

# Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu

z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej  
Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego



# **Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej**

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego

pod redakcją Jarosława Bobera i Michała Kudłacza



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.

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)

Publikacja udostępniana jest na licencji Creative Commons: uznanie autorstwa, na tych samych warunkach 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów, Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania autorów, Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015 jako autorów oraz zachowania niniejszej informacji licencyjnej tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja. Tekst licencji dostępny jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/>

#### **Recenzent**

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

#### **Projekt graficzny i skład**

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

#### **Druk**

Oficyna Drukarska Jacek Chmielewski, ul. Sokołowska 12 a, 01–142 Warszawa

ISBN: 978–83–89410–03–0



1. Wprowadzenie.....	7	7. Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami.....	31
2. Obszary i kryteria zarządzania dla miasta na prawach powiatu .....	9	7.1. Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami.....	31
3. Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej.....	10	7.1.1. Stan modelowy kryterium nr 3. Zarządzanie finansami.....	31
4. Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej.....	13	7.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami.....	31
5. Terminy ogólne.....	15	7.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami.....	33
6. Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia .....	17	7.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 3. Zarządzanie finansami.....	34
6.1. Kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo.....	17	7.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 3. Zarządzanie finansami.....	37
6.1.1. Stan modelowy kryterium nr 1. Przywództwo.....	17	7.2. Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem.....	38
6.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 1. Przywództwo.....	17	7.2.1. Stan modelowy kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem.....	38
6.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 1. Przywództwo .....	19	7.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	38
6.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 1. Przywództwo.....	20	7.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem.....	39
6.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 1. Przywództwo .....	23	7.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	40
6.2. Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	24	7.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem .....	42
6.2.1. Stan modelowy kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	24	7.3. Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie przestrzenią.....	43
6.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne.....	24	7.3.1. Stan modelowy kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią.....	43
6.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne.....	26	7.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią.....	43
6.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne.....	26	7.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią .....	45
6.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne .....	30		

7.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią.....	46	7.6.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	62
7.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie przestrzenią.....	48	7.6.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	65
<b>7.4.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi.....</b>	<b>49</b>	<b>8.</b>	<b>Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji.....</b>	<b>66</b>
7.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	49	<b>8.1.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....</b>	<b>66</b>
7.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	49	8.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....	66
7.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi.....	51	8.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....	66
7.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi .....	52	8.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....	68
7.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi.....	54	8.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....	69
<b>7.5.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie procesami.....</b>	<b>55</b>	8.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 9. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja.....	71
7.5.1.	Stan modelowy kryterium nr 7. Zarządzanie procesami.....	55	<b>8.2.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie.....</b>	<b>72</b>
7.5.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami.....	55	8.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	72
7.5.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami .....	56	8.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie.....	72
7.5.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 7. Zarządzanie procesami.....	57	8.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie .....	74
7.5.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie procesami.....	59	8.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie.....	75
<b>7.6.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 8. Zarządzanie projektami.....</b>	<b>60</b>	8.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 10. Motywowanie, ocena i awansowanie.....	77
7.6.1.	Stan modelowy kryterium nr 8. Zarządzanie projektami.....	60	<b>8.3.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe .....</b>	<b>78</b>
7.6.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami .....	60	8.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	78
7.6.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 8. Zarządzanie projektami.....	61	8.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe.....	78

8.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe.....	79	9.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne.....	99
8.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe.....	80	9.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne.....	100
8.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 11. Doskonalenie zawodowe .....	82	9.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....	103
<b>8.4.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 12. Etyka.....</b>	<b>83</b>	<b>9.3.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne.....</b>	<b>104</b>
8.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 12. Etyka .....	83	9.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne.....	104
8.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 12. Etyka .....	83	9.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	104
8.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 12. Etyka.....	85	9.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	105
8.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 12. Etyka....	86	9.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	106
8.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 12. Etyka .....	89	9.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne .....	108
<b>9.</b>	<b>Obszar zarządzania IV. Partnerstwo.....</b>	<b>90</b>	<b>9.4.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym.....</b>	<b>109</b>
<b>9.1.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne.....</b>	<b>90</b>	9.4.1.	Stan modelowy oraz zakres kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym.....	109
9.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne.....	90	9.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym.....	109
9.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne ...	90	9.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym.....	111
9.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne.....	93	9.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym.....	112
9.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne ...	94	9.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym .....	114
9.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne .....	97			
<b>9.2.</b>	<b>Kryterium zarządzania nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne .....</b>	<b>98</b>			
9.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne.....	98			
9.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne.....	98			

<b>10. Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi.....</b>	<b>115</b>		
<b>10.1. Kryterium zarządzania nr 17. Usługi administracyjne.....</b>	<b>115</b>		
10.1.1. Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi administracyjne.....	115		
10.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 17. Usługi administracyjne.....	115		
10.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi administracyjne .....	117		
10.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 17. Usługi administracyjne.....	118		
10.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 17. Usługi administracyjne.....	120		
<b>10.2. Kryterium zarządzania nr 18. Usługi społeczne.....</b>	<b>121</b>		
10.2.1. Stan modelowy kryterium nr 18. Usługi społeczne.....	121		
10.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne.....	121		
10.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne.....	123		
10.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 18. Usługi społeczne.....	124		
10.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne.....	126		
<b>10.3. Kryterium zarządzania nr 19. Usługi techniczne .....</b>	<b>127</b>		
10.3.1. Stan modelowy kryterium nr 19. Usługi techniczne.....	127		
10.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. Usługi techniczne.....	127		
10.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Usługi techniczne .....	129		
10.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Usługi techniczne.....	130		
10.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 19. Usługi techniczne.....	132		
<b>10.4. Kryterium zarządzania nr 20. Bezpieczeństwo .....</b>	<b>133</b>		
10.4.1. Stan modelowy kryterium nr 20. Bezpieczeństwo .....	133		
10.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium a nr 20. Bezpieczeństwo.....	133		
10.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 20. Bezpieczeństwo.....	135		
10.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 20. Bezpieczeństwo.....	136		
10.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 20. Bezpieczeństwo .....	138		
<b>10.5. Kryterium zarządzania nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego....</b>	<b>139</b>		
10.5.1. Stan modelowy kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	139		
10.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	139		
10.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego.....	141		
10.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	142		
10.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego .....	147		
<b>10.6. Kryterium zarządzania nr 22. Funkcje miejskie.....</b>	<b>148</b>		
10.6.1. Stan modelowy kryterium nr 22. Funkcje miejskie .....	148		
10.6.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie.....	148		
10.6.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie.....	149		
10.6.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 22. Funkcje miejskie.....	150		
10.6.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie .....	152		
<b>11. Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej miasta na prawach powiatu.....</b>	<b>153</b>		





## Wprowadzenie

Publikacja *Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu 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 oraz 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 r., jest modelem opracowanym dla polskich samorządów lokalnych z inicjatywy ówczesnego MSWiA. Metoda ta doczekała się zmian w 2010 r. (wspólne przedsięwzięcie MSAP UEK oraz organizacji samorządowych: Związku Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej, Związku Miast Polskich oraz Związku Powiatów Polskich), a w 2014 r. zostały zakończone prace nad aktualizacją PRI, mającą na celu przede wszystkim zwiększenie użyteczności wykorzystania tego narzędzia w procesach kontroli zarządczej. Prace te były realizowane przez zespół ekspertów MSAP UEK we współpracy z Ministerstwem Finansów, które zaakceptowało zaproponowany kształt oceny sposobu realizacji standardów kontroli zarządczej i zachęca samorządy do realizacji takiej samooceny. Wykorzystanie PRI w proponowanym kształcie do oceny kontroli zarządczej uzyskało także pozytywną opinię Departamentu Metodyki Kontroli i Rozwoju Zawodowego Najwyższej Izby

Kontroli. Prezentowane opracowanie dedykowane analizie instytucjonalnej miast na prawach powiatu powstało w oparciu o publikacje: *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej* (MSAP UEK 2015) oraz *Analiza instytucjonalna powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej* (MSAP UEK 2015). W przypadku analizy instytucjonalnej miasta na prawach powiatu uwzględnione zostały kryteria dotyczące zarówno zarządzania przestrzenią, jak i bezpieczeństwa. Ponadto, biorąc pod uwagę specyfikę tych jednostek, zaproponowano dwa nowe kryteria: współpraca z obszarem funkcjonalnym (w ramach obszaru Partnerstwo) oraz funkcje miejskie (w ramach obszaru Zarządzanie usługami publicznymi).

Zasadniczą ideą leżącą u podstaw PRI jest przekonanie, że jeden z kluczowych czynników służących rozwojowi wspólnot lokalnych stanowi 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, korzystanie z mechanizmów 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 ich ramach zdefiniowano łącznie dwadzieścia dwa tzw. kryteria zarządzania, w ramach których dokonywana jest analiza instytucjonalna.

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego obejmuje 3 fazy:

- analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, wraz z oceną kontroli zarządczej;
- planowanie usprawnień;
- wdrażanie oraz ocenę realizacji usprawnień zarządczych.

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

*Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego* umożliwia dokonanie samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego miasta oraz poziomu realizacji standardów kontroli zarządczej, a więc realizację pierwszego z trzech etapów rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik został przygotowany w celu upowszechnienia wśród miast na prawach powiatu metody analizy instytucjonalnej, wypracowanej w ramach PRI. Opracowanie to zawiera informacje, które umożliwią zainteresowanym jednostkom dokonanie oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik składa się z części wprowadzającej, informującej

o sposobie przeprowadzenia samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego oraz części diagnostycznej. Niniejsze opracowanie zawiera:

- opisy stanów modelowych poziomu rozwoju instytucjonalnego każdego z ocenianych zagadnień 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)), pozwalająca na ustalenie stadiów rozwoju dla każdego z kryteriów, przyjęcie wstępnych założeń dla planów oraz dokonanie oceny kontroli zarządczej.

Podstawę dla przedkładanej Państwu aktualizacji stanowiły wskazane już opracowania *Analiza instytucjonalna gminy. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego* oraz *Analiza instytucjonalna powiatu. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, wydane przez MSAP UEK, a 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).



## Obszary i kryteria zarządzania dla miasta na prawach powiatu

W tabeli przedstawiono zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla miasta na prawach powiatu. Kryteria te są przedmiotem szczegółowej charakterystyki w dalszej, zasadniczej części tego opracowania.

### Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla miasta na prawach powiatu

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

OBSZAR ZARZĄDZANIA / KRYTERIUM ZARZĄDZANIA
<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
<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 Kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym
<b>V.</b> Zarządzanie usługami publicznymi
Kryterium nr 17. Usługi administracyjne Kryterium nr 18. Usługi społeczne Kryterium nr 19. Usługi techniczne Kryterium nr 20. Bezpieczeństwo Kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego Kryterium nr 22. Funkcje miejskie



## Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej

1. Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu jest przeprowadzana za pomocą kwestionariuszy diagnostycznych. Rezultatem analizy instytucjonalnej jest określenie stadium rozwoju instytucjonalnego miasta na prawach powiatu (zwanego dalej „miastem”).
2. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana indywidualnie dla każdego zdefiniowanego zakresu merytorycznego działalności miasta, który nosi nazwę kryterium zarządzania. Przykładowymi kryteriami zarządzania są: zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, usługi administracyjne.
3. Poziom rozwoju instytucjonalnego miasta w 5 obszarach zarządzania określany jest za pomocą 22 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 miasta. Stadium 1 oznacza z reguły, że w mieście 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 miasta.
5. Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym stadium rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się miasto oraz jakie zadania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jego 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, miasto może zostać sklasyfikowane 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 miasta zawiera opis wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego miasta w ramach każdego kryterium zarządzania. Stan modelowy jest syntezą warunków wymaganych dla poszczególnych stadiów oraz charakteryzuje miasto zarządzane i zorganizowane 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 miasta 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 miejskiego, dysponujących wiedzą o zarządzaniu w mieście 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 miasto 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 miasto spełnia określony warunek, należy zakreślić pole , informujące, 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 miasta w ramach poszczególnych kryteriów oceny odbywa się na podstawie warunków, które w mieście 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 zakreśleniami):

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. Miasto znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz stadiów poprzedzających. W powyższym przykładzie miasto 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 funkcjonowania kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej

1. Dodatkową funkcjonalnością Analizy instytucjonalnej w ramach metody PRI jest identyfikacja realizacji standardów kontroli zarządczej przez miasto.
2. Realizacja samooceny w ramach metody PRI (przeprowadzenie analizy instytucjonalnej) jest wskazywane przez Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych Ministerstwa Finansów 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 dnia 16 grudnia 2009 r.). 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 miastem 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 przyporządkowanie poszczególnych warunków standardom kontroli zarządczej, wraz ze wskazaniem warunków uznanych jako 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 pozostają do spełnienia. Informacja wynikowa jest niezależna od osiągniętych stadiów rozwoju instytucjonalnego i dostarcza informacji o realizacji każdego ze standardów zgodnie z poniższym układem:

MIASTO REALIZUJE NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA PODSTAWOWE	MIASTO NIE REALIZUJE I MA DO SPEŁNIENIA NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA PODSTAWOWE	MIASTO REALIZUJE NASTĘPUJĄCE DZIAŁANIA DODATKOWE	MIASTO 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 miasto wskazało jako spełnione.</p>	<p>Warunki ponad minimum standardów do spełnienia, aby miasto mogło osiągnąć wybrane stadium optymalne.</p>

6. Wykorzystanie aplikacji komputerowej do analizy poziomu rozwoju instytucjonalnego miasta (dostępnej na stronie [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl)) pozwala w sposób automatyczny na wygenerowanie szczegółowej informacji (raportu) w zakresie realizacji standardów kontroli zarządczej.
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. Uzyskane w ten sposób informacje 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 mieście, natomiast opis oceny kontroli zarządczej dostępny jest 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 dnia 2 kwietnia 1997 r.). W metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) z zakresu pojęcia „prawo powszechnie obowiązujące” wyłączono akty prawa miejscowego, których wydanie (ustanowienie) jest fakultatywne.
- 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 miasta** – jednostki, których miasto jest właścicielem lub posiada uprawnienia decyzyjne w ich strukturach. Są to zarówno jednostki organizacyjne nieposiadające 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, utrzymanie budynków, wywóz odpadów komunalnych, udzielanie bezrobotnym pomocy w znalezieniu pracy, wydawanie zezwoleń wodno-prawnych, wydawanie licencji na transport drogowy zarobkowy osób lub rzeczy. 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 dokonywania periodicznej 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** otrzymuje się listę ryzyk odnoszących się do sformułowanych celów, określającą przyczyny i skutki ich wystąpienia. **Analiza ryzyka** ma na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków (wagi dla osiągnięcia celów czy realizacji zadań). W ramach analizy ryzyka należy także określić akceptowany poziom ryzyka. W zależności od oceny poziomu ryzyka należy określić sposób reakcji na wystąpienie ryzyka.

12. **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 dla 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

##### Opis stanu modelowego:

Kierownictwo jednostki inicjuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania miastem, służące m.in. mobilizowaniu pracowników oraz poprawie komunikacji wewnętrznej. W jego działaniach eksponowane są misja i cele strategiczne miasta. W mieście 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 miasta. Prowadzona jest współpraca międzynarodowa. Dokonuje się okresowej oceny efektów w zakresie osiągnięcia celów strategii oraz doskonalenia zarządzania miastem. Wdrażane są zasady „dobrego rządzenia”, a mieszkańców informuje się o ich efektach. Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych miasta nowoczesną kulturę organizacyjną. Wyniki cyklicznych badań zadowolenia klientów usług publicznych oraz badań satysfakcji pracowników urzędu i kluczowych jednostek organizacyjnych miasta są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki dla doskonalenia

zarządzania miastem. Kierownictwo jednostki poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania miastem 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 (osób) pełniącej (pełniących) funkcję organu, a warunkująca skuteczną realizację określonych celów (wizji). Przywództwo to motywowanie, inspirowanie i wyzwalanie w podmiotach zapału do działania oraz nadawanie kierunku tym działaniom.

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

**Dobre rządzenie** – trafne identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale interesariuszy. Do najważniejszych wymiarów dobrego rządzenia należą: demokratyczne państwo prawne, przejrzystość, rozliczalność, partycypacja, społeczna inkluzja oraz skuteczność i efektywność.

**Kierownictwo jednostki** – zespół złożony z prezydenta miasta, jego zastępcy (zastępców), sekretarza i skarbnika miasta 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 starostwa** – jedna z form komunikacji między kierownictwem jednostki a pracownikami. Przeprowadzane są w celu: uzyskania informacji od pracowników na temat ich poczucia samo-realizacji i rozwoju swojej kariery zawodowej, zbadania poziomu identyfikacji z miastem, 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 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 czy oceny pracy bibliotek. 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 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> Kierownictwo jednostki inicjuje działania na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców miasta i/lub podnoszenia atrakcyjności miasta.</p> <p><b>2c)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.</p> <p><b>2d)</b> Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania miastem, bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju miasta.</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 miasta.</p> <p><b>3c)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących podnoszeniu jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności miasta.</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 miasta.</p> <p><b>4d)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju miasta.</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 miastem i informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.</p>	<p><b>5a)</b> Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych miasta 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 miasta wspomaga realizację strategii jego rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców.</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 miastem.</p> <p><b>5d)</b> Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania miastem. 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
<b>1a)</b> Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania miastem zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>1b)</b> Zakres delegowanych uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony oraz przyjęcie delegowanych uprawnień zostało potwierdzone podpisem osoby delegującej oraz przyjmującej.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Kierownictwo jednostki podejmuje działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność miasta i poprawę komunikacji wewnętrznej np. poprzez delegowanie uprawnień, promowanie wartości etycznych, doskonalenie informacji dwustronnej (zebrania oraz narzędzia/systemy informatyczne).		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Kierownictwo jednostki inicjuje działania na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców miasta i/lub podnoszenia atrakcyjności miasta.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.		<input type="checkbox"/>			
<b>2d)</b> Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania miastem, bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju miasta.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Kierownictwo jednostki stosuje praktykę publicznego doceniania oraz nagradzania indywidualnych i zespołowych osiągnięć zawodowych pracowników.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Podejmując decyzje, kierownictwo jednostki odnosi się do misji i celów strategicznych miasta.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących podnoszeniu jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności miasta.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem (analiza, identyfikacja i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Prowadzone są badania poziomu satysfakcji pracowników z pracy wykonywanej w urzędzie i jednostkach organizacyjnych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Wyniki badań satysfakcji pracowników są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki do poprawy jakości zarządzania.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Kierownictwo jednostki włącza partnerów zewnętrznych w procesy planowania i realizacji strategii rozwoju miasta.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju miasta.				<input type="checkbox"/>	
<b>4e)</b> 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 miastem i informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych miasta 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 miasta wspomaga realizację strategii jego rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców.					<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 miastem.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania miastem. 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	4	
3	4	
4	6	
5	4	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	4E	4F	5A	5B	5C	5D
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych			TAK				T										T			
A.2: Kompetencje zawodowe							T					T					T			T
A.3: Struktura organizacyjna												T					T			
A.4: Delegowanie uprawnień		TAK	TAK														T			
B.5: Misja					T	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		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			TAK																	
D.17: Komunikacja wewnętrzna			TAK				T				T	T				T				
D.18: Komunikacja zewnętrzna				TAK					T				T		T	T		T		
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej		TAK									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

#### Opis stanu modelowego:

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

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

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

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

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

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

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

- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego;
- strategia rozwiązywania problemów społecznych;
- program ochrony środowiska;
- program zapobiegania przestępczości oraz porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli;
- program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest.

Sporządzanie (stanowienie) niektórych programów i planów może być fakultatywne albo nieuzasadnione merytorycznie (np. program usuwania azbestu nie jest przygotowywany, gdy w danej jednostce problem ten nie jest znaczący).

**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 miasta 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 miasta.

**Badania jakości życia mieszkańców miasta** – są narzędziem diagnozy i monitorowania istotnych aspektów życia w mieście oraz formą konsultacji władz samorządowych z mieszkańcami. Zgromadzone w wyniku badań informacje pozwalają władzom samorządowym lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania mieszkańców miasta. Badania te przeprowadzane są w formie badania ankietowego (zgodnie z metodyką badań społecznych), co najmniej raz na 2–4 lata, aby móc 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 pożądanych rezultatów działań zależy od jakości przywództwa wpływającego na: politykę i strategię, pracowników, relacje międzyludzkie, zasoby i procesy. Zgodnie z tą metodą organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach kompleksowego procesu analizy wyników jej działalności.

**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> Miasto 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 miasta i miejskich 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 miasta, 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 strategię 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 miasta pozwalają na realizację aktualnych celów i zadań.</p> <p><b>2c)</b> Istnieje strategia rozwoju miasta, 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 dla 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> Władze miasta podejmują działania na rzecz koordynacji planowania społeczno-gospodarczego, przestrzennego oraz finansowego.</p> <p><b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji strategii (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p> <p><b>3e)</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 miasta i jego otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju miasta (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 mieście, 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 dla doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego (w tym co najmniej w zakresie delegowania uprawnień i/lub dostosowania struktury organizacyjnej).</p> <p><b>5d)</b> Miasto 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, EFQM,</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> Miasto 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 miasta i miejskich 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 miasta, 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 miasta pozwalają na realizację aktualnych celów i zadań.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Istnieje strategia rozwoju miasta, 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> Władze miasta podejmują działania na rzecz koordynacji planowania społeczno-gospodarczego, przestrzennego oraz finansowego.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie realizacji strategii (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
<b>3e)</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 miasta i jego otoczenia oraz analizy ewentualnych zagrożeń dla realizacji strategii rozwoju miasta (analiza ryzyka), a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych.					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5b) Prowadzone są cykliczne badania jakości życia w mieście, a ich wyniki są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii i planów operacyjnych oraz komunikowane mieszkańcom, klientom i pracownikom JST.					<input type="checkbox"/>
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 dla doskonalenia mechanizmów zarządzania strategicznego (w tym co najmniej w zakresie delegowania uprawnień i/lub dostosowania struktury organizacyjnej).					<input type="checkbox"/>
5d) Miasto 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, EFQM,					<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	5	
4	4	
5	4	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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	3E	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C
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										T								
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
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

##### Opis stanu modelowego:

Miasto przygotowuje prognozy dotyczące dochodów i wydatków. Zarządzanie finansami odbywa się w oparciu o dokumenty wieloletniego planowania finansowego. Ponadto został sporządzony 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. Miasto 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. Miasto (w tym jego jednostki organizacyjne) zarządza ryzykiem w obszarze finansów; w tym celu wprowadzono szereg rozwiązań zapobiegających powstawaniu ryzyk lub ograniczających ich skutki. Miasto 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. Miasto 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 miasta 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 dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz. U. z 2013r., 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 miasta** – 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 miasta. Ze względu na swoją konstrukcję budżet zadaniowy zapewnia większą przejrzystość i efektywność wydatkowania środków publicznych.

**Średni koszt jednostkowy realizacji zadań inwestycyjnych** – wyznaczany dla poszczególnych kategorii inwestycji stosunek poniesionych wydatków do właściwej jednostki miary, np. koszt wykonania 1 km drogi, 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.

**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 mieście, w tym w jego 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 miasta, w tym jego jednostek organizacyjnych (w szczególności w zakresie ochrony informatycznych baz danych 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>2c)</b> Analizowane są cyklicznie wpływy finansowe do budżetu miasta z tytułu podatku PIT i CIT.</p>	<p><b>3a)</b> Zarządzanie finansami w mieście 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 inwestycyjne, zaś kryteria 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 miasta, 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 mieście 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 ustalonych z góry terminach zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną.</li> </ul> <p><b>4b)</b> Miasto prowadzi aktywne działania na rzecz zwiększenia wpływów do budżetu miasta (np. poprzez tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości).</p> <p><b>4c)</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 mieście opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego, a aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów,</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 dla 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 jednostkowe 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 mieście, w tym w jego 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 miasta, w tym jego jednostek organizacyjnych (w szczególności w zakresie ochrony informatycznych baz danych 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>2c)</b> Analizowane są cyklicznie wpływy finansowe do budżetu miasta z tytułu podatku PIT i CIT.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Zarządzanie finansami w mieście 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 miasta, a powierzonych osobom wykonującym zadania lub pełniących funkcje publiczne.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Jednostka zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania finansami.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Zarządzanie finansami w mieście 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 ustalonych z góry terminach zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Miasto prowadzi aktywne działania na rzecz zwiększenia wpływów do budżetu miasta (np. poprzez tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości).				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</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 powiecie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego, a aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty, m.in.:					<input type="checkbox"/>
a) analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów,					<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 dla 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 jednostkowe 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	3	
3	3	
4	3	
5	4	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	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	T		
B.7: Identyfikacja ryzyka						T			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

#### Opis stanu modelowego:

Miasto, w tym jego jednostki organizacyjne posiadają aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego. Zarządzając mieniem komunalnym stosuje się przejrzyste procedury oraz jednolite zasady. Miasto 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. Miasto (w tym jego jednostki organizacyjne) zarządza ryzykiem w obszarze mienia komunalnego; w tym celu wprowadzono szereg rozwiązań zapobiegających powstawaniu ryzyk lub ograniczających ich skutki. Miasto dokonuje cyklicznej oceny działań z zakresu zarządzania mieniem komunalnym oraz w oparciu o jej wyniki doskonali sposoby ich realizacji. Miasto 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 miasta 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:

- prawo własności;
- inny tytuł prawny niż prawo własności;
- 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 miasta. Podstawą do sporządzenia wykazu może być informacja o stanie mienia jednostki samorządu terytorialnego, jaką ma obowiązek przedstawić prezydent, zgodnie z art. 267 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2013r. 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 miasta 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 mieście, w tym w jego 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.</p> <p><b>2b)</b> Istnieje aktualny wykaz nieruchomości i innych składników mienia komunalnego.</p>	<p><b>3a)</b> W zakresie zarządzania mieniem:</p> <p>a) wprowadzono przejrzyste procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia komunalnego,</p> <p>b) dokonano lub dokonuje się regulacji stanu prawnego nieruchomości i innych składników mienia komunalnego,</p> <p>c) w uzasadnionych przypadkach dokonuje się prywatyzacji mienia komunalnego (np. poprzez sprzedaż lokali na rzecz najemców).</p> <p><b>3b)</b> Określono zasady bieżącej kontroli stanów majątkowych (ewidencja składników rzeczowych, ewidencja stanów magazynowych itp.) oraz istnieje aktualna dokumentacja z przeprowadzonych kontroli (inwentaryzacja).</p> <p><b>3c)</b> Miasto zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania mieniem; jako reakcję na zidentyfikowane ryzyka (ochrona zasobów) dokonuje się 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.</p> <p><b>4b)</b> Istnieje instrukcja postępowania ze zbędnymi składnikami rzeczowymi, określająca procedurę i zasady likwidacji środków trwałych.</p> <p><b>4c)</b> Informuje się mieszkańców o składnikach mienia komunalnego przeznaczonych do zbycia lub oddania w użytkowanie pod jakimkolwiek tytułem prawnym (najem, dzierżawa itp.).</p> <p><b>4d)</b> Miasto prowadzi aktywne działania na rzecz zwiększenia wpływów do budżetu miasta poprzez wykorzystywanie mienia komunalnego w celach komercyjnych oraz dla przyciągnięcia potencjału zewnętrznego.</p> <p><b>4e)</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:</p> <p>a) zbywania nieruchomości ujętych w planie jako przeznaczone do sprzedaży,</p> <p>b) dokonywania nakładów celem podniesienia użyteczności poszczególnych składników mienia.</p> <p><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).</p> <p><b>5c)</b> W zakresie zarządzania mieniem doskonalą się działania poprzez:</p> <p>a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami innych podmiotów, w szczególności z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań,</p> <p>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> Miasto 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> Miasto prowadzi aktywne działania na rzecz zwiększenia wpływów do budżetu miasta poprzez wykorzystywanie mienia komunalnego w celach komercyjnych oraz dla przyciągania potencjału zewnętrznego				<input type="checkbox"/>	
<b>4e)</b> Przeprowadza się cykliczną ocenę wdrożonych rozwiązań w zakresie zarządzania mieniem.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<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"/>
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 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,					<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	5	
5	3	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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	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			
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

Miasto 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 miasta 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 miasta, a zarazem przyczyniające się do kształtowania wizerunku miasta przyjaznego mieszkańcom i inwestorom. Miasto zabiega o udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego. Ważnym obszarem aktywności miasta jest podejmowanie nieobligatoryjnych działań mających na celu ochronę i efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków. Miasto prowadzi ewidencję zasobów przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej (GIS). Miasto zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania przestrzenią. Monitoring i inne działania oceniająco-kontrolne mają gwarantować poprawność podejmowanych działań i umożliwiać ich doskonalenie. Miasto 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 miasta** – opisowe przedstawienie przyszłego stanu miasta. Wizja powinna określać pożądaną, ale możliwą

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

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

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

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

1. badanie, porównywanie oraz podejmowanie niezbędnych działań korygujących (zgodnie z art. 32 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, t.j. Dz.U. z 2012 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) jest poprzedzone przyjęciem wieloletniego planu inwestycyjnego miasta (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> Miasto zarządza przestrzenią zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną zawartą w studium oraz strategią rozwoju (jeżeli jest opracowana).</p>	<p><b>3a)</b> Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>3b)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dba o aktywny udział społeczności lokalnej w procesach planowania przestrzennego,</li> <li>b) współpracuje z właścicielami i administratorami terenów stanowiących przestrzeń publiczną.</li> </ul> <p><b>3c)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki miasta,</li> <li>b) prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju.</li> </ul> <p><b>3d)</b> Miasto zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania przestrzenią.</p>	<p><b>4a)</b> Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>4b)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) racjonalnie kształtuje przestrzeń publiczną, przeprowadzając w tym celu m.in. konkursy urbanistyczne i architektoniczne,</li> <li>b) podejmuje nieobligatoryjne działania mające na celu ochronę i efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego i zabytków.</li> </ul> <p><b>4c)</b> Miasto przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.</p> <p><b>4d)</b> Podejmowane są przez władze miasta działania na rzecz rewitalizacji przestrzeni miejskiej (renowacja terenów zdegradowanych lub z utraconą funkcją).</p>	<p><b>5a)</b> Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.</p> <p><b>5b)</b> Miasto prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Systemu Informacji Geograficznej.</p> <p><b>5c)</b> Miasto 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> Miasto prowadzi działania na rzecz wykorzystania przestrzeni na rzecz podnoszenia atrakcyjności lokalizacyjnej (konkurencyjności) dla przedsiębiorców, turystów oraz mieszkańców.</p> <p><b>5e)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią doskonali swoje działania poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie porównań własnych działań z działaniami jednostek samorządu terytorialnego, poszukując najlepszych (najbardziej efektywnych i adekwatnych) rozwiązań,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań uznawanych za najlepsze, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne</li> </ul>

**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> Miasto zarządza przestrzenią zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią podejmuje działania zgodnie z ustaloną wizją i polityką przestrzenną zawartą w studium oraz strategią rozwoju (jeżeli jest opracowana).		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 30% obszaru wymagającego istnienia takich planów.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto 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> Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią:					
a) podejmuje działania mające na celu podniesienie estetyki miasta,			<input type="checkbox"/>		
b) prowadzi działalność inwestycyjną zgodną z miejscową polityką przestrzenną opartą na zasadzie zrównoważonego rozwoju.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Miasto zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania przestrzenią.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 60% obszaru wymagającego istnienia takich planów.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Miasto 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> Miasto przeprowadza cykliczną ocenę podejmowanych działań w zakresie zarządzania przestrzenią.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Podejmowane są przez władze miasta działania na rzecz rewitalizacji przestrzeni miejskiej (renowacja terenów zdegradowanych lub z utraconą funkcją).				<input type="checkbox"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5a) Miasto posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające co najmniej 90% obszaru wymagającego istnienia takich planów.					<input type="checkbox"/>
5b) Miasto prowadzi ewidencję zasobów (np. gruntów, budynków, infrastruktury technicznej) przy wykorzystaniu Sytemu Informacji Geograficznej.					<input type="checkbox"/>
5c) Miasto w zakresie zarządzania przestrzenią przeprowadza cykliczną ocenę efektów dotychczasowych działań i w razie potrzeby aktualizuje i doskonali wprowadzone rozwiązania (procedury).					<input type="checkbox"/>
5d) Miasto prowadzi działania na rzecz wykorzystania przestrzeni na rzecz podnoszenia atrakcyjności lokalizacyjnej (konkurencyjności) dla przedsiębiorców, turystów oraz mieszkańców.					<input type="checkbox"/>
5e) Miasto 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	4	
5	5	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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	4D	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			
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

#### Opis stanu modelowego:

Urząd miasta oraz inne jednostki organizacyjne posiadają stały dostęp do szerokopasmowego internetu. Urząd oraz 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. Miasto 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 skuteczniej komunikacji z mieszkańcami. Strona internetowa miasta 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. Stosowane przez miasto rozwiązania uwzględniają wymogi interoperacyjności, a w szczególności rozwiązania te uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych. W mieście 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. miasta i jego 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 mieście wdrożone zostały standardy świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronicznej 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 z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych. Rozwiązania teleinformatyczne obowiązujące w mieście są jednolite w przypadku większości jego jednostek organizacyjnych. Działania podejmowane przez miasto w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi są przedmiotem oceny, a wnioski służą doskonaleniu stosowanych rozwiązań. Miasto poszukuje użytecznych 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. starostwu) 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 umieszczenie, 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> Miasto stosuje rozwiązania i procedury zarządzania technologiami informacyjnymi zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Urząd miasta oraz inne jednostki organizacyjne posiadają szerokopasmowy dostęp do Internetu.</p> <p><b>2b)</b> Urząd miasta 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.</p> <p><b>2c)</b> Miasto posiada własną, regularnie aktualizowaną stronę lub portal internetowy, na którym udostępnia informacje nt. realizowanych zadań publicznych, w szczególności dotyczące sposobu dostępu oraz ich zakresu oraz wykorzystuje dla skuteczniej komunikacji z mieszkańcami miasta różne dostępne kanały informacyjne (np. newsletter, profile na portalach społecznościowych).</p> <p><b>2d)</b> Miasto upowszechnia dokument elektroniczny w codziennej pracy administracji, poprzez wykorzystywanie 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 miasta ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), a udostępnione na niej dokumenty zostały opracowane na bazie materiałów CRWDE w formie dokumentów elektronicznych.</p> <p><b>3b)</b> W ramach poprawy cyfrowej efektywności miasta 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).</p> <p><b>3c)</b> Miasto planuje wdrożenie ujednoliconych rozwiązań teleinformatycznych dla jednostek organizacyjnych i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.</p> <p><b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych oraz ich rozwoju.</p>	<p><b>4a)</b> Miasto prowadzi wdrożenia standardów świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronicznej wymiany korespondencji za pomocą ePUAP, obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) elektroniczny system zarządzania dokumentami, pozwalający na monitorowanie stanu załatwiania spraw,</li> <li>b) uruchomienia nowych e-usług dla obywateli i przedsiębiorców,</li> <li>c) aktywną promocję korzystania z e-usług administracji samorządowej wśród mieszkańców.</li> </ul> <p><b>4b)</b> Miasto posiada elektroniczną platformę usług administracji publicznej (możliwość elektronicznego przesyłania wniosków i ich przetwarzania), rozwiązania te uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych.</p> <p><b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami teleinformatycznymi i 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.</p> <p><b>5b)</b> Wdrożone zostały ujednolicone rozwiązania teleinformatyczne w większości jednostek organizacyjnych miasta.</p> <p><b>5c)</b> Pracownicy samorządowi wykorzystują w swej pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci wewnętrznej.</p> <p><b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania systemami teleinformatycznymi w mieście oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.</p> <p><b>5e)</b> Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej,</li> <li>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</li> </ul>

**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> Miasto stosuje rozwiązania i procedury zarządzania technologiami informacyjnymi zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Urząd miasta oraz inne jednostki organizacyjne posiadają szerokopasmowy dostęp do Internetu		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Urząd miasta 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.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Miasto 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> Miasto upowszechnia dokument elektroniczny w codziennej pracy administracji, poprzez wykorzystywanie 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 miasta ma charakter interaktywny (np. poprzez możliwość pobierania formularzy), a udostępnione na niej dokumenty zostały opracowane na bazie materiałów CRWDE w formie dokumentów elektronicznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> W ramach poprawy cyfrowej efektywności miasta 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> Miasto planuje wdrożenie ujednoliconych rozwiązań teleinformatycznych dla jednostek organizacyjnych i współpracuje z nimi dla zrealizowania tego celu.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych oraz ich rozwoju.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Miasto prowadzi wdrożenia standardów świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronizacji 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) Miasto 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 i 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 ujednolicone rozwiązania teleinformatyczne w większości jednostek organizacyjnych miasta.					<input type="checkbox"/>
5c) Pracownicy samorządowi wykorzystują w swej pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci wewnętrznej.					<input type="checkbox"/>
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania systemami teleinformatycznymi w mieście 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 miasta. Miasto 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

#### Opis stanu modelowego:

Urząd wykorzystuje mechanizmy zarządzania wdrożone zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Stosowane rozwiązania z zakresu zarządzania procesami obejmują identyfikację i opis procesów zawierający ich wejście i wyjście, cele, mierniki i etapy realizacji. 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 miasta rozwiązania w zakresie zarządzania procesami zostały wdrożone również w większości miejskich jednostek organizacyjnych. Dokonywanie cyklicznej oceny podejmowanych działań (wdrożonych narzędzi i procedur) oraz ich doskonalenie poprzez dokonywanie porównań 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, miasta 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 miasta 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 miasta.</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 miasta.</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 wykorzystywane są 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 miasta.</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 miasta 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 miasta.	<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 starostwie została wdrożona także w jednostkach organizacyjnych miasta.				<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 wykorzystywane są 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 miasta.					<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 miasta. Miasto 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

#### Opis stanu modelowego:

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 doskonaleni się umiejętności pracowników urzędu i innych jednostek organizacyjnych miasta w zakresie zarządzania projektami oraz wdraża się system zarządzania projektami w jednostkach organizacyjnych miasta. 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. Miasto 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 dla osiągnięcia określonych rezultatów (produktów) zdefiniowanych wskaźnikami, przy wykorzystaniu określonych zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych.

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

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

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

- zasad powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności);
- zasad identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów;
- zasad oraz metod oceny (ewaluacji) i 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:  <b>a)</b> zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),  <b>b)</b> zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,  <b>c)</b> zasady realizacji projektów,  <b>d)</b> zasady i metody oceny (ewaluacji) i monitorowania projektów i ich rezultatów,  <b>e)</b> system szkoleń dla członków zespołów projektowych,  <b>f)</b> zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,  <b>g)</b> zasady opracowania dokumentacji projektowej,  <b>h)</b> zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).</p>	<p><b>4a)</b> Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy:  <b>a)</b> zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności),  <b>b)</b> zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów,  <b>c)</b> zasady realizacji projektów,  <b>d)</b> zasady i metody oceny (ewaluacji) i monitorowania projektów i ich rezultatów,  <b>e)</b> system szkoleń dla członków zespołów projektowych,  <b>f)</b> zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami,  <b>g)</b> zasady opracowania dokumentacji projektowej,  <b>h)</b> zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).  <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 miasta w zakresie zarządzania projektami.  <b>5c)</b> System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych miasta.  <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:  <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>

**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 miasta w zakresie zarządzania projektami.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych miasta.					<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 miasta. Miasto 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.

# 8

## 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

##### Opis stanu modelowego:

Rozwiązania w zakresie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji stosowane przez miasto (urząd czy inne jednostki organizacyjne) mają charakter systemowy, wewnętrznie spójny i odpowiadają jego rzeczywistym potrzebom. Wypracowano narzędzia i procedury umożliwiające dokonywanie okresowej analizy stanu zatrudnienia. W oparciu o jej wyniki sporządzane są plany zatrudnienia oraz opisy profili kwalifikacyjnych dla wszystkich stanowisk. Ponadto wypracowano zestawy narzędzi rekrutacji i selekcji, a podstawą dla 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 miasto, dążąc do podnoszenia jakości procesu planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji, adaptuje nowe rozwiązania, które zostały pozytywnie zweryfikowane w innych samorządach. 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 wprowadzenia nowych pracowników na stanowisko pracy oraz zapoznanie 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 związanych z polityką kadrową. Jednym z jego podstawowych narzędzi jest plan zatrudnienia.

**Pozyskiwanie pracowników** – obejmuje zbiór celowo wyodrębnionych i odpowiednio skonfigurowanych działań w obszarze funkcji personalnej miasta, 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 biodanych.

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

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

**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> Miasto 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 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 z zakresu 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> Miasto 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> Miasto 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> Miasto 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> Miasto 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 z zakresu 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> Miasto 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> Miasto przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudniania, 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
5c) Miasto 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 miasta. Miasto 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

#### Opis stanu modelowego:

Rozwiązania przyjęte przez miasto w sferze motywowania, oceny i awansowania pracowników cechują się uporządkowaniem, wysokimi walorami merytorycznymi i metodologicznymi oraz użytecznością. Ich stosowanie powoduje, że działania podejmowane przez miasto i jego jednostki organizacyjne w tym zakresie są rzetelne, zobiektywizowane i przejrzyste. Stosowane są narzędzia i procedury wykorzystujące opisy profili stanowisk, wykorzystujące 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 stanowi regulamin okresowej oceny pracowników. Polityka motywowania i awansowania odbywa się w oparciu o zapisane zasady motywowania i awansowania pracowników. Wyrazem strategicznego podejścia miasta 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 miasto 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, warunki pracy.

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

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

**Ocena** – proces cyklicznej oceny jakości i efektów 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 miasta 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, ich warunków pracy i możliwości ich poprawy, sposobów udoskonalenia realizowanych przez nich zadań, rodzaju bodźców i zachęt, które skłaniałyby ich do poprawy jakości wykonywanych przez nich zadań.

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

**Regulamin okresowej oceny pracowników** – szczegółowy opis celów, zasad i sposobów dokonywania oceny (w tym opis stosowanych technik oceny); okresy, za które jest sporządzana ocena; kryteria oceny oraz skala ocen. Integralnym

elementem tego regulaminu jest opis sposobu interpretacji wyników, możliwość wyrażenia opinii przez ocenianego oraz skutki wynikające z oceny dla ocenianego. To podstawowy dokument stosowany w procesie okresowej oceny pracowników.

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

**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> Miasto 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 oraz</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> Urząd 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> Miasto 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> Miasto 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> Miasto 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> Miasto 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> Miasto 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 miasta. Miasto 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>TAK</u>	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>TAK</u>		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: TAK – 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

##### Opis stanu modelowego:

Zagadnienie doskonalenia zawodowego pracowników stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania kierownictwa jednostki. Rozwiązania, które miasto przyjęło 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 miasta w sferze podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników przejawia się w konsekwentnym stosowaniu wskazanych powyżej narzędzi i procedur oraz ich doskonalenie w oparciu o wyniki ich okresowej oceny. W trosce o podnoszenie jakości polityki doskonalenia zawodowego miasto 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 zarządzania nr 11. Doskonalenie zawodowe

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

**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 uwzględnienia 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 najprostszyc, 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> Miasto 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 i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników.</p> <p><b>4b)</b> Miasto 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> Miasto przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.</p> <p><b>5c)</b> Miasto 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) Miasto 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 i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników.				<input type="checkbox"/>	
4b) Miasto 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) Miasto przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					<input type="checkbox"/>
5c) Miasto 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 miasta. Miasto 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	<u>I</u> AK	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					
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

#### Opis stanu modelowego:

W mieście 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 rządowych zamówień czy kontraktów, otrzymania koncesji, zmiany decyzji sądu, zwolnienia z oplat.

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

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

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

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

**Korzyść majątkowa** – korzyść 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 mieście 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 korupcji 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 polityki 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 ograniczenie ryzyka występowania zjawisk korupcji oraz:</p> <p>a) upowszechniane są normy etyczne i przepisy antykorupcyjne,</p> <p>b) nowozatrudnieni 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 miasta, kodeks etyki (zachowań antykorupcyjnych) pracowników samorządowych/ zasady zachowań antykorupcyjnych radnych.</p> <p><b>4b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczenie ryzyka występowania zjawisk korupcji oraz:</p> <p>a) prowadzone jest doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktu interesów, zasad postępowania urzędników/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/y 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 miasta),</p> <p>b) w zidentyfikowanych obszarach zagrożeń korupcją dokonano zmian organizacyjnych, w przepływie dokumentacji lub podporządkowaniu służbowym.</p> <p><b>5b)</b> Prowadzone są działania ukierunkowane na ograniczenie ryzyka występowania zjawisk korupcji w mieście 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 dotyczących 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 dla doskonalenia mechanizmów etycznych i zapobiegania korupcji.</p> <p><b>5d)</b> Miasto 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 mieście 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 korupcji 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> Miasto 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 miasta. Miasto 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
<b>A.1:</b> Przestrzeganie wartości etycznych	TAK	T	T	T	T	T	T		T	T		
<b>A.2:</b> Kompetencje zawodowe												
<b>A.3:</b> Struktura organizacyjna									T			
<b>A.4:</b> Delegowanie uprawnień							T					
<b>B.5:</b> Misja												
<b>B.6:</b> Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji												
<b>B.7:</b> Identyfikacja ryzyka				T	T							
<b>B.8:</b> Analiza ryzyka				T	T							
<b>B.9:</b> Reakcja na ryzyko		T	T	T	T	T	T		T			
<b>C.10:</b> Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	TAK					T						
<b>C.11:</b> Nadzór												
<b>C.12:</b> Ciągłość działalności												
<b>C.13:</b> Ochrona zasobów												
<b>C.14:</b> Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych												
<b>C.15:</b> Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych												
<b>D.16:</b> Bieżąca informacja												
<b>D.17:</b> Komunikacja wewnętrzna												
<b>D.18:</b> Komunikacja zewnętrzna												T
<b>E.19:</b> Monitorowanie systemu kontroli zarządczej								T			T	T
<b>E.20:</b> 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 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

##### Opis stanu modelowego:

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

publiczno-społecznego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki miasta oraz stosowanych w jej ramach narzędzi i procedur. Miasto korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem są poszukiwania najlepszych rozwiązań w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz umiejętnej ich adaptacja do potrzeb i możliwości miasta.

#### 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 mieszkańcami i ich grupami, organizacjami pozarządowymi, społecznymi oraz przedsiębiorcami. Celem komunikacji społecznej jest stałe i dynamiczne kształtowanie,

modyfikacja, bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów. W metodzie PRI wyróżniono dwie formy komunikacji społecznej – informowanie oraz pozyskiwanie opinii.

**Organizacje pozarządowe** – w świetle art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, (t.j. Dz. U. z 2014r., 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. Informowanie może mieć formę bierną (zapewnienie dostępu do informacji) lub aktywną (promocja, ogłoszenia, spotkania itd.). W metodzie PRI informowanie nie obejmuje informacji, które administracja samorządowa jest zobowiązana podawać do wiadomości publicznej na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju (np. ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, t.j. Dz.U. z 2014r., 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 do urzędu, elektroniczny rejestr przedsiębiorców, wzory pism i formularzy urzędowych, publikowany porządek obrad rady, publikowany protokół z obrad rady i komisji rady, przewodnik przedsiębiorcy lub inwestora, elektroniczna informacja turystyczna, informacje o postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, elektroniczny dostęp do aktów prawa miejscowego, publikowany opis systemu grantów dla organizacji pozarządowych, wizualizacja przyszłych rozwiązań architektonicznych czy komunikacyjnych, blog 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 prezydentem), publikacje list przyznanych dotacji i grantów, interaktywne sesje rady – bezpośrednia transmisja internetowa posiedzeń, informacja o stanie załatwienia sprawy, informacja o stanie (postępie) przygotowania aktu prawa lokalnego, wykorzystywanie przez pracowników administracji samorządowej komunikatorów internetowych.

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

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

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

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

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

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

**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> Miasto 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 mieście zostały określone zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi, w tym mediami.  <b>2b)</b> Miasto 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> Miasto 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> Miasto pozyskuje opinie mieszkańców, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla miasta, w których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne oraz w obszarze jakości prowadzonej polityki informacyjnej.  <b>3b)</b> Miasto sporządziło i aktualizuje mapę aktywności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze miasta, obejmującą:  <b>a)</b> wykaz organizacji,  <b>b)</b> rodzaj i zakres działalności organizacji.  <b>3c)</b> Miasto 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> Miasto analizuje możliwości realizacji zadań publicznych w formule PPS oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.</p>	<p><b>4a)</b> Miasto prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w 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> Miasto powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.  <b>4c)</b> Miasto realizuje formie 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> Miasto powołuje ciała opiniodawcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla miasta.  <b>5b)</b> Miasto realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla miasta 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> Miasto 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> Miasto 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 mieście zostały określone zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi, w tym mediami.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto 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> Miasto doskonali jakość polityki informacyjnej poprzez realizację co najmniej trzech z poniższych działań:					
a) ulepszanie 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> Miasto pozyskuje opinie mieszkańców, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach istotnych dla miasta, w których gromadzenie opinii nie jest obligatoryjne oraz w obszarze jakości prowadzonej polityki informacyjnej.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto sporządziło i aktualizuje mapę aktywności organizacji pozarządowych i społecznych działających na obszarze miasta obejmującą:			<input type="checkbox"/>		
a) wykaz organizacji,			<input type="checkbox"/>		
b) rodzaj i zakres działalności organizacji.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Miasto 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> Miasto analizuje możliwości realizacji zadań publicznych w formule PPS oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Miasto prowadzi konsultacje społeczne wśród mieszkańców, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk w sprawach, w których konsultacje nie są obligatoryjne 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> Miasto powołuje grupy robocze złożone z przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, przygotowujące projekty wspólnych przedsięwzięć.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Miasto realizuje formie 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> Miasto powołuje ciała opiniodawcze złożone z przedstawicieli organizacji pozarządowych, społecznych i innych środowisk, których zakresy działania są zbieżne z problemami priorytetowymi dla miasta.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Miasto realizuje wspólne przedsięwzięcia we współpracy z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i innymi środowiskami, służące rozwiązywaniu priorytetowych dla miasta 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> Miasto 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 miasta. Miasto 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 SPOŁECZNA I PARTNERSTWO PUBLICZNO-SPOŁECZNE															
	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

#### Opis stanu modelowego:

Miasto 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. Miasto 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 miasto 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. Miasto 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, stowarzyszenia lub porozumienia.

**Jednostki sektora finansów publicznych** – podmioty, o których mowa w art. 9 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2013r., poz. 855).

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

**Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego** – dobrowolne zrzeszenia jednostek samorządowych mające określony wspólny cel. Reprezentują interesy jednostek zrzeszających się według typu, położenia, wspólnych cech (ogólnopolskie, regionalne 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> Miasto współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.</p> <p><b>2b)</b> Miasto inicjuje współpracę z ościennymi gminami tworzącymi obszar funkcjonalnego wpływu</p>	<p><b>3a)</b> Miasto 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> Miasto utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego lub jest członkiem takiego stowarzyszenia.</p> <p><b>3c)</b> Miasto 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> Miasto 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> Miasto utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p><b>4c)</b> Miasto 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> Miasto realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego 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> Miasto przygotowuje do realizacji, realizuje lub w przeciągu dwóch ostatnich lat realizował projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.</p> <p><b>5c)</b> Miasto 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> Miasto 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> Miasto współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego (ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych) w zakresie wzajemnej wymiany informacji.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto inicjuje współpracę z ościennymi gminami tworzącymi obszar funkcjonalnego wpływu.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Miasto 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> Miasto utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego lub jest członkiem takiego stowarzyszenia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Miasto 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> Miasto 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"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
4b) Miasto utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.				<input type="checkbox"/>	
4c) Miasto 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"/>	
5a) Miasto realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego 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"/>
5b) Miasto przygotowuje do realizacji, realizuje lub w przeciągu dwóch ostatnich lat realizował projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw.					<input type="checkbox"/>
5c) Miasto 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"/>
5d) Miasto 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	2	
3	3	
4	3	
5	4	

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

##### Opis stanu modelowego:

Miasto posiada informacje nt. działalności przedsiębiorców lokalnych oraz aktywnie z nich korzysta tworząc warunki wspierające rozwój przedsiębiorczości na swoim terenie. W tym celu miasto udostępnia informacje o usługach publicznych świadczonych na rzecz przedsiębiorców oraz usługach wsparcia dla biznesu, z jakich przedsiębiorcy mogą korzystać w gminie, powiecie i województwie. Miasto zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań miasta oraz współpracuje z nimi w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną oraz innych przedsięwzięć. Została dokonana ocena możliwości realizacji przez miasto projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), a w uzasadnionych przypadkach miasto realizuje projekt w trybie ustawy o PPP. Ponadto miasto posiada regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP. Powołane zostało także forum współpracy władz miasta z przedsiębiorcami oraz prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez miasto. Wszystkie mechanizmy współpracy miasta 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 miasto 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 dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz. U. z 2013r., poz. 672).

**Przedsiębiorca lokalny** – przedsiębiorca mający miejsce zamieszkania (siedzibę) na terenie miasta lub prowadzący działalność gospodarczą na jego terenie.

**Forum współpracy władz miasta z przedsiębiorcami** – platforma służąca włączeniu środowiska przedsiębiorców lokalnych w rozwiązywanie problemów występujących w mieście 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** – 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) miasto działa zgodnie z wymogami powszechnie obowiązującego prawa</p>	<p><b>2a)</b> Miasto posiada informacje nt. przedsiębiorstw działających na jego obszarze w zakresie: liczby i wielkości podmiotów, sektorów działalności, struktury właścicielskiej itp.</p> <p><b>2b)</b> Miasto udostępnia poprzez kanały elektroniczne (w tym stronę internetową) i tradycyjne podstawowe informacje nt.:</p> <p>a) usług publicznych realizowanych na jego terenie dla przedsiębiorców,</p> <p>b) dostępnych w skali miasta/województwa usług wsparcia dla biznesu.</p>	<p><b>3a)</b> Miasto zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań publicznych i projektów inwestycyjnych.</p> <p><b>3b)</b> Miasto 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> Miasto prowadzi ocenę możliwości realizacji działań w formule PPP, obejmującą zarządzanie ryzykiem</p>	<p><b>4a)</b> Istnieje forum współpracy władz miasta 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> Miasto 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 miasta z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.</p> <p><b>4d)</b> Miasto stworzyło i stosuje regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP.</p>	<p><b>5a)</b> Miasto realizuje projekty w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.</p> <p><b>5b)</b> Miasto promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym poprzez wspólne podejmowanie projektów i działań na rzecz społeczności lokalnej.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy miasta 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> Miasto 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) miasto działa zgodnie z wymogami powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto posiada informacje nt. przedsiębiorstw działających na jego obszarze w zakresie: liczby i wielkości podmiotów, sektorów działalności, struktury właścicielskiej itp.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto 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 miasta/województwa usług wsparcia dla biznesu.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Miasto zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań publicznych i projektów inwestycyjnych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto 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> Miasto prowadzi ocenę możliwości realizacji działań w formule PPP, obejmującą zarządzanie ryzykiem.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Istnieje forum współpracy władz miasta z lokalnymi przedsiębiorcami oraz:				<input type="checkbox"/>	
a) istnieją zasady funkcjonowania forum,				<input type="checkbox"/>	
b) ustalenia ze spotkań i konsultacji są protokołowane,				<input type="checkbox"/>	
c) informacje o wynikach realizacji ustaleń są kierowane do przedsiębiorców.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Miasto 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 miasta z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
4d) Miasto stworzyło i stosuje regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP.				<input type="checkbox"/>	
5a) Miasto realizuje projekty w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.					<input type="checkbox"/>
5b) Miasto promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym poprzez wspólne podejmowanie projektów i działań na rzecz społeczności lokalnej.					<input type="checkbox"/>
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy miasta 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) Miasto 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 miasta. Miasto 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															

## 9.4. Kryterium zarządzania nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym

### 9.4.1. Stan modelowy kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym

#### Opis stanu modelowego:

Miasto zdaje sobie sprawę, że rozwój lokalny nie zamyka się w granicach administracyjnych danego terytorium. Miasto potrafi wskazać, które gminy wraz z nim przynależą do obszaru metropolitalnego (są bezpośrednio i wzajemnie powiązane). Poszukuje rozwiązań mających na celu działania zintegrowane, dotyczące przede wszystkim obszaru funkcjonalnie związanego bezpośrednio z miastem. Miasto nie próbuje konkurować ze swoim otoczeniem, a działania na rzecz rozwoju idą w kierunku rozpoznania wspólnych zasobów i barier rozwojowych miasta oraz obszaru funkcjonalnego i próbie osiągnięcia efektu synergii poprzez działania wspólne. Miasto tworzy wspólne plany działania z miastami należącymi do obszaru metropolitalnego zarówno w zakresie inwestycji, jak i tworzenia ofert np. dla turystów, inwestorów itp. Ponadto tworzone są wspólne dokumenty planistyczne, które pozwalają na harmonijny i efektywny rozwój obszaru funkcjonalnego. Miasto wspólnie z samorządami tworzącymi obszar funkcjonalny regularnie omawia działania bieżące, jak i te o charakterze długookresowym. Samorządy tworzące obszar funkcjonalny składają wspólne wnioski o dofinansowanie ze źródeł zewnętrznych swoich inicjatyw. W tym celu zawierają partnerstwo lub też powołują odrębny podmiot reprezentujący ich interesy. Miasto monitoruje w ujęciu dynamicznym wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego dla obszaru funkcjonalnego, oceniając możliwości jego rozwoju. Ponadto miasto korzysta z dobrych praktyk, rozwoju obszarów funkcjonalnych w innych częściach Polski i Europy. Przede wszystkim miasto ma świadomość, że obszar

funkcjonalny powinien stać się kategorią strategicznego myślenia, dlatego powinno być inicjatorem zintegrowanych działań.

### 9.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym

**Obszar funkcjonalny** – zwarte terytorium posiadające wyróżniającą się część centralną, miejską o ponadprzeciętnie wysokich wskaźnikach rozwoju społeczno-gospodarczego oraz część, która z centrum jest funkcjonalnie powiązana. Za powiązanie uważa się codzienne korzystanie z zasobów miasta przy zamieszkiwaniu poza granicami administracyjnymi (dojazdy do placówek edukacyjnych, pracy, do placówek administracyjnych, wyspecjalizowanej służby zdrowia, infrastruktury przemysłu czasu wolnego). Uznaje się, że granica obszaru funkcjonalnego przebiega tam, gdzie znacząca część gminy nie korzysta z zasobów części centralnej. Przyjmuje się, że podstawową zmienną mającą wpływ na wielkość obszaru funkcjonalnego jest czas dojazdu do części centralnej.

**Zintegrowane planowanie rozwoju** – planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego, polegające na uwzględnianiu determinant rozwojowych obszaru większego niż granice administracyjne pojedynczego terytorium.

**ZIT – zintegrowane inwestycje terytorialne** to narzędzie, które po raz pierwszy pojawiło się w przedstawionych przez Komisję Europejską aktach prawnych dla perspektywy finansowej 2014–2020. Przy pomocy tego instrumentu partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego (JST) miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie (miasto i samorządy znajdujące się w jego oddziaływaniu) mogą realizować wspólne przedsięwzięcia. ZIT to także wyjście poza sztywne granice administracyjne JST i większe możliwości oddziaływania projektów. ZIT realizowane będą przede wszystkim

na terenie miast wojewódzkich i ich obszarów funkcjonalnych. Ponadto zarząd województwa będzie mógł zdecydować o finansowaniu ZIT w mniejszych ośrodkach – tzw. miastach regionalnych i subregionalnych oraz na obszarach powiązanych z nimi funkcjonalnie [[http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka\\_rozwoju/Strony/Zasady\\_ZIT.aspx](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Strony/Zasady_ZIT.aspx) (7.01.2015)].

**Efekt synergii** – efekt wzmożonego rozwoju, zwielokrotnionych korzyści, strategicznego sukcesu poprzez wspólne działania na rzecz zintegrowanego rozwoju terytorialnego. Jest to w sensie kwantyfikowalnym osiągnięcie wyższych wartości rozwojowych poprzez zastosowanie działań wspólnych – począwszy od działań koncepcyjnych (ocena posiadanych zasobów, wybór kierunków rozwoju), po działania o charakterze wdrożeniowym (tworzenie wspólnych przedsięwzięć i ich promocja).



**9.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto realizuje zadania przyczyniające się do rozwoju współpracy z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto określiło wiodące cele wspólne dla samorządów wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego.</p> <p><b>2b)</b> Miasto cyklicznie uzgadnia z przedstawicielami samorządów wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego wspólne działania</p>	<p><b>3a)</b> Miasto wpisało w dokument strategii rozwoju potrzebę realizacji przedsięwzięć przyczyniających się do rozwoju obszaru funkcjonalnego wspólnie z samorządami wchodzącymi w jego skład.</p> <p><b>3b)</b> Miasto opracowało i przyjęło program współpracy z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego lub dokument określający wspólne strategiczne cele rozwoju.</p> <p><b>3c)</b> Miasto wspiera zasoby samorządów obszaru funkcjonalnego poprzez wspólne działania (np. marketingowe).</p>	<p><b>4a)</b> Miasto wraz z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego współpracują w ramach podmiotu posiadającego osobowość prawną (np. związek, stowarzyszenie, spółka).</p> <p><b>4b)</b> Miasto i samorzady wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego zrealizowały wspólnie przynajmniej jedno przedsięwzięcie z wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania.</p> <p><b>4c)</b> Samorzady wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego opracowały i przyjęły strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT).</p> <p><b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Miasto zrealizowało lub realizuje co najmniej trzy przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju obszaru funkcjonalnego wspólnie z samorządami wchodzącymi w jego skład.</p> <p><b>5b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia działań.</p> <p><b>5c)</b> Miasto analizuje przyczyny i skutki amorficznego rozrostu miasta poza granice administracyjne i działa na rzecz łagodzenia przestrzennych, gospodarczych i społecznych skutków tego zjawiska wspólnie z samorządami wchodzącymi w skład obszaru metropolitalnego.</p> <p><b>5d)</b> Corocznie jest sporządzana analiza w zakresie możliwości rozszerzenia współpracy miasta z pozostałymi samorządami obszaru funkcjonalnego.</p> <p><b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego 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>

**9.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym**

 Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Miasto realizuje zadania przyczyniające się do rozwoju współpracy z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto określiło wiodące cele wspólne dla samorządów wchodzących w skład funkcjonalnego obszaru metropolitalnego.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto cyklicznie uzgadnia z przedstawicielami samorządów wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego wspólne działania.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Miasto wpisało w dokument strategii rozwoju potrzebę realizacji przedsięwzięć przyczyniających się do rozwoju obszaru funkcjonalnego wspólnie z samorządami wchodzącymi w jego skład.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto opracowało i przyjęło program współpracy z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego lub dokument określający wspólne strategiczne cele rozwoju.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Miasto wspiera zasoby samorządów obszaru funkcjonalnego poprzez wspólne działania (np. marketingowe).			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Miasto wraz z samorządami wchodzącymi w skład obszaru funkcjonalnego współpracują w ramach podmiotu posiadającego osobowość prawną (np. związek, stowarzyszenie, spółka).				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Miasto i samorządy wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego zrealizowały wspólnie przynajmniej jedno przedsięwzięcie z wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Samorządy wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego opracowały i przyjęły strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT).				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Miasto zrealizowało lub realizuje co najmniej trzy przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju obszaru funkcjonalnego wspólnie z samorządami wchodzącymi w jego skład.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia działań.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Miasto analizuje przyczyny i skutki amorficznego rozrostu miasta poza granice administracyjne i działa na rzecz łagodzenia przestrzennych, gospodarczych i społecznych skutków tego zjawiska wspólnie z samorządami wchodzącymi w skład obszaru metropolitalnego.					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5d) Corocznie jest sporządzana analiza w zakresie możliwości rozszerzenia współpracy miasta z pozostałymi samorządami obszaru funkcjonalnego.					<input type="checkbox"/>
5e) Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie współpracy w ramach obszaru funkcjonalnego 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	3	
4	4	
5	5	

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

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

**9.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 16. WSPÓŁPRACA Z OBSZAREM FUNKCJONALNYM															
	S.1		S.2		S.3			S.4				S.5				
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	5E	
A.1: Przestrzeganie wartości etycznych																
A.2: Kompetencje zawodowe																
A.3: Struktura organizacyjna																
A.4: Delegowanie uprawnień							T									
B.5: Misja																
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	T	T	T			T	T		T			T		
B.7: Identyfikacja ryzyka														T		
B.8: Analiza ryzyka																
B.9: Reakcja na ryzyko																
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	
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 17. Usługi administracyjne

#### 10.1.1. Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi administracyjne

##### Opis stanu modelowego:

W mieście został opracowany katalog usług administracyjnych oraz zostały przygotowane karty informacyjne dla większości świadczonych usług administracyjnych, do których dołączone są wzory wniosków składanych przez klientów. Zarówno karty usług, jak i wzory wniosków są publikowane na stronie internetowej miasta, 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 wynikającej z prowadzonych działań w tym zakresie. 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. Szczególną atencją zostali objęci przedsiębiorcy, którzy przyczyniają się do podnoszenia atrakcyjności

lokalizacyjnej miasta. W mieście wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonuje się oceny zarządzania 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 miasta 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 17. Usługi administracyjne

**Usługi administracyjne** – zadania publiczne, które polegają na wykonywaniu czynności administracyjnych, w określonych przez przepisy prawa powszechnie obowiązującego prawnych formach działania administracji. Wyróżnia się kilka kategorii usług administracyjnych:

- wydawanie dokumentów (zaświadczeń) na życzenie klienta;
- wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego;
- wprowadzanie danych do rejestrów (baz danych);
- wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną bezpośrednio przez państwo.

**Procedura świadczenia usługi administracyjnej** – akt wewnętrzny 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 teleadresowych;
- wymaganych dokumentów;
- opłat związanych z wykonaniem usługi albo braku takich opłat;
- przewidywanego czasu załatwienia sprawy;
- trybu odwoławczego lub braku trybu odwoławczego.

**Karta informacyjna usługi administracyjnej** – dostępna dla klienta starostwa 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 starostwie.

**Katalog usług publicznych** – spis usług publicznych (administracyjnych, społecznych, technicznych), które miasto jest zobowiązane 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 miasta i których świadczenie zapewnia odpowiednią jakość życia mieszkańców miasta.

**10.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi administracyjne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto 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> Miasto 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 miasta.  <b>3d)</b> Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z opracowanych wzorów wniosków.  <b>3e)</b> Miasto monitoruje zgodność przebiegu realizacji usług z opisem procedury ich świadczenia oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w obszarze usług administracyjnych.  <b>3f)</b> Realizowane przez miasto usługi administracyjne podlegają ocenie.</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 urzędu za pośrednictwem internetu realizację co najmniej trzech 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.  <b>4f)</b> W mieście funkcjonuje centrum obsługi inwestorów strategicznych.</p>	<p><b>5a)</b> W mieście wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania urzędem w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.  <b>5b)</b> Miasto zapewnia możliwość korzystania z usług administracyjnych świadczonych drogą elektroniczną w zakresie umożliwiającym 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> Miasto 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.  <b>5e)</b> Istotne informacje nt. usług na stronie internetowej miasta są w przynajmniej jednym języku obcym.</p>

**10.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 17. Usługi administracyjne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Miasto świadczy usługi administracyjne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Został sporządzony katalog usług administracyjnych.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Opracowane zostały karty informacyjne dla większości usług administracyjnych.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Miasto prowadzi cykliczną analizę jakości świadczonych usług administracyjnych pod kątem ich doskonalenia.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Większość usług administracyjnych ma określoną procedurę ich świadczenia.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Do kart informacyjnych są załączone wzory wniosków składanych przez klientów.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Karty informacyjne wraz ze wzorami wniosków są dostępne na stronie internetowej miasta.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Mieszkańcy są informowani o możliwości zapoznania się z treścią kart informacyjnych oraz skorzystania z opracowanych wzorów wniosków.			<input type="checkbox"/>		
<b>3e)</b> Miasto monitoruje zgodność przebiegu realizacji usług z opisem procedury ich świadczenia oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w obszarze usług administracyjnych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3f)</b> Realizowane przez miasto usługi administracyjne podlegają ocenie.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Wszystkie usługi administracyjne mają określoną procedurę ich świadczenia.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Prowadzone są badania jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich wyniki są wykorzystywane do korekty sposobu ich realizacji.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Zostały wdrożone rozwiązania umożliwiające klientowi urzędu za pośrednictwem internetu realizację co najmniej trzech 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"/>	



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
d) sprawdzanie zasobów rejestrów urzędowych.				<input type="checkbox"/>	
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"/>	
4f) W mieście funkcjonuje centrum obsługi inwestorów strategicznych.				<input type="checkbox"/>	
5a) W mieście wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonano oceny systemu zarządzania urzędem w oparciu o narzędzie analityczne PRI lub CAF.					<input type="checkbox"/>
5b) Miasto zapewnia możliwość korzystania z usług administracyjnych świadczonych drogą elektroniczną w zakresie umożliwiającym 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) Miasto 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"/>
5e) Istotne informacje nt. usług na stronie internetowej miasta są w przynajmniej jednym języku obcym.					<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	6	
4	6	
5	5	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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 17. Usługi administracyjne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 17. USŁUGI ADMINISTRACYJNE																				
	S.1		S.2		S.3						S.4						S.5				
	1A	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	3E	3F	4A	4B	4C	4D	4E	4F	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																					
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji		T	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		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 18. Usługi społeczne

### 10.2.1. Stan modelowy kryterium nr 18. Usługi społeczne

#### Opis stanu modelowego:

Świadcząc usługi społeczne, miasto stale analizuje możliwości ich doskonalenia. Analizowane są również możliwości świadczenia usług społecznych o charakterze nieobligatoryjnym. Usługi o charakterze społecznym są świadczone przez jednostki miejskie, jednostki zależne lub też podmioty zewnętrzne. Opracowany został katalog usług społecznych oraz karty informacyjne dla większości świadczonych przez miasto usług społecznych. Miasto posiada oraz stale doskonali standardy świadczenia większości usług społecznych, których przestrzeganie jest monitorowane. Standardy te są również upowszechniane wśród mieszkańców miasta. Identyfikowane są ryzyka związane z doskonaleniem standardów usług społecznych. Okresowo organizowane są badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych. Analizowane są również możliwości oraz wdrażane są innowacyjne sposoby świadczenia usług społecznych, tj. zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych lub kształtowania rynku usług społecznych. Miasto dokonuje cyklicznej oceny oraz doskonali procedury świadczonych usług społecznych oraz wszystkich narzędzi wykorzystywanych do tego celu, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia ich wykonywania. Działania własne miasta są porównywane (np. rodzaje usług, zasady ich świadczenia, standardy) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego, w celu poszukiwania i wdrażania najbardziej efektywnych rozwiązań (benchmarking). Miasto wykorzystuje potencjał wiedzy, w tym potencjał instytucjonalny do rozwoju usług społecznych (współpraca z uczelniami, ośrodkami badawczym, kluczowymi podmiotami zapewniającymi podaż wiedzy). Miasto dla rozwoju usług społecznych stosuje

podejście partycypacyjne, chcąc poznać opinię mieszkańców na temat usług świadczonych na ich rzecz.

### 10.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne

Do **miejskich usług społecznych** zaliczamy zadania publiczne określone ustawami o charakterze gminnym i ponadgminnym, w szczególności z obszaru: 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.

**Kategoria usług publicznych** – zbiór usług z tej samej dziedziny lub usług o jednakowych cechach (np. zapewnienie młodzieży możliwości nauki na poziomie ponadgimnazjalnym, prowadzenie szkół specjalnych, zapewnienie uczniom porad psychologiczno-pedagogicznych).

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

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

**Standardy usług publicznych** – wzorce świadczenia usług publicznych posiadające określone cechy lub nieprzekraczalne parametry, które można

opisać lub zmierzyć. Standardy usług mogą przykładowo określać: zakres i charakterystykę usługi, sposób świadczenia usługi, czas dostępu do usługi, opłaty za usługę, warunki, które powinien spełnić odbiorca usługi, podmiot świadczący usługę.

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

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

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

**Klauzule społeczne** – instrumenty polityki społecznej, które dają możliwość ustalenia instytucjom udzielającym zamówień publicznych szczegółowych warunków o charakterze społecznym lub środowiskowym dotyczących realizacji

zamówienia. W ramach ustalonej klauzuli społecznej zamawiający może wymagać, aby praca była wykonywana przez konkretne grupy osób (np. zagrożonych wykluczeniem społecznym).

**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 miasto poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz podejmowanie skutecznego i efektywnego rozwiązania.

**Model partycypacyjny wdrażania usług społecznych** – świadomy, racjonalny i uporządkowany styl wdrażania usług społecznych polegający na konsultowaniu kluczowych obszarów działania z mieszkańcami oraz przedsiębiorcami oraz informowaniu o wszystkich planowanych działaniach w obszarze usług społecznych. Model ten dopuszcza również możliwość zgłaszania swoich postulatów władzom miejskich przez mieszkańców poprzez odpowiednio wypracowaną procedurę.

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

**10.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług społecznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki miejskie, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.</p> <p><b>2b)</b> Miasto 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> Miasto świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne.</p> <p><b>3c)</b> Został określony 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> Miasto informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.</p> <p><b>3f)</b> Realizowane są działania publiczne miasta z wykorzystaniem budżetu partycypacyjnego.</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> Miasto prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.</p> <p><b>4d)</b> Miasto 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>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p> <p><b>4f)</b> Miasto działa na rzecz zapewnienia odpowiedniej jakości kapitału społecznego i jego rozwoju poprzez, współpracę z organizacjami pozarządowymi, służbami zatrudnienia oraz ośrodkiem naukowym.</p>	<p><b>5a)</b> Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w trzech 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> Miasto 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 18. Usługi społeczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	3	5
<b>1a)</b> Miasto świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług społecznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki powiatowe, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Miasto określiło katalog i zasady świadczenia usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług społecznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
<b>3e)</b> Miasto informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3f)</b> Realizowane są działania publiczne miasta z wykorzystaniem budżetu partycypacyjnego.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Miasto prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych 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 społecznych,				<input type="checkbox"/>	
d) kształtowanie rynku usług społecznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	3	5
<b>4f)</b> Miasto działa na rzecz zapewnienia odpowiedniej jakości kapitału społecznego i jego rozwoju poprzez, współpracę z organizacjami pozarządowymi, służbami zatrudnienia oraz ośrodkiem naukowym.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w trzech 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"/>
<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.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Miasto 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	6	
4	6	
5	3	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich.

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

**10.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18. Usługi społeczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 18. USŁUGI SPOŁECZNE																		
	S.1		S.2		S.3						S.4						S.5		
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	3D	3E	3F	4A	4B	4C	4D	4E	4F	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		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 19. Usługi techniczne

### 10.3.1. Stan modelowy kryterium nr 19. Usługi techniczne

#### Opis stanu modelowego:

Świadcząc usługi techniczne, miasto 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 miasto usług technicznych. Miasto posiada oraz stale doskonali standardy świadczenia większości usług technicznych, których przestrzeganie jest monitorowane. Standardy te są również upowszechniane wśród mieszkańców miasta. 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. Miasto dokonuje cyklicznej oceny oraz doskonali procedury świadczonych usług technicznych oraz wszystkich narzędzi wykorzystywanych do tego celu, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia ich wykonywania. Działania własne miasta są porównywane (np. rodzaje usług, zasady ich świadczenia, standardy) z działaniami innych jednostek samorządu terytorialnego, w celu poszukiwania i wdrażania najbardziej efektywnych rozwiązań (benchmarking). Miasto rozwija także swoją infrastrukturę techniczną wykorzystującą przede wszystkim nowoczesne technologie i innowacje do zapewniania potrzeb obywatelskich oraz podnoszenia konkurencyjności miasta.

### 10.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. 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 miejskich usług technicznych zaliczamy zadania m.in. z zakresu infrastruktury drogowej, gospodarki wodnej, geodezji, kartografii i katastru.

**Nieobligatoryjne usługi techniczne** – usługi (zadania) nieobowiązkowe, których świadczenie jest uzależnione od uwarunkowań lokalnych (istnienie zapotrzebowania na te usługi) oraz możliwości finansowych miasta.

**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.

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

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

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

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

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

**Klauzule społeczne** – instrumenty polityki społecznej, które dają możliwość ustalenia instytucjom udzielającym zamówień publicznych szczegółowych

warunków o charakterze społecznym lub środowiskowym dotyczących realizacji zamówienia. W ramach ustalonej klauzuli społecznej zamawiający może wymagać, aby praca była wykonywana przez konkretne grupy osób (np. zagrożonych wykluczeniem społecznym).

**Infrastruktura techniczna** – ogół dóbr komunalnych stanowiących nieruchomości oraz dobra ruchome przekraczające wartość jednorazowej amortyzacji, które przyczyniają się do podnoszenia jakości świadczenia usług technicznych.

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

**10.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Usługi techniczne**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług technicznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki miejskie, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.</p> <p><b>2b)</b> Miasto 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> Miasto świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.</p> <p><b>3c)</b> Miasto określiło 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> Miasto 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> Miasto prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.</p> <p><b>4d)</b> Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród:</p> <p>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</p> <p>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</p> <p>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,</p> <p>d) kształtowanie rynku usług technicznych.</p> <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> Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w trzech zakresach spośród:</p> <p>a) zlecenie świadczenia usług partnerom zewnętrznym,</p> <p>b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych,</p> <p>c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych,</p> <p>d) kształtowanie rynku usług technicznych.</p> <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> Miasto stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych 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> <p><b>5d)</b> Miasto inwestuje w inteligentną infrastrukturę techniczną ponoszącą jakość życia oraz konkurencyjność miasta.</p>

**10.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Usługi techniczne**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Miasto świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Miasto identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług technicznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki powiatowe, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne.			<input type="checkbox"/>		
<b>3c)</b> Miasto określiło katalog i zasady świadczenia usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług technicznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).			<input type="checkbox"/>		
<b>3e)</b> Miasto informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Miasto prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Miasto 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"/>	

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) Miasto analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w trzech 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) Miasto 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"/>
5e) Miasto inwestuje w inteligentną infrastrukturę techniczną ponoszącą jakość życia oraz konkurencyjność miasta.					<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	4	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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 19. Usługi techniczne**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 19. 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	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	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 20. Bezpieczeństwo

### 10.4.1. Stan modelowy kryterium nr 20. Bezpieczeństwo

#### Opis stanu modelowego:

Przygotowano miejską mapę zagrożeń, w oparciu o którą sporządzono miejski program poprawy bezpieczeństwa. Miasto realizując ten program, współpracuje z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych. Ważnym partnerem miasta w realizacji tego programu są środki masowego przekazu prowadzące politykę informacyjną dotyczącą bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Dokonywana jest aktualizacja (coroczna) miejskiej mapy zagrożeń. Prowadzone są, w ramach miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa, działania o charakterze inwestycyjnym. Sporządzane są (coroczne) analizy stopnia realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa, które służą do aktualizacji tego programu. Dokonuje się cyklicznej oceny efektów działalności miasta w dziedzinie bezpieczeństwa oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane do poprawy jakości miejskiej polityki bezpieczeństwa. Miasto poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań. W dziedzinie bezpieczeństwa wykorzystuje się najnowsze metody dostępne przez technologie: system monitoringu wizyjnego, procedury szybkiego reagowania itp.

### 10.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 20. Bezpieczeństwo

**Bezpieczeństwo** – stan braku zagrożeń dla życia i zdrowia ludzkiego oraz mienia w zakresie ładu prawnego (bezpieczeństwo publiczne), w ruchu drogowym (bezpieczeństwo drogowe), w postaci pożarów i innych lokalnych zagrożeń

(bezpieczeństwo pożarowe) oraz mających postać chorób (bezpieczeństwo sanitarne).

**Mapa zagrożeń** – wykaz zagrożeń dla życia i zdrowia ludzkiego oraz mienia, sporządzony z uwzględnieniem ich rozkładu przestrzennego i czasowego.

**Współdziałanie miasta w sferze bezpieczeństwa z innymi podmiotami** – charakter realizowanych przez miasto zadań z zakresu bezpieczeństwa wiąże się z koniecznością jego skoordynowanej współpracy z innymi podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, tj.: administracją samorządową (zwłaszcza miastami i miastami partnerskimi), wojewodą, policją, państwową strażą pożarną, innymi wojewódzkimi organami administracji zespolonej i niezespolonej, ochotniczymi strażami pożarnymi, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, organizacjami gospodarczymi i osobami fizycznymi.

**Program poprawy bezpieczeństwa publicznego** – plan kompleksowych działań mających na celu ograniczenie istniejących zagrożeń dla życia i zdrowia ludzkiego oraz mienia (działania naprawcze) lub przeciwdziałanie im (działania profilaktyczne).

**Działania profilaktyczne** – działania podejmowane w celu przeciwdziałania wystąpieniu zagrożeń.

**Działania naprawcze** – działania podejmowane w celu usunięcia zagrożeń zdiagnozowanych.

**Działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży** – zadania miasta w tym zakresie dotyczą w szczególności ośrodków, gdzie tworzą się spontaniczne grupy rówieśnicze nie poddane kontroli wychowawczej

dorosłych, a polegają m.in. na udostępnianiu boisk, sal gimnastycznych, świetlic, współorganizowaniu i współfinansowaniu działalności klubów.

**Działania inwestycyjne realizowane w ramach miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa** – należą do nich przykładowo: zakupy sprzętu

specjalistycznego dla policji, straży pożarnej, budowa miejskiego systemu monitoringu, inwestycje na drogach miejskich. Działania te mogą być prowadzone we współpracy (współfinansowanie) z innymi jednostkami samorządu terytorialnego lub odpowiednimi służbami.



**10.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 20. Bezpieczeństwo**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto realizuje zadania z zakresu bezpieczeństwa zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa</p>	<p><b>2a)</b> Miasto opracowało miejską mapę zagrożeń, obejmującą przede wszystkim wskazanie miejsc występowania szczególnych zagrożeń dla bezpieczeństwa (publicznego, pożarowego, drogowego oraz sanitarnego).</p> <p><b>2b)</b> Miasto współdziała z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych, nie tylko w ramach komisji bezpieczeństwa i porządku.</p>	<p><b>3a)</b> W oparciu o mapę zagrożeń miasto opracowało program poprawy bezpieczeństwa i realizuje go w zakresie działań profilaktycznych lub naprawczych.</p> <p><b>3b)</b> Miasto współpracuje ze środkami masowego przekazu w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej, dotyczącej bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Współpraca ta dotyczy informowania o potencjalnych i istniejących zagrożeniach oraz o ich ustąpieniu.</p> <p><b>3c)</b> Miasto zatwierdziło i wdraża przynajmniej jeden miejski program mający na celu aktywizację dzieci i młodzieży.</p>	<p><b>4a)</b> Miejski program poprawy bezpieczeństwa jest realizowany w zakresie działań profilaktycznych i naprawczych.</p> <p><b>4b)</b> Miasto koordynuje działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży.</p> <p><b>4c)</b> Corocznie aktualizowana jest miejska mapa zagrożeń oraz sporządzana jest analiza stopnia realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.</p> <p><b>4d)</b> Rada miasta corocznie przyjmuje sprawozdanie z realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.</p> <p><b>4e)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p> <p><b>4f)</b> Miasto wprowadziło system monitoringu wizyjnego przynajmniej w strategicznych obszarach miasta.</p>	<p><b>5a)</b> W ramach miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa realizowane są działania o charakterze inwestycyjnym.</p> <p><b>5b)</b> Corocznie sporządzana jest analiza realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa i poprzez jej porównanie ze zmianami miejskiej mapy zagrożeń formułowane są wnioski co do skuteczności podejmowanych działań – wykorzystywane następnie w celu corocznej aktualizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia miejskiej polityki bezpieczeństwa.</p> <p><b>5d)</b> Miasto bada społeczne nastroje i poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców miasta.</p> <p><b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie bezpieczeństwa poprzez:</p> <p>a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem dwóch kategorii wskaźników: wskaźniki charakteryzujące poziom bezpieczeństwa na obszarze miasta, wskaźniki charakteryzujące działania podejmowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego, w tym ponoszone na ten cel nakłady finansowe,</p> <p>b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.</p>

**10.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 20. Bezpieczeństwo**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Miasto realizuje zadania z zakresu bezpieczeństwa zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
2a) Miasto opracowało miejską mapę zagrożeń, obejmującą przede wszystkim wskazanie miejsc występowania szczególnych zagrożeń dla bezpieczeństwa (publicznego, pożarowego, drogowego oraz sanitarnego).		<input type="checkbox"/>			
2b) Miasto współdziała z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych, nie tylko w ramach komisji bezpieczeństwa i porządku.		<input type="checkbox"/>			
3a) W oparciu o mapę zagrożeń miasto opracowało program poprawy bezpieczeństwa i realizuje go w zakresie działań profilaktycznych lub naprawczych.			<input type="checkbox"/>		
3b) Miasto współpracuje ze środkami masowego przekazu w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej, dotyczącej bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Współpraca ta dotyczy informowania o potencjalnych istniejących zagrożeniach oraz o ich ustąpieniu.			<input type="checkbox"/>		
3c) Miasto zatwierdziło i wdraża przynajmniej jeden miejski program mający na celu aktywizację dzieci i młodzieży.			<input type="checkbox"/>		
4a) Miejski program poprawy bezpieczeństwa jest realizowany w zakresie działań profilaktycznych i naprawczych.				<input type="checkbox"/>	
4b) Miasto koordynuje działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży.				<input type="checkbox"/>	
4c) Corocznie aktualizowana jest miejska mapa zagrożeń oraz sporządzana jest analiza stopnia realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.				<input type="checkbox"/>	
4d) Rada miasta corocznie przyjmuje sprawozdanie z realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.				<input type="checkbox"/>	
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
4f) Miasto wprowadziło system monitoringu wizyjnego przynajmniej w strategicznych obszarach miasta.				<input type="checkbox"/>	
5a) W ramach miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa realizowane są działania o charakterze inwestycyjnym.					<input type="checkbox"/>
5b) Corocznie sporządzana jest analiza stopnia realizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa i poprzez jej porównanie ze zmianami miejskiej mapy zagrożeń formułowane są wnioski co do skuteczności podejmowanych działań – wykorzystywane następnie w celu corocznej aktualizacji miejskiego programu poprawy bezpieczeństwa.					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia miejskiej polityki bezpieczeństwa.					<input type="checkbox"/>
5d) Miasto bada społeczne nastroje i poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców miasta.					<input type="checkbox"/>
5e) Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie bezpieczeństwa poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem dwóch kategorii wskaźników: wskaźniki charakteryzujące poziom bezpieczeństwa na obszarze miasta, wskaźniki charakteryzujące działania podejmowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego, w tym ponoszone na ten cel nakłady finansowe,					<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	6	
5	5	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto 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 20. Bezpieczeństwo**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 20. BEZPIECZEŃSTWO																	
	S.1		S.2		S.3			S.4						S.5				
	1A	2A	2B	3A	3B	3C	4A	4B	4C	4D	4E	4F	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																		
B.6: Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	T			T		T	T	T	T	T	T	T	T	T				
B.7: Identyfikacja ryzyka		T							T									
B.8: Analiza ryzyka																		
B.9: Reakcja na ryzyko				T														
C.10: Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	<u>TAK</u>																	
C.11: Nadzór	T								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	<u>TAK</u>																	
D.18: Komunikacja zewnętrzna	<u>TAK</u>		T		T												T	
E.19: Monitorowanie systemu kontroli zarządczej															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.

## 10.5. Kryterium zarządzania nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego

### 10.5.1. Stan modelowy kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego

#### Opis stanu modelowego:

Cele rozwoju gospodarczego miasta zostały określone w strategii jego rozwoju. Miasto uchwaliło i realizuje program rozwoju gospodarczego oraz program promocji zatrudnienia, będące planami operacyjnymi do strategii rozwoju, w których zostały określone szczegółowe mechanizmy osiągnięcia celów miasta dotyczących jego gospodarki i rynku pracy. Świadome i racjonalne działania władz miasta przyczyniają się do wzrostu potencjału gospodarczego miasta. Miasto korzysta ze zróżnicowanego instrumentarium rozwoju gospodarczego, tj. udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności, pomoc doradcza, preferencje podatkowe, ułatwianie dostępu do finansowania, współpraca miasta z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu, programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe) na terenie miasta, działania marketingowe i promocyjne, lokalne paktu na rzecz zatrudnienia. W wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym są ujęte środki na realizację zadań wynikających z programu rozwoju gospodarczego oraz programu promocji zatrudnienia. Miasto identyfikuje i analizuje ryzyko związane z realizacją programu rozwoju gospodarczego. Mieszkańcy miasta są informowani o postępach i rezultatach wdrażania obydwu programów oraz stosowanych narzędziach rozwoju gospodarczego. Program rozwoju gospodarczego oraz program promocji zatrudnienia są regularnie monitorowane i oceniane. Miasto dąży do integracji planowania społeczno-gospodarczego i finansowego, uwzględniając uwarunkowania wynikające z rozwiązań przyjętych w dokumentach planowania przestrzennego. Miasto dąży także

do harmonizacji działań podejmowanych na rzecz rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy z działaniami sąsiednich jednostek samorządu terytorialnego. Wszystkie działania, jakie miasto podejmuje w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy, są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki miasta w tych dziedzinach oraz stosowanych narzędzi. Miasto korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem jest poszukiwanie najlepszych praktyk w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy oraz ich adaptowanie do potrzeb i możliwości miasta. Miasto realizuje szereg działań dla rozwoju przedsiębiorczości: od polityki finansowo-fiskalnej, poprzez infrastrukturę dla przedsiębiorczości, aż po systematyczną i efektywną analizę zasobów i potencjału na rzecz rozwoju gospodarczego: analiza przyszłych trendów, promuje myślenie zintegrowane (miasta partnerskie i blisko położone, ZIT).

### 10.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego

**Program rozwoju gospodarczego** – instrument realizacji strategii rozwoju miasta w zakresie jego 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 w celu stymulowania rozwoju gospodarczego miasta (samodzielnie przez miasto lub we współpracy z innymi podmiotami). Katalog podstawowych narzędzi tego rodzaju stanowią:

działania związane z udostępnianiem powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej (np. udostępnianie nieruchomości niezabudowanych lub

zabudowanych będących własnością miasta pod usługi lub przemysł, udostępnienie dla wszystkich zainteresowanych przejrzystej informacji na ten temat, oferta nieruchomości miejskich pod inwestycje i usługi, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości itd.);

- pomoc doradcza dla osób, które zamierzają założyć swoją własną działalność gospodarczą (np. 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.);
- współpraca miasta z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu;
- programy wspierania rozwoju zasobów ludzkich na terenie miasta (orientacja zawodowa w procesie edukacji szkolnej, kursy dla przedsiębiorców i pracowników dostosowane do warunków danego miasta (podnoszenia kwalifikacji kadr sektora MSP);

- działania marketingowe i promocyjne (m.in. budowanie marki miasta w celu pozyskania nowych inwestorów oraz poprawy ogólnej konkurencyjności produktów z terenu miasta na zewnętrznych rynkach, budowanie i promocja konkretnych produktów z terenu miasta, inne podobne);
- programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości (np. rewitalizacja obszarów poprzemysłowych, strefy aktywności gospodarczej, parki technologiczne, ciągi komercyjne, specjalistyczna infrastruktura dla rozwoju wysokich technologii, wspieranie rozwoju klastrów oraz inne podobne formy dostosowane do warunków danego miasta).

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

**Planowanie gospodarcze** – obszar planowania rozwoju przez władze miasta, dotyczący tworzenia warunków dla rozwoju gospodarczego, w tym podejmowania i rozwoju działalności gospodarczej, tworzenia miejsc pracy.

**10.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego miasta i rozwojem rynku pracy zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Strategia rozwoju miasta określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.  <b>2b)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii:                      a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,                      b) pomoc doradcza,                      c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,                      d) preferencje podatkowe                      e) ułatwianie dostępu do finansowania,                      f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,                      g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),                      h) działania marketingowe i promocyjne,                      i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.  <b>2c)</b> Miasto zabiega o organizację wydarzeń o charakterze kulturalnym, sportowym itp., które będą się przyczyniać do rozwoju turystyki i przedsiębiorczości.</p>	<p><b>3a)</b> Miasto realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju miasta.  <b>3b)</b> Miasto realizuje program promocji zatrudnienia będący planem operacyjnym do strategii lub jego częścią.  <b>3c)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:                      a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,                      b) pomoc doradcza,                      c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,                      d) preferencje podatkowe                      e) ułatwianie dostępu do finansowania,                      f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,                      g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),                      h) działania marketingowe i promocyjne,                      i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.  <b>3d)</b> Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanym przez miasto programach oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.  <b>3e)</b> Środki na realizację programów zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.  <b>3f)</b> Miasto tworzy infrastrukturalne warunki do rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o analizę potrzeb przedsiębiorców zarówno wytwarzających dobra, jak i świadczących usługi.</p>	<p><b>4a)</b> Miasto informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego i programie promocji zatrudnienia oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju.  <b>4b)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:                      a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,                      b) pomoc doradcza,                      c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,                      d) preferencje podatkowe                      e) ułatwianie dostępu do finansowania,                      f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,                      g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),                      h) działania marketingowe i promocyjne,                      i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.  <b>4c)</b> Miasto stosuje narzędzia finansowo-fiskalne celem podniesienia atrakcyjności lokalizacyjnej dla przedsiębiorców.  <b>4d)</b> Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania finansowego i zgodnie z ustaleniami planowania przestrzennego.  <b>4e)</b> Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz programu promocji zatrudnienia.  <b>4f)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy 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 terytorialnego w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.  <b>5b)</b> Miasto analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego, w szczególności osób w wieku produkcyjnym.  <b>5c)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 6 spośród następujących kategorii:                      a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,                      b) pomoc doradcza,                      c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,                      d) preferencje podatkowe                      e) ułatwianie dostępu do finansowania,                      f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,                      g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),                      h) działania marketingowe i promocyjne,                      i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.  <b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.  <b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy 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.  <b>5f)</b> Miasto monitoruje wrażliwość miasta (<i>resilience</i>) na gospodarcze uwarunkowania kontekstowe, w tym wahania cykli koniunkturalnych.</p>

**10.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>1a)</b> Miasto realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego i rozwojem rynku pracy zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
<b>2a)</b> Strategia rozwoju miasta określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.		<input type="checkbox"/>			
<b>2b)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy 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) pomoc doradcza,		<input type="checkbox"/>			
c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,		<input type="checkbox"/>			
d) preferencje podatkowe		<input type="checkbox"/>			
e) ułatwianie dostępu do finansowania,		<input type="checkbox"/>			
f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,		<input type="checkbox"/>			
g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),		<input type="checkbox"/>			
h) działania marketingowe i promocyjne,		<input type="checkbox"/>			
i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.		<input type="checkbox"/>			
<b>2c)</b> Miasto zabiega o organizację wydarzeń o charakterze kulturalnym, sportowym itp., które będą się przyczyniać do rozwoju turystyki i przedsiębiorczości.		<input type="checkbox"/>			
<b>3a)</b> Miasto realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju powiatu.			<input type="checkbox"/>		
<b>3b)</b> Miasto realizuje program promocji zatrudnienia będący planem operacyjnym do strategii lub jego częścią.			<input type="checkbox"/>		



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>3c)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy 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) pomoc doradcza,			<input type="checkbox"/>		
c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,			<input type="checkbox"/>		
d) preferencje podatkowe			<input type="checkbox"/>		
e) ułatwianie dostępu do finansowania,			<input type="checkbox"/>		
f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,			<input type="checkbox"/>		
g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),			<input type="checkbox"/>		
h) działania marketingowe i promocyjne,			<input type="checkbox"/>		
i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.			<input type="checkbox"/>		
<b>3d)</b> Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanych przez miasto programach oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.			<input type="checkbox"/>		
<b>3e)</b> Środki na realizację programów zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>		
<b>3f)</b> Miasto tworzy infrastrukturalne warunki do rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o analizę potrzeb przedsiębiorców zarówno wytwarzających dobra, jak i świadczących usługi.			<input type="checkbox"/>		
<b>4a)</b> Miasto informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego i programie promocji zatrudnienia oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju.				<input type="checkbox"/>	
<b>4b)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,				<input type="checkbox"/>	

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
b) pomoc doradcza,				<input type="checkbox"/>	
c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,				<input type="checkbox"/>	
d) preferencje podatkowe				<input type="checkbox"/>	
e) ułatwianie dostępu do finansowania,				<input type="checkbox"/>	
f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,				<input type="checkbox"/>	
g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),				<input type="checkbox"/>	
h) działania marketingowe i promocyjne,				<input type="checkbox"/>	
i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.				<input type="checkbox"/>	
<b>4c)</b> Miasto stosuje narzędzia finansowo-fiskalne celem podniesienia atrakcyjności lokalizacyjnej dla przedsiębiorców.				<input type="checkbox"/>	
<b>4d)</b> Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania finansowego i zgodne z ustaleniami planowania przestrzennego.				<input type="checkbox"/>	
<b>4e)</b> Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz programu promocji zatrudnienia.				<input type="checkbox"/>	
<b>4f)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
<b>5a)</b> Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.					<input type="checkbox"/>
<b>5b)</b> Miasto analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego, w szczególności osób w wieku produkcyjnym.					<input type="checkbox"/>
<b>5c)</b> Miasto realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 6 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,					<input type="checkbox"/>
b) pomoc doradcza,					<input type="checkbox"/>

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
c) uzbrajanie terenów inwestycyjnych,					<input type="checkbox"/>
d) preferencje podatkowe					<input type="checkbox"/>
e) ułatwianie dostępu do finansowania,					<input type="checkbox"/>
f) współpraca z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,					<input type="checkbox"/>
g) programy rozwoju zasobów ludzkich (szkoleniowe),					<input type="checkbox"/>
h) działania marketingowe i promocyjne,					<input type="checkbox"/>
i) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.					<input type="checkbox"/>
<b>5d)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.					<input type="checkbox"/>
<b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy 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"/>
<b>5f)</b> Miasto monitoruje wrażliwość miasta ( <i>resilience</i> ) na gospodarcze uwarunkowania kontekstowe, w tym wahania cykli koniunkturalnych.					<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	6	
4	6	
5	6	

Proszę określić stadium rozwoju miasta. Miasto znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich.

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

**10.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 21. WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO																							
	S.1		S.2				S.3						S.4						S.5					
	1A	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	3E	3F	4A	4B	4C	4D	4E	4F	5A	5B	5C	5D	5E	5F		
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		T	T				T					
B.7: Identyfikacja ryzyka															T			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		
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.

## 10.6. Kryterium zarządzania nr 22. Funkcje miejskie

### 10.6.1. Stan modelowy kryterium nr 22. Funkcje miejskie

#### Opis stanu modelowego:

Miasto jest świadome posiadanych funkcji miejskich, potrafi je wskazać, nazwać i wykorzystać dla celów rozwojowych. Miasto aktywnie działa na rzecz wzmocnienia posiadanych funkcji miejskich oraz wykreowania nowych. Władze dostrzegają miastotwórczą rolę funkcji miejskich, co znajduje odzwierciedlenie w zapisach najważniejszych dokumentów planistycznych: strategii rozwoju miasta, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz dokumentów określających politykę finansową miasta. Miasto działa aktywnie na rzecz zwiększenia zasięgu oddziaływania posiadanych funkcji miejskich poprzez tworzenie drożnych kanałów dyfuzji oraz działania w celu wzmocnienia zainteresowania posiadanymi zasobami zewnętrznymi interesariuszy poprzez tworzenie odpowiednich ofert: turystycznych, kulturalnych czy edukacyjnych.

Miasto w szczególności działa na rzecz rozwoju tych funkcji miejskich, które zostały zakwalifikowane do najbardziej miastotwórczych, tj.: funkcji wiodących miasta, przemysłu wysokich technologii, potencjału wiedzy i kultury. Miasto w celu wzmocnienia posiadanych funkcji miejskich współpracuje z wieloma podmiotami publicznymi, komercyjnymi i pozarządowymi, które poprzez posiadane zasoby mogą multiplikować funkcje miejskie. Miasto posiada drożne połączenia transportowe oraz szerokopasmowe łącza internetowe, które wspomagają rozwój funkcji miejskich. Prowadzone są również działania marketingowe

mające na celu ukształtowanie wizerunku miasta posiadającego zasoby ważne dla mieszkańców, przedsiębiorców oraz zewnętrznych interesariuszy.

### 10.6.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie

**Funkcje miejskie** – funkcje miastotwórcze charakterystyczne dla obszarów zurbanizowanych, które przyczyniają się do podnoszenia jakości życia mieszkańców miasta, bądź rozwoju przedsiębiorczości, albo turystyki. Należą do nich: funkcja turystyczna, funkcja kulturalna, funkcja sportowa, gospodarka wiedzy, w tym przemysł wysokich technologii, potencjał infrastrukturalny, zasoby ludzkie.

**Funkcje metropolitalne** – funkcje miastotwórcze wyższego rzędu czyli przyczyniające się do rozwoju miasta i oddziałujące na zewnątrz miasta (posiadają zasięg co najmniej ponadregionalny). Przykładowo, funkcja gospodarcza, funkcja polityczna, funkcja finansowa, funkcja w zakresie innowacyjności gospodarki, również funkcja turystyczna, itd.

**Miasto inteligentne** – miasto, którego władze samorządowe opierają kierunki rozwoju na potencjale wiedzy, innowacji, nowoczesnych technologii, również stosowanych bezpośrednio jako infrastruktura miejska (np. monitoring wizyjny, bezkolizyjne skrzyżowania, inteligentne oświetlenie ulic, sterowanie ruchem ulicznym itp.), jak również dobrze wykształconym kapitałem ludzkim, aktywnym obywatelsko społeczeństwem oraz nowoczesnym zarządzaniu miastem (menadżeryzm zachowań, współrzędzenie, monitoring postępów, zarządzanie oparte na dobrych praktykach, stałej współpracy z kluczowymi podmiotami miejskimi)

**10.6.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie**

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
<p><b>1a)</b> Miasto realizuje zadania przyczyniające się do rozwoju funkcji miejskich zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.</p>	<p><b>2a)</b> Miasto zdiagnozowało posiadane zasoby miastotwórcze.</p> <p><b>2b)</b> W strategii rozwoju, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz dokumentach określających politykę finansową miasta zawarte są kierunki oraz sposoby rozwoju funkcji miejskich.</p> <p><b>2c)</b> Miasto określiło wiodące funkcje miasta wynikające ze swoistych czynników i uwarunkowań rozwojowych miasta.</p>	<p><b>3a)</b> Miasto realizuje zadania na rzecz rozwoju potencjału wiedzy, technologii i innowacji poprzez jasno sprecyzowane zadania o charakterze strategicznym.</p> <p><b>3b)</b> Miasto realizuje zadania na rzecz rozwoju kultury i przemysłów kreatywnych poprzez jasno sprecyzowane zadania o charakterze strategicznym.</p> <p><b>3c)</b> Miasto aktywnie działa na rzecz rozwoju wiodących funkcji miasta, które wynikają z unikalnych czynników i uwarunkowań rozwojowych miasta.</p> <p><b>3d)</b> Miasto aktywnie działa na rzecz promocji marki miasta wśród społeczeństwa, przedsiębiorców i turystów w skali co najmniej ponadregionalnej.</p>	<p><b>4a)</b> Miasto planuje swój rozwój w oparciu o ideę miasta inteligentnego.</p> <p><b>4b)</b> Miasto aktywnie działa na rzecz zwiększenia zasięgu, siły i liczby powiązań zewnętrznych z wykorzystaniem posiadanych funkcji miejskich.</p> <p><b>4c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.</p>	<p><b>5a)</b> Miasto działa na rzecz kreowania nowych funkcji miejskich.</p> <p><b>5b)</b> Corocznie jest sporządzana analiza w zakresie potencjału funkcji miejskich wraz ze wskazaniem sposobów ich rozwoju.</p> <p><b>5c)</b> Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania funkcji miejskich.</p> <p><b>5d)</b> Miasto korzysta z dobrych praktyk zagranicznych w zakresie rozwoju obecnych i kreowania nowych funkcji miejskich.</p> <p><b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich 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> <p><b>5f)</b> Miasto wykreowało funkcje metropolitalne.</p>

**10.6.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 22. Funkcje miejskie**

 Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole :

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Miasto realizuje zadania przyczyniające się do rozwoju funkcji miejskich zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	<input type="checkbox"/>				
2a) Miasto zdiagnozowało posiadane zasoby miastotwórcze.		<input type="checkbox"/>			
2b) W strategii rozwoju, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz dokumentach określających politykę finansową miasta zawarte są kierunki oraz sposoby rozwoju funkcji miejskich.		<input type="checkbox"/>			
2c) Miasto określiło wiodące funkcje miasta wynikające ze swoistych czynników i uwarunkowań rozwojowych miasta.		<input type="checkbox"/>			
3a) Miasto realizuje zadania na rzecz rozwoju potencjału wiedzy, technologii i innowacji poprzez jasno sprecyzowane zadania o charakterze strategicznym.			<input type="checkbox"/>		
3b) Miasto realizuje zadania na rzecz rozwoju kultury i przemysłów kreatywnych poprzez jasno sprecyzowane zadania o charakterze strategicznym.			<input type="checkbox"/>		
3c) Miasto aktywnie działa na rzecz rozwoju wiodących funkcji miasta, które wynikają z unikalnych czynników i uwarunkowań rozwojowych miasta.			<input type="checkbox"/>		
3d) Miasto aktywnie działa na rzecz promocji marki miasta wśród społeczeństwa, przedsiębiorców i turystów w skali co najmniej ponadregionalnej.			<input type="checkbox"/>		
4a) Miasto planuje swój rozwój w oparciu o ideę miasta inteligentnego.				<input type="checkbox"/>	
4b) Miasto aktywnie działa na rzecz zwiększenia zasięgu, siły i liczby powiązań zewnętrznych z wykorzystaniem posiadanych funkcji miejskich.				<input type="checkbox"/>	
4c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				<input type="checkbox"/>	
5a) Miasto działa na rzecz kreowania nowych funkcji miejskich.					<input type="checkbox"/>
5b) Corocznie jest sporządzana analiza w zakresie potencjału funkcji miejskich wraz ze wskazaniem sposobów ich rozwoju.					<input type="checkbox"/>
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania funkcji miejskich.					<input type="checkbox"/>
5d) Miasto korzysta z dobrych praktyk zagranicznych w zakresie rozwoju obecnych i kreowania nowych funkcji miejskich.					<input type="checkbox"/>



WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
<b>5e)</b> Miasto stale doskonali działalność w dziedzinie rozwoju funkcji miejskich 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"/>
<b>5f)</b> Miasto wykreowało funkcje metropolitalne					<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	3	
5	6	

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

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

**10.6.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 22. Funkcje miejskie**

STANDARD KZ / STADIUM PRI	KRYTERIUM NR 22. FUNKCJE MIEJSKIE																
	S.1		S.2		S.3				S.4			S.5					
	1A	2A	2B	2C	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D	5E	5F
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
B.7: Identyfikacja ryzyka													T				
B.8: Analiza ryzyka																	
B.9: Reakcja na ryzyko																	
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.



## Zbiornicze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej miasta na prawach powiatu

Nazwa jednostki: .....

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

### Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla miasta na prawach powiatu:

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					

OBSZAR ZARZĄDZANIA	KRYTERIUM ZARZĄDZANIA	STADIUM ROZWOJU				
		1	2	3	4	5
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					
IV. Partnerstwo	Nr 13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne					
	Nr 14. Partnerstwo publiczno-publiczne					
	Nr 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne					
V. Zarządzanie usługami publicznymi	Nr 16. Współpraca z obszarem funkcjonalnym					
	Nr 17. Usługi administracyjne					
	Nr 18. Usługi społeczne					
	Nr 19. Usługi techniczne					
	Nr 20. Bezpieczeństwo					
	Nr 21. Wspieranie rozwoju gospodarczego					
	Nr 22. Funkcje miejskie					



PLANOWA  
ROZWOJU

PLANOWANIE  
ROZWOJU JST

PLANOWANIE  
ROZWOJU JST

ISBN 978-83-89410-03-0



9 788389 410030