania.				<input type="checkbox"/>	
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) W gminie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania urzędem w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.					<input type="checkbox"/>
5b) Gmina zapewnia możliwość korzystania z usług administracyjnych świadczonych drogą elektroniczną w zakresie dopuszczonym przez rozwiązania prawne.					<input type="checkbox"/>
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług administracyjnych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.					<input type="checkbox"/>
5d) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług administracyjnych poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**10.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16. Usługi administracyjne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 16. USŁUGI ADMINISTRACYJNE																	
	S.1		S.2		S.3					S.4					S.5			
	1A	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	3E	4A	4B	4C	4D	4E	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																		
A.2: Kompetencje zawodowe																		
A.3: Struktura organizacyjna																		
A.4: Delegowanie uprawnień																		
B.5: Misja																		
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T		T	T			T		T							
B.7: Identyfikacja ryzyka									T									
B.8: Analiza ryzyka									T									
B.9: Reakcja na ryzyko									T									
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK		T		T	T				T								
C.11: Nadzór				T									T					
C.12: Ciągłość działalności	TAK																	
C.13: Ochrona zasobów																		
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																		
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																		
D.16: Bieżąca informacja																		
D.17: Komunikacja wewnętrzna																		
D.18: Komunikacja zewnętrzna						T	T	T				T				T		T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej														T			T	T
E.20: Samoocena															T			

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 10.2. Kryterium zarządzania nr 17. Usługi społeczne

### 10.2.1. Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi społeczne

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

### 10.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne

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

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

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

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

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

**Standardy usług publicznych** – wzorce świadczenia usług publicznych posiadające oznaczone cechy lub nieprzekraczalne parametry, które można opisać lub zmierzyć. Standardy usług mogą przykładowo określać: zakres

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

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

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

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

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

**Zarządzanie ryzykiem w związku z doskonaleniem usług społecznych** – świadome i uporządkowane działania mające na celu minimalizację negatywnych następstw w związku ze świadczeniem usług społecznych przez gminę poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz przyjęcie skutecznego i efektywnego rozwiązania.

**Kluczowe usługi społeczne** – podstawowe usługi społeczne, których świadczenie jest niezbywalnym obowiązkiem gminy i których świadczenie zapewnia odpowiednią jakość życia mieszkańców gminy.



**10.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.</p>	<p><b>2a)</b> Gmina identyfikuje i analizuje możliwości oraz rozpoznaje ryzyka związane z doskonaleniem usług społecznych, dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki gminne, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.</p> <p><b>2b)</b> Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych.</p>	<p><b>3a)</b> Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług społecznych.</p> <p><b>3b)</b> Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne.</p> <p><b>3c)</b> Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług społecznych.</p> <p><b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług społecznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p> <p><b>3e)</b> Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.</p>	<p><b>4a)</b> Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług społecznych.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych.</p> <p><b>4c)</b> Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.</p> <p><b>4d)</b> Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w jednym zakresie spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</li> <li>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</li> <li>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych,</li> <li>d) kształtowanie rynku usług społecznych.</li> </ul> <p><b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</li> <li>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</li> <li>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych,</li> <li>d) kształtowanie rynku usług społecznych.</li> </ul> <p><b>5b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p> <p><b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług społecznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**10.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 17. Usługi społeczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	3	5
1a) Gmina świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
2a) Gmina identyfikuje i analizuje możliwości oraz rozpoznaje ryzyka związane z doskonaleniem usług społecznych, dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki gminne, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.		<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych.		<input type="checkbox"/>			
3a) Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne.			<input type="checkbox"/>		
3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
3d) Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług społecznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
4a) Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
4c) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
4d) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w jednym zakresie spośród:					
a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,				<input type="checkbox"/>	
b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,				<input type="checkbox"/>	
c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych,				<input type="checkbox"/>	
d) kształtowanie rynku usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	3	5
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:					
a) zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,					<input type="checkbox"/>
b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,					<input type="checkbox"/>
c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych,					<input type="checkbox"/>
d) kształtowanie rynku usług społecznych.					<input type="checkbox"/>
5b) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.					<input type="checkbox"/>
5c) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług społecznych poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**10.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 17. Usługi społeczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 17. USŁUGI SPOŁECZNE																
	S.1		S.2		S.3					S.4					S.5		
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	3D	3E	4A	4B	4C	4D	4E	5A	5B	5C	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																	
A.2: Kompetencje zawodowe																	
A.3: Struktura organizacyjna																	
A.4: Delegowanie uprawnień																	
B.5: Misja																	
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T	T	T	T			T	T	T	T		T			
B.7: Identyfikacja ryzyka		T	T				T					T		T			
B.8: Analiza ryzyka		T	T				T					T		T			
B.9: Reakcja na ryzyko		T	T				T					T		T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK			T		T			T								
C.11: Nadzór										T							
C.12: Ciągłość działalności	TAK																
C.13: Ochrona zasobów																	
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																	
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																	
D.16: Bieżąca informacja																	
D.17: Komunikacja wewnętrzna																	
D.18: Komunikacja zewnętrzna								T								T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej													T		T	T	
E.20: Samoocena																	

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

### 10.3. Kryterium zarządzania nr 18. Usługi techniczne

#### 10.3.1. Stan modelowy kryterium nr 18. Usługi techniczne

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

#### 10.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne

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

**Nieobligatoryjne usługi techniczne** – usługi (zadania) nieobowiązkowe, których świadczenie jest uzależnione od uwarunkowań lokalnych (istnienie zapotrzebowania na te usługi) oraz możliwości finansowych gminy. Do nieobowiązkowych zadań gminy można zaliczyć np. tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Kluczowe usługi techniczne** – podstawowe usługi techniczne, których świadczenie jest niezbywalnym obowiązkiem gminy i których świadczenie zapewnia odpowiednią jakość życia mieszkańców gminy.

**10.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.</p>	<p><b>2a)</b> Gmina identyfikuje i analizuje możliwości oraz rozpoznaje ryzyka związane z doskonaleniem usług technicznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki gminne, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.</p> <p><b>2b)</b> Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.</p>	<p><b>3a)</b> Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług technicznych.</p> <p><b>3b)</b> Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.</p> <p><b>3c)</b> Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług technicznych.</p> <p><b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług technicznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p> <p><b>3e)</b> Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.</p>	<p><b>4a)</b> Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług technicznych.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych.</p> <p><b>4c)</b> Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.</p> <p><b>4d)</b> Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w jednym zakresie spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</li> <li>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</li> <li>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,</li> <li>d) kształtowanie rynku usług technicznych.</li> </ul> <p><b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</li> <li>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</li> <li>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,</li> <li>d) kształtowanie rynku usług technicznych.</li> </ul> <p><b>5b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.</p> <p><b>5c)</b> Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**10.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 18. Usługi techniczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Gmina świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
2a) Gmina identyfikuje i analizuje możliwości oraz rozpoznaje ryzyka związane z doskonaleniem usług technicznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki gminne, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.		<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.		<input type="checkbox"/>			
3a) Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.			<input type="checkbox"/>		
3c) Gmina określiła katalog i zasady świadczenia usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
3d) Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług technicznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
3e) Gmina informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
4a) Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
4c) Gmina prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
4d) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w jednym zakresie spośród:					
a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,				<input type="checkbox"/>	
b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,				<input type="checkbox"/>	
c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,				<input type="checkbox"/>	
d) kształtowanie rynku usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) Gmina analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:					
a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,					<input type="checkbox"/>
b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,					<input type="checkbox"/>
c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,					<input type="checkbox"/>
d) kształtowanie rynku usług technicznych.					<input type="checkbox"/>
5b) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia.					<input type="checkbox"/>
5c) Gmina stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**10.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18. Usługi techniczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 18. USŁUGI TECHNICZNE																
	S.1		S.2		S.3					S.4					S.5		
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	3D	3E	4A	4B	4C	4D	4E	5A	5B	5C	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																	
A.2: Kompetencje zawodowe																	
A.3: Struktura organizacyjna																	
A.4: Delegowanie uprawnień																	
B.5: Misja																	
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T	T	T	T			T	T	T	T		T			
B.7: Identyfikacja ryzyka		T	T				T					T		T			
B.8: Analiza ryzyka		T	T				T					T		T			
B.9: Reakcja na ryzyko		T	T				T					T		T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK			T		T			T								
C.11: Nadzór										T							
C.12: Ciągłość działalności	TAK																
C.13: Ochrona zasobów																	
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																	
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																	
D.16: Bieżąca informacja																	
D.17: Komunikacja wewnętrzna																	
D.18: Komunikacja zewnętrzna								T								T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej													T		T	T	
E.20: Samoocena																	

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.

## 10.4. Kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

### 10.4.1. Stan modelowy kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

Cele rozwoju gospodarczego gminy zostały określone w strategii jej rozwoju. Gmina uchwaliła i realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju, w którym określone zostały szczegółowe mechanizmy osiągnięcia celów gospodarczych gminy. Świadome i racjonalne działania władz gminy przyczyniają się do wzrostu jej potencjału gospodarczego. Gmina korzysta ze zróżnicowanego instrumentarium rozwoju gospodarczego, w skład którego wchodzi m.in. udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, uzbrajanie terenów inwestycyjnych, pomoc doradcza lub szkoleniowa, preferencje podatkowe, ułatwianie dostępu do finansowania, programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy, działania marketingowe i promocyjne. W wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym ujęte są środki na realizację zadań wynikających z programu rozwoju gospodarczego. Gmina identyfikuje i analizuje ryzyka związane z realizacją programu rozwoju gospodarczego. Mieszkańcy gminy są informowani o postępach i rezultatach wdrażania programu oraz stosowanych narzędziach rozwoju gospodarczego. Program rozwoju gospodarczego jest regularnie monitorowany i oceniany. Gmina dąży do integracji planowania społeczno-gospodarczego, przestrzennego oraz finansowego. Gmina dąży również do harmonizacji działań podejmowanych na rzecz rozwoju gospodarczego z działaniami sąsiednich jednostek samorządu terytorialnego. Wszystkie działania podejmowane przez gminę w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki gospodarczej gminy oraz stosowanych w jej ramach narzędzi. Gmina korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem jest poszukiwanie

najlepszych praktyk w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego oraz ich adaptowanie do potrzeb i możliwości gminy.

### 10.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

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

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

- działania związane z udostępnianiem powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej (np. przeznaczenie terenów w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego pod usługi lub przemysł, oferta gruntów pod inwestycje i usługi, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości, budowa obiektów na wynajem dla przedsiębiorców);
- pomoc doradcza dla przedsiębiorców (np. doradztwo w inkubatorach, pomoc w przygotowaniu dokumentów i wniosków o fundusze, doradztwo prawne);
- preferencje podatkowe dla przedsiębiorców (preferencje w podatkach lokalnych);
- ułatwianie dostępu do finansowania (do kredytów preferencyjnych, gwarancji, dotacji, kapitału inwestycyjnego itp.);

- programy wspierania rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy (orientacja zawodowa w procesie edukacji szkolnej, kursy dla przedsiębiorców i pracowników dostosowane do warunków danej gminy);
- działania marketingowe (m.in. budowanie marki gminy w celu pozyskania nowych inwestorów oraz poprawy ogólnej konkurencyjności produktów gminy na zewnętrznych rynkach, budowanie i promocja konkretnych produktów gminy, inne podobne);
- programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości (np. rewitalizacja obszarów przemysłowych, strefy aktywności gospodarczej, parki technologiczne, ciągi komercyjne, specjalistyczna infrastruktura dla rozwoju wysokich technologii, wspieranie rozwoju klastrów oraz inne podobne formy dostosowane do warunków danej gminy).

**Kluczowe usługi o charakterze gospodarczym** – podstawowe usługi gospodarcze, których świadczenie jest niezbywalnym obowiązkiem gminy i które przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności gminy.

**Planowanie gospodarcze** – obok planowania przestrzennego i planowania finansowego, to trzeci obszar planowania rozwoju przez władze gminy, dotyczący tworzenia warunków dla rozwoju gospodarczego, w tym podejmowania i rozwoju działalności gospodarczej na terenie gminy.

**10.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Gmina realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego gminy, zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Strategia rozwoju gminy określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego.</p> <p><b>2b)</b> Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,</li> <li>b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,</li> <li>c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,</li> <li>d) preferencje podatkowe,</li> <li>e) ułatwianie dostępu do finansowania,</li> <li>f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,</li> <li>g) działania marketingowe i promocyjne,</li> <li>h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.</li> </ul>	<p><b>3a)</b> Gmina realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju gminy.</p> <p><b>3b)</b> Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,</li> <li>b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,</li> <li>c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,</li> <li>d) preferencje podatkowe,</li> <li>e) ułatwianie dostępu do finansowania,</li> <li>f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,</li> <li>g) działania marketingowe i promocyjne,</li> <li>h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.</li> </ul> <p><b>3c)</b> Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego.</p> <p><b>3d)</b> Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.</p>	<p><b>4a)</b> Gmina informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju.</p> <p><b>4b)</b> Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,</li> <li>b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,</li> <li>c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,</li> <li>d) preferencje podatkowe,</li> <li>e) ułatwianie dostępu do finansowania,</li> <li>f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,</li> <li>g) działania marketingowe i promocyjne,</li> <li>h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.</li> </ul> <p><b>4c)</b> Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania przestrzennego i planowania finansowego.</p> <p><b>4d)</b> Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego.</p> <p><b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.</p> <p><b>5b)</b> Gmina analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego z gminy, w szczególności osób w wieku produkcyjnym.</p> <p><b>5c)</b> Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,</li> <li>b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,</li> <li>c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,</li> <li>d) preferencje podatkowe,</li> <li>e) ułatwianie dostępu do finansowania,</li> <li>f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,</li> <li>g) działania marketingowe i promocyjne,</li> <li>h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.</li> </ul> <p><b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.</p> <p><b>5e)</b> Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**10.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Gmina realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego gminy, zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
2a) Strategia rozwoju gminy określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego.		<input type="checkbox"/>			
2b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,		<input type="checkbox"/>			
b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,		<input type="checkbox"/>			
c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,		<input type="checkbox"/>			
d) preferencje podatkowe,		<input type="checkbox"/>			
e) ułatwianie dostępu do finansowania,		<input type="checkbox"/>			
f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,		<input type="checkbox"/>			
g) działania marketingowe i promocyjne,		<input type="checkbox"/>			
h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.		<input type="checkbox"/>			
3a) Gmina realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju gminy.			<input type="checkbox"/>		
3b) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,			<input type="checkbox"/>		
b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,			<input type="checkbox"/>		
c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,			<input type="checkbox"/>		

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
d) preferencje podatkowe,			<input type="checkbox"/>		
e) ułatwianie dostępu do finansowania,			<input type="checkbox"/>		
f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,			<input type="checkbox"/>		
g) działania marketingowe i promocyjne,			<input type="checkbox"/>		
h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Gmina informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,				<input type="checkbox"/>	
b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,				<input type="checkbox"/>	
c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,				<input type="checkbox"/>	
d) preferencje podatkowe,				<input type="checkbox"/>	
e) ułatwianie dostępu do finansowania,				<input type="checkbox"/>	
f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,				<input type="checkbox"/>	
g) działania marketingowe i promocyjne,				<input type="checkbox"/>	
h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania przestrzennego i planowania finansowego.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4d) Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego.				<input type="checkbox"/>	
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.					<input type="checkbox"/>
5b) Gmina analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego z gminy, w szczególności osób w wieku produkcyjnym.					<input type="checkbox"/>
5c) Gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,					<input type="checkbox"/>
b) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,					<input type="checkbox"/>
c) pomoc doradcza lub szkoleniowa,					<input type="checkbox"/>
d) preferencje podatkowe,					<input type="checkbox"/>
e) ułatwianie dostępu do finansowania,					<input type="checkbox"/>
f) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie gminy,					<input type="checkbox"/>
g) działania marketingowe i promocyjne,					<input type="checkbox"/>
h) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.					<input type="checkbox"/>
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.					<input type="checkbox"/>
5e) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					<input type="checkbox"/>
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					<input type="checkbox"/>



Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium (liczbę pól zakreślonych w ramach każdego stadium):

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

Proszę określić stadium rozwoju gminy. Gmina znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzedzających.

STADIUM ROZWOJU	.....
-----------------	-------

**10.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 19. WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO																
	S.1		S.2		S.3				S.4				S.5				
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	4E	5A	5B	5C	5D	5E
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																	
A.2: Kompetencje zawodowe																	
A.3: Struktura organizacyjna																	
A.4: Delegowanie uprawnień																	
B.5: Misja		T															
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T	T	T		T		T	T	T				T		
B.7: Identyfikacja ryzyka											T			T			
B.8: Analiza ryzyka											T			T			
B.9: Reakcja na ryzyko														T			
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK																
C.11: Nadzór																	
C.12: Ciągłość działalności																	
C.13: Ochrona zasobów																	
C.14: Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych																	
C.15: Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych																	
D.16: Bieżąca informacja																	
D.17: Komunikacja wewnętrzna																	
D.18: Komunikacja zewnętrzna						T		T					T				T
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej												T				T	T
E.20: Samoocena																	

Legenda: TAK – oznacza realizację przez dany warunek minimum standardu; T – oznacza realizację przez dany warunek pozostałych (tj. wykraczających ponad minimum standardu) standardów kontroli zarządczej.



## Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej gminy

Nazwa gminy: .....

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

### Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla gminy

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

OBSZAR ZARZĄDZANIA	KRYTERIUM ZARZĄDZANIA	STADIUM ROZWOJU				
		1	2	3	4	5
IV. Partnerstwo	Nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne					
	Nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne					
	Nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-privatne					
V. Zarządzanie usługami publicznymi	Nr 16. Usługi administracyjne					
	Nr 17. Usługi społeczne					
	Nr 18. Usługi techniczne					
	Nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego					



PLANOWA  
ROZWOJU

PLANOWANIE  
ROZWOJU JST

WANI  
JST

ISSN 978-83-89410-57-3



9 788389 410573