



Program Rozwoju Instytucjonalnego



## PROGRAM ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

### WEWNĄTRZ:

- zarządzanie strategiczne i finansowe
- organizacja i funkcjonowanie urzędu
- zarządzanie kadrami
- usługi publiczne, w tym komunalne
- partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego
- stymulowanie rozwoju gospodarczego
- zarządzanie projektami
- współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego
- etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji

# ANALIZA INSTYTUCJONALNA URZĘDU GMINY

Przewodnik dla samorządów

Wydanie II

pod redakcją  
Marcina Zawickiego i Stanisława Mazura



## SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA .....	5
WPROWADZENIE.....	7
INSTRUKCJA PRZEPROWADZANIA ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ URZĘDU GMINY.....	11
<b>OBSZAR ZARZĄDZANIA NR I – ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE I FINANSOWE.....</b>	<b>15</b>
Definicja obszaru zarządzanie strategiczne i finansowe.....	15
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie strategiczne i finansowe.....	15
Kryterium zarządzania nr 1 – Planowanie strategiczne .....	17
Kryterium zarządzania nr 2 – Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej .....	21
Kryterium zarządzania nr 3 – Wieloletnie planowanie inwestycyjne .....	23
Kryterium zarządzania nr 4 – Roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów .....	26
<b>OBSZAR ZARZĄDZANIA NR II – ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU .....</b>	<b>31</b>
Definicja obszaru organizacja i funkcjonowanie urzędu .....	31
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze organizacja i funkcjonowanie urzędu .....	31
Kryterium zarządzania nr 5 – Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności .....	34
Kryterium zarządzania nr 6 – Zarządzanie procesami .....	37
Kryterium zarządzania nr 7 – Efektywność komunikacji wewnętrznej .....	40
<b>OBSZAR ZARZĄDZANIA NR III – ZARZĄDZANIE KADRAMI .....</b>	<b>43</b>
Definicja obszaru zarządzanie kadrami .....	43
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie kadrami .....	43
Kryterium zarządzania nr 8 – System rekrutacji personelu .....	44
Kryterium zarządzania nr 9 – System oceny i awansowania pracowników .....	48
Kryterium zarządzania nr 10 – System szkoleń i doskonalenia zawodowego .....	51
<b>OBSZAR ZARZĄDZANIA NR IV – USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE .....</b>	<b>55</b>
Definicja obszaru usługi publiczne, w tym komunalne .....	55
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze usługi publiczne, w tym komunalne .....	55
Kryterium zarządzania nr 11 – Standardy świadczenia usług publicznych .....	58
Kryterium zarządzania nr 12 – Planowanie świadczenia usług publicznych .....	61
Kryterium zarządzania nr 13 – Doskonalenie świadczenia usług publicznych .....	65
<b>OBSZAR ZARZĄDZANIA NR V – PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO .....</b>	<b>69</b>
Definicja obszaru partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego .....	69
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego .....	69
Kryterium zarządzania nr 14 – Komunikacja i partycypacja społeczna .....	70
Kryterium zarządzania nr 15 – Współpraca z organizacjami pozarządowymi .....	74
Kryterium zarządzania nr 16 – Wspieranie inicjatyw społecznych .....	77

## *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*

OBSZAR ZARZĄDZANIA NR VI – STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO .....	81
Definicja obszaru stymulowanie rozwoju gospodarczego .....	81
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze stymulowanie rozwoju gospodarczego .....	81
Kryterium zarządzania nr 17 – Program rozwoju gospodarczego .....	82
OBSZAR ZARZĄDZANIA NR VII – ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI .....	85
Definicja obszaru zarządzanie projektami .....	85
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie projektami .....	85
Kryterium zarządzania nr 18 – System zarządzania projektami .....	86
OBSZAR ZARZĄDZANIA NR VIII – WSPÓŁPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO .....	91
Definicja obszaru współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego .....	91
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego .....	91
Kryterium zarządzania nr 19 – Realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego .....	92
OBSZAR ZARZĄDZANIA NR IX – ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI .....	95
Definicja obszaru etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji .....	95
Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji .....	95
Kryterium zarządzania nr 20 – Kształtowanie postaw etycznych .....	96
ZBIORCZE ZESTAWIENIE WYNIKÓW ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ URZĘDU GMINY .....	99

Szanowni Państwo,

Z dużą satysfakcją przekazuję Państwu przewodnik dotyczący „Analizy instytucjonalnej urzędu gminy”, przygotowany w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego adresowanego do urzędów administracji publicznej. Program ten, obok ogólnopolskiego Programu Szkoleniowego, jest wkładem MSWiA w realizację rządowego Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich, współfinansowanego ze środków Banku Światowego. Ministerstwo zaangażowało się w ten Program widząc w nim szansę na zainicjowanie systematycznej pracy nad doskonaleniem zarządzania w urzędach lokalnej i regionalnej administracji publicznej.

Metoda przedstawiona w przewodniku ma pozwolić kierownictwu i pracownikom urzędów gmin na dokonanie samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego w wybranych 9 obszarach zarządzania. Odrębne wersje tego opracowania – adresowane do starostwa powiatowego i urzędu marszałkowskiego – również są już dostępne. Przeprowadzenie analizy instytucjonalnej urzędu jest istotnym warunkiem przygotowania i wdrożenia planu rozwoju instytucjonalnego, dzięki czemu urząd będzie bardziej przyjazny dla obywateli. Zamierzeniem twórców metody było także przekazanie informacji o nowoczesnych metodach zarządzania, odpowiadających współczesnym wyzwaniom w zakresie kierowania jednostkami administracji publicznej. Zdaję sobie sprawę, że w wielu samorządach dokonał się w ostatnich latach istotny postęp w zakresie efektywności i skuteczności zarządzania i chciałbym, aby te pozytywne doświadczenia były propagowane wśród wszystkich samorządów.

Prezentowana metoda analizy instytucjonalnej została przetestowana w roku 2002 i 2003 w 28 urzędach gmin, uczestniczących w PRI, a następnie w oparciu o wyniesione doświadczenia udoskonalona przez autorów – konsultantów Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Canadian Urban Institute, we współpracy z Zespołem Projektu w MSWiA. Niniejszy przewodnik jest końcowym produktem Programu, który oferuję Państwu w celu wykorzystania przy samodzielnym analizowaniu stanu zaawansowania instytucjonalnego Państwa urzędów. Przewodnik ten jest uzupełnieniem poradnika pt. „Rozwój instytucjonalny”, w którym opisano wszystkie etapy wdrażania tej metody. Mam nadzieję, że przedstawiony materiał okaże się interesujący i inspirujący, a przede wszystkim przydatny w wymiarze praktycznym, co umożliwi doskonalenie organizacji, sprawności i skuteczności Państwa urzędów.

Ze względu na nowatorski charakter metody rozwoju instytucjonalnego mamy świadomość, że przewodnik ten wymaga stałego doskonalenia, co mam nadzieję będzie odbywać się przy udziale samorządów i organizacji samorządowych, Ministerstwa oraz autorów przewodnika. Celem jaki nam wspólnie przyświeca jest podnoszenie standardu usług oferowanych obywatelom oraz zwiększenie sprawności funkcjonowania administracji.

Dziękuję bardzo wszystkim osobom zaangażowanym w powstanie tego opracowania: autorom – ekspertom MSAP/CUI, członkom zespołów zadaniowych w jednostkach pilotażowych (uczestniczącym w PRI) oraz recenzentom Programu. Wyrażam nadzieję, że prezentowana metoda analizy instytucjonalnej urzędu będzie dla Państwa użyteczna oraz zaowocuje – wraz z pozostałymi produktami Programu – przyspieszeniem pozytywnych przekształceń w funkcjonowaniu administracji samorządowej. To z kolei jest jednym z warunków, aby samorządy mogły lepiej wykorzystać szanse rozwojowe, jakie niesie akcesja Polski do Unii Europejskiej.

Z poważaniem,  
Jerzy Mazurek  
Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji



## WPROWADZENIE

Przewodnik „Analiza instytucjonalna urzędu gminy” został przygotowany w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI), realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA). PRI jest częścią rządowego „Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich” (PAOW), którego celem jest wspieranie rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich poprzez zwiększenie pozarolniczego zatrudnienia, wsparcie procesu umacniania samorządów i rozwoju regionalnego oraz pomoc w budowaniu potencjału instytucjonalnego, niezbędnego do uzyskania przedakcesyjnych i strukturalnych funduszy Unii Europejskiej.

U podstaw PRI leży przekonanie, że jednym z kluczowych czynników służących rozwojowi obszarów wiejskich jest sprawna i efektywna administracja samorządowa, inicjująca i wspierająca działania na rzecz ich modernizacji. Aby urzędy administracji samorządowej mogły wypełniać zadania na miarę istniejących i pojawiających się potrzeb, konieczne jest wzmocnienie ich potencjału instytucjonalnego. Pod pojęciem tym rozumie się odpowiednie struktury organizacyjne, właściwe procedury działania, mechanizmy zapewniające udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi oraz kompetentnych i sprawnych urzędników.

PRI wpisuje się w nurt budowania nowoczesnej administracji publicznej. Program ten nawiązuje m.in. do zasad „nowego zarządzania publicznego” i koncepcji współuczestniczenia obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi. Propagowane w ramach PRI zasady, mechanizmy i instrumenty są od wielu lat stosowane – z pozytywnym skutkiem – w większości państw Europy Zachodniej oraz w USA i Kanadzie.

Odpowiedni potencjał instytucjonalny pozwala jednostkom samorządu terytorialnego świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych. Staje się to szczególnie istotne w aspekcie rozwoju obszarów wiejskich. Na terenach tych władza publiczna odgrywa kluczową rolę we wspieraniu szeroko rozumianego rozwoju lokalnego. Zagadnienie to nabiera dodatkowego znaczenia w kontekście integracji Polski z Unią Europejską. O zdolności do pozyskania zewnętrznych środków finansowych na realizację przedsięwzięć lokalnych decyduje sprawność jednostek samorządu terytorialnego – m.in. umiejętność wypracowania odpowiednich projektów, skupienia wokół nich lokalnych partnerów oraz efektywnego zarządzania przedsięwzięciami publicznymi.

Podstawowym celem PRI jest wypracowanie metody rozwoju instytucjonalnego jednostek administracji publicznej, obejmującej analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych oraz ich wdrażanie. Zgodnie z założeniami, określonymi przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, metodą rozwoju instytucjonalnego zostało objętych 9 obszarów zarządzania:

1. Zarządzanie strategiczne i finansowe.
2. Organizacja i funkcjonowanie urzędu.
3. Zarządzanie kadrami.
4. Usługi publiczne, w tym komunalne.
5. Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego.
6. Stymulowanie rozwoju gospodarczego.
7. Zarządzanie projektami.
8. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego.
9. Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.

Elementami metody rozwoju instytucjonalnego są:

**A. Na poziomie analizy poziomu rozwoju instytucjonalnego** (zawarte w niniejszym opracowaniu):

- pięciostopniowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego dla kryteriów zarządzania w ramach 9 obszarów zarządzania,
- opisy stanów modelowych poziomu rozwoju instytucjonalnego dla każdego kryterium zarządzania,

- kwestionariusze diagnostyczne, korespondujące z opisami stadiów rozwoju instytucjonalnego, służące określeniu poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostki.

**B. Na poziomie projektowania usprawnień:**

- plany rozwoju instytucjonalnego zawierające zestawy projektów, których realizacja umożliwi podniesienie potencjału instytucjonalnego urzędu gminy.

**C. Na poziomie wdrażania usprawnień:**

- „Katalog narzędzi wspierających rozwój instytucjonalny”, korespondujący z opisami stadiów rozwoju instytucjonalnego,
- „Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki”.

„Katalog narzędzi wspierających rozwój instytucjonalny” jest podstawą wyboru określonych usprawnień – zawiera on również procedurę ich wprowadzania i mechanizmy ich monitorowania. W opracowaniu pt. „Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki” zamieszczono natomiast opisy pomyślnie zakończonych w jednostkach samorządu terytorialnego projektów usprawnień.

Przewodnik „Analiza instytucjonalna urzędu gminy” umożliwia dokonanie samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu, a więc realizację pierwszego z trzech etapów rozwoju instytucjonalnego. Został on przygotowany w celu upowszechniania wśród urzędów gminy metody analizy instytucjonalnej, wypracowanej w ramach PRI. Opracowanie to zawiera informacje, które umożliwią zainteresowanym jednostkom dokonanie oceny ich poziomu rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik składa się z części wprowadzającej, informującej o sposobie przeprowadzenia samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu oraz części diagnostycznej.

W ramach realizacji „Programu Rozwoju Instytucjonalnego” został również przygotowany poradnik pt. „Rozwój instytucjonalny”, poświęcony planowaniu oraz wdrażaniu zmian instytucjonalnych. Pozostałe produkty Programu, tj.: „Katalog narzędzi wspierających rozwój instytucjonalny”, „Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki”, „Analiza instytucjonalna starostwa powiatowego” oraz „Analiza instytucjonalna urzędu marszałkowskiego”, będą dostępne na stronie internetowej PRI ([www.msap.ae.krakow.pl](http://www.msap.ae.krakow.pl)), począwszy od maja 2004 roku.

Przyjęto założenie, że metoda wypracowana w ramach PRI stanie się podstawą wprowadzania przez MSWiA systemowych usprawnień w jednostkach administracji publicznej w Polsce, szczególnie w urzędach administracji samorządowej. Realizacja tego założenia oznacza konieczność kompleksowej i zapewniającej reprezentatywność weryfikacji wypracowanej metody. Stąd też w PRI uczestniczą 33 jednostki administracji publicznej, reprezentujące administrację rządową w województwie (urzędy wojewódzkie), samorząd województwa (urzędy marszałkowskie), samorząd powiatowy (starostwa powiatowe) i samorząd gminy (urzędy gminy). Urzędy objęte PRI otrzymują pomoc doradczą, szkoleniową i wsparcie sprzętowe, bezpośrednio związane z wdrażanymi w nich planami rozwoju instytucjonalnego.

Przewodnik „Analiza instytucjonalna urzędu gminy” przygotował zespół autorski, w składzie:

- Marcin Zawicki (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, zastępca lidera projektu ds. metody rozwoju instytucjonalnego),
- Stanisław Mazur (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, lider projektu PRI),
- Jarosław Bober (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, szef zespołów lokalnych),
- Pierre Charette (Canadian Urban Institute, ekspert ds. zarządzania kadrami i etyki),
- Robert Chrabąszcz (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ekspert ds. zarządzania strategicznego),
- John Gładki (Canadian Urban Institute, ekspert ds. usług publicznych),
- Jarosław Górniak (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ekspert ds. partycypacji społecznej i stymulowania rozwoju społecznego),
- Andrzej Kozina (Akademia Ekonomiczna w Krakowie, ekspert ds. organizacji i funkcjonowania urzędu),

- Leszek Koziół (Akademia Ekonomiczna w Krakowie, ekspert ds. zarządzania kadrami),
- Anna Laskowska (DS Consulting, ekspert ds. zarządzania finansowego),
- Aleksander Marcinkowski (Uniwersytet Jagielloński, ekspert ds. zarządzania strategicznego),
- Tadeusz Markowski (Uniwersytet Łódzki, ekspert ds. stymulowania rozwoju gospodarczego oraz współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego),
- Alan Mitchell (Canadian Urban Institute, ekspert ds. organizacji i funkcjonowania urzędu),
- Eric McSweeney (Canadian Urban Institute, zastępca lidera projektu ds. transferu know-how),
- Henryk Pająk (Umbrella – Stowarzyszenie Konsultantów, ekspert ds. organizacji i funkcjonowania urzędu),
- Krzysztof Pakoński (ekspert ds. zarządzania finansowego),
- Witold Sartorius (Fundacja Edukacji Ekonomicznej, ekspert ds. zarządzania projektami),
- Bohdan Turowski (Umbrella – Stowarzyszenie Konsultantów, zastępca lidera projektu ds. monitoringu i ewaluacji),
- Wiesław Wańkiewicz (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ekspert ds. usług publicznych),
- Anatol Władyka (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ekspert ds. stymulowania rozwoju gospodarczego oraz współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego).

Istotny wkład w przygotowanie metody rozwoju instytucjonalnego wnieśli również członkowie Zespołu Projektu w MSWiA, w składzie: Tomasz Potkański (kierownik), Jacek Nowak (specjalista ds. rozwoju instytucjonalnego), Krzysztof Jaszczolt (specjalista ds. monitoringu i ewaluacji), z inicjatywy których powstała w/w metoda, oraz wewnętrzny recenzent Programu Wojciech Misiąg – przedstawiciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową („Zespół Referencyjny” Komponentu B-3 PAOW). Ponadto, składamy podziękowania pracownikom pilotażowych jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w PRI, którzy weryfikowali wcześniejsze wersje kwestionariuszy diagnostycznych, co również pozwoliło na ich dopracowanie.

Przewodnik powstał dzięki współpracy ekspertów Programu Rozwoju Instytucjonalnego z następującymi jednostkami pilotażowymi:

- Urząd Gminy w Baniach,
- Urząd Miasta i Gminy w Cedyni,
- Urząd Miasta i Gminy w Chojnie,
- Urząd Gminy w Starym Czarnowie,
- Urząd Miasta i Gminy w Gryfinie,
- Urząd Miasta i Gminy w Moryniu,
- Urząd Miasta i Gminy w Trzcńsku Zdroju,
- Urząd Gminy w Widuchowej,
- Urząd Gminy w Jedwabnem,
- Urząd Gminy w Łomży,
- Urząd Gminy w Miastkowie,
- Urząd Gminy w Nowogrodzie,
- Urząd Gminy w Piątnicy,
- Urząd Gminy w Przytułach,
- Urząd Gminy w Śniadowie,
- Urząd Gminy w Wiźnie,
- Urząd Gminy w Zbójnej,
- Urząd Miasta i Gminy w Dobczycach,
- Urząd Miasta i Gminy w Myślenicach,



- Urząd Gminy w Pcimiu,
- Urząd Gminy w Raciechowicach,
- Urząd Gminy w Sieprawiu,
- Urząd Miasta i Gminy w Sułkovicach,
- Urząd Gminy w Tokarni,

a także:

- Starostwo Powiatowe w Gryfinie,
- Starostwo Powiatowe w Łomży,
- Starostwo Powiatowe w Myślenicach,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego w Białymstoku,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie,
- Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie,
- Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku,
- Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie,
- Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie.

W tekście niniejszego przewodnika zostały uwzględnione wnioski wynikające z testu metody analizy instytucjonalnej, przeprowadzonego w Urzędzie Gminy w Kamienicy (powiat limanowski).

## **INSTRUKCJA PRZEPROWADZANIA ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ URZĘDU GMINY**

1. Analiza instytucjonalna urzędu gminy przeprowadzana jest za pomocą kwestionariuszy diagnostycznych. Rezultatem analizy instytucjonalnej urzędu gminy jest określenie poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy.
2. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana indywidualnie dla każdego zdefiniowanego zakresu merytorycznego działalności urzędu, który nosi nazwę kryterium zarządzania. Przykładowym **kryterium zarządzania** jest, np. system szkoleń i doskonalenia zawodowego.
3. Poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu administracji publicznej w **9 obszarach zarządzania** mierzony jest za pomocą 20 kryteriów zarządzania (od jednego do czterech w obszarze zarządzania). Na przykład kryteria zatytułowane: system rekrutacji personelu, system ocen i awansowania pracowników oraz system szkoleń i doskonalenia zawodowego składają się na obszar zarządzania kadrami. Istnieją obszary zarządzania, dla których zostało sformułowane jedno kryterium zarządzania. Przykładowo, kryterium zarządzania kształtowanie postaw etycznych jest jedynym w obszarze etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.
4. Każde z kryteriów zarządzania zawiera opis **5 stadiów rozwoju instytucjonalnego urzędu administracji publicznej**. Stadium 1 oznacza, że w urzędzie nie stosuje się instrumentów zarządzania właściwych dla danego kryterium zarządzania lub stosuje się je w minimalnym wymiarze. Stadia od 2 do 5 zawierają warunki stopniowo coraz trudniej osiągalne dla urzędu. Warunki dla stadium 5 dotyczą głównie stosowania procedur doskonalenia i aktualizacji instrumentów zarządzania, wymaganych dla danego kryterium zarządzania. Stadia rozwoju instytucjonalnego od 1 do 5 obrazują potencjalną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego urzędu administracji publicznej. Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym stadium rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się urząd oraz jakie zadania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jego potencjału instytucjonalnego.
5. 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 poprzednich. Wyjątkiem jest stadium 1, dla którego przyjęto założenie, że jest osiągalne dla wszystkich urzędów. W związku z powyższym, warunki dla stadium 1 nie podlegają sprawdzaniu. Zgodnie z przyjętą metodą, urząd może zostać sklasyfikowany odpowiednio:
  - w stadium 2 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 2,
  - w stadium 3 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 3 oraz wszystkie warunki określone dla stadium 2,
  - w stadium 4 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 4 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 3 i 2,
  - w stadium 5 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 5 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 4, 3 i 2.
6. **Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy** zawiera opis wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego urzędu w ramach każdego kryterium zarządzania. Stan modelowy jest syntezą warunków wymaganych dla poszczególnych stadiów oraz charakteryzuje urząd zarządzany i zorganizowany w sposób optymalny, który nawiązuje do najlepszych rozwiązań stosowanych w wielu krajach.
7. Warunki dla każdego stadium w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania znajdują się w **kwestionariuszach diagnostycznych**. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu jest dokonywana na podstawie weryfikacji warunków określonych dla każdego stadium w ramach danego kryterium zarządzania.
8. Warunki zawarte w kwestionariuszach diagnostycznych zostały sformułowane w sposób, który umożliwia udzielenie jednoznacznych odpowiedzi **TAK** wówczas, gdy warunek jest w analizowanym urzędzie spełniony.

9. Jeżeli dany warunek jest spełniony należy zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
	Istnieją dokumenty, które potwierdzają działalność komisji rekrutacyjnej.	<input checked="" type="checkbox"/>			

10. Warunki zawierają odsyłacze ( <sup>1</sup> ), które kierują użytkownika do dodatkowych wyjaśnień.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
	Istnieją dokumenty, które potwierdzają działalność komisji rekrutacyjnej <sup>1</sup> .	<input type="checkbox"/>			

<sup>1</sup> Np. protokoły z posiedzeń komisji.

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

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
	Istnieje przyjęta przez radę strategia rozwoju gminy, która zawiera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• misję bądź wizję,</li> <li>• cele strategiczne,</li> <li>• cele szczegółowe lub zadania.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>			

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

- a) istnieje strategia rozwoju gminy,
- oraz
- b) strategia została przyjęta przez radę,
- oraz
- c) zawiera misję bądź wizję,
- oraz
- d) określa cele strategiczne,
- oraz
- e) określa cele szczegółowe lub zadania.

12. Określenie stadium rozwoju instytucjonalnego urzędu w ramach poszczególnych kryteriów oceny odbywa się na podstawie warunków, które są w urzędzie spełnione (pola zakreślone).

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		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 type="checkbox"/>	
				<input checked="" type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input checked="" type="checkbox"/>	
					<input checked="" type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	3
dla stadium 3	3	3
dla stadium 4	5	3
dla stadium 5	2	1

14. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. W omawianym przykładzie urząd znajduje się w 3 stadium rozwoju instytucjonalnego, ponieważ spełnia:

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

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

15. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, znajduje się w 1 stadium rozwoju instytucjonalnego.
16. Do określenia poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu zastosowanie mają wyłącznie rezultaty analizy przeprowadzonej za pomocą kwestionariuszy diagnostycznych, które zawierają pełne zestawienia warunków wymaganych dla każdego stadium. Tabele, w których znajdują się opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego, z założenia zawierają tylko najważniejsze warunki wymagane dla poszczególnych stadiów.

## **OBZAR ZARZĄDZANIA NR I – ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE I FINANSOWE**

### **Definicja obszaru zarządzanie strategiczne i finansowe**

**Zarządzanie strategiczne** to umiejętność budowania i urzeczywistniania strategii jednostki administracji publicznej. W związku z tym, w Programie Rozwoju Instytucjonalnego, obszar zarządzanie strategiczne obejmuje zagadnienia dotyczące realizacji sekwencji działań odnoszących się do strategii rozwoju gminy, tj.:

- sformułowanie wizji rozwoju gminy,
- określenie misji gminy w procesie realizacji wizji rozwoju gminy,
- przekształcenie wizji gminy w cele i działania (cele ogólne, cele szczegółowe i zadania),
- wskazanie sposobów działania (planów operacyjnych),
- realizacja planów operacyjnych,
- monitoring oraz ocena rezultatów i przebiegu realizacji strategii oraz planów operacyjnych,
- aktualizowanie strategii.

Zarządzanie strategiczne w jednostce samorządu terytorialnego związane jest z gospodarowaniem przestrzenią. Z tej przyczyny, w obszarze zarządzanie strategiczne zostały uwzględnione elementy planowania przestrzennego, takie jak: studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, obowiązkowe i dobrowolne plany sektorowe.

**Zarządzanie finansowe** to perspektywiczne i bieżące zapewnienie środków, pozwalające skutecznie i ekonomicznie realizować zamierzenia wynikające ze strategii rozwoju gminy poprzez:

- wyznaczanie zakresu możliwości finansowych w perspektywie wieloletniej,
- określanie standardów przygotowania programów i zadań do finansowania, z uwzględnieniem sposobów ich pomiaru,
- zestawianie wieloletnich i rocznych planów jako sumy projektów i zadań bilansujących się z możliwościami finansowania,
- powiązanie środków z celami (planowanie, monitorowanie, sprawozdawczość, ocena),
- gromadzenie danych do monitorowania postępu i dokonywania oceny stopnia realizacji zadań i programów tak, aby:
  - uzyskać zakładany standard usług i zapewnić odpowiedni poziom infrastruktury koniecznej do ich świadczenia,
  - zapewnić realizację celów rozwojowych zgodnie z priorytetami zapisanymi w strategii,
  - uzyskać wysoką skuteczność (właściwe zdefiniowanie potrzeb odbiorcy usługi oraz zapewnienie jej właściwej jakości) i odpowiednią efektywność kosztową działań.

W ramach obszaru zarządzania pt. zarządzanie strategiczne i finansowe sformułowano 4 kryteria zarządzania, w obrębie których dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- planowanie strategiczne,
- perspektywiczna ocena sytuacji finansowej,
- wieloletnie planowanie inwestycyjne,
- roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie strategiczne i finansowe**

**Strategia rozwoju gminy** – długookresowy plan rozwoju gminy, zawierający misję bądź wizję gminy, cele strategiczne, cele szczegółowe lub zadania.

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

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

**Plan operacyjny** – opis sposobu realizacji celów szczegółowych lub zadań określonych w strategii rozwoju gminy. Plan operacyjny zawiera co najmniej: opis zadań oraz oczekiwanych rezultatów realizacji tych zadań, wskazania komórek organizacyjnych nadzorujących realizację planów (lub zadań w ramach planów), wysokość nakładów ludzkich, finansowych i rzeczowych wymaganych na realizację zadań w ramach planów, harmonogram realizacji planów.

**System monitoringu i oceny realizacji strategii** – to przetwarzanie informacji w celu dokonywania okresowej oceny postępu i skutków realizacji strategii rozwoju. W Programie Rozwoju Instytucjonalnego przyjęto, że system monitoringu i oceny realizacji strategii musi obejmować przynajmniej: komitet ds. monitoringu i oceny realizacji strategii – tworzony przez przedstawicieli samorządu i partnerów społecznych, zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii oraz zestaw wskaźników służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii.

**Mechanizmy uczestnictwa publicznego w zarządzaniu strategicznym** – zasady informowania partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych oraz pozyskiwania i wykorzystywania ich opinii w toku przygotowania, realizacji i aktualizacji strategii rozwoju gminy.

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

**Gminne programy i plany sektorowe** – w Programie Rozwoju Instytucjonalnego zostały określone w ten sposób dokumenty planistyczne, których obowiązek lub zalecenie przygotowania wynika z przepisów prawa. Należy dodać, że ustawy, które nakładają na gminy obowiązek przygotowania planów, w większości przypadków nie określają ani terminów do kiedy plany mają powstać, ani sankcji za ich brak.

a) Obowiązkowe gminne programy i plany sektorowe:

- plan zaopatrzenia gminy w energię elektryczną, gazową i ciepłą (obowiązek przygotowania wynika z ustawy prawo energetyczne, stan prawny na dzień 24 lutego 2003 r.),
- gminny program ochrony środowiska (obowiązek przygotowania wynika z ustawy prawo ochrony środowiska, stan prawny na dzień 24 lutego 2003 r.),
- program rozwoju przedsiębiorczości (obowiązek przygotowania wynika dla gmin, które spełniają warunki określone w ustawie o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, stan prawny na dzień 24 lutego 2003 r.).

b) Dobrowolne gminne programy i plany sektorowe – przykłady:

- plan rozwoju sieci drogowej (jeżeli zostaje przygotowany, to na podstawie ustawy o drogach publicznych, stan prawny na dzień 24 lutego 2003 r.),
- program współpracy z organizacjami pozarządowymi (jeżeli zostaje przygotowany, to na podstawie ustawy o finansach publicznych, stan prawny na dzień 24 lutego 2003 r.).

**Wieloletni plan finansowy (WPF)** – dokument określający prognozę dochodów gminy, niezbędną wielkość wydatków operacyjnych oraz obsługę i spłatę zaciągniętych zobowiązań, przewidywaną wielkość długu do zaciągnięcia oraz wielkość środków na inwestycje w każdym roku objętym planem. Wieloletnie plany finansowe przygotowywane są w perspektywie co najmniej dwuletniej, przy czym im odleglejszej perspektywy plan dotyczy, tym jego wartość planistyczna jest większa.

**Wieloletni plan inwestycyjny (WPI)** – dokument określający zadania inwestycyjne, które zostały zaplanowane przez jednostkę samorządu terytorialnego do realizacji w wyznaczonym przedziale czasu. WPI zakłada wykorzystanie określonych nakładów rzeczowych i finansowych, zapewniających osiągnięcie założonych zamierzeń inwestycyjnych. Wieloletnie plany inwestycyjne przygotowywane są w perspektywie co najmniej dwuletniej, przy czym, podobnie jak ma to miejsce w odniesieniu do wieloletnich planów finansowych, im odleglejszej perspektywy plan dotyczy, tym jego wartość planistyczna jest większa.

**Formularz wniosku inwestycyjnego** – obowiązujący wzorzec, który służy zgłaszaniu potrzeb inwestycyjnych przez komórki i jednostki organizacyjne w toku prac nad wieloletnim planem inwestycyjnym.

**Budżet zadaniowy** – plan finansowy jednostki samorządu terytorialnego, przygotowany zgodnie z zasadą, według której zapisanie wydatków w układzie klasyfikacji budżetowej jest poprzedzone przygotowaniem w postaci zadań budżetowych szczegółowych planów zamierzeń rzeczowo-finansowych, które mają zostać zrealizowane przez dysponentów.

**Zadanie budżetowe** – podstawowa jednostka rozliczeniowa w strukturze budżetu zadaniowego, charakteryzująca w miarę jednorodną działalność. Zadanie budżetowe posiada nazwę, cel, produkt określony jakościowo i ilościowo, koszt wykonania oraz wskaźniki efektywności.

### **Kryterium zarządzania nr 1 – Planowanie strategiczne**

W ramach kryterium zarządzania nr 1 – planowanie strategiczne, ocenie podlegają:

- istnienie i realizacja strategii rozwoju gminy,
- posiadanie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy,
- istnienie i realizacja planów operacyjnych do strategii,
- istnienie i stosowanie systemu monitoringu i oceny realizacji strategii,
- przygotowywanie oraz wykorzystywanie mechanizmów uczestnictwa publicznego w zarządzaniu strategicznym,
- istnienie i stosowanie mechanizmów aktualizacji strategii,
- posiadanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego,
- posiadanie gminnych planów sektorowych, których konieczność przygotowania nakładają na gminę przepisy prawa.



**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 1 – Planowanie strategiczne**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Gmina nie posiada zatwierdzonej przez radę strategii rozwoju.	<p>Istnieje strategia rozwoju gminy, która zawiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• misję bądź wizję,</li> <li>• cele strategiczne,</li> <li>• cele szczegółowe lub zadania.</li> </ul> <p>Strategia jest realizowana.</p> <p>Środki finansowe na realizację strategii zostały uwzględnione w budżecie roku bieżącego.</p> <p>Spółeczność lokalna jest informowana o realizacji strategii zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p> <p>Istnieje studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy.</p>	<p>Istnieją plany operacyjne dla wszystkich celów przyjętych w strategii, które określają:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji,</li> <li>• komórki organizacyjne nadzorujące realizację planów (lub zadań w ramach planów),</li> <li>• wysokość nakładów ludzkich, finansowych i rzeczowych, wymaganych na realizację zadań w ramach planów,</li> <li>• harmonogram realizacji planów.</li> </ul> <p>Zadania określone w planach operacyjnych są realizowane.</p> <p>Strategia została przygotowana przy udziale partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych, według obowiązujących zasad.</p> <p>Został przygotowany przynajmniej jeden spośród obowiązkowych gminnych programów i planów sektorowych.</p>	<p>Środki finansowe na realizację zawartych w strategii zadań wieloletnich są uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.</p> <p>Prowadzony jest monitoring i ocena realizacji strategii z wykorzystaniem wszystkich elementów systemu, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komitet ds. monitoringu i oceny realizacji strategii, tworzony przez przedstawicieli samorządu i partnerów społecznych,</li> <li>• zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii,</li> <li>• zestaw wskaźników, służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii.</li> </ul> <p>Zostały przygotowane wszystkie obowiązkowe gminne programy i plany sektorowe.</p>	<p>Istnieją dokumenty, które potwierdzają przeprowadzenie aktualizacji strategii zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p> <p>Zostały przygotowane dobrowolne gminne programy i plany sektorowe.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 1 – Planowanie strategiczne**

Istnieje strategia rozwoju gminy, przygotowana przy udziale partnerów społecznych oraz przedstawicieli podmiotów gospodarczych. Strategia jest zgodna z obowiązującym studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy. Istnieją plany operacyjne dla wszystkich celów przyjętych w strategii. Zadania zawarte w planach operacyjnych są realizowane. Regulacje wewnętrzne określają tryb monitorowania, oceny i aktualizacji strategii. Prowadzony jest monitoring realizacji strategii oraz dokonuje się jej okresowej aktualizacji. Obowiązują wszystkie wymagane przepisami prawa gminne plany sektorowe (np. gminny program ochrony środowiska).

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 1 – planowanie strategiczne**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
1.1	Istnieje przyjęta przez radę strategia rozwoju gminy, która zawiera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• misję bądź wizję,</li> <li>• cele strategiczne,</li> <li>• cele szczegółowe lub zadania.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>			
1.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że strategia jest realizowana <sup>1</sup> .	<input type="checkbox"/>			
1.3	Środki finansowe na realizację strategii zostały uwzględnione w budżecie roku bieżącego.	<input type="checkbox"/>			
1.4	Określono zasady informowania społeczności lokalnej o realizacji strategii <sup>2</sup> .	<input type="checkbox"/>			
1.5	Istnieją dowody świadczące o tym, że społeczność lokalna jest informowana o realizacji strategii <sup>3</sup> .	<input type="checkbox"/>			
1.6	Studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania gminy zostało uchwalone przez radę.	<input type="checkbox"/>			
1.7	Istnieją plany operacyjne dla wszystkich celów przyjętych w strategii, które określają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadania oraz oczekiwane rezultaty ich realizacji,</li> <li>• komórki organizacyjne nadzorujące realizację planów (lub zadań w ramach planów),</li> <li>• wysokość nakładów ludzkich, finansowych i rzeczowych, wymaganych na realizację zadań w ramach planów,</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
1.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zadania określone w planach operacyjnych są realizowane <sup>5</sup> .		<input type="checkbox"/>		
1.9	Określono zasady udziału partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych w przygotowaniu strategii <sup>6</sup> .		<input type="checkbox"/>		
1.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają udział partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych w przygotowaniu strategii <sup>7</sup> .		<input type="checkbox"/>		
1.11	Studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania gminy jest zgodne z postanowieniami strategii oraz planów operacyjnych do strategii.		<input type="checkbox"/>		
1.12	Został przygotowany przynajmniej jeden spośród obowiązkowych gminnych programów i planów sektorowych oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej.		<input type="checkbox"/>		
1.13	Środki finansowe na realizację zawartych w strategii zadań wieloletnich są uwzględnione w przyjętym przez radę wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>	
1.14	Istnieją elementy systemu monitoringu i oceny realizacji strategii, na który składają się: <ul style="list-style-type: none"> <li>• komitet ds. monitoringu i oceny realizacji strategii, tworzony przez przedstawicieli samorządu i partnerów społecznych,</li> <li>• zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii,</li> <li>• zestaw wskaźników, służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>8</sup> .			<input type="checkbox"/>	
1.15	Istnieją dokumenty, które potwierdzają prowadzenie monitoringu i oceny realizacji strategii z wykorzystaniem wszystkich elementów systemu <sup>9</sup> .			<input type="checkbox"/>	
1.16	Zostały przygotowane wszystkie obowiązkowe gminne programy i plany sektorowe oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.			<input type="checkbox"/>	
1.17	Wszystkie obowiązkowe gminne programy i plany sektorowe są zgodne z postanowieniami strategii oraz planów operacyjnych do strategii.			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
1.18	Istnieją zasady aktualizacji strategii, zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>10</sup> .				<input type="checkbox"/>
1.19	Istnieją dokumenty, które potwierdzają przeprowadzenie aktualizacji strategii <sup>11</sup> .				<input type="checkbox"/>
1.20	Zostały przygotowane dobrowolne gminne programy i plany sektorowe oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.				<input type="checkbox"/>
1.21	Dobrowolne gminne programy i plany sektorowe są zgodne z postanowieniami strategii oraz planów operacyjnych do strategii.				<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Np. dokumentacja realizowanych inwestycji, które wynikają ze strategii, uchwały rady o przyjęciu sprawozdań z realizacji zadań zawartych w strategii.

<sup>2</sup> Np. dokument podpisany przez upoważnioną osobę, który określa tryb informowania społeczności lokalnej o realizacji strategii.

<sup>3</sup> Np. artykuły w prasie lokalnej, informacje na stronie internetowej.

<sup>4</sup> Np. zarządzenie.

<sup>5</sup> Np. sprawozdania z realizacji zadań określonych w planach operacyjnych, notatki służbowe w sprawie realizacji planów operacyjnych.

<sup>6</sup> Np. zarządzenie lub dokument podpisany przez upoważnioną osobę w sprawie zasad udziału partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych w przygotowaniu strategii.

<sup>7</sup> Np. protokół z sesji strategicznej, lista uczestników sesji strategicznej, przedłożone pisemne wnioski mieszkańców w sprawie proponowanych postanowień dotyczących strategii.

<sup>8</sup> Np. uchwała o powołaniu komitetu ds. monitoringu i oceny realizacji strategii, protokoły z prac komitetu, zarządzenie w sprawie stosowanego kwestionariusza do badania opinii mieszkańców, uchwała lub zarządzenie w sprawie przyjęcia zestawu wskaźników służących monitorowaniu strategii.

<sup>9</sup> Np. protokół z posiedzenia komitetu ds. monitoringu strategii, okresowe sprawozdanie z realizacji strategii przygotowane w oparciu o przyjęty system wskaźników.

<sup>10</sup> Np. zarządzenie w sprawie zasad aktualizowania strategii.

<sup>11</sup> Np. poprzedni oraz aktualny dokument strategii.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	6	
dla stadium 3	6	
dla stadium 4	5	
dla stadium 5	4	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

**Kryterium zarządzania nr 2 – Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej**

W ramach kryterium zarządzania nr 2 – perspektywiczna ocena sytuacji finansowej, ocenie podlegają:

- posiadanie i stosowanie procedur przygotowania wieloletnich prognoz dochodów, wydatków i zadłużenia,
- posiadanie i stosowanie procedur przygotowania wieloletniego planu finansowego,
- dysponowanie analizami danych historycznych, jakością przygotowywanych prognoz oraz wieloletniego planu finansowego,
- posiadanie i stosowanie procedur aktualizacji wieloletniego planu finansowego,
- skoordynowanie wielkości wydatków zawartych w wieloletnim planie finansowym z wieloletnim planem inwestycyjnym.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 2 – Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Przygotowuje się prognozy i plany finansowe.	<p>Opracowano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prognozy wielkości dochodów w perspektywie co najmniej trzyletniej,</li> <li>• prognozy wielkości wydatków operacyjnych w perspektywie co najmniej trzyletniej, których podstawą jest znajomość zmian w latach poprzednich i zrozumienie przyczyn tych zmian.</li> </ul> <p>Opracowano prognozy zmian zadłużenia w perspektywie co najmniej trzyletniej, uwzględniające zadłużenie istniejące i zobowiązania obecnie zaciągane.</p>	<p>Zostały określone sposób i zakres przygotowania wieloletniego planu finansowego.</p> <p>Została przygotowana analiza danych historycznych oraz założenia, na podstawie których zbudowano wieloletni plan finansowy.</p> <p>Opracowano prognozy wielkości dochodów osobno dla co najmniej 3 podstawowych źródeł a prognozy wydatków w rozbiu na co najmniej 3 główne dziedziny działalności.</p> <p>Istnieje wieloletni plan finansowy, przygotowany w perspektywie co najmniej pięcioletniej oraz obejmującej cały okres spłaty istniejących i planowanych do zaciągnięcia zobowiązań.</p>	<p>Istnieje wieloletni plan finansowy, który w ramach wydatków operacyjnych wyodrębnia wydatki na utrzymanie majątku i drobne remonty od wydatków związanych ze świadczeniem usług.</p> <p>Wielkość wydatków inwestycyjnych w poszczególnych latach skoordynowana jest z wieloletnim planem inwestycyjnym.</p>	<p>Sformułowano procedurę, określającą zasady i terminy corocznej aktualizacji WPF oraz określono odpowiedzialność osób za dostarczanie i analizę poszczególnych danych.</p> <p>Stosuje się narzędzie informatyczne w celu przygotowania, aktualizacji i prezentacji WPF.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 2 – Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej**

Istnieje wieloletni plan finansowy, przygotowany w perspektywie obejmującej cały okres spłaty istniejących i planowanych do zaciągnięcia zobowiązań, który w ramach wydatków operacyjnych wyodrębnia wydatki na utrzymanie majątku i drobne remonty od wydatków związanych ze świadczeniem usług. Sformułowano procedurę, określającą zasady i terminy corocznej aktualizacji wieloletniego planu finansowego. W celu przygotowania, aktualizacji i prezentacji wieloletniego planu finansowego stosuje się narzędzie informatyczne.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 2 – Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
2.1	Opracowano prognozy wielkości dochodów w perspektywie co najmniej trzyletniej, których podstawą jest znajomość zmian w latach poprzednich i zrozumienie przyczyn tych zmian oraz zostały one uznane jako obowiązujące <sup>12</sup> .	<input type="checkbox"/>			
2.2	Opracowano prognozy wielkości wydatków operacyjnych w perspektywie co najmniej trzyletniej, których podstawą jest znajomość zmian w latach poprzednich i zrozumienie przyczyn tych zmian oraz zostały one uznane jako obowiązujące <sup>13</sup> .	<input type="checkbox"/>			
2.3	Opracowano prognozy zmian zadłużenia w perspektywie co najmniej trzyletniej, uwzględniające zadłużenie istniejące i zobowiązania obecnie zaciągane oraz zostały one uznane jako obowiązujące <sup>14</sup> .	<input type="checkbox"/>			
2.4	Zostały określone sposób i zakres przygotowania wieloletniego planu finansowego oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>15</sup> .		<input type="checkbox"/>		
2.5	Została przygotowana analiza danych historycznych oraz założenia, na podstawie których zbudowano wieloletni plan finansowy oraz zostały one uznane jako obowiązujące <sup>16</sup> .		<input type="checkbox"/>		
2.6	Opracowano prognozy wielkości dochodów osobno dla co najmniej 3 podstawowych źródeł a prognozy wydatków w rozbiciu na co najmniej 3 główne dziedziny działalności.		<input type="checkbox"/>		
2.7	Istnieje wieloletni plan finansowy, przygotowany w perspektywie co najmniej pięcioletniej oraz obejmującej cały okres spłaty istniejących i planowanych do zaciągnięcia zobowiązań oraz został on przyjęty przez radę.		<input type="checkbox"/>		
2.8	Istnieje wieloletni plan finansowy, który w ramach wydatków operacyjnych wyodrębnia wydatki na utrzymanie majątku i drobne remonty od wydatków związanych ze świadczeniem usług oraz plan ten został zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej.			<input type="checkbox"/>	
2.9	Wielkość wydatków inwestycyjnych w oszczędnym roku skoordynowana jest z wieloletnim planem inwestycyjnym.			<input type="checkbox"/>	
2.10	Sformułowano procedurę, określającą zasady i terminy corocznej aktualizacji WPF oraz określono odpowiedzialność osób za dostarczanie i analizę poszczególnych danych oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej.				<input type="checkbox"/>
2.11	Stosuje się narzędzie informatyczne w celu przygotowania, aktualizacji i prezentacji WPF.				<input type="checkbox"/>

<sup>12</sup> Np. dokument prognozy, podpisany przez osobę odpowiedzialną.

<sup>13</sup> Np. dokument prognozy, podpisany przez osobę odpowiedzialną.

<sup>14</sup> Np. dokument prognozy, podpisany przez osobę odpowiedzialną.

<sup>15</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>16</sup> Np. raport na temat analizy danych historycznych, zatwierdzony przez osobę odpowiedzialną.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	4	
dla stadium 4	2	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

### Kryterium zarządzania nr 3 – Wieloletnie planowanie inwestycyjne

W ramach kryterium zarządzania nr 3 – wieloletnie planowanie inwestycyjne, ocenie podlegają:

- posiadanie i stosowanie procedur przygotowania wieloletniego planu inwestycyjnego,
- jakość wieloletniego planu inwestycyjnego,
- dysponowanie listą zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji,
- posiadanie harmonogramu rzeczowego i schematu finansowania zadań inwestycyjnych w rozbiu na poszczególne lata planu,
- posiadanie kryteriów i metody wyboru zadań inwestycyjnych,
- posiadanie i stosowanie procedur aktualizacji planu.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 3 – Wieloletnie planowanie inwestycyjne**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Przygotowano listę zadań inwestycyjnych w perspektywie co najmniej rocznej.	Przygotowano listę zadań inwestycyjnych, których realizacja ma być rozpoczęta w ciągu najbliższych 3 lat, która zawiera m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opis dla każdego zadania,</li> <li>• dla najważniejszych zadań w dokumencie ujęto kwoty przewidziane do wydatkowania w poszczególnych latach objętych planem,</li> <li>• dla co najmniej 3 najważniejszych zadań inwestycyjnych określono wielkość wydatków w każdym roku objętym planem.</li> </ul>	Został przygotowany wieloletni plan inwestycyjny, obejmujący zadania przewidziane do realizacji w okresie dłuższym niż 3 lata, który: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uwzględnia zewnętrzne źródła finansowania,</li> <li>• zawiera przewidywany harmonogram realizacji każdego zadania i wynikający z niego plan finansowania,</li> <li>• uwzględnia skoordynowane z WPF wielkości środków niezbędnych do sfinansowania inwestycji w każdym roku.</li> </ul> <p>Stosowany jest formularz wniosku inwestycyjnego, który zawiera m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podstawowe informacje o inwestycji,</li> <li>• przewidywany harmonogram realizacji inwestycji i wynikający z niej plan finansowania.</li> </ul>	Zostały sformułowane plany finansowo-rzeczowe, określające związek wydatków z uzyskanymi efektami w każdym roku objętym planem. <p>Istnieje dokumentacja, która potwierdza zaangażowanie mieszkańców i ich organizacji w pracę nad wyborem kryteriów w celu uszeregowania inwestycji w postaci listy rankingowej.</p> <p>Istnieje dokumentacja, która potwierdza udział mieszkańców i organizacji pozarządowych w wyborze inwestycji do realizacji.</p>	Istnieje procedura corocznej aktualizacji WPI, która określa m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• harmonogram,</li> <li>• odpowiedzialność i tryb pracy.</li> </ul> <p>Stosuje się narzędzie informatyczne w celu przygotowania, aktualizacji i prezentacji WPI.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 3 – Wieloletnie planowanie inwestycyjne**

Istnieje wieloletni plan inwestycyjny, obejmujący zadania przewidziane do realizacji w okresie dłuższym niż 3 lata oraz uwzględniający zewnętrzne źródła finansowania. W celu przygotowania planu stosuje się formularze wniosku inwestycyjnego. Partnerzy społeczni uczestniczą zarówno w przygotowaniu kryteriów wyboru inwestycji, jak i w wyborze priorytetów inwestycyjnych. Zostały sformułowane plany finansowo-rzeczowe, określające związek wydatków z uzyskanymi efektami w każdym roku objętym planem. Istnieje i jest stosowana procedura corocznej aktualizacji wieloletniego planu inwestycyjnego.

### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 3 – Wieloletnie planowanie inwestycyjne

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
3.1	Przygotowano listę zadań inwestycyjnych, których realizacja ma być rozpoczęta w ciągu najbliższych 3 lat, która zawiera m.in.: • opis dla każdego zadania, • dla najważniejszych zadań w dokumencie ujęto kwoty przewidziane do wydatkowania w poszczególnych latach objętych planem, • dla co najmniej 3 najważniejszych zadań inwestycyjnych określono wielkość wydatków w każdym roku objętym planem, oraz została ona uznana za dokument obowiązujący <sup>17</sup> .	<input type="checkbox"/>			
3.2	Został przygotowany wieloletni plan inwestycyjny, obejmujący zadania przewidziane do realizacji w okresie dłuższym niż 3 lata, który: • uwzględnia zewnętrzne źródła finansowania, • zawiera przewidywany harmonogram realizacji każdego zadania i wynikający z niego plan finansowania, • względnie skoordynowane z WPF wielkości środków niezbędnych do sfinansowania inwestycji w każdym roku, oraz został on przyjęty w formie regulacji wewnętrznej <sup>18</sup> .		<input type="checkbox"/>		
3.3	Istnieje formularz wniosku inwestycyjnego, który zawiera m.in.: • podstawowe informacje o inwestycji, • przewidywany harmonogram realizacji inwestycji i wynikający z niej plan finansowania, oraz został on przyjęty w formie regulacji wewnętrznej <sup>19</sup> .		<input type="checkbox"/>		
3.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że formularz wniosku inwestycyjnego jest stosowany <sup>20</sup> .		<input type="checkbox"/>		
3.5	Zostały sformułowane plany finansowo-rzeczowe, określające związek wydatków z uzyskanymi efektami w każdym roku objętym planem oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>21</sup> .			<input type="checkbox"/>	
3.6	Istnieje dokumentacja, która potwierdza zaangażowanie mieszkańców i ich organizacji w pracę nad wyborem kryteriów w celu uszeregowania inwestycji w postaci listy rankingowej <sup>22</sup> .			<input type="checkbox"/>	
3.7	Istnieje dokumentacja, która potwierdza udział mieszkańców i organizacji pozarządowych w wyborze inwestycji do realizacji <sup>23</sup> .			<input type="checkbox"/>	
3.8	Istnieje procedura corocznej aktualizacji WPI <sup>24</sup> , która określa m.in.: • harmonogram, • odpowiedzialność i tryb pracy, oraz została ona przyjęta w formie regulacji wewnętrznej.				<input type="checkbox"/>
3.9	Stosuje się narzędzie informatyczne w celu przygotowania, aktualizacji i prezentacji WPI.				<input type="checkbox"/>

<sup>17</sup> Np. w formie podpisu osoby upoważnionej, zarządzenia, uchwały.

<sup>18</sup> Np. w formie podpisu osoby upoważnionej, zarządzenia, uchwały.

<sup>19</sup> Np. w formie podpisu osoby upoważnionej, zarządzenia, uchwały.

<sup>20</sup> Np. formularze wniosku wypełnione przez jednostki organizacyjne.

<sup>21</sup> Np. w formie zarządzenia.

<sup>22</sup> Np. protokół ze spotkania z udziałem partnerów społecznych w sprawie ustalania kryteriów wyboru inwestycji.

<sup>23</sup> Np. raport z badań ankietowych.

<sup>24</sup> W jej wyniku plan ma charakter kroczący i zawsze ten sam okres wyprzedzenia (ilość lat w przód).

<sup>25</sup> Np. w formie zarządzenia.



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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	1	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	3	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

#### **Kryterium zarządzania nr 4 – Roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów**

W ramach kryterium zarządzania nr 4 – roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów, ocenie podlegają:

- posiadanie i stosowanie zasad przygotowania planów w formie rzeczowo-finansowej,
- posiadanie i stosowanie procedury przygotowania budżetu zadaniowego,
- zakres wydatków objętych budżetem zadaniowym,
- posiadanie i stosowanie procedury rozliczania kosztów pośrednich,
- dokonywanie oceny wykonanych zadań przy użyciu obowiązujących wskaźników efektywności i skuteczności.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 4 – Roczne planowanie finansowe,  
monitorowanie i ocena wykonania planów**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Nie przygotowuje się budżetu w układzie zadań.	<p>Istnieją zasady przygotowania planów w formie rzeczowo-finansowej.</p> <p>Dla jednostek przygotowujących plany w formie rzeczowo-finansowej zostały sformułowane zasady ewidencji wydatków w sposób, który umożliwia monitorowanie odrębnych zadań pod względem postępu prac i zaawansowania wydatków oraz odpowiednią sprawozdawczość.</p> <p>Co najmniej dwie jednostki organizacyjne samorządu przygotowują plany w formie rzeczowo-finansowej.</p>	<p>Istnieje procedura przygotowania budżetu zadaniowego.</p> <p>Przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 50% wydatków bieżących.</p> <p>Została sformułowana procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności oraz jest ona stosowana dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 50% wydatków bieżących.</p> <p>Jednostki stosujące budżet zadaniowy prowadzą ewidencję wydatków oraz przygotowują sprawozdania zgodnie z określonymi zasadami.</p>	<p>Procedura przygotowania budżetu zadaniowego określa potrzebę wskazania celów określonych w strategii, którym służy realizacja poszczególnych zadań budżetowych.</p> <p>Przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 80% wydatków bieżących.</p> <p>Procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności jest stosowana dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 80% wydatków bieżących.</p> <p>Została sformułowana procedura rozliczania kosztów pośrednich oraz jest ona stosowana.</p>	<p>Przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi 100% wydatków bieżących.</p> <p>Procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności jest stosowana dla zadań, których koszt stanowi 100% wydatków bieżących.</p> <p>Dokonano okresowego przeglądu stosowanej procedury przygotowania budżetu zadaniowego pod kątem możliwości jej udoskonalenia zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p> <p>Rezultaty oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności mają wpływ na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenia i nagrody,</li> <li>• awanse,</li> <li>• racjonalizację zatrudnienia.</li> </ul>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 4  
– Roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów**

Istnieje budżet w układzie zadań, przygotowany dla zadań, których koszt stanowi 100% wydatków bieżących. Została sformułowana szczegółowa procedura przygotowania budżetu w układzie zadań, która uwzględnia również potrzebę wskazania celów strategicznych, którym służy realizacja poszczególnych zadań. Została sformułowana oraz jest stosowana procedura rozliczania kosztów pośrednich. Stosuje się wskaźniki oceny efektywności i skuteczności realizowanych zadań. Wyniki oceny realizacji zadań mają wpływ na zarządzanie personelem.

### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 4 – Roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
4.1	Istnieją zasady przygotowania planów w formie rzeczowo-finansowej, tj. określające związek zakresu prac z przewidywanymi wydatkami oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej.	<input type="checkbox"/>			
4.2	Dla jednostek przygotowujących plany w formie rzeczowo-finansowej zostały sformułowane zasady ewidencji wydatków w sposób, który umożliwia monitorowanie odrębnych zadań pod względem postępu prac i zaawansowania wydatków oraz odpowiednią sprawozdawczość, oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>			
4.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że co najmniej dwie jednostki organizacyjne samorządu przygotowują plany w formie rzeczowo-finansowej oraz prowadzą ewidencję wydatków w sposób, który umożliwia monitorowanie odrębnych zadań pod względem postępu prac i zaawansowania wydatków oraz odpowiednią sprawozdawczość <sup>26</sup> .	<input type="checkbox"/>			
4.4	Istnieje procedura przygotowania budżetu zadaniowego, która określa m.in.: • odpowiedzialność za realizację zadań związanych z przygotowaniem budżetu, • formularze do przygotowania budżetu, • kalendarium prac, oraz została ona przyjęta w formie regulacji wewnętrznej.		<input type="checkbox"/>		
4.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 50% wydatków bieżących.		<input type="checkbox"/>		
4.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dane do planowania budżetu zawierają limity wydatków bieżących dla poszczególnych dysponentów.		<input type="checkbox"/>		
4.7	Została sformułowana procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności oraz procedura ta została przyjęta w formie regulacji wewnętrznej <sup>27</sup> .		<input type="checkbox"/>		
4.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności jest stosowana dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 50% wydatków bieżących.		<input type="checkbox"/>		
4.9	Zostały określone obowiązki w zakresie ewidencji wydatków i format sprawozdania z wykonania zadań w układzie analogicznym do planu oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.		<input type="checkbox"/>		
4.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że jednostki stosujące budżet zadaniowy prowadzą ewidencję wydatków oraz przygotowują sprawozdania zgodnie z określonymi zasadami <sup>28</sup> .		<input type="checkbox"/>		
4.11	Procedura przygotowania budżetu zadaniowego określa potrzebę wskazania celów określonych w strategii, którym służy realizacja poszczególnych zadań budżetowych oraz procedura ta została przyjęta w formie regulacji wewnętrznej.			<input type="checkbox"/>	
4.12	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 80% wydatków bieżących.			<input type="checkbox"/>	
4.13	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że procedura monitorowania i dokonywania oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności jest stosowana dla zadań, których koszt stanowi co najmniej 80% wydatków bieżących.			<input type="checkbox"/>	
4.14	Została sformułowana procedura rozliczania kosztów pośrednich na realizację zadań oraz została ona przyjęta w formie regulacji wewnętrznej.			<input type="checkbox"/>	
4.15	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dla planowanych zadań obliczane są także koszty pośrednie ponoszone w postaci wynagrodzeń i innych kosztów stanowisk pracy.			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
4.16	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przygotowuje się budżet zadaniowy zgodnie z obowiązującą procedurą dla zadań, których koszt stanowi 100% wydatków bieżących.				<input type="checkbox"/>
4.17	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że procedura monitorowania i dokonywania ocen wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności jest stosowana dla zadań, których koszt stanowi 100% wydatków bieżących.				<input type="checkbox"/>
4.18	Istnieją zasady dokonywania okresowego przeglądu stosowanej procedury przygotowania budżetu zadaniowego pod kątem możliwości jej udoskonalenia oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej.				<input type="checkbox"/>
4.19	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dokonano okresowego przeglądu stosowanej procedury przygotowania budżetu zadaniowego pod kątem możliwości jej udoskonalenia zgodnie z obowiązującymi zasadami.				<input type="checkbox"/>
4.20	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że rezultaty oceny wykonanych zadań przy użyciu wskaźników efektywności i skuteczności mają wpływ na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenia i nagrody,</li> <li>• awanse,</li> <li>• racjonalizację zatrudnienia.</li> </ul>				<input type="checkbox"/>

<sup>26</sup> Aktualne plany finansowo-rzeczowe oraz aktualne sprawozdania jednostek.

<sup>27</sup> Np. zarządzenie.

<sup>28</sup> Np. sprawozdanie z wykonania zadań, określonych w budżecie zadaniowym w danym roku.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	7	
dla stadium 4	5	
dla stadium 5	5	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

<b>STADIUM ROZWOJU</b>	.....
------------------------	-------



## **OBZAR ZARZĄDZANIA NR II – ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU**

### **Definicja obszaru organizacja i funkcjonowanie urzędu**

Obszar obejmuje swoim zakresem organizację i funkcjonowanie urzędu, w tym trzy następujące wymiary:

1. Strukturę organizacyjno-formalną (organizację statyczną), rozumianą jako układ wzajemnie powiązanych komórek organizacyjnych (wydziałów) w urzędzie, z uwzględnieniem takich aspektów, jak:
  - podział uprawnień decyzyjnych pomiędzy radę i wójta (burmistrza lub prezydenta) oraz kierowników,
  - podział zadań i odpowiedzialności za rezultaty realizacji zadań między komórki organizacyjne urzędu.
2. Procedury administracyjno-biurowe (organizację dynamiczną), niezbędne do realizacji zadań, z uwzględnieniem:
  - realizowanych procesów (sekwencje działań i zakresy współpracy),
  - wykorzystania systemów informatycznych do realizacji procesów.
3. Komunikację wewnętrzną w urzędzie, czyli niezbędne przepływy informacyjno-decyzyjne, umożliwiające realizację procedur i sprawną koordynację, z uwzględnieniem:
  - komunikacji poziomej, tj. przepływu informacji między komórkami realizującymi zadania,
  - komunikacji pionowej, tj. przepływu informacji niezbędnej do wzajemnego zaspokojenia potrzeb informacyjnych kierowników (decydentów) i wykonawców (urzędników na niższych szczeblach).

W ramach obszaru zarządzania pt. organizacja i funkcjonowanie urzędu sformułowano 3 kryteria zarządzania, w obrębie których dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności,
- zarządzanie procesami,
- efektywność komunikacji wewnętrznej.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze organizacja i funkcjonowanie urzędu**

**Stanowiska odpowiedzialne za realizację zadań** – stanowiska organizacyjne, które są odpowiedzialne za bezpośrednie i samodzielne wykonanie zadania.

**Stanowiska rozliczane za rezultaty realizowanych zadań** – stanowiska organizacyjne, które ponoszą odpowiedzialność za wyniki wykonywanych zadań (np. kierownik referatu jest odpowiedzialny/rozliczany przed sekretarzem za wyniki zadania wykonywanego przez pracownika referatu, odpowiedzialnego za bezpośrednie wykonanie zadania).

**Zadanie** – fragment złożonej pracy, która jest wykonywana przez daną komórkę (wydział, referat, stanowisko organizacyjne). Zadania są realizowane rutynowo, w sposób powtarzalny oraz są ujęte w formalnych zakresach działania komórek i kartach czynności pracowników. Podział zadań w większości urzędów wynika ze specjalizacji funkcjonalnej, np. w zakresie analiz finansowych, gospodarki kadrowej, wyrażającej się w tworzeniu komórek złożonych ze stanowisk realizujących podobne tematycznie zadania. Zadanie stanowi więc część całości jaką jest proces, ale widziany z innej perspektywy: nie jako całość, ale z punktu widzenia jego fragmentów podzielenych pomiędzy komórki organizacyjne. Zadania odzwierciedlają organizację statyczną. Na stanowiskach kierowniczych zadania są dodatkowo uzupełnione zakresem uprawnień (kompetencji) decyzyjnych, sprowadzających się do podejmowania decyzji w zakresie załatwianych spraw, ustalania celów działania, doboru metod ich realizacji, dysponowania zasobami (rzeczowymi, finansowymi, ludzkimi, informacyjnymi). Przykłady zadań:

- zadania realizowane przez wydział rozwoju i promocji gminy:
  - opracowanie założeń prac nad strategią rozwoju gminy,
  - opracowanie diagnozy stanu gminy,
  - przygotowanie projektu strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy,
  - organizacja dni gminy (cyklicznie),
  - przygotowanie publikacji promującej gminę, itp.
- zadania realizowane przez stanowisko ds. kontroli:
  - przeprowadzenie kontroli przestrzegania instrukcji kancelaryjnej oraz rzeczowego wykazu akt w wydziałach urzędu gminy,
  - sporządzenie protokołu pokontrolnego na temat przestrzegania instrukcji kancelaryjnej oraz rzeczowego wykazu akt w wydziałach urzędu gminy,
  - przygotowanie zaleceń pokontrolnych,
  - nadzór nad wykonaniem zaleceń pokontrolnych.

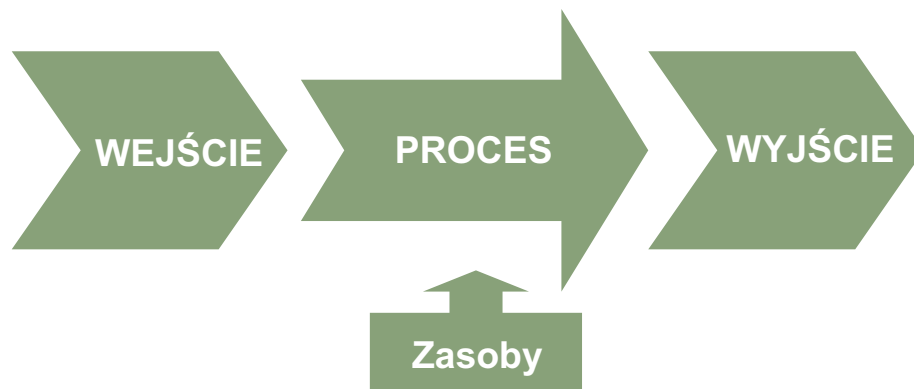
**Organizacja procesowa** – organizacja o charakterze „poziomym”. Jest projektowana „od dołu”, tzn. wychodząc od konkretnej potrzeby klienta (interesanta), przechodzi się do analizy i organizacji procesu, a także jego doskonalenia w trakcie realizacji, w kierunku jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb klienta (coraz lepsza jakość usługi). Na końcu otrzymuje się formalną strukturę organizacyjną, niezbędną do realizacji procesów. Klienta w niewielkim stopniu interesuje bowiem jak zorganizowany jest urząd „od wewnątrz”. W tym rozumieniu (głównie ze względu na swoją złożoność, kompleksowość) proces jest zbliżony do zadań urzędu jako całości. Tutaj występuje więc możliwość pojawienia się nieporozumień w interpretacji, wynikających z uregulowań ustawowych (typu zadania własne, zadania zlecone), związanych z realizacją określonych usług na rzecz wspólnoty i/lub zamierzeń strategicznych urzędu, w tym także zadań inwestycyjnych.

**Proces** – to grupa wzajemnie ze sobą powiązanych i zależnych zadań, następujących po sobie i/lub realizowanych równolegle wraz z określeniem ich kolejności i zakresami współdziałania wykonawców zadań cząstkowych, których wspólny rezultat tworzy wartość dla klienta (interesanta). Proces może być w całości realizowany przez jedną tradycyjną komórkę (np. wydział czy referat), a nawet stanowisko, ale najczęściej jest podzielony na zadania przydzielone różnym komórkom i/lub stanowiskom (ze względu na ich specjalizację funkcjonalną). Przykłady procesów:

- planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego gminy,
- promocja gminy,
- kontrola przestrzegania instrukcji kancelaryjnej oraz rzeczowego wykazu akt w urzędzie gminy.

Według normy ISO (PN-EN ISO 9001:2001), procesem jest działanie, które wykorzystuje zasoby oraz jest zarządzane w taki sposób, aby umożliwić przekształcenie wejścia w wyjście (danych/stanów wejściowych w wyjściowe). Proces jest zatem „czarną skrzynką” z określonym początkiem (wejściem) oraz spodziewanym i określonym efektem (wyjściem). Przebieg procesu jest nadzorowany, a w celu jego realizacji wykorzystywane są zasoby zewnętrzne.

**Rys. 1. Schemat procesu**



**Zasoby** – w rozumieniu normy ISO są to wszystkie nakłady, które wykorzystuje się i przetwarza w czasie realizacji procesu. Wyróżnia się następujące kategorie zasobów:

- zasoby ludzkie,
- zasoby materialne,
- infrastruktura, w tym budynki, wyposażenie do realizacji usług itp.,
- środowisko pracy.

W tej kategorii na pierwszy plan zdecydowanie wysuwają się (w przypadku organizacji świadczących usługi) pracownicy lub ich grupy (komórki organizacyjne), które określane są mianem **realizatorów** lub **uczestników procesu**.

**Zarządzanie** – w przypadku procesów rozpatrywane jest w postaci dwóch funkcji – planowania i nadzorowania (kontroli) realizacji procesu. Z zarządzaniem wiążą się następujące pojęcia:

- właściciel procesu – osoba zarządzająca procesem,
- narzędzia i sposoby nadzorowania procesu w postaci: mierników oraz przeglądów (monitorowania) procesów oraz ich efektów.

**Identyfikacja procesów** – czynności, które mają na celu rozpoznanie procesów, które są realizowane w urzędzie. Istnieje wiele metod identyfikowania procesów. Najprostsza polega na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie usługi świadczy urząd?
- co jest dostarczane klientom urzędu?

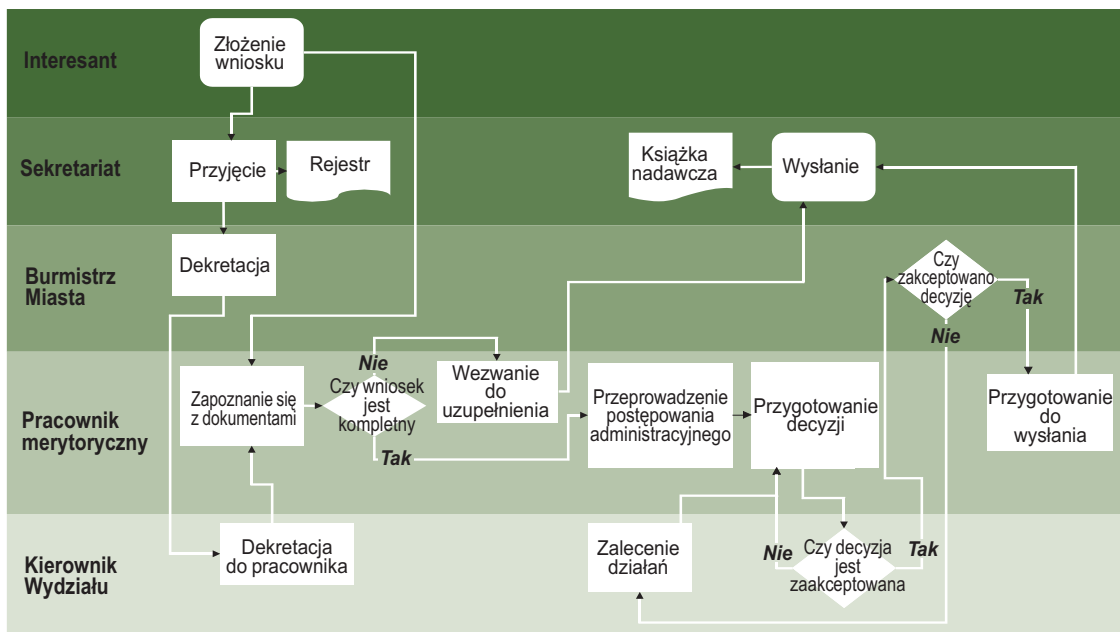
Należy zwrócić uwagę, że liczba procesów realizowanych w urzędach jest znacząco duża. Dlatego w praktyce, wdrożenie organizacji procesowej odbywa się najczęściej z wykorzystaniem wybranych procesów. Zwykle wybierane są w tym celu najważniejsze procesy realizowane w urzędzie, nazywane **procesami kluczowymi**.

Procesy, które są realizowane w urzędzie można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. **Procesy zewnętrzne** to te, których odbiorcą jest klient urzędu (np. wydawanie dowodów osobistych, wydawanie koncesji i zezwoleń), natomiast **procesy wewnętrzne** zapewniają właściwe funkcjonowanie urzędu i pośrednio wpływają na jakość realizacji procesów zewnętrznych. Przykładami procesów wewnętrznych są: opracowanie budżetu, wynagradzanie pracowników.

W następstwie wyłonienia procesów, które zostają wykorzystane w celu wdrożenia organizacji procesowej jest przygotowanie map procesów. **Mapy procesów** są to przedstawione w formie graficznej sekwencje realizacji procesów, wraz z określeniem uczestników procesu, przygotowywane indywidualnie dla każdego procesu.



Rys. 2. Przykład mapy procesu – wniosek o wydanie decyzji administracyjnej



### Kryterium zarządzania nr 5 – Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności

W ramach kryterium zarządzania nr 5 – podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności, ocenie podlegają:

- przejrzystość podziału kompetencji pomiędzy radą a wójtem (burmistrzem lub prezydentem),
- przejrzystość podziału kompetencji pomiędzy wójtem (burmistrzem lub prezydentem) i kierownikami,
- określenie stanowisk rozliczanych za rezultaty zrealizowanych zadań,
- określenie stanowisk odpowiedzialnych za wykonywanie określonych zadań,
- zakres pokrywania się kompetencji,
- istnienie i stosowanie procedur eliminowania nakładania się kompetencji.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 5  
– Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Podejmowanie najważniejszych decyzji, rozliczanie za rezultaty wykonywanych zadań oraz odpowiedzialność za realizację zadań odbywają się na podstawie przepisów prawa.	Zostały zidentyfikowane oraz przypisane szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• radzie,</li> <li>• wójtowi (burmistrzowi lub prezydentowi).</li> </ul> <p>Rada oraz wójt (burmistrz lub prezydent) podejmują decyzje w ramach określonych dla nich szczegółowych zakresów uprawnień decyzyjnych.</p>	Zostały zidentyfikowane oraz przypisane szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wójtowi (burmistrzowi lub prezydentowi),</li> <li>• kierownikom.</li> </ul> <p>Wójt (burmistrz lub prezydent) oraz kierownicy podejmują decyzje w ramach określonych dla nich szczegółowych zakresów uprawnień decyzyjnych.</p>	Zostały zidentyfikowane wszystkie zadania realizowane przez urząd. Dla każdego z nich wskazano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stanowiska, które są rozliczane za rezultaty realizowanych zadań,</li> <li>• stanowiska, które są odpowiedzialne za realizację zadań.</li> </ul> <p>Prowadzony jest monitoring i ocena urzędu pod kątem poszukiwania nakładania się kompetencji oraz identyfikacji zadań, dla których nie zostali określone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialni za podejmowanie decyzji,</li> <li>• odpowiedzialni za rezultaty ich realizacji,</li> <li>• odpowiedzialni za ich realizację.</li> </ul>	Zakresy kompetencji zostały zaktualizowane oraz odpowiedzialności za „odkryte zadania” zostały przypisane zgodnie z obowiązującymi zasadami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 5 – Podział uprawnień decyzyjnych  
i odpowiedzialności**

Zostały zidentyfikowane oraz przypisane szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych radzie i wójtowi (burmistrzowi lub prezydentowi) oraz kierownikom. Zostały zidentyfikowane wszystkie zadania realizowane przez urząd. Dla każdego zadania zostały wskazane stanowiska, które są rozliczane za rezultaty realizacji zadań oraz stanowiska, które są odpowiedzialne za ich realizację. Prowadzi się monitoring oraz ocenę urzędu pod kątem poszukiwania nakładania się kompetencji oraz „odkrywania zadań”, dla których nie została przypisana odpowiedzialność. Wnioski z monitoringu są wykorzystywane w celu aktualizowania zakresów kompetencji oraz przypisywania odpowiedzialności za „odkryte zadania”.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 5 – Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
5.1	Zostały zidentyfikowane oraz przypisane szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• radzie,</li> <li>• wójtowi (burmistrzowi lub prezydentowi),</li> </ul> oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>29</sup> .	<input type="checkbox"/>			
5.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że rada oraz wójt (burmistrz lub prezydent) podejmują decyzje w ramach określonych dla nich szczegółowych zakresów uprawnień decyzyjnych <sup>30</sup> .	<input type="checkbox"/>			
5.3	Zostały zidentyfikowane oraz przypisane szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wójtowi (burmistrzowi lub prezydentowi),</li> <li>• kierownikom,</li> </ul> oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>31</sup> .		<input type="checkbox"/>		
5.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że wójt (burmistrz lub prezydent) oraz kierownicy podejmują decyzje w ramach określonych dla nich szczegółowych zakresów uprawnień decyzyjnych <sup>32</sup> .		<input type="checkbox"/>		
5.5	Zostały zidentyfikowane wszystkie zadania realizowane przez urząd. Dla każdego z nich wskazano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stanowiska, które są rozliczane za rezultaty realizowanych zadań,</li> <li>• stanowiska, które są odpowiedzialne za realizację zadań,</li> </ul> oraz wskazania te zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>33</sup> .			<input type="checkbox"/>	
5.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dla wszystkich zadań realizowanych w urzędzie zostały wskazane stanowiska, które są rozliczane za rezultaty realizowanych zadań oraz stanowiska, które są odpowiedzialne za realizację zadań <sup>34</sup> .			<input type="checkbox"/>	
5.7	Zostały sformułowane zasady monitorowania i oceny urzędu pod kątem poszukiwania nakładania się kompetencji oraz identyfikacji zadań, dla których nie zostali określone: <ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialni za podejmowanie decyzji,</li> <li>• odpowiedzialni za rezultaty ich realizacji,</li> <li>• odpowiedzialni za ich realizację,</li> </ul> oraz zasady te zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>35</sup> .			<input type="checkbox"/>	
5.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że prowadzony jest monitoring i ocena urzędu pod kątem poszukiwania nakładania się kompetencji oraz identyfikacji zadań zgodnie z przyjętymi zasadami <sup>36</sup> .			<input type="checkbox"/>	
5.9	Zostały sformułowane zasady aktualizacji zakresów kompetencji i przyporządkowywania odpowiedzialności za „odkryte zadania” oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>37</sup> .				<input type="checkbox"/>
5.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zakresy kompetencji zostały zaktualizowane oraz odpowiedzialności za „odkryte zadania” zostały przypisane zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>38</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>29</sup> Np. uchwała, statut.

<sup>30</sup> Uchwały i zarządzenia podejmowane przez radę i wójta (burmistrza lub prezydenta), zgodnie ze szczegółowo określonymi zakresami uprawnień decyzyjnych.

<sup>31</sup> Np. regulamin organizacyjny.

<sup>32</sup> Np. zarządzenia wójta (burmistrza lub prezydenta) oraz decyzje kierowników, podejmowane zgodnie ze szczegółowo określonymi zakresami uprawnień decyzyjnych.

<sup>33</sup> Np. regulamin organizacyjny.

<sup>34</sup> Np. raport z audytu organizacyjnego, potwierdzający przyporządkowanie do każdego z zadań stanowisk rozliczanych za ich rezultaty oraz odpowiedzialnych za ich realizację.

<sup>35</sup> Np. zarządzenie.

<sup>36</sup> Np. raport z prac zespołu prowadzącego audyt organizacyjny.

<sup>37</sup> Np. zarządzenie.

<sup>38</sup> Np. poprzednie i aktualne szczegółowe zakresy uprawnień decyzyjnych rady i wójta (burmistrza lub prezydenta), poprzednie i aktualne przypisanie stanowisk rozliczanych za rezultaty określonego zadania oraz stanowisk odpowiedzialnych za jego realizację.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	2	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

<b>STADIUM ROZWOJU</b>	.....
------------------------	-------

### Kryterium zarządzania nr 6 – Zarządzanie procesami

W ramach kryterium zarządzania nr 6 – zarządzanie procesami, ocenie podlegają:

- identyfikacja i formalizacja procesów realizowanych w urzędzie,
- określenie stanowisk odpowiedzialnych za realizowanie procesów,
- wykorzystanie wsparcia komputerowego w realizacji procesów,
- istnienie i stosowanie procedur monitorowania realizowanych procesów,
- istnienie i stosowanie procedur identyfikacji nowych procesów.

### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 6 – Zarządzanie procesami

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Nie dokonano formalnej identyfikacji procesów realizowanych w urzędzie.	Zostały zidentyfikowane procesy najważniejsze dla urzędu (procesy kluczowe), został opisany przebieg ich realizacji.  Zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg procesów kluczowych (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz dokonywania w nich zmian.  Grupy zadań urzędu, które zostały zidentyfikowane jako procesy kluczowe, są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji.	Została zidentyfikowana większość procesów realizowanych w urzędzie, został opisany przebieg ich realizacji.  Zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz dokonywania w nich zmian.  Większość procesów jest realizowana zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji.  Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą.	Zostały zidentyfikowane procesy, których realizacja wymaga wsparcia komputerowego.  Procesy, które tego wymagają są realizowane z wykorzystaniem komputerów.  Istnieje system monitoringu realizacji procesów w postaci określonych: • mierników i celów realizacji wszystkich procesów, • procedur przeglądów dokonywanych przez ich właścicieli, • procedur gromadzenia i analizy uwag realizatorów, • procedur gromadzenia i analizy uwag odbiorców (interesantów).  Procesy są monitorowane zgodnie z przyjętymi procedurami oraz obowiązującym systemem mierników.	Istnieją mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów w przypadku: • zmiany zadań realizowanych przez urząd, • potrzeby realizacji celów przyjętych w strategii, • wystąpienia innych czynników zewnętrznych.  Stosuje się mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów z wykorzystaniem takich narzędzi, jak: • audyty procesów, • systematyczna samoocena, • ocena i analiza osiągniętych wyników, • porównywanie z procesami ustanowionymi w innych urzędach.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 6 – Zarządzanie procesami**

Została zidentyfikowana oraz opisana większość procesów realizowanych w urzędzie. Zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów. Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą. Procesy, które tego wymagają są realizowane z wykorzystaniem komputerów. Procesy są monitorowane. Istnieją oraz są stosowane mechanizmy doskonalenia realizowanych procesów oraz ustanawiania nowych procesów.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 6 – Zarządzanie procesami**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
6.1	Zostały zidentyfikowane procesy najważniejsze dla urzędu (procesy kluczowe), został opisany przebieg ich realizacji oraz zostały one sformalizowane w formie regulacji wewnętrznej <sup>39</sup> .	<input type="checkbox"/>			
6.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg procesów kluczowych (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz dokonywania w nich zmian <sup>40</sup> .	<input type="checkbox"/>			
6.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że grupy zadań urzędu, które zostały zidentyfikowane jako procesy kluczowe, są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji.	<input type="checkbox"/>			
6.4	Została zidentyfikowana większość procesów realizowanych w urzędzie, został opisany przebieg ich realizacji oraz zostały one sformalizowane w formie regulacji wewnętrznej <sup>41</sup> .		<input type="checkbox"/>		
6.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz dokonywania w nich zmian <sup>42</sup> .		<input type="checkbox"/>		
6.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że większość procesów jest realizowana zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji.		<input type="checkbox"/>		
6.7	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą.		<input type="checkbox"/>		
6.8	Zostały zidentyfikowane oraz sformalizowane w formie regulacji wewnętrznej procesy, których realizacja wymaga wsparcia komputerowego <sup>43</sup> .			<input type="checkbox"/>	
6.9	Procesy, które tego wymagają są realizowane z wykorzystaniem komputerów.			<input type="checkbox"/>	
6.10	Istnieje system monitoringu realizacji procesów w postaci: <ul style="list-style-type: none"> <li>• określonych mierników i celów realizacji wszystkich procesów,</li> <li>• procedur przeglądów dokonywanych przez ich właścicieli,</li> <li>• procedur gromadzenia i analizy uwag realizatorów,</li> <li>• procedur gromadzenia i analizy uwag odbiorców (interesantów),</li> </ul> oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>44</sup> .			<input type="checkbox"/>	
6.11	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że procesy są monitorowane zgodnie z przyjętymi procedurami oraz obowiązującym systemem mierników.			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
6.12	Istnieją mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów w przypadku: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany zadań realizowanych przez urząd,</li> <li>• potrzeby realizacji celów przyjętych w strategii,</li> <li>• wystąpienia innych czynników zewnętrznych,</li> </ul> oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>45</sup> .				<input type="checkbox"/>
6.13	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że stosuje się mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów z wykorzystaniem takich narzędzi, jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• audyty procesów,</li> <li>• systematyczna samoocena,</li> <li>• ocena i analiza osiągniętych wyników,</li> <li>• porównywanie z procesami ustanowionymi w innych urządach.</li> </ul>				<input type="checkbox"/>

<sup>39</sup> Np. regulamin organizacyjny, uchwała, zarządzenie, procedura.

<sup>40</sup> Np. regulamin organizacyjny, zarządzenie, uchwała.

<sup>41</sup> Np. regulamin organizacyjny, uchwała, zarządzenie, procedura.

<sup>42</sup> Np. regulamin organizacyjny, zarządzenie, uchwała.

<sup>43</sup> Np. regulamin organizacyjny, uchwała, zarządzenie, procedura.

<sup>44</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>45</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	4	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

<b>STADIUM ROZWOJU</b>	.....
------------------------	-------

**Kryterium zarządzania nr 7 – Efektywność komunikacji wewnętrznej**

- W ramach kryterium zarządzania nr 7 – efektywność komunikacji wewnętrznej, ocenie podlegają:
- ustanowione reguły komunikowania między wójtem (burmistrzem lub prezydentem) i radą,
  - ustanowione reguły komunikowania między wójtem (burmistrzem lub prezydentem) i kierownikami,
  - ustanowione reguły komunikowania w ramach urzędu,
  - monitorowanie stosowanych reguł komunikowania oraz eliminowanie występujących nieprawidłowości.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 7 – Efektywność komunikacji wewnętrznej**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Przekazywanie i wymiana informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami odbywa się w sposób doraźny, w zależności od pojawiających się potrzeb bieżących.	Zostały określone zasady wymiany informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakres informacji będącej przedmiotem wymiany,</li> <li>• formy wymiany informacji,</li> <li>• procedury wymiany informacji,</li> <li>• odpowiedzialność uczestników procesu obiegu informacji.</li> </ul> Obowiązujące zasady wymiany informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są stosowane.	Zostały określone zasady wymiany informacji w ramach urzędu, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakres informacji będącej przedmiotem wymiany,</li> <li>• formy wymiany informacji,</li> <li>• procedury wymiany informacji,</li> <li>• odpowiedzialność uczestników procesu obiegu informacji.</li> </ul> Obowiązujące zasady wymiany informacji w ramach urzędu są stosowane. <p>Problemy w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są analizowane w sposób zwyczajowy.</p>	Problemy w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są identyfikowane, analizowane i eliminowane zgodnie z przyjętymi zasadami.	Potrzeby informacyjne oraz potencjalne problemy z ich zaspokojeniem są przewidywane zgodnie z obowiązującymi mechanizmami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 7 – Efektywność komunikacji wewnętrznej**

Zostały sformułowane zasady wymiany informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami. Obowiązują szczegółowe reguły wymiany informacji w ramach urzędu. Wszystkie zasady wymiany informacji są stosowane. Problemy w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są identyfikowane, analizowane i eliminowane. Przewiduje się potrzeby informacyjne oraz potencjalne problemy z ich zaspokojeniem.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 7 – Efektywność komunikacji wewnętrznej**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
7.1	Zostały określone zasady wymiany informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami, tj.: • zakres informacji będącej przedmiotem wymiany <sup>46</sup> , • formy wymiany informacji <sup>47</sup> , • procedury wymiany informacji <sup>48</sup> , • odpowiedzialność uczestników procesu obiegu informacji <sup>49</sup> , oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>50</sup> .	<input type="checkbox"/>			
7.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że obowiązujące zasady wymiany informacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są stosowane <sup>51</sup> .	<input type="checkbox"/>			
7.3	Zostały określone zasady wymiany informacji w ramach urzędu, tj.: • zakres informacji będącej przedmiotem wymiany <sup>52</sup> , • formy wymiany informacji <sup>53</sup> , • procedury wymiany informacji <sup>54</sup> , • odpowiedzialność uczestników procesu obiegu informacji <sup>55</sup> , oraz zostały one przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>56</sup> .		<input type="checkbox"/>		
7.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że obowiązujące zasady wymiany informacji w ramach urzędu są stosowane <sup>57</sup> .		<input type="checkbox"/>		
7.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że problemy w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są analizowane w sposób zwyczajowy <sup>58</sup> .		<input type="checkbox"/>		
7.6	Zostały sformułowane zasady identyfikowania, analizowania i eliminowania problemów w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) i urzędnikami oraz zasady te zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>59</sup> .			<input type="checkbox"/>	
7.7	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że problemy w komunikacji między radą, wójtem (burmistrzem lub prezydentem) oraz urzędnikami są poszukiwane, analizowane i eliminowane zgodnie z przyjętymi zasadami <sup>60</sup> .			<input type="checkbox"/>	
7.8	Zostały sformułowane mechanizmy przewidywania potrzeb informacyjnych i potencjalnych problemów z ich zaspokojeniem oraz mechanizmy te zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>61</sup> .				<input type="checkbox"/>
7.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że potrzeby informacyjne oraz potencjalne problemy z ich zaspokojeniem są przewidywane zgodnie z obowiązującymi mechanizmami <sup>62</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>46</sup> Np. jakie cele są osiąganе, jakie zadania są realizowane, jaki jest stopień realizacji zadań.

<sup>47</sup> Np. bezpośrednie spotkania, notatki służbowe, korespondencja elektroniczna.

<sup>48</sup> Np. źródła informacji, odbiorcy informacji, częstotliwość wymiany informacji.

<sup>49</sup> Np. odpowiedzialni za koordynację wymiany informacji o określonym zakresie.

<sup>50</sup> Np. regulamin, uchwała, zarządzenie.

<sup>51</sup> Np. protokoły ze spotkań, notatki służbowe, korespondencja elektroniczna.

<sup>52</sup> Np. jakie cele są osiąganе, jakie zadania są realizowane, jaki jest stopień realizacji zadań.

<sup>53</sup> Np. bezpośrednie spotkania, notatki służbowe, korespondencja elektroniczna.

<sup>54</sup> Np. źródła informacji, odbiorcy informacji, częstotliwość wymiany informacji.

<sup>55</sup> Np. odpowiedzialni za koordynację wymiany informacji o określonym zakresie.

<sup>56</sup> Np. regulamin, uchwała, zarządzenie, obowiązujący plan komunikacji.

<sup>57</sup> Np. protokoły ze spotkań, notatki służbowe, korespondencja elektroniczna.

<sup>58</sup> Np. notatki służbowe w sprawie potrzeby wprowadzenia zmian zasad obiegu informacji.

<sup>59</sup> Np. zarządzenie w sprawie zasad prowadzenia audytu, ankietowania uczestników procesu obiegu informacji.

<sup>60</sup> Np. raport z przeprowadzonych badań ankietowych, wyniki audytu.

<sup>61</sup> Np. zarządzenie.

<sup>62</sup> Np. propozycje zmian w regulaminach.



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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	2	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## OBSZAR ZARZĄDZANIA NR III – ZARZĄDZANIE KADRAMI

### Definicja obszaru zarządzanie kadrami

W obszarze zarządzanie kadrami mieści się, przede wszystkim, podejmowanie decyzji kierowniczych i realizacja spójnych działań, zmierzających do zapewnienia im niezbędnego personelu w wymiarze ilościowym i jakościowym, w określonym miejscu i czasie oraz racjonalne wykorzystanie tego personelu zgodnie z misją i celem instytucji. W Programie Rozwoju Instytucjonalnego zakres i przedmiot analiz koncentruje się na zbadaniu kluczowych funkcji i obszarów, a mianowicie procedury rekrutacji personelu, systemu ocen i awansowania pracowników oraz systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego. Celem tych analiz jest wskazanie kierunków i sposobów doskonalenia procesu zarządzania kadrami.

W ramach obszaru zarządzania pt. zarządzanie kadrami sformułowano 3 kryteria zarządzania, w obrębie których dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- system rekrutacji personelu,
- system oceny i awansowania pracowników,
- system szkoleń i doskonalenia zawodowego.

### Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie kadrami

**Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych** – są narzędziem regulującym i ujednocającym sposób informowania potencjalnych kandydatów do pracy o wakatach w urzędzie i o procedurze naboru. Zawierają następujące informacje:

- informacje na temat urzędu/komórki posiadającej wakat,
- nazwę stanowiska,
- krótką charakterystykę zakresu obowiązków,
- wymagania względem kandydatów,
- wykaz wymaganych dokumentów,
- miejsce i sposób składania aplikacji,
- termin składania aplikacji,
- formułę oświadczenia dotyczącego ochrony danych osobowych.

**Polityka szkoleniowa i doskonalenia zawodowego** – dokument obowiązujący w urzędzie, który określa pożądane dla realizacji zadań urzędu kierunki szkoleń i kształcenia zawodowego urzędników.

**Ewidencja szkoleń** – gromadzenie przez dział kadr informacji dotyczących uczestnictwa pracowników w szkoleniach, w tym między innymi:

- daty szkolenia,
- ilości dni szkoleniowych,
- tematu szkolenia,
- organizatora (nazwa firmy szkoleniowej),
- ceny,
- nazwiska pracownika biorącego udział w szkoleniu,
- wydziału/komórki, która delegowała pracownika na szkolenie.

**Ocenianie pracowników** – proces kompleksowego wartościowania cech i zachowań wiążących się z poziomem wykonania zadań. Sama ocena jest efektem sądu wartościującego – pozytywnym lub negatywnym – fakt (zdarzenie, zjawisko), rzecz, zachowanie.

**System okresowych ocen pracowniczych** – umożliwia pracownikom poznanie opinii przełożonych na temat efektów ich pracy oraz jest podstawą do planowania szkoleń, planu doskonalenia i wyznaczania ścieżek kariery. Służy utrwalaniu pożądanego standardu pracy, zapewniającego realizację celów organizacji. System okresowych ocen pracowniczych składa się z następujących elementów:

- celów systemu ocen pracowniczych,
- przedmiotu oceny,
- podmiotu oceny,
- okresu przeprowadzania ocen pracowniczych,
- kryteriów i zasad oceny,
- technik i narzędzi oceny.

**Procedura awansowania pracowników** – jasno określone, przejrzyste, jednoznaczne, sformalizowane oraz znane pracownikom kryteria i zasady awansowania obowiązujące w urzędzie.

**Szkolenia wewnętrzne** – szkolenie pracowników przez przełożonych lub pracowników przez pracowników.

### **Kryterium zarządzania nr 8 – System rekrutacji personelu**

W ramach kryterium zarządzania nr 8 – system rekrutacji personelu, ocenie podlegają:

- stosowanie procedur przeprowadzania rekrutacji,
- stosowanie narzędzi przeprowadzania rekrutacji (standardów ogłoszeń rekrutacyjnych, kwestionariuszy do rozmowy kwalifikacyjnej),
- dokumentowanie postępowań rekrutacyjnych,
- informowanie kandydatów o wynikach rekrutacji,
- posiadanie oraz jakość opisów wszystkich stanowisk,
- dokonywanie identyfikacji potrzeb rekrutacyjnych,
- posiadanie oraz jakość rocznych planów zatrudnienia,
- prowadzenie baz danych kandydatów,
- stosowanie procedur dokonywania okresowej oceny i aktualizacji mechanizmów przeprowadzania rekrutacji.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 8 – System rekrutacji personelu**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Nie istnieją wewnętrzne regulacje w zakresie rekrutacji pracowników.</p>	<p>Zostały sformułowane zasady prowadzenia rekrutacji, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za prowadzenie rekrutacji,</li> <li>• wskazanie narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji,</li> <li>• szczegółowa procedura rekrutacji.</li> </ul> <p>Rekrutacja personelu jest prowadzona przez komisję rekrutacyjną, powoływaną w trybie doraźnym.</p> <p>Istnieją dokumenty, które potwierdzają działalność komisji rekrutacyjnej.</p> <p>Rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są w oparciu o kwestionariusz, który zawiera m.in. następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie kandydata,</li> <li>• doświadczenie zawodowe kandydata,</li> <li>• oczekiwania kandydata (w tym finansowe).</li> </ul> <p>Dostępne są kwestionariusze z przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych.</p>	<p>Ogłoszenia rekrutacyjne są stosowane zgodnie z obowiązującymi standardami oraz są ewidencjonowane.</p> <p>Ubiegający się o zatrudnienie są informowani o wynikach postępowania rekrutacyjnego.</p> <p>Urzędnicy odpowiedzialni za prowadzenie rekrutacji zostali przeszkoleni w zakresie jej stosowania.</p> <p>Istnieją opisy wszystkich stanowisk, które określają co najmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nazwę stanowiska pracy,</li> <li>• komórkę organizacyjną,</li> <li>• kategorię zaszczerowania,</li> <li>• funkcje podstawowe,</li> <li>• wymagane wykształcenie,</li> <li>• doświadczenie zawodowe,</li> <li>• wiedzę specjalistyczną,</li> <li>• umiejętności i zdolności.</li> </ul>	<p>Identyfikacja potrzeb rekrutacyjnych odbywa się poprzez pisemne zgłoszenie przez kierowników potrzeb kadrowych wraz z ich uzasadnieniem.</p> <p>Istnieją roczne plany zatrudnienia, przygotowane w oparciu o identyfikację potrzeb kadrowych, które zawierają:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• listę stanowisk do obsadzenia,</li> <li>• harmonogram przyjęć,</li> <li>• oczekiwania wobec kandydatów.</li> </ul> <p>Dane kandydatów są gromadzone zgodnie z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi i przepisami ustawowymi.</p> <p>Istnieją dokumenty, które potwierdzają dokonywanie oceny elementów systemu rekrutacji zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p>	<p>Istnieją zasady aktualizacji opisów stanowisk oraz doskonalenia elementów systemu rekrutacji.</p> <p>Przynajmniej niektóre opisy stanowisk zostały zaktualizowane oraz niektóre elementy systemu rekrutacji zostały udoskonalone.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 8 – System rekrutacji personelu**

Istnieją sformalizowane zasady prowadzenia rekrutacji personelu. Stosuje się standardy ogłoszeń rekrutacyjnych i kwestionariusze do rozmowy kwalifikacyjnej. Rekrutację prowadzi komisja rekrutacyjna. Postępowania rekrutacyjne są udokumentowane. Kandydaci są informowani o wynikach postępowania rekrutacyjnego. Wszystkie stanowiska pracy są opisane. Dokonuje się formalnej identyfikacji potrzeb kadrowych oraz przygotowuje się roczne plany zatrudnienia. Istnieje baza danych kandydatów. Dokonuje się okresowej oceny stosowanych procedur oraz narzędzi rekrutacji. W oparciu o wyniki oceny zasady i narzędzia rekrutacji są doskonalone. Opisy stanowisk pracy są aktualizowane w oparciu o obowiązujące w urzędzie zasady.

### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 8 – System rekrutacji personelu

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
8.1	Zostały sformułowane zasady prowadzenia rekrutacji, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za prowadzenie rekrutacji,</li> <li>• wskazanie narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji,</li> <li>• szczegółowa procedura rekrutacji,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>63</sup> .	<input type="checkbox"/>			
8.2	Rekrutacja personelu jest prowadzona przez komisję rekrutacyjną powoływaną w trybie doraźnym, która funkcjonuje w oparciu o regulacje wewnętrzne <sup>64</sup> .	<input type="checkbox"/>			
8.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają działalność komisji rekrutacyjnej <sup>65</sup> .	<input type="checkbox"/>			
8.4	Rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są w oparciu o kwestionariusz, który zawiera m.in. następujące informacje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie kandydata,</li> <li>• doświadczenie zawodowe kandydata,</li> <li>• oczekiwania kandydata (w tym finansowe),</li> </ul> oraz został zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>66</sup> .	<input type="checkbox"/>			
8.5	Dostępne są kwestionariusze z przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych.	<input type="checkbox"/>			
8.6	Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>67</sup> .		<input type="checkbox"/>		
8.7	Ogłoszenia rekrutacyjne są stosowane zgodnie z obowiązującymi standardami oraz są ewidencjonowane <sup>68</sup> .		<input type="checkbox"/>		
8.8	Dostępna jest korespondencja potwierdzająca, że ubiegający się o zatrudnienie są informowani o wynikach postępowania rekrutacyjnego.		<input type="checkbox"/>		
8.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy odpowiedzialni za prowadzenie rekrutacji zostali przeszkoleni w zakresie jej stosowania <sup>69</sup> .		<input type="checkbox"/>		
8.10	Istnieją opisy wszystkich stanowisk, które określają co najmniej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nazwę stanowiska pracy,</li> <li>• komórkę organizacyjną,</li> <li>• kategorię zaszerzegowania,</li> <li>• funkcje podstawowe,</li> <li>• wymagane wykształcenie,</li> <li>• doświadczenie zawodowe,</li> <li>• wiedzę specjalistyczną,</li> <li>• umiejętności i zdolności,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>70</sup> .		<input type="checkbox"/>		
8.11	Identyfikacja potrzeb rekrutacyjnych odbywa się poprzez pisemne zgłoszenie przez kierowników potrzeb kadrowych wraz z ich uzasadnieniem, w trybie zgodnym z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi <sup>71</sup> .			<input type="checkbox"/>	
8.12	Istnieją roczne plany zatrudnienia, przygotowane w oparciu o identyfikację potrzeb kadrowych, które zawierają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• listę stanowisk do obsadzenia,</li> <li>• harmonogram przyjęć,</li> <li>• oczekiwania wobec kandydatów,</li> </ul> oraz są zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>72</sup> .			<input type="checkbox"/>	
8.13	Dane kandydatów są gromadzone zgodnie z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi i przepisami ustawowymi <sup>73</sup> .			<input type="checkbox"/>	
8.14	Określone zostały zasady dokonywania oceny wszystkich elementów systemu rekrutacji w cyklu przynajmniej dwuletnim oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>74</sup> .			<input type="checkbox"/>	
8.15	Istnieją dokumenty, które potwierdzają dokonywanie oceny elementów systemu rekrutacji zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>75</sup> .			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
8.16	Istnieją zasady aktualizacji opisów stanowisk i doskonalenia elementów systemu rekrutacji oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>63</sup> .				<input type="checkbox"/>
8.17	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre opisy stanowisk zostały zaktualizowane oraz niektóre elementy systemu rekrutacji zostały udoskonalone <sup>77</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>63</sup> Np. w drodze zarządzenia.

<sup>64</sup> Np. w oparciu o regulamin organizacyjny, zarządzenie.

<sup>65</sup> Np. protokoły z posiedzeń komisji.

<sup>66</sup> Np. zarządzenie, dokument podpisany przez osobę upoważnioną.

<sup>67</sup> Np. w drodze zarządzenia, dokumentu podpisanego przez osobę upoważnioną.

<sup>68</sup> Np. kopie ogłoszeń.

<sup>69</sup> Np. arkusz oceniający szkolenia, program szkolenia, lista uczestników szkolenia.

<sup>70</sup> Np. zarządzenie.

<sup>71</sup> Np. zarządzenie, które określa tryb zgłaszania potrzeb rekrutacyjnych.

<sup>72</sup> Np. zarządzenie.

<sup>73</sup> W tym, w ustawie o ochronie danych osobowych.

<sup>74</sup> Np. zarządzenie.

<sup>75</sup> Np. protokół z posiedzenia komisji dokonującej oceny obowiązujących zasad prowadzenia rekrutacji.

<sup>76</sup> Np. zarządzenie.

<sup>77</sup> Np. poprzednie i aktualne zarządzenie w sprawie zasad prowadzenia rekrutacji, poprzedni i aktualnie obowiązujący kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej, poprzednie i aktualne opisy stanowisk.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	5	
dla stadium 3	5	
dla stadium 4	5	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

<b>STADIUM ROZWOJU</b>	.....
------------------------	-------

### Kryterium zarządzania nr 9 – System oceny i awansowania pracowników

W ramach kryterium zarządzania nr 9 – system oceny i awansowania pracowników, ocenie podlegają:

- jakość oraz stosowanie wzorów arkuszy oceny okresowej pracowników,
- formułowanie kryteriów oceny pracowników,
- stosowanie procedur oceny i awansowania pracowników,
- informowanie pracowników o obowiązujących kryteriach oceny oraz procedurach oceny i awansowania,
- częstotliwość stosowania procedur oceny i awansowania pracowników,
- wykorzystywanie wyników oceny okresowej do kształtowania wysokości wynagrodzeń, awansowania, racjonalizacji zatrudnienia i szkoleń,
- dokonywanie okresowej oceny, aktualizacji i doskonalenia elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników.

#### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 9 – System oceny i awansowania pracowników

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Urzednicy są oceniani oraz awansowani w oparciu o uznaniowe kryteria przełożonych.</p> <p>Nie istnieją wewnętrzne regulacje w zakresie oceny oraz awansowania pracowników.</p>	<p>Istnieją wzory arkuszy oceny okresowej pracowników, które zawierają m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dane osoby ocenianej,</li> <li>• wyniki oceny pracownika,</li> <li>• dane osoby oceniającej,</li> <li>• potwierdzenie zapoznania się pracownika z wynikami jego oceny.</li> </ul> <p>Przeprowadzanie oceny pracowników w oparciu o arkusz oceny okresowej pracowników jest udokumentowane.</p> <p>Przypisana została odpowiedzialność za realizację zadań z zakresu oceny i awansowania pracowników.</p>	<p>Zostały sformułowane kryteria oceny okresowej pracowników.</p> <p>Zostały sformułowane szczegółowe procedury oceny i awansowania pracowników.</p> <p>Urzednicy są zaznajomieni z kryteriami oceny oraz ze szczegółowymi procedurami oceny i awansowania pracowników.</p> <p>Urzednicy są oceniani przynajmniej w cyklu rocznym, zgodnie z obowiązującą procedurą oceny oraz z wykorzystaniem zatwierdzonych arkuszy oceny okresowej i kryteriów oceny.</p> <p>Urzednicy odpowiedzialni za stosowanie procedur oceny i awansowania pracowników zostali przeszkoleni w tym zakresie w okresie dwóch ostatnich lat.</p>	<p>Rezultaty okresowej oceny pracowników mają wpływ na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenia,</li> <li>• awanse,</li> <li>• racjonalizację zatrudnienia,</li> <li>• szkolenia.</li> </ul> <p>Istnieją zasady dokonywania oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników w cyklu przynajmniej dwuletnim.</p> <p>Dokonuje się oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników.</p>	<p>Zostały sformułowane zasady aktualizacji i doskonalenia systemu okresowej oceny i awansowania pracowników.</p> <p>Przynajmniej niektóre elementy systemu okresowej oceny i awansowania pracowników zostały zaktualizowane i udoskonalone.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 9 – System oceny i awansowania pracowników**

Zostały sformułowane kryteria oceny oraz procedury oceny i awansowania pracowników, które są znane pracownikom. Przeprowadza się coroczną ocenę pracowników z wykorzystaniem obowiązujących arkuszy ocen. Rezultaty okresowej oceny pracowników mają wpływ na wysokość wynagrodzeń, awanse, racjonalizację zatrudnienia oraz szkolenia. Przynajmniej w cyklu dwuletnim dokonuje się oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników. Wnioski z oceny służą aktualizacji i doskonaleniu stosowanych procedur oraz narzędzi oceny i awansowania.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 9 – System oceny i awansowania pracowników**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informując którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
9.1	Istnieją wzory arkuszy oceny okresowej pracowników, które zawierają m.in.: • dane osoby ocenianej, • wyniki oceny pracownika, • dane osoby oceniającej, • potwierdzenie zapoznania się pracownika z wynikami jego oceny, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>78</sup> .	<input type="checkbox"/>			
9.2	Przeprowadzanie oceny pracowników w oparciu o arkusz oceny okresowej pracowników jest udokumentowane <sup>79</sup> .	<input type="checkbox"/>			
9.3	Przypisana została odpowiedzialność za realizację zadań z zakresu oceny i awansowania pracowników <sup>80</sup> .	<input type="checkbox"/>			
9.4	Zostały sformułowane oraz formalnie zatwierdzone kryteria oceny okresowej pracowników <sup>81</sup> .		<input type="checkbox"/>		
9.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają zapoznanie pracowników z kryteriami oceny <sup>82</sup> .		<input type="checkbox"/>		
9.6	Zostały sformułowane oraz formalnie zatwierdzone szczegółowe procedury oceny i awansowania pracowników <sup>83</sup> .		<input type="checkbox"/>		
9.7	Istnieją dokumenty, które potwierdzają fakt, że pracownicy zapoznali się ze szczegółowymi procedurami oceny i awansowania pracowników <sup>84</sup> .		<input type="checkbox"/>		
9.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy są oceniani przynajmniej w cyklu rocznym, zgodnie z obowiązującą procedurą oceny oraz z wykorzystaniem zatwierdzonych arkuszy oceny okresowej i kryteriów oceny <sup>85</sup> .		<input type="checkbox"/>		
9.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy odpowiedzialni za stosowanie procedur oceny i awansowania pracowników zostali przeszkoleni w tym zakresie w okresie dwóch ostatnich lat <sup>86</sup> .		<input type="checkbox"/>		



Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
9.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że rezultaty okresowej oceny pracowników mają wpływ na: <ul style="list-style-type: none"> <li>wynagrodzenia,</li> <li>awanse,</li> <li>racjonalizację zatrudnienia,</li> <li>szkolenia<sup>87</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
9.11	Istnieją zasady dokonywania oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników w cyklu przynajmniej dwuletnim oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>88</sup> .			<input type="checkbox"/>	
9.12	Istnieją dokumenty, które potwierdzają dokonywanie oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>89</sup> .			<input type="checkbox"/>	
9.13	Zostały sformułowane zasady aktualizacji i doskonalenia systemu okresowej oceny i awansowania pracowników oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>90</sup> .				<input type="checkbox"/>
9.14	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre elementy systemu okresowej oceny i awansowania pracowników zostały zaktualizowane i udoskonalone <sup>91</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>78</sup> Np. zarządzenie, dokument podpisany przez upoważnioną osobę.

<sup>79</sup> Np. wypełnione arkusze oceny.

<sup>80</sup> Np. w regulaminie organizacyjnym.

<sup>81</sup> Np. w drodze zarządzenia.

<sup>82</sup> Np. sprawozdanie ze spotkania informacyjnego, informacja umieszczona w gablocie.

<sup>83</sup> Np. w drodze zarządzenia.

<sup>84</sup> Np. sprawozdanie ze spotkania informacyjnego, informacja umieszczona w gablocie.

<sup>85</sup> Np. raport z przeprowadzonej okresowej oceny pracowników.

<sup>86</sup> Np. arkusz oceniający szkolenia na temat oceny i awansowania pracowników, lista uczestników szkolenia, program szkolenia.

<sup>87</sup> Np. decyzje w sprawie zmiany wysokości wynagrodzenia w oparciu o wyniki oceny, decyzje o awansach uzasadniane wynikami oceny, plan zatrudnienia z uzasadnieniem wpływu wyników oceny okresowej na wielkość zatrudnienia.

<sup>88</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>89</sup> Np. protokół z prac zespołu, zajmującego się oceną stosowanego systemu okresowej oceny i awansowania pracowników.

<sup>90</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>91</sup> Np. poprzedni i aktualny arkusz oceny okresowej, poprzednie i aktualnie obowiązujące kryteria oceny.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	6	
dla stadium 4	3	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

**Kryterium zarządzania nr 10 – System szkoleń i doskonalenia zawodowego**

W ramach kryterium zarządzania nr 10 – system szkoleń i doskonalenia zawodowego, ocenie podlegają:

- przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,
- istnienie minimalnych wymogów szkoleniowych, ustanowionych indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,
- upowszechnianie ofert szkoleniowych wśród pracowników,
- dokonywanie oceny potrzeb szkoleniowych,
- istnienie rocznych planów szkoleń,
- realizowanie szkoleń, w tym szkoleń wewnętrznych,
- ewidencjonowanie szkoleń,
- dokonywanie oceny skuteczności szkoleń,
- procedury stosowania wyżej wymienionych elementów systemu szkoleń,
- opracowywanie dokumentu polityki szkoleniowej i doskonalenia zawodowego,
- istnienie i stosowanie procedur oceny oraz aktualizacji i usprawniania elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 10 – System szkoleń i doskonalenia zawodowego**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Nie istnieją wewnętrzne regulacje w zakresie systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.</p>	<p>Istnieją przynajmniej 3 elementy systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana.</li> </ul>	<p>Została sformułowana polityka szkoleniowa i doskonalenia zawodowego pracowników.</p> <p>Istnieje przynajmniej 5 elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana.</li> </ul> <p>Organizowane są szkolenia wewnętrzne dla pracowników.</p> <p>Urzędnicy zostali zaznajomieni z obowiązującym systemem szkoleń i doskonalenia zawodowego.</p>	<p>Istnieje przynajmniej 8 elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana.</li> </ul> <p>Istnieją zasady dokonywania oceny elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego w cyklu przynajmniej dwuletnim.</p> <p>Dokonuje się oceny elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.</p>	<p>Obowiązują zasady aktualizacji i usprawniania systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.</p> <p>Przynajmniej niektóre elementy systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego zostały zaktualizowane i usprawnione.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 10 – System szkoleń i doskonalenia zawodowego**

Została sformułowana polityka szkoleniowa i doskonalenia zawodowego pracowników. Istnieje system szkoleń i doskonalenia zawodowego oraz jego wszystkie elementy są stosowane (m.in. ocena potrzeb szkoleniowych, plan szkoleń, realizacja szkoleń, ewidencja szkoleń, ocena skuteczności szkoleń). Urzędnicy uczestniczą w szkoleniach – również w szkoleniach wewnętrznych, na zasadach zgodnych z obowiązującą polityką i systemem szkoleń. Dokonuje się oceny elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego przynajmniej w cyklu dwuletnim. Wnioski z oceny służą aktualizowaniu oraz usprawnianiu stosowanych elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 10 – System szkoleń i doskonalenia zawodowego**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informując którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
10.1	Istnieją przynajmniej 3 elementy systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>92</sup> .	<input type="checkbox"/>			
10.2	Została sformułowana polityka szkoleniowa i doskonalenia zawodowego pracowników oraz została ona zatwierdzona w formie regulacji wewnętrznej <sup>93</sup> .		<input type="checkbox"/>		
10.3	Istnieje przynajmniej 5 elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>94</sup> .		<input type="checkbox"/>		
10.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że organizowane są szkolenia wewnętrzne dla pracowników <sup>95</sup> .		<input type="checkbox"/>		
10.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy zostali zaznajomieni z obowiązującym systemem szkoleń i doskonalenia zawodowego <sup>96</sup> .		<input type="checkbox"/>		

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
10.6	Istnieje przynajmniej 8 elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury stosowania wszystkich elementów systemu szkoleń,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,</li> <li>• minimalne wymogi szkoleniowe, ustanowione indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,</li> <li>• oferty szkoleniowe są upowszechniane wśród pracowników,</li> <li>• dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>• przygotowuje się roczne plany szkoleń,</li> <li>• realizuje się szkolenia,</li> <li>• szkolenia są ewidencjonowane,</li> <li>• skuteczność szkoleń jest oceniana,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>97</sup> .			<input type="checkbox"/>	
10.7	Istnieją zasady dokonywania oceny elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego w cyklu przynajmniej dwuletnim, które zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>98</sup> .			<input type="checkbox"/>	
10.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają dokonywanie oceny elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>99</sup> .			<input type="checkbox"/>	
10.9	Zasady aktualizacji i usprawniania systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>100</sup> .				<input type="checkbox"/>
10.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre elementy systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego zostały zaktualizowane i usprawnione <sup>101</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>92</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>93</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>94</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>95</sup> Np. lista uczestników szkolenia, wpis w ewidencji szkoleń o zorganizowanych szkoleniach wewnętrznych.

<sup>96</sup> Np. notatka służbowa kierowana do pracowników – w sprawie obowiązującego systemu szkoleń, zarządzenie (uchwała) w sprawie systemu szkoleń, protokół ze szkolenia, poświęconego funkcjonowaniu systemu szkoleń (bądź lista uczestników szkolenia).

<sup>97</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>98</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>99</sup> Np. raport na temat oceny stosowanych elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego, przygotowany przez zespół roboczy powołany w celu przeprowadzenia oceny.

<sup>100</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>101</sup> Np. poprzednie i aktualne wersje formularza ewidencji szkoleń.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	1	
dla stadium 3	4	
dla stadium 4	3	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## **OBZAR ZARZĄDZANIA NR IV – USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE**

### **Definicja obszaru usługi publiczne, w tym komunalne**

Usługi publiczne obejmują dobra publiczne, w odniesieniu do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich. Są to dobra od których oczekujemy określonej jakości – niezależnie od liczby osób z nich korzystających (każdy nowy konsument nie narusza uprawnień pozostałych).

Doskonalenie zarządzania usługami publicznymi dokonuje się poprzez zwiększanie dostępności oraz poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej. Powszechna dostępność oraz poprawa jakości jest efektem sprawnego zarządzania usługami przez jednostki administracji publicznej, które dbają o zapewnienie warunków do efektywnej ich realizacji, bazując na zdefiniowanych standardach ich realizacji oraz określonym rynku usługodawców.

Rozwój instytucjonalny w obszarze usług publicznych został określony jako przygotowanie i stosowanie standardów usług publicznych, planowanie świadczenia usług publicznych w oparciu o schematy organizacji dostarczania usług publicznych oraz stosowanie mechanizmów doskonalenia świadczenia usług publicznych.

Obszar usług publicznych obejmuje szeroki zakres aktywności gminy, przybierający różnorodne formy organizacyjne. Usługi świadczone są m.in. przez jednostki budżetowe (np. urzędy), zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze, spółki prawa handlowego. Zagadnienia, które są rozpatrywane w ramach obszaru usługi publiczne nie są kierowane do jednej z wymienionych grup (np. tylko urzędów), ale mają zastosowanie do wszystkich z nich – bez względu na rozwiązania organizacyjne obowiązujące w danej gminie.

W ramach obszaru zarządzania pt. usługi publiczne, w tym komunalne, sformułowano 3 kryteria zarządzania:

- standardy świadczenia usług publicznych,
- planowanie świadczenia usług publicznych,
- doskonalenie świadczenia usług publicznych.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze usługi publiczne, w tym komunalne**

**Grupa usług publicznych** – element klasyfikacji usług publicznych. Wyróżnia się trzy grupy usług publicznych: administracyjne, społeczne i techniczne. Grupy usług publicznych dzielą się na kategorie, które z kolei składają się z pojedynczych usług.

**Kategoria usług publicznych** – element klasyfikacji usług publicznych. Kategoria usług publicznych jest zbiorem pojedynczych usług, z tej samej dziedziny. Na przykład, kategoria usług mieszkalnictwo to wszelkie usługi związane z realizacją zadań z zakresu zabezpieczenia potrzeb mieszkaniowych. Kategorią usług jest również zbiór usług o jednakowych cechach. Na przykład, wydawanie dokumentów na życzenie klienta to zbiór usług, na który składają się między innymi: wydawanie dowodów osobistych, wydawanie odpisów ze świadectw urodzenia, wydawanie wypisów i wrysów z planów miejscowych, itp. Dla samorządu gminnego wyróżniono łącznie 17 kategorii usług publicznych.

**Usługa publiczna** – element klasyfikacji usług publicznych. Usługą publiczną jest pojedyncza usługa związana z dostarczeniem określonego dobra, np. wydawanie dowodów osobistych, utrzymanie nawierzchni dróg (bieżące remonty), odśnieżanie dróg, dostarczanie wody wodociągami, dostarczanie wody beczkownikami, itp. W Programie Rozwoju Instytucjonalnego stosuje się następującą klasyfikację usług publicznych świadczonych przez gminę:

Grupy usług publicznych	Kategorie usług publicznych	Usługi publiczne
Usługi administracyjne	Wydawanie dokumentów na życzenie klienta, nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami	
	Wprowadzanie do rejestru (bazy danych) danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta	
	Wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego	
	Wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną przez państwo	
Usługi społeczne	Ochrona zdrowia	
	Oświata i wychowanie oraz edukacja	
	Kultura	
	Kultura fizyczna i rekreacja	
	Pomoc i opieka społeczna	
	Mieszkalnictwo	
Usługi techniczne	Bezpieczeństwo publiczne	
	Transport – usługi i infrastruktura	
	Gospodarka wodna – zaopatrzenie w wodę i kanalizacja	
	Gospodarka odpadami oraz utrzymanie porządku i czystości	
	Cmentarnictwo	
	Zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo)	
Zieleń publiczna		

**Mierniki świadczenia usług publicznych** – określone cechy i parametry świadczenia usług, które można zmierzyć (podać wartość liczbową, np. koszt w złotych) lub opisać na różne sposoby (generalnie poprzez opis cechy, np. jezdnia „asfaltowa” albo umieszczenie na skali wartościującej, np. dużo-mało, dobry-poprawny-zły, jezdnia równa-jezdnia nierówna).

**Standardy świadczenia usług publicznych** – wzorce, określone dla wybranych mierników oczekiwane nieprzekraczalne wartości lub cechy. Dla mierników, które można zmierzyć oznacza to podanie wartości, która jest nieprzekraczalna (może być wartością maksymalną lub minimalną) lub pożądana (np. wartość średnia), dla mierników opisowych – poprzez podanie wzorca wprost (np. określenie, że usługa powinna być zrealizowana niezwłocznie, klient powinien być obsłużony w sposób kulturalny – grzecznie, sprawnie).

**Stosowanie standardów** – porównywanie parametrów świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami. Celem stosowania standardów jest sprawdzenie czy parametry usług odpowiadają ustanowionym dla nich standardom. Przykładowo, dla ustanowionego standardu w postaci maksymalnej liczby uczniów w klasie szkoły podstawowej, jego stosowanie oznacza dokonanie porównania rzeczywistej liczby uczniów w klasach szkoły podstawowej względem przyjętego standardu. Jeżeli liczba uczniów w klasach nie przekracza 25, oznacza to, że standard jest przestrzegany. Jeżeli liczba uczniów jest w jakiegokolwiek klasie wyższa niż 25, oznacza to, że obowiązujący standard nie jest przestrzegany.

**Katalog usług publicznych gminy** – spis usług publicznych, które gminy zobowiązane są dostarczać mieszkańcom. Katalog powinien zawierać nazwę usługi wraz ze wskazaniem do jakiej grupy i kategorii dana usługa należy, podstawę prawną jej realizacji, krótki opis (na czym usługa polega), co jest jej istotną cechą (co powinien uzyskać klient).

**Schemat organizacji dostarczania usług publicznych** – opis procedury realizacji usługi publicznej, który powstał na bazie schematów organizacyjnych i powiązań instytucji, które uczestniczą w dostarczaniu usługi. Schemat powinien zawierać: opis każdego etapu świadczenia usługi, opis roli poszczególnych organizacji w procesie świadczenia usługi, opisy przepływu informacji i pieniądza, wskazania uprawnień decyzyjnych i kontrolnych.

**Operacyjny plan świadczenia usług publicznych** – plan realizacji zadań związanych ze świadczeniem usług, opierający się na krótkoterminowej (jednorocznej) analizie potrzeb i możliwości ich realizacji, nastawiony głównie na bieżące zaspokojenie potrzeb. Plan powinien określać: zakres i jakość świadczenia usług, środki na realizację usług oraz harmonogram realizacji. Plan opracowuje się na podstawie katalogu usług, schematu organizacji dostarczania usług oraz standardów kosztowych i jakościowych.

**Wieloletni plan świadczenia usług publicznych** – plan realizacji zadań związanych ze świadczeniem usług, opierający się na długoterminowej (kilkuletniej) analizie i prognozie potrzeb oraz możliwości ich realizacji, nastawiony przede wszystkim na ciągłe podnoszenie jakości i racjonalizację realizacji usług. Plany przygotowywane są w perspektywie co najmniej dwuletniej, przy czym im odleglejszej perspektywy plan dotyczy, tym jego wartość planistyczna jest większa.

Mechanizmy doskonalenia świadczenia usług obejmują:

- rozpoznawanie możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne,
- analizowanie rynku usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych jednostkom zewnętrznym,
- analizowanie możliwości komercjalizacji i prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych,
- kształtowanie przez gminę rynku usług.

**Jednostki gminne i jednostki zależne** – jednostki, których gmina jest właścicielem lub posiada rzeczywiste uprawnienia decyzyjne w ich strukturach (jako właściciel, współwłaściciel posiadający większą część własności, poprzez reprezentację we władzach jednostek – zarządach, radach nadzorczych, itp.).

**Doskonalenie (poprawa jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne** – wykorzystanie możliwości wprowadzania zmian wewnątrz „własnej” organizacji świadczącej usługi. Zmiany w organizacji powinny przekładać się na jakość (osiąganie wyznaczonych standardów), jak i racjonalizację realizacji usług (odpowiednia relacja pomiędzy standardami jakościowymi i kosztowymi usług – maksymalizacja korzyści przy minimalizacji kosztów).

**Rynek usług:**

- strona podaźowa – funkcjonujące na terenie gminy lub w jej sąsiedztwie jednostki zewnętrzne (niezależne od gminy), które mogą realizować usługi publiczne. Istotne jest, aby jednostki te mogły zarządzać realizacją usług lub je bezpośrednio świadczyć (pomija się możliwość realizacji prac pomocniczych typu sprzątanie pomieszczeń). Gmina analizuje stronę podaźową rynku pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych,
- strona popytowa – rzeczywiste potrzeby oraz aspiracje mieszkańców i innych podmiotów na terenie gminy. Potrzeby analizuje się pod kątem wieloletniej prognozy wielkości rynku. Ma to na celu zainteresowanie jednostek zewnętrznych świadczeniem danych usług.

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



### Kryterium zarządzania nr 11 – Standardy świadczenia usług publicznych

W ramach kryterium zarządzania nr 11 – standardy świadczenia usług publicznych, ocenie podlegają:

- posiadanie standardów,
- zakres stosowania standardów (dla jakiej części świadczonych usług zostały przygotowane standardy),
- informacje zawarte w opisach posiadanych standardów,
- stosowanie standardów świadczenia usług publicznych (monitorowanie parametrów dostarczanych usług względem przyjętych dla nich standardów),
- informowanie odbiorców usług o istniejących standardach,
- monitorowanie i ocena obowiązujących standardów (czy standardy zostały określone na właściwym poziomie),
- weryfikacja i aktualizacja standardów (czy wnioski z oceny poziomu standardów są wykorzystywane do ich zmiany).

### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 11 – Standardy świadczenia usług publicznych

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Nie zostały określone standardy świadczenia usług.</p> <p>Parametry kosztowe i jakościowe usług są określone zgodnie z obowiązującym prawem.</p>	<p>Istnieją standardy przynajmniej dla 2 kategorii usług, zawierające informację m.in. o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>• sposobie świadczenia usługi,</li> <li>• podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>• warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>• opłatach za usługę,</li> <li>• czasie dostępu do usługi.</li> </ul> <p>Standardy dla przynajmniej 2 kategorii usług są stosowane.</p>	<p>Istnieją standardy przynajmniej dla 7 kategorii usług, zawierające informację m.in. o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>• sposobie świadczenia usługi,</li> <li>• podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>• warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>• opłatach za usługę,</li> <li>• czasie dostępu do usługi.</li> </ul> <p>Standardy dla przynajmniej 7 kategorii usług są stosowane.</p> <p>Zostały sformułowane zasady informowania odbiorców usług o istniejących standardach.</p> <p>Zasady informowania odbiorców usług o istniejących standardach są stosowane.</p> <p>Urzednicy odpowiedzialni za tworzenie i egzekwowanie standardów zostali przeszkoleni w tym zakresie.</p>	<p>Istnieją standardy przynajmniej dla 12 kategorii usług, zawierające informację m.in. o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>• sposobie świadczenia usługi,</li> <li>• podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>• warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>• opłatach za usługę,</li> <li>• czasie dostępu do usługi.</li> </ul> <p>Standardy dla przynajmniej 12 kategorii usług są stosowane.</p> <p>Istnieją zasady monitorowania i oceny istniejących standardów usług.</p> <p>Zasady monitorowania i oceny istniejących standardów usług są stosowane.</p> <p>Prowadzone są badania społeczne dotyczące oceny jakości świadczenia usług i aspiracji mieszkańców, przynajmniej raz na cztery lata.</p>	<p>Istnieją standardy dla wszystkich kategorii usług, zawierające informację m.in. o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>• sposobie świadczenia usługi,</li> <li>• podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>• warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>• opłatach za usługę,</li> <li>• czasie dostępu do usługi.</li> </ul> <p>Standardy dla wszystkich kategorii usług są stosowane.</p> <p>Standardy usług są porównywane ze standardami usług świadczonych przez inne jednostki samorządu terytorialnego.</p> <p>Istnieją mechanizmy weryfikacji i aktualizacji standardów usług.</p> <p>Przynajmniej niektóre standardy usług zostały zweryfikowane lub zaktualizowane.</p>

### Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy w ramach kryterium zarządzania nr 11 – Standardy świadczenia usług publicznych

Istnieją standardy dla wszystkich usług publicznych świadczonych przez gminę, które zawierają szczegółowe informacje na temat zakresu usług i ich charakterystyki (gwarantowanej jakości), sposobu świadczenia, podmiotu świadczącego usługę, warunkach, które powinien spełniać odbiorca usługi, opłatach za usługę oraz czasie dostępu do usługi. Standardy są stosowane, co oznacza, że parametry świadczonych usług są porównywane z obowiązującymi dla nich standardami. Odbiorcy usług są informowani o obowiązujących standardach usług. Standardy poddawane są okresowej ocenie oraz są cyklicznie porównywane ze standardami, określonymi przez inne jednostki samorządu terytorialnego. W oparciu o wyniki ocen i porównań standardy świadczenia usług są weryfikowane i aktualizowane.

#### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 11 – Standardy świadczenia usług publicznych

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informując którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
11.1	Istnieją standardy przynajmniej dla 2 kategorii usług, zawierające informację m.in. o: <ul style="list-style-type: none"> <li>zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>sposobie świadczenia usługi,</li> <li>podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>opłatach za usługę,</li> <li>czasie dostępu do usługi,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>102</sup> .	<input type="checkbox"/>			
11.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że standardy dla przynajmniej 2 kategorii usług są stosowane <sup>103</sup> .	<input type="checkbox"/>			
11.3	Istnieją standardy przynajmniej dla 7 kategorii usług, zawierające informację m.in. o: <ul style="list-style-type: none"> <li>zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>sposobie świadczenia usługi,</li> <li>podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>opłatach za usługę,</li> <li>czasie dostępu do usługi,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>104</sup> .		<input type="checkbox"/>		
11.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że standardy dla przynajmniej 7 kategorii usług są stosowane <sup>105</sup> .		<input type="checkbox"/>		
11.5	Zostały sformułowane zasady informowania odbiorców usług o istniejących standardach oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>106</sup> .		<input type="checkbox"/>		
11.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zasady informowania odbiorców usług o istniejących standardach są stosowane <sup>107</sup> .		<input type="checkbox"/>		
11.7	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy odpowiedzialni za tworzenie i egzekwowanie standardów zostali przeszkoleni w tym zakresie <sup>108</sup> .		<input type="checkbox"/>		

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
11.8	Istnieją standardy przynajmniej dla 12 kategorii usług, zawierające informację m.in. o: <ul style="list-style-type: none"> <li>zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>sposobie świadczenia usługi,</li> <li>podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>opłatach za usługę,</li> <li>czasie dostępu do usługi,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>109</sup> .			<input type="checkbox"/>	
11.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że standardy dla przynajmniej 12 kategorii usług są stosowane <sup>110</sup> .			<input type="checkbox"/>	
11.10	Istnieją zasady monitorowania i oceny istniejących standardów usług oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>111</sup> .			<input type="checkbox"/>	
11.11	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że zasady monitorowania i oceny istniejących standardów usług są stosowane <sup>112</sup> .			<input type="checkbox"/>	
11.12	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że prowadzone są badania społeczne dotyczące oceny jakości świadczenia usług i aspiracji mieszkańców, przynajmniej raz na cztery lata <sup>113</sup> .			<input type="checkbox"/>	
11.13	Istnieją standardy dla wszystkich kategorii usług, zawierające informację m.in. o: <ul style="list-style-type: none"> <li>zakresie i charakterystyce usługi,</li> <li>sposobie świadczenia usługi,</li> <li>podmiocie świadczącym usługę,</li> <li>warunkach, które powinien spełnić odbiorca usługi,</li> <li>opłatach za usługę,</li> <li>czasie dostępu do usługi,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>114</sup> .				<input type="checkbox"/>
11.14	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że standardy dla wszystkich kategorii usług są stosowane <sup>115</sup> .				<input type="checkbox"/>
11.15	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że standardy usług są porównywane ze standardami usług świadczonych przez inne jednostki samorządu terytorialnego <sup>116</sup> .				<input type="checkbox"/>
11.16	Istnieją mechanizmy weryfikacji i aktualizacji standardów usług oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>117</sup> .				<input type="checkbox"/>
11.17	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre standardy usług zostały zweryfikowane lub zaktualizowane <sup>118</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>102</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>103</sup> Np. raport z realizacji usług, w którym porównuje się parametry świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami.

<sup>104</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>105</sup> Np. raport z realizacji usług, w którym porównuje się parametry świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami.

<sup>106</sup> Np. zarządzenie.

<sup>107</sup> Np. ogłoszenia, pisemne informacje przesyłane klientom.

<sup>108</sup> Np. lista przeszkolonych pracowników, certyfikaty potwierdzające udział w szkoleniu.

<sup>109</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>110</sup> Np. raport z realizacji usług, w którym porównuje się parametry świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami.

<sup>111</sup> Np. zarządzenie w sprawie dokonywania monitoringu i okresowej oceny stosowanych standardów usług.

<sup>112</sup> Np. notatka służbowa, zawierająca rekomendacje wynikające z monitoringu i oceny stosowanych standardów.

<sup>113</sup> Np. formularz ankiety dla mieszkańców, zawierającej pytania dotyczące ich oceny realizacji usługi, pisemne wyniki badania społecznego dotyczącego oceny jakości świadczenia usług i aspiracji mieszkańców.

<sup>114</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>115</sup> Np. raport z realizacji usług, porównujący parametry świadczonych usług z ustanowionymi dla nich standardami.

<sup>116</sup> Np. raport z przeprowadzenia analizy porównawczej dostarczanej usługi z usługami świadczonymi przez inne jednostki samorządu terytorialnego.

<sup>117</sup> Np. zarządzenie.

<sup>118</sup> Np. poprzednio obowiązujące i aktualne standardy.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	5	
dla stadium 4	5	
dla stadium 5	5	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

### Kryterium zarządzania nr 12 – Planowanie świadczenia usług publicznych

W ramach kryterium zarządzania nr 12 – planowanie świadczenia usług publicznych, ocenie podlegają:

- posiadanie katalogu usług realizowanych przez gminę,
- zakres usług zawartych w katalogu,
- posiadanie schematów organizacji dostarczania usług oraz zakres usług, dla których zostały one przygotowane,
- posiadanie oraz jakość operacyjnego planu świadczenia usług wraz zakresem usług nim objętych,
- posiadanie oraz jakość wieloletniego planu świadczenia usług wraz zakresem usług nim objętych,
- świadczenie usług zgodnie z obowiązującymi schematami organizacji dostarczania usług, operacyjnym planem świadczenia usług oraz wieloletnim planem świadczenia usług,
- istnienie oraz stosowanie procedur informowania odbiorców usług o obowiązujących schematach organizacji dostarczania usług oraz planach świadczenia usług,
- istnienie oraz stosowanie procedur monitorowania, oceny i aktualizacji planów świadczenia usług.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 12 – Planowanie świadczenia usług publicznych**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Nie istnieją:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• katalog usług realizowanych przez gminę,</li> <li>• schemat organizacji dostarczania usług,</li> <li>• operacyjny plan świadczenia usług,</li> <li>• wieloletni plan świadczenia usług.</li> </ul>	<p>Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 2 kategorii usług.</p> <p>Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 2 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług.</p>	<p>Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 7 kategorii usług.</p> <p>Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 7 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług.</p>	<p>Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 12 kategorii usług.</p> <p>Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 12 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług.</p> <p>Istnieje operacyjny plan świadczenia usług dla przynajmniej 12 kategorii usług, który m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• został opracowany w oparciu o schemat organizacji dostarczania usług,</li> <li>• określa zakres i jakość usług,</li> <li>• określa środki na realizację usług,</li> <li>• zawiera harmonogram realizacji usług.</li> </ul> <p>Zostały sformułowane zasady informowania odbiorców usług o istniejących schematach organizacji dostarczania usług i planach świadczenia usług.</p> <p>Odbiorcy usług są informowani o istniejących schematach organizacji dostarczania usług i planach świadczenia usług.</p>	<p>Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla wszystkich kategorii usług.</p> <p>Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla wszystkich kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług.</p> <p>Istnieje operacyjny plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług, który m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• został opracowany w oparciu o schemat organizacji dostarczania usług,</li> <li>• określa zakres i jakość usług,</li> <li>• określa środki na realizację usług,</li> <li>• zawiera harmonogram realizacji usług.</li> </ul> <p>Istnieje wieloletni plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług, który jest m.in. zharmonizowany z budżetem zadaniowym i z wieloletnim planem finansowym.</p> <p>Istnieją zasady monitorowania, oceny oraz aktualizacji istniejących planów świadczenia usług.</p> <p>Plany świadczenia usług są monitorowane, oceniane oraz aktualizowane.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 12 – Planowanie świadczenia usług publicznych**

W urzędzie opracowany został katalog wszystkich usług świadczonych przez gminę oraz zostały przygotowane schematy organizacji dostarczania wszystkich usług. Został przygotowany operacyjny plan świadczenia usług oraz wieloletni plan świadczenia usług dla wszystkich usług publicznych. Wszystkie usługi są świadczone przez gminę zgodnie z obowiązującymi schematami organizacji dostarczania usług publicznych oraz operacyjnym i wieloletnim planem świadczenia usług. Zarówno operacyjny, jak i wieloletni plan świadczenia usług publicznych są uaktualniane na podstawie wyników monitoringu i oceny realizacji planów. Odbiorcy usług są informowani o istniejących schematach organizacji dostarczania usług i planach świadczenia usług.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 12 – Planowanie świadczenia usług publicznych**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
12.1	Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 2 kategorii usług.	<input type="checkbox"/>			
12.2	Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 2 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>119</sup> .	<input type="checkbox"/>			
12.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 2 kategorii usług jest stosowany <sup>120</sup> .	<input type="checkbox"/>			
12.4	Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 7 kategorii usług.		<input type="checkbox"/>		
12.5	Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 7 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>121</sup> .		<input type="checkbox"/>		
12.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 7 kategorii usług jest stosowany <sup>122</sup> .		<input type="checkbox"/>		
12.7	Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla przynajmniej 12 kategorii usług.			<input type="checkbox"/>	
12.8	Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 12 kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>123</sup> .			<input type="checkbox"/>	
12.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że schemat organizacji dostarczania usług dla przynajmniej 12 kategorii usług jest stosowany <sup>124</sup> .			<input type="checkbox"/>	
12.10	Istnieje operacyjny plan świadczenia usług, dla przynajmniej 12 kategorii usług, który m.in.: • został opracowany w oparciu o schemat organizacji dostarczania usług, • określa zakres i jakość usług, • określa środki na realizację usług, • zawiera harmonogram realizacji usług, oraz został zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>125</sup> .			<input type="checkbox"/>	
12.11	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że operacyjny plan świadczenia usług dla przynajmniej 12 kategorii usług jest stosowany <sup>126</sup> .			<input type="checkbox"/>	
12.12	Zostały sformułowane zasady informowania odbiorców usług o istniejących schematach organizacji dostarczania usług i planach świadczenia usług oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>127</sup> .			<input type="checkbox"/>	
12.13	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że odbiorcy usług są informowani o istniejących schematach organizacji dostarczania usług i planach świadczenia usług zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>128</sup> .			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
12.14	Istnieje katalog usług realizowanych przez gminę dla wszystkich kategorii usług.				<input type="checkbox"/>
12.15	Istnieje schemat organizacji dostarczania usług dla wszystkich kategorii usług, który zawiera informacje m.in. o rodzajach i dostawcach usług oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>129</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.16	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że schemat organizacji dostarczania usług dla wszystkich kategorii usług jest stosowany <sup>130</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.17	Istnieje operacyjny plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług, który m.in.: • został opracowany w oparciu o schemat organizacji dostarczania usług, • określa zakres i jakość usług, • określa środki na realizację usług, • zawiera harmonogram realizacji usług, oraz został zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>131</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.18	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że operacyjny plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług jest stosowany <sup>132</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.19	Istnieje wieloletni plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług, który jest m.in. zharmonizowany z budżetem zadaniowym i z wieloletnim planem finansowym oraz został on zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej <sup>133</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.20	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że wieloletni plan świadczenia usług dla wszystkich kategorii usług jest stosowany <sup>134</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.21	Istnieją zasady monitorowania, oceny oraz aktualizacji istniejących planów świadczenia usług oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>135</sup> .				<input type="checkbox"/>
12.22	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że plany świadczenia usług są monitorowane, oceniane oraz aktualizowane zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>136</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>119</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>120</sup> Np. sprawozdanie z realizacji usług, potwierdzające ich dostarczanie zgodnie z obowiązującym schematem.

<sup>121</sup> Np. zarządzenie, uchwała

<sup>122</sup> Np. sprawozdanie z realizacji usług, potwierdzające ich dostarczanie zgodnie z obowiązującym schematem.

<sup>123</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>124</sup> Np. sprawozdanie z realizacji usług, potwierdzające ich dostarczanie zgodnie z obowiązującym schematem.

<sup>125</sup> Np. uchwała.

<sup>126</sup> Np. sprawozdanie z realizacji planu.

<sup>127</sup> Np. zarządzenie.

<sup>128</sup> Np. korespondencja z odbiorcami usług, ogłoszenia prasowe.

<sup>129</sup> Np. zarządzenie, uchwała.

<sup>130</sup> Np. sprawozdanie z realizacji usług, potwierdzające ich dostarczanie zgodnie z obowiązującym schematem.

<sup>131</sup> Np. uchwała.

<sup>132</sup> Np. sprawozdanie z realizacji planu.

<sup>133</sup> Np. uchwała.

<sup>134</sup> Np. sprawozdanie z realizacji planu.

<sup>135</sup> Np. zarządzenie.

<sup>136</sup> Np. poprzednia i aktualna wersja wieloletniego planu świadczenia usług.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	7	
dla stadium 5	9	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

### **Kryterium zarządzania nr 13 – Doskonalenie świadczenia usług publicznych**

W ramach kryterium zarządzania nr 13 – doskonalenie świadczenia usług publicznych, ocenie podlegają:

- istnienie zasad rozpoznawania możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne oraz stosowanie tych zasad,
- istnienie zasad analizowania rynku usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych jednostkom zewnętrznym oraz stosowanie tych zasad,
- istnienie zasad analizowania możliwości komercjalizacji i prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych oraz stosowanie tych zasad,
- istnienie zasad monitorowania i oceny usług świadczonych przez jednostki organizacyjne gminy, jednostki zależne i podmioty zewnętrzne oraz prowadzenie monitoringu usług zgodnie z obowiązującymi zasadami,
- istnienie zasad kształtowania przez gminę rynku usług,
- istnienie zasad oceny i doskonalenia wszystkich mechanizmów podnoszenia jakości świadczenia usług z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług.



**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 13 – Doskonalenie świadczenia usług publicznych**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Nie stosuje się mechanizmów doskonalenia świadczenia usług.	Zostały sformułowane zasady rozpoznawania możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.  Rozpoznaje się możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne.	Zostały sformułowane zasady analizowania rynku usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych jednostkom zewnętrznym.  Analizuje się rynek usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych jednostkom zewnętrznym oraz wykorzystuje się analizy rynku przy ewentualnym zleceniu.	Zostały sformułowane zasady analizowania możliwości komercjalizacji oraz prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych.  Analizuje się możliwości komercjalizacji oraz prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych oraz przy ewentualnych zmianach organizacyjnych wyniki analiz są wykorzystywane.  Istnieją zasady monitorowania i oceny usług świadczonych przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki organizacyjne gminy i jednostki zależne,</li> <li>• podmioty zewnętrzne.</li> </ul> Dokonuje się monitoringu i oceny usług świadczonych przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki organizacyjne gminy i jednostki zależne,</li> <li>• podmioty zewnętrzne.</li> </ul>	Zostały sformułowane zasady kształtowania przez gminę rynku usług.  Gmina kształtuje rynek usług.  Istnieją zasady oceny i doskonalenia wszystkich mechanizmów podnoszenia jakości świadczenia usług – z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług.  Przynajmniej niektóre mechanizmy podnoszenia jakości świadczenia usług (z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług) są wykorzystywane przez gminę.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 13 – Doskonalenie świadczenia usług publicznych**

Zostały opracowane oraz są stosowane zasady rozpoznawania możliwości doskonalenia świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne. Obowiązują i są wykorzystywane zasady analizowania rynku usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznych jednostkom zewnętrznym. Przeprowadza się analizy możliwości komercjalizacji oraz prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych według obowiązujących zasad, a ich wyniki są wykorzystywane przy przeprowadzaniu zmian organizacyjnych. Usługi świadczone przez jednostki organizacyjne gminy i jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne są monitorowane zgodnie z obowiązującymi zasadami. Rynek usług jest kształtowany przez gminę. Dokonuje się oceny i doskonalenia wszystkich mechanizmów podnoszenia jakości świadczenia usług – z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług.

### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 13 – Doskonalenie świadczenia usług publicznych

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
13.1	Zostały sformułowane zasady rozpoznawania możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>137</sup> .	<input type="checkbox"/>			
13.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że rozpoznaje się możliwości doskonalenia (poprawy jakości) świadczenia usług dostarczanych przez jednostki gminne i jednostki zależne w oparciu o obowiązujące zasady <sup>138</sup> .	<input type="checkbox"/>			
13.3	Zostały sformułowane zasady analizowania rynku usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznym jednostkom zewnętrznym oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>139</sup> .		<input type="checkbox"/>		
13.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że analizuje się rynek usług pod kątem możliwości zlecenia świadczenia usług publicznym jednostkom zewnętrznym zgodnie z obowiązującymi zasadami oraz wykorzystuje się analizy rynku przy ewentualnym zleceniu <sup>140</sup> .		<input type="checkbox"/>		
13.5	Zostały sformułowane zasady analizowania możliwości komercjalizacji oraz prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>141</sup> .			<input type="checkbox"/>	
13.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że analizuje się możliwości komercjalizacji oraz prywatyzacji jednostek organizacyjnych i jednostek zależnych zgodnie z obowiązującymi zasadami oraz przy ewentualnych zmianach organizacyjnych wyniki analiz są wykorzystywane <sup>142</sup> .			<input type="checkbox"/>	
13.7	Istnieją zasady monitorowania i oceny usług świadczonych przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki organizacyjne gminy i jednostki zależne,</li> <li>• podmioty zewnętrzne,</li> </ul> oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>143</sup> .			<input type="checkbox"/>	
13.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że monitoring i ocena usług świadczonych przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki organizacyjne gminy i jednostki zależne,</li> <li>• podmioty zewnętrzne,</li> </ul> są prowadzone zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>144</sup> .			<input type="checkbox"/>	
13.9	Zostały sformułowane zasady kształtowania przez gminę rynku usług oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>145</sup> .				<input type="checkbox"/>
13.10	Gmina kształtuje rynek usług zgodnie z obowiązującymi zasadami.				<input type="checkbox"/>
13.11	Istnieją zasady oceny i doskonalenia wszystkich mechanizmów podnoszenia jakości świadczenia usług (z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług) oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>146</sup> .				<input type="checkbox"/>
13.12	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre mechanizmy podnoszenia jakości świadczenia usług (z wykorzystaniem analiz rynku, analiz organizacji świadczącej usługi i metod kształtowania rynku usług) są wykorzystywane przez gminę <sup>147</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>137</sup> Np. zarządzenie.

<sup>138</sup> Np. raport z wynikami przeprowadzonej analizy.

<sup>139</sup> Np. zarządzenie.

<sup>140</sup> Np. raport z wynikami przeprowadzonej analizy.

<sup>141</sup> Np. zarządzenie.

<sup>142</sup> Np. raport z wynikami przeprowadzonej analizy, notatka służbowa o stanie przygotowań jednostek zależnych do przekształceń własnościowych.

<sup>143</sup> Np. zarządzenie dotyczące sposobu przeprowadzania okresowej oceny realizacji usług.

<sup>144</sup> Np. półroczny raport z monitoringu realizacji usług.

<sup>145</sup> Np. zarządzenie.

<sup>146</sup> Np. zarządzenie dotyczące sposobu weryfikacji mechanizmów konkurencji na rynku usług publicznych.

<sup>147</sup> Np. raport o dostosowywaniu rynku usług publicznych do bieżących uwarunkowań wewnętrznych.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	2	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	4	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## **OBZAR ZARZĄDANIA NR V – PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO**

### **Definicja obszaru partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego**

Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego to włączanie organizacji pozarządowych, lokalnego biznesu oraz inicjatyw obywatelskich, czyli mniej sformalizowanych grup obywateli, w rozwiązywanie problemów lokalnych i podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących wspólnoty lokalnej. Partycypacja społeczna jest nieodłącznie związana z komunikacją społeczną, stanowi bowiem wyższą – w stosunku do komunikowania – formę współpracy władz publicznych z mieszkańcami oraz ich organizacjami. W obszarze partycypacji społecznej i stymulowania rozwoju społecznego kluczowymi wyzwaniami dla urzędu są:

- zapewnienie skutecznej komunikacji dwustronnej pomiędzy urzędem i obywatelem oraz obywatelem i urzędem,
- kształtowanie zinstytucjonalizowanej współpracy trójstronnej między samorządem terytorialnym, organizacjami pozarządowymi oraz lokalnym biznesem,
- wspieranie organizacji pozarządowych oraz grup obywatelskich w realizacji celów ważnych dla lokalnej wspólnoty.

W ramach obszaru zarządzania pt. partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego sformułowano 3 kryteria zarządzania, w obrębie których dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- komunikacja i partycypacja społeczna,
- współpraca z organizacjami pozarządowymi,
- wspieranie inicjatyw społecznych.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego**

**Komunikacja społeczna** – w odniesieniu do jednostki samorządu terytorialnego jest to komunikowanie się przedstawicieli władzy z mieszkańcami. Wyróżnia się następujące formy komunikacji społecznej:

- informowanie mieszkańców (komunikacja jednostronna) – władza informuje mieszkańców,
- pozyskiwanie opinii mieszkańców (komunikacja dwustronna) – mieszkańcy mają możliwość przekazywania informacji oraz wyrażania opinii adresowanych do władzy,
- konsultacje społeczne (komunikacja dwustronna) – władza podejmuje decyzje z wykorzystaniem opinii mieszkańców.

**Partycypacja społeczna** (uczestnictwo publiczne) – udział obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi społeczności, której są członkami.

**Zespół liderów lokalnych** – kolegium konsultujące decyzje podejmowane przez organy samorządu terytorialnego, utworzone przez osoby pełniące ważne funkcje publiczne lub posiadające wpływ na kształtowanie opinii środowiska lokalnego.

**Forum trzech sektorów** – utworzona przez władze samorządowe, reprezentację organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli lokalnego biznesu płaszczyzna, na której podejmowane są decyzje najważniejsze dla wspólnoty lokalnej.

**Formy współpracy jednostki samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi:**

- dotacje (granty) – udzielanie organizacjom pozarządowym dotacji na realizację projektów służących interesom wspólnoty lokalnej,
- zlecanie zadań – powierzanie organizacjom pozarządowym realizacji zadań jednostki samorządu terytorialnego oraz środków finansowych na ich wykonanie, w celu obniżenia kosztów i (lub) poprawy jakości realizacji tych zadań,

- inne formy wsparcia – np. wzmocnianie potencjału organizacji pozarządowych poprzez organizowanie konsultacji, szkoleń, konferencji, udzielanie informacji o istnieniu innych źródeł finansowych, zwłaszcza z sektora prywatnego, funduszy celowych oraz fundacji prywatnych, udzielanie rekomendacji organizacjom współpracującym z gminą, które ubiegają się o dofinansowanie z innych źródeł, pomoc w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych, zachęcanie przedsiębiorców prywatnych do sponsorowania najlepszych projektów organizacji pozarządowych.

**Obszary współpracy z organizacjami pozarządowymi** – określone przez radę sfery, w obrębie których jednostka samorządu korzysta z możliwych form wsparcia organizacji pozarządowych (np. oświata i edukacja, kultura, pomoc społeczna, sport i rekreacja).

**Priorytetowe obszary współpracy z organizacjami pozarządowymi** – określone, najczęściej przez wójta (burmistrza lub prezydenta), sfery, w obrębie których jednostka samorządu korzysta z możliwych form wsparcia organizacji pozarządowych (np. kultura i pomoc społeczna) w danym okresie czasu, najczęściej w roku.

**Inicjatywa społeczna (inicjatywa obywatelska)** – nieformalne zorganizowanie się grupy mieszkańców w celu rozwiązania problemu ważnego dla tej grupy. Inicjatywa społeczna różni się od organizacji pozarządowej tym, że powstaje na czas rozwiązania określonego problemu oraz nie posiada osobowości prawnej, którą posiadają organizacje pozarządowe.

**Formy wsparcia inicjatyw społecznych przez gminę:**

- dofinansowanie przedsięwzięć inicjowanych przez grupy mieszkańców i służących dobru gminy,
- zakupy bezpośrednie – związane z realizacją zadań zainicjowanych przez grupy mieszkańców i służących dobru gminy,
- pomoc organizacyjna dla grup mieszkańców – związana z realizacją zadań przez nich zainicjowanych oraz pozostających w zgodzie z interesami gminy.

**Obszary wsparcia inicjatyw społecznych** – określone przez radę sfery, w obrębie których gmina korzysta z możliwych form wsparcia inicjatyw społecznych (np. infrastruktura, mieszkalnictwo, oświata i edukacja, kultura, sport i rekreacja) w długim okresie czasu.

**Priorytetowe obszary wsparcia inicjatyw społecznych** – określone, najczęściej przez wójta, burmistrza lub prezydenta, sfery, w obrębie których gmina korzysta z możliwych form wsparcia inicjatyw społecznych (np. infrastruktura, mieszkalnictwo) w krótkim okresie czasu, najczęściej w roku.

### **Kryterium zarządzania nr 14 – Komunikacja i partycypacja społeczna**

W ramach kryterium zarządzania nr 14 – komunikacja i partycypacja społeczna, ocenie podlegają:

- informowanie mieszkańców, pozyskiwanie ich opinii oraz prowadzenie przez urząd konsultacji społecznych w sprawach ważnych dla społeczności lokalnej,
- stosowanie zróżnicowanych narzędzi informowania mieszkańców,
- stosowanie zróżnicowanych narzędzi pozyskiwania opinii mieszkańców,
- stosowanie narzędzi konsultacji społecznych,
- funkcjonowanie forum trzech sektorów, tworzonego przez samorząd gminny, reprezentację organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli biznesu lokalnego,
- stosowanie zasad oceny oraz doskonalenia i aktualizacji narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 14 – Komunikacja i partycypacja społeczna**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>Urząd informuje mieszkańców o wszystkich sprawach, których upublicznianie jest wymagane na podstawie przepisów prawa.</p>	<p>Urząd informuje mieszkańców o ważnych dla społeczności lokalnej sprawach.</p> <p>Stosuje się przynajmniej 3 narzędzia informowania mieszkańców, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• katalog usług urzędu,</li> <li>• tablice i gabloty informacyjne,</li> <li>• punkt informacyjny w urzędzie,</li> <li>• strona www,</li> <li>• biuletyn urzędu,</li> <li>• gazeta lokalna,</li> <li>• współpraca z mediami.</li> </ul>	<p>Urząd pozyskuje opinie mieszkańców w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach.</p> <p>Stosuje się przynajmniej 2 narzędzia pozyskiwania opinii mieszkańców, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skrzynki na wnioski mieszkańców,</li> <li>• bezpośrednie kontakty władz z mieszkańcami,</li> <li>• badania satysfakcji klienta,</li> <li>• katalog często zadawanych pytań.</li> </ul> <p>Urzednicy zostali przeszkoleni w zakresie stosowania narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej.</p>	<p>Urząd prowadzi konsultacje społeczne w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach.</p> <p>Funkcjonuje system konsultacji społecznych, na który składają się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zasady przeprowadzania konsultacji,</li> <li>• etapy przeprowadzania konsultacji,</li> <li>• zakres spraw będących przedmiotem konsultacji,</li> <li>• lista partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych z którymi prowadzone są konsultacje,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za przeprowadzanie konsultacji społecznych,</li> <li>• mechanizm informowania o wynikach konsultacji,</li> <li>• sposób wykorzystania wyników konsultacji.</li> </ul> <p>Stosuje się przynajmniej jedno narzędzie konsultacji społecznych, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stały zespół liderów lokalnych,</li> <li>• system obsługi skarg i wniosków mieszkańców.</li> </ul> <p>Dokonuje się oceny efektywności i skuteczności wszystkich stosowanych narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej zgodnie z formalnie obowiązującymi zasadami.</p>	<p>Funkcjonuje forum trzech sektorów, które tworzą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samorząd gminny,</li> <li>• reprezentacja organizacji pozarządowych,</li> <li>• przedstawiciele biznesu lokalnego.</li> </ul> <p>Decyzje w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach podejmowane są w ramach forum trzech sektorów.</p> <p>Przynajmniej niektóre narzędzia komunikacji i partycypacji społecznej zostały udoskonalone i zaktualizowane zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p>

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 14 – Komunikacja i partycypacja społeczna**

Urząd informuje mieszkańców o wszystkich ważnych dla społeczności lokalnej sprawach, pozyskuje opinie mieszkańców oraz prowadzi konsultacje społeczne. Urząd stosuje zróżnicowane narzędzia komunikacji i partycypacji społecznej. Funkcjonuje forum trzech sektorów, które tworzą samorząd gminny, reprezentacja organizacji pozarządowych oraz przedstawiciele biznesu lokalnego. W ramach forum podejmowane są kluczowe dla społeczności lokalnej decyzje. Stosowane narzędzia komunikacji i partycypacji społecznej poddawane są okresowej ocenie. Rezultaty oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia stosowanych instrumentów komunikacji i partycypacji społecznej.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 14 – Komunikacja i partycypacja społeczna**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
14.1	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd informuje mieszkańców o ważnych dla społeczności lokalnej sprawach <sup>148</sup> .	<input type="checkbox"/>			
14.2	Przynajmniej 3 narzędzia informowania mieszkańców, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• katalog usług urzędu,</li> <li>• tablice i gabloty informacyjne,</li> <li>• punkt informacyjny w urzędzie,</li> <li>• strona www,</li> <li>• biuletyn urzędu,</li> <li>• gazeta lokalna,</li> <li>• współpraca z mediami,</li> </ul> zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>149</sup> .	<input type="checkbox"/>			
14.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej 3 narzędzia informowania mieszkańców są stosowane <sup>150</sup> .	<input type="checkbox"/>			
14.4	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd pozyskuje opinie mieszkańców w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach.		<input type="checkbox"/>		
14.5	Przynajmniej 2 narzędzia pozyskiwania opinii mieszkańców, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• skrzynki na wnioski mieszkańców,</li> <li>• bezpośrednie kontakty władz z mieszkańcami,</li> <li>• badania satysfakcji klienta,</li> <li>• katalog często zadawanych pytań<sup>151</sup>,</li> </ul> zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>152</sup> .		<input type="checkbox"/>		
14.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej 2 narzędzia pozyskiwania opinii mieszkańców są stosowane <sup>153</sup> .		<input type="checkbox"/>		
14.7	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie stosowania narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej <sup>154</sup> .		<input type="checkbox"/>		

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
14.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd prowadzi konsultacje społeczne w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach.			<input type="checkbox"/>	
14.9	Elementy systemu konsultacji społecznych, na który składają się: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zasady przeprowadzania konsultacji,</li> <li>• etapy przeprowadzania konsultacji,</li> <li>• zakres spraw będących przedmiotem konsultacji,</li> <li>• lista partnerów społecznych oraz podmiotów gospodarczych z którymi prowadzone są konsultacje,</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za przeprowadzanie konsultacji społecznych,</li> <li>• mechanizm informowania o wynikach konsultacji,</li> <li>• sposób wykorzystania wyników konsultacji,</li> </ul> zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>155</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.10	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że elementy systemu konsultacji społecznych są stosowane <sup>156</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.11	Przynajmniej jedno narzędzie konsultacji społecznych, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stały zespół liderów lokalnych,</li> <li>• system obsługi skarg i wniosków mieszkańców<sup>157</sup>,</li> </ul> zostało zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>158</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.12	Istnieją dowody, które potwierdzają, że przynajmniej jedno narzędzie konsultacji społecznych jest stosowane <sup>159</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.13	Zostały sformułowane zasady dokonywania oceny efektywności i skuteczności wszystkich stosowanych narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej przynajmniej w cyklu dwuletnim oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>160</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.14	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dokonuje się oceny efektywności i skuteczności wszystkich stosowanych narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej zgodnie z przyjętymi zasadami <sup>161</sup> .			<input type="checkbox"/>	
14.15	Istnieje porozumienie lub inna regulacja prawna, konstytuująca forum trzech sektorów, które tworzą: <ul style="list-style-type: none"> <li>• samorząd gminny,</li> <li>• reprezentacja organizacji pozarządowych,</li> <li>• przedstawiciele biznesu lokalnego.</li> </ul>				<input type="checkbox"/>
14.16	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że decyzje w ważnych dla społeczności lokalnej sprawach podejmowane są w ramach forum trzech sektorów.				<input type="checkbox"/>
14.17	Istnieją dokumenty, które potwierdzają działalność forum trzech sektorów <sup>162</sup> .				<input type="checkbox"/>
14.18	Zasady doskonalenia i aktualizacji stosowanych narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>163</sup> .				<input type="checkbox"/>
14.19	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre narzędzia komunikacji i partycypacji społecznej zostały udoskonalone i zaktualizowane zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>164</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>148</sup> Np. artykuł w prasie lokalnej o planowanych inwestycjach, uchwały rady gminy zamieszczane w gablotach i na tablicach informacyjnych.

<sup>149</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>150</sup> Np. egzemplarze prasy lokalnej, publicznie dostępny katalog usług świadczonych przez gminę.

<sup>151</sup> Można uwzględnić również inne narzędzia pozyskiwania informacji od mieszkańców, które nie zostały tu wyszczególnione.

<sup>152</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>153</sup> Np. protokoły ze spotkań władz z mieszkańcami, wyniki badań satysfakcji klienta.

<sup>154</sup> Np. program i lista uczestników szkolenia, wpisy w formularzach ewidencji szkoleń.

<sup>155</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>156</sup> Raport z wyników konsultacji społecznych, przeprowadzonych zgodnie z założeniami systemu konsultacji społecznych.

<sup>157</sup> Można uwzględnić również inne narzędzia konsultacji społecznych, które nie zostały tu wyszczególnione.

<sup>158</sup> Np. porozumienie, uchwała, zarządzenie.

<sup>159</sup> Np. pisemne odpowiedzi na skargi mieszkańców, decyzje podjęte w ramach prac zespołu liderów lokalnych.

<sup>160</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>161</sup> Np. protokół z prac zespołu, zajmującego się oceną stosowanych narzędzi komunikacji i partycypacji społecznej.

<sup>162</sup> Np. zaprotokolowane decyzje, podjęte w ramach prac forum.

<sup>163</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>164</sup> Np. dokument zatwierdzający zmianę formuły powoływania zespołu liderów lokalnych.



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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	4	
dla stadium 4	7	
dla stadium 5	5	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

### Kryterium zarządzania nr 15 – Współpraca z organizacjami pozarządowymi

W ramach kryterium zarządzania nr 15 – współpraca z organizacjami pozarządowymi, ocenie podlegają:

- posiadanie i realizowanie gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- stosowanie różnych form współpracy z organizacjami pozarządowymi, takich jak: udzielanie dotacji, zlecanie zadań i innych,
- informowanie organizacji pozarządowych o realizowanym programie współpracy,
- posiadanie i stosowanie szczegółowych regulacji w zakresie współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi, takich jak: priorytetowe obszary współpracy, wysokość środków budżetowych na wspieranie organizacji pozarządowych, wzory formularzy wniosków o udzielenie wsparcia, tryb udzielania, rozliczania i kontroli wykorzystania dotacji i realizacji zleconych zadań, kryteria oceny wniosków,
- formułowanie i stosowanie zasad monitorowania i oceny realizacji programu oraz szczegółowych regulacji w zakresie współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi,
- formułowanie i stosowanie zasad aktualizacji programu oraz doskonalenia szczegółowych regulacji w zakresie współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi,
- prowadzenie badań na temat możliwości rozszerzenia współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 15 – Współpraca z organizacjami pozarządowymi**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Urząd nie współpracuje z organizacjami pozarządowymi lub współpraca ta ma charakter doraźny.	Zostały zidentyfikowane obszary współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi.  Urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi przynajmniej w 1 formie, spośród: • udzielanie dotacji, • zlecanie zadań, • udzielanie innych form wsparcia.	Istnieje gminny program współpracy z organizacjami pozarządowymi, który określa m.in.: • obszary współpracy, • formy współpracy (dotacje, zlecenie zadań, inne formy współpracy), • przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w ramach programu.  Urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi przynajmniej w 2 formach, spośród: • udzielanie dotacji, • zlecanie zadań, • udzielanie innych form wsparcia.  Organizacje pozarządowe są informowane przez urząd o programie współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Sformułowane zostały szczegółowe regulacje w zakresie współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi, które określają: • priorytetowe obszary współpracy, • wysokość środków przeznaczonych w budżecie na dotacje, zlecenie zadań, inne formy współpracy, • wzory formularzy wniosków o udzielenie wsparcia, • tryb udzielania, rozliczania i kontroli dotacji, zleconych zadań i innych form wsparcia, • kryteria oceny wniosków, • sposób informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia.  Urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi w każdej poniższej formie: • udzielanie dotacji, • zlecanie zadań, • udzielanie innych form wsparcia.  Dokonyje się monitorowania i oceny realizacji gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i szczegółowych regulacji w tym zakresie zgodnie z obowiązującymi zasadami.	Dostępne są pisemne wyniki badań na temat możliwości rozszerzenia współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi na inne obszary, ważne dla wspólnoty lokalnej.  Gminny program współpracy z organizacjami pozarządowymi został zaktualizowany oraz szczegółowe regulacje w tym zakresie zostały udoskonalone – z wykorzystaniem wyników badań na temat możliwości rozszerzenia współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 15 – Współpraca z organizacjami pozarządowymi**

Urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi na podstawie gminnego programu współpracy, który określa między innymi obszary współpracy. Na podstawie programu są ustalane priorytetowe obszary współpracy z organizacjami pozarządowymi. Stosowane są takie instrumenty wsparcia, jak: udzielanie dotacji, zlecanie zadań oraz udzielanie innych form wsparcia (np. pomoc organizacyjna i informacyjna). Realizacja gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz szczegółowe regulacje dotyczące tej współpracy są na bieżąco monitorowane i oceniane. Rezultaty oceny oraz wyniki badań oczekiwań lokalnych organizacji pozarządowych wobec samorządu gminnego są wykorzystywane w celu aktualizacji programu oraz doskonalenia stosowanych narzędzi współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi.

**Kwestionariusz diagnostyczny**  
**kryterium zarządzania nr 15 – Współpraca z organizacjami pozarządowymi**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
15.1	Zostały zidentyfikowane obszary współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.	<input type="checkbox"/>			
15.2	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi przynajmniej w 1 formie, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie dotacji,</li> <li>• zlecanie zadań,</li> <li>• udzielanie innych form wsparcia<sup>165</sup>.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>			
15.3	Istnieje gminny program współpracy z organizacjami pozarządowymi, który określa m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obszary współpracy,</li> <li>• formy współpracy (dotacje, zlecanie zadań, inne formy współpracy<sup>166</sup>),</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w ramach programu, oraz został zatwierdzony w formie regulacji wewnętrznej<sup>167</sup>.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
15.4	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi przynajmniej w 2 formach, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie dotacji,</li> <li>• zlecanie zadań,</li> <li>• udzielanie innych form wsparcia<sup>168</sup>.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
15.5	Istnieją dowody świadczące o tym, że organizacje pozarządowe są informowane przez urząd o gminnym programie współpracy z organizacjami pozarządowymi <sup>169</sup> .		<input type="checkbox"/>		
15.6	Sformułowane zostały szczegółowe regulacje w zakresie współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi, które określają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• priorytetowe obszary współpracy,</li> <li>• wysokość środków przeznaczonych w budżecie na dotacje, zlecanie zadań, inne formy współpracy,</li> <li>• wzory formularzy wniosków o udzielenie wsparcia,</li> <li>• tryb udzielania, rozliczania i kontroli dotacji, zleconych zadań i innych form wsparcia,</li> <li>• kryteria oceny wniosków,</li> <li>• sposób informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej<sup>170</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
15.7	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi w każdej poniższej formie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie dotacji,</li> <li>• zlecanie zadań,</li> <li>• udzielanie innych form wsparcia<sup>171</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
15.8	Sformułowane zostały zasady monitorowania i oceny realizacji gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i szczegółowych regulacji w tym zakresie oraz zostały one zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>172</sup> .			<input type="checkbox"/>	
15.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dokonuje się monitorowania i oceny realizacji gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i szczegółowych regulacji w tym zakresie zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>173</sup> .			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
15.10	Zostały sformułowane zasady aktualizacji gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi i doskonalenia szczegółowych regulacji w tym zakresie oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>174</sup> .				<input type="checkbox"/>
15.11	Dostępne są pisemne wyniki badań na temat możliwości rozszerzenia współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi na inne obszary, ważne dla wspólnoty lokalnej.				<input type="checkbox"/>
15.12	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że gminny program współpracy z organizacjami pozarządowymi został zaktualizowany oraz szczegółowe regulacje w tym zakresie zostały udoskonalone – z wykorzystaniem wyników badań na temat możliwości rozszerzenia współpracy urzędu z organizacjami pozarządowymi <sup>175</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>165</sup> Np. umowy na realizację zadań zleconych, decyzje o przyznaniu dotacji.

<sup>166</sup> Np. wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych poprzez organizowanie: konsultacji, szkoleń, konferencji, udzielanie informacji o istnieniu innych źródeł finansowych, zwłaszcza z sektora prywatnego, funduszy celowych, prywatnych fundacji, udzielanie rekomendacji organizacjom współpracującym z gminą, które ubiegają się o dofinansowanie z innych źródeł, pomoc w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych, zachęcanie przedsiębiorców prywatnych do sponsorowania najlepszych projektów organizacji pozarządowych.

<sup>167</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>168</sup> Np. umowy na realizację zadań zleconych, decyzje o przyznaniu dotacji.

<sup>169</sup> Np. zawiadomienia z informacją o programie przesłane organizacjom pozarządowym, informacje o programie zamieszczone na stronie internetowej urzędu.

<sup>170</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>171</sup> Np. umowy na realizację zadań zleconych, decyzje o przyznaniu dotacji.

<sup>172</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>173</sup> Np. protokół z prac zespołu, zajmującego się oceną realizacji gminnego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

<sup>174</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>175</sup> Np. poprzedni i aktualny program współpracy z organizacjami pozarządowymi.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	3	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się na danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

### Kryterium zarządzania nr 16 – Wspieranie inicjatyw społecznych

W ramach kryterium zarządzania nr 16 – wspieranie inicjatyw społecznych, ocenie podlegają:

- istnienie systemu wspierania inicjatyw społecznych, na który składają się między innymi: obszary wsparcia, formy wsparcia (dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjna) oraz przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie wspierania inicjatyw społecznych,
- udzielanie przez urząd wsparcia inicjatywom społecznym w formie: dofinansowania przedsięwzięć, zakupów bezpośrednich, pomocy organizacyjnej,

- posiadanie i stosowanie szczegółowych regulacji w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, takich jak: priorytetowe obszary współpracy, wysokość środków budżetowych na dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjna, wzory formularzy wniosków o udzielenie wsparcia, tryb udzielania, rozliczania i kontroli wykorzystania dotacji i realizacji kontraktów, kryteria oceny wniosków, sposób informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia,
- formułowanie i stosowanie zasad monitorowania i oceny funkcjonowania systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie,
- formułowanie i stosowanie zasad aktualizacji i doskonalenia systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 16 – Wspieranie inicjatyw społecznych**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Urząd nie udziela wsparcia inicjatywom społecznym lub wsparcie udzielane jest doraźnie.	Zostały zidentyfikowane obszary, w obrębie których urząd wspiera inicjatywy społeczne.  Urząd wspiera inicjatywy społeczne przynajmniej w 1 formie, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>• zakupy bezpośrednie,</li> <li>• pomoc organizacyjna.</li> </ul>	Zostały określone elementy systemu wspierania inicjatyw społecznych, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obszary wsparcia,</li> <li>• formy wsparcia (dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjna),</li> <li>• przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie wspierania inicjatyw społecznych.</li> </ul> <p>Urząd wspiera inicjatywy społeczne przynajmniej w 2 formach, spośród:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>• zakupy bezpośrednie,</li> <li>• pomoc organizacyjna.</li> </ul> <p>Mieszkańcy są informowani przez urząd o możliwościach uzyskania wsparcia dla podejmowanych inicjatyw społecznych.</p>	Zostały sformułowane szczegółowe regulacje w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, które określają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• priorytetowe obszary wsparcia,</li> <li>• wysokość środków przeznaczonych w budżecie na dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjną,</li> <li>• wzory formularzy wniosków o udzielenie wsparcia,</li> <li>• tryb udzielania, rozliczania i kontroli dotacji, kontraktów i innych form wsparcia,</li> <li>• kryteria oceny wniosków,</li> <li>• sposób informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia.</li> </ul> <p>Urząd wspiera inicjatywy społeczne w każdej poniższej formie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>• zakupy bezpośrednie,</li> <li>• pomoc organizacyjna.</li> </ul> <p>Dokonuje się monitorowania i oceny funkcjonowania systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie zgodnie z przyjętymi zasadami.</p>	System wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowe regulacje w tym zakresie zostały udoskonalone i zaktualizowane zgodnie z obowiązującymi zasadami.

### Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy w ramach kryterium zarządzania nr 16 – Wspieranie inicjatyw społecznych

Urząd sformułował ogólne oraz szczegółowe regulacje w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, które dotyczą m.in. obszarów wsparcia (w tym, obszarów priorytetowych), stosowanych form wsparcia, wysokości środków przeznaczonych w budżecie na dofinansowanie przedsięwzięć, trybu udzielania, rozliczania i kontroli dotacji, kryteriów oceny wniosków oraz sposobu informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia. Urząd wspiera inicjatywy społeczne, korzystając z różnych form wsparcia, takich jak: dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjna. Regulacje w zakresie wspierania inicjatyw społecznych są cyklicznie oceniane oraz aktualizowane i doskonalone.

#### Kwestionariusz diagnostyczny kryterium zarządzania nr 16 – Wspieranie inicjatyw społecznych

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
16.1	Zostały zidentyfikowane obszary, w obrębie których urząd wspiera inicjatywy społeczne oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.	<input type="checkbox"/>			
16.2	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd wspiera inicjatywy społeczne przynajmniej w 1 formie, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>zakupy bezpośrednie,</li> <li>pomoc organizacyjna<sup>176</sup>.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>			
16.3	Zostały określone elementy systemu wspierania inicjatyw społecznych, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>obszary wsparcia<sup>177</sup>,</li> <li>formy wsparcia (dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjna),</li> <li>przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej<sup>178</sup>.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
16.4	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd wspiera inicjatywy społeczne przynajmniej w 2 formach, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>zakupy bezpośrednie,</li> <li>pomoc organizacyjna<sup>179</sup>.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
16.5	Istnieją dowody świadczące o tym, że mieszkańcy są informowani przez urząd o możliwościach uzyskania wsparcia dla podejmowanych inicjatyw społecznych <sup>180</sup> .		<input type="checkbox"/>		
16.6	Zostały sformułowane szczegółowe regulacje w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, które określają: <ul style="list-style-type: none"> <li>priorytetowe obszary wsparcia,</li> <li>wysokość środków przeznaczonych w budżecie na dofinansowanie przedsięwzięć, zakupy bezpośrednie, pomoc organizacyjną</li> <li>wzory formularzy wniosków o udzieleniu wsparcia,</li> <li>tryb udzielania, rozliczania i kontroli dotacji, kontraktów i innych form wsparcia,</li> <li>kryteria oceny wniosków,</li> <li>sposób informowania o udzieleniu lub nieudzieleniu wsparcia,</li> </ul> oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>181</sup> .			<input type="checkbox"/>	
16.7	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd wspiera inicjatywy społeczne w każdej poniższej formie: <ul style="list-style-type: none"> <li>dofinansowanie przedsięwzięć,</li> <li>zakupy bezpośrednie,</li> <li>pomoc organizacyjna<sup>182</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
16.8	Zostały sformułowane zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>183</sup> .			<input type="checkbox"/>	
16.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że dokonuje się monitorowania i oceny funkcjonowania systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie zgodnie z przyjętymi zasadami <sup>184</sup> .			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
16.10	Zostały sformułowane zasady doskonalenia i aktualizacji systemu wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowych regulacji w tym zakresie, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>185</sup> .				<input type="checkbox"/>
16.11	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że system wspierania inicjatyw społecznych oraz szczegółowe regulacje w tym zakresie zostały udoskonalone i zaktualizowane zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>186</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>176</sup> Np. dokumentacja potwierdzająca udzielenie wsparcia finansowego.

<sup>177</sup> Np. kultura, oświata, rekreacja.

<sup>178</sup> Np. zarządzenie w sprawie przypisania obowiązków w zakresie wspierania inicjatyw społecznych.

<sup>179</sup> Np. dokumentacja potwierdzająca udzielenie wsparcia finansowego, dowody zakupów, dokumenty potwierdzające przekazanie zakupów.

<sup>180</sup> Np. informacje w gablotach i na tablicach informacyjnych, informacje zamieszczone na stronie internetowej urzędu.

<sup>181</sup> Np. uchwała rady w sprawie określenia kryteriów oceny wniosków, zarządzenie dotyczące formy kontroli i monitoringu realizacji dotacji, uchwała rady w sprawie określenia priorytetowych obszarów wsparcia inicjatyw społecznych.

<sup>182</sup> Np. okresowy raport finansowy z udzielonego inicjatywom społecznym wsparcia, notatka służbowa o sposobie udzielenia wsparcia organizacyjnego dla realizacji określonego przedsięwzięcia.

<sup>183</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>184</sup> Np. protokół z prac zespołu, zajmującego się oceną funkcjonowania systemu wspierania inicjatyw społecznych.

<sup>185</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>186</sup> Np. raport analityczny rekomendujący podjęcie działań doskonalących system wspierania inicjatyw społecznych oraz zmiany wprowadzone w stosowanych regulacjach (w oparciu o rekomendacje zawarte w raporcie).

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## **OBZAR ZARZĄDZANIA NR VI – STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO**

### **Definicja obszaru stymulowanie rozwoju gospodarczego**

Stymulowanie rozwoju gospodarczego to podejmowanie przez podmioty administracji publicznej działań wpływających na wzrost aktywności gospodarczej i wzrost zatrudnienia. Skuteczność działań na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego jest bardzo silnie skorelowana z ogólnym poziomem sprawności zarządzania w innych obszarach aktywności samorządu terytorialnego. Co więcej, jakość zarządzania w innych obszarach często wywiera większy wpływ na rozwój gospodarczy niż działania bezpośrednie (np. dobrze rozwinięte usługi komunalne mogą stymulować lokalną gospodarkę skuteczniej niż działania w zakresie promocji gminy). W Programie Rozwoju Instytucjonalnego został wyodrębniony obszar zarządzania pt. usługi publiczne, w tym komunalne, w ramach którego mieszczą się zagadnienia świadczenia usług publicznych oraz rozwoju infrastruktury technicznej. Z tego powodu, zakres przedmiotowy obszaru stymulowanie rozwoju gospodarczego rozumiany jest jako podejmowanie działań bezpośrednio zorientowanych na rozwój.

W ramach obszaru zarządzania pt. stymulowanie rozwoju gospodarczego sformułowano 1 kryterium zarządzania, w obrębie którego dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- program rozwoju gospodarczego.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze stymulowanie rozwoju gospodarczego**

**Rozwój gospodarczy** – stan wzrostu dochodów firm i ludności przy wzroście lub stabilności poziomu zatrudnienia.

**Stymulowanie rozwoju gospodarczego** – w Programie Rozwoju Instytucjonalnego jest definiowane jako pobudzanie przez podmioty administracji publicznej aktywności gospodarczej i wzrostu zatrudnienia w sektorach: produkcyjnym, rolniczym i usługowym.

#### **Działania na rzecz aktywności gospodarczej:**

- tworzenie warunków dla powstawania nowych firm,
- tworzenie warunków dla utrzymania, rozwoju i ekspansji firm istniejących,
- przyciąganie firm zewnętrznych.

#### **Działania na rzecz wzrostu zatrudnienia:**

- tworzenie warunków do zdobywania nowych kwalifikacji,
- aktywizacja bezrobotnych.

**Kategorie narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego** – gmina, podejmując działania na rzecz stymulowania rozwoju gospodarczego może korzystać z 3 kategorii narzędzi, takich jak: preferencje finansowe i pomoc publiczna, działania promocyjno-organizacyjne, instytucje otoczenia biznesu.

**Preferencje finansowe i pomoc publiczna** – obejmują m.in.: obniżanie stawek podatków lokalnych, stosowanie ograniczonego wzrostu cen na usługi komunalne, ustalanie niskiego poziomu opłat lokalnych, dofinansowanie przedsięwzięć realizowanych przez gminę z podmiotami, w których posiada ona udziały, współfinansowanie przedsięwzięć realizowanych z udziałem przedsiębiorstw lokalnych, dotowanie organizacji wspierających rozwój przedsiębiorczości (w których gmina ma udziały) oraz innych organizacji wspierających przedsiębiorczość.

**Działania promocyjno-organizacyjne** – obejmują m.in.: zapewnianie przedsiębiorcom informacji o warunkach realizacji przedsięwzięć, pomoc w załatwianiu formalności związanych z danymi przedsięwzięciami, promocję przedsiębiorstw, pomoc w uzyskiwaniu środków pomocowych dla podmiotów gospodarczych, internetowe bazy informacyjne, organizację misji gospodarczych, przygotowanie terenów pod działalność gospodarczą.

**Instytucje otoczenia biznesu** – to m.in.: agencje rozwoju lokalnego, centra wspierania biznesu, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, centra obsługi inwestorów, agencje inicjatyw lokalnych, inkubatory przedsiębiorczości, strefy przemysłowe, parki technologiczne, ośrodki doradczo-szkoleniowe, fundusze poręczeniowo-kredytowe.



### Kryterium zarządzania nr 17 – Program rozwoju gospodarczego

- W ramach kryterium zarządzania nr 17 – program rozwoju gospodarczego, ocenie podlegają:
- posiadanie i realizacja programu rozwoju gospodarczego, opracowanego na podstawie strategii rozwoju gminy,
  - stosowanie różnych kategorii narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego, takich jak: preferencje finansowe i pomoc publiczna, działania promocyjno-organizacyjne oraz tworzenie instytucji otoczenia biznesu,
  - informowanie lokalnych środowisk o realizowanym programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego,
  - uwzględnienie w budżecie rocznym oraz wieloletnich planach finansowych środków finansowych na realizację przedsięwzięć wynikających z programu rozwoju gospodarczego,
  - istnienie i stosowanie zasad prowadzenia monitoringu i oceny realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz skuteczności wykorzystywania narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego,
  - istnienie i stosowanie zasad aktualizacji programu rozwoju gospodarczego oraz doskonalenia wykorzystywanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego.

#### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 17 – Program rozwoju gospodarczego

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Działania podejmowane przez urząd w zakresie stymulowania rozwoju gospodarczego nie wynikają ze strategii rozwoju gminy.	Strategia rozwoju gminy zawiera zapisy o realizacji działań na rzecz stymulowania rozwoju gospodarczego.  Urząd stosuje przynajmniej 1 narzędzie stymulowania rozwoju gospodarczego, spośród takich kategorii jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu.</li> </ul>	Istnieje program rozwoju gospodarczego (np. plan operacyjny do strategii).  Stosowane są narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego spośród przynajmniej 2 kategorii, takich jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu.</li> </ul> Budżet roku bieżącego uwzględnia środki finansowe na realizację programu rozwoju gospodarczego.  Lokalni partnerzy społeczni oraz podmioty gospodarcze są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego.	Stosowane są narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego spośród wszystkich poniższych kategorii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu.</li> </ul> Wieloletni plan finansowy lub wieloletni plan inwestycyjny uwzględniają środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w programie rozwoju gospodarczego.  Dostępne są w formie pisemnej wyniki monitoringu i oceny realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego, przeprowadzonych zgodnie z obowiązującymi zasadami.	Zaktualizowany zgodnie z obowiązującymi zasadami program rozwoju gospodarczego został zatwierdzony do realizacji.  Stosowane narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego zostały udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 17 – Program rozwoju gospodarczego**

Został przyjęty do realizacji program rozwoju gospodarczego. Wykorzystywane są różne narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego, spośród takich kategorii jak: preferencje finansowe i pomoc publiczna, działania promocyjno-organizacyjne oraz tworzenie instytucji otoczenia biznesu. Środowiska lokalne są informowane przez urząd o przebiegu realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz dostępnych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego. Obowiązują procedury, na podstawie których dokonuje się monitoringu, oceny i aktualizacji programu rozwoju gospodarczego oraz doskonalenia stosowanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 17 – Program rozwoju gospodarczego**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
17.1	Strategia rozwoju gminy, zawierająca zapisy o realizacji działań na rzecz stymulowania rozwoju gospodarczego została przyjęta przez radę.	<input type="checkbox"/>			
17.2	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że urząd stosuje przynajmniej 1 narzędzie stymulowania rozwoju gospodarczego, spośród takich kategorii jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu<sup>187</sup>.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>			
17.3	Istnieje zatwierdzony do realizacji program rozwoju gospodarczego (np. plan operacyjny do strategii).		<input type="checkbox"/>		
17.4	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że stosowane są narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego spośród przynajmniej 2 kategorii, takich jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu<sup>188</sup>.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
17.5	Budżet roku bieżącego, uwzględniający środki finansowe na realizację programu rozwoju gospodarczego został przyjęty przez radę.		<input type="checkbox"/>		
17.6	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że lokalni partnerzy społeczni oraz podmioty gospodarcze są informowani o realizowanym przez gminę programie rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego <sup>189</sup> .		<input type="checkbox"/>		
17.7	Istnieje dokumentacja świadcząca o tym, że stosowane są narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego spośród wszystkich poniższych kategorii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje finansowe i pomoc publiczna,</li> <li>• działania promocyjno-organizacyjne,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu<sup>190</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
17.8	Wieloletni plan finansowy lub wieloletni plan inwestycyjny, uwzględniające środki finansowe na realizację zadań wieloletnich zawartych w programie rozwoju gospodarczego, zostały przyjęte przez radę.			<input type="checkbox"/>	
17.9	Zostały sformułowane zasady monitorowania i oceny realizacji programu rozwoju gospodarczego i stosowanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>191</sup> .			<input type="checkbox"/>	
17.10	Dostępne są w formie pisemnej wyniki monitoringu i oceny realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego, przeprowadzonych zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>192</sup> .			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
17.11	Zostały sformułowane zasady dokonywania aktualizacji programu rozwoju gospodarczego oraz doskonalenia stosowanych narzędzi stymulowania rozwoju gospodarczego <sup>193</sup> .				<input type="checkbox"/>
17.12	Zaktualizowany zgodnie z obowiązującymi zasadami program rozwoju gospodarczego został zatwierdzony do realizacji.				<input type="checkbox"/>
17.13	Stosowane narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego zostały udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>194</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>187</sup> Np. statut utworzonej organizacji, działającej na rzecz wspierania przedsiębiorczości, uchwała rady w sprawie stosowanych preferencji finansowych.

<sup>188</sup> Np. statut utworzonej organizacji, działającej na rzecz wspierania przedsiębiorczości, uchwała rady w sprawie stosowanych preferencji finansowych.

<sup>189</sup> Np. zawiadomienia z informacją o realizowanych działaniach w zakresie wspierania przedsiębiorczości – przesłane lokalnym partnerom społecznym oraz podmiotom gospodarczym, informacje zamieszczone na stronie internetowej urzędu.

<sup>190</sup> Np. statut utworzonej organizacji, działającej na rzecz wspierania przedsiębiorczości, uchwała rady w sprawie stosowanych preferencji finansowych.

<sup>191</sup> Np. zarządzenie w sprawie trybu monitorowania realizacji programu rozwoju gospodarczego, uchwała rady o przedstawianiu na forum rady raportów z oceny stosowanych narzędzi rozwoju gospodarczego.

<sup>192</sup> Np. raport na temat oceny efektywności i skuteczności stosowanych preferencji finansowych, efektów działań promocyjno-organizacyjnych oraz rezultatów działalności instytucji otoczenia biznesu.

<sup>193</sup> Np. zarządzenie w sprawie trybu aktualizacji programu rozwoju gospodarczego.

<sup>194</sup> Np. dokument, który weryfikuje kryteria udzielania dotacji organizacjom wspierającym rozwój gospodarczy.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	4	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	3	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## OBSZAR ZARZĄDZANIA NR VII – ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

### Definicja obszaru zarządzanie projektami

Obszar pt. zarządzanie projektami został w Programie Rozwoju Instytucjonalnego zdefiniowany jako wykorzystywanie projektu do realizacji zadań samorządu terytorialnego, stosowanie regulacji wewnętrznych umożliwiających realizowanie projektów w sposób zorganizowany oraz doskonalenie umiejętności urzędniczych w zakresie zarządzania projektami.

Celem rozwoju instytucjonalnego urzędu w omawianym obszarze jest doskonalenie zarządzania własnymi zasobami finansowymi, rzeczowymi i ludzkimi oraz zwiększenie udziału funduszy zewnętrznych w finansowaniu realizacji zadań samorządu. Kluczowym zagadnieniem w tym obszarze jest zastosowanie systemu zarządzania projektami w odniesieniu do szerokiego zakresu realizowanych zadań, nie tylko związanych z wykorzystaniem środków zewnętrznych. Doskonalenie umiejętności urzędniczych w zakresie zarządzania projektami dotyczy:

- umiejętności konstruowania projektów,
- umiejętności przełożenia strategii realizacji wypracowanych celów na format konkretnego projektu – w przypadku projektów finansowanych ze środków zewnętrznych umiejętności te dotyczą również przygotowania projektu zgodnie z zasadami i wymogami programu, w ramach którego dany projekt ma być finansowany i realizowany,
- umiejętności operacyjnego zarządzania projektami,
- umiejętności skutecznego pozyskiwania użytecznych informacji dotyczących źródeł finansowania projektów.

W ramach obszaru zarządzania pt. zarządzanie projektami sformułowano 1 kryterium zarządzania, w obrębie którego dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- system zarządzania projektami.

### Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze zarządzanie projektami

**Projekt** – zestaw działań, podejmowanych w określonym czasie (posiadających swój początek i koniec) dla realizacji celów jasno określonych, zdefiniowanych wskaźnikami, przy wykorzystaniu określonych zasobów finansowych, ludzkich i materialnych.

**Zarządzanie projektami** – zestaw działań realizowanych w ramach projektu (obejmujący: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, koordynację, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia założonych celów w sposób sprawny i skuteczny.

**System zarządzania projektami** – w Programie Rozwoju Instytucjonalnego system zarządzania projektami w urzędzie jest rozumiany jako określenie w postaci obowiązujących regulacji wewnętrznych:

- odpowiedzialności za zadania związane z realizacją projektów, czyli: gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów, podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie i realizację projektów,
- reguł gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania informacji o możliwościach realizacji projektów,
- mechanizmów podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,
- reguł wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych,
- zasad monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami.

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

**Zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami** – są jednym z elementów systemu zarządzania projektami. Zasady te mogą być stosowane zwyczajowo lub na podstawie obowiązujących regulacji wewnętrznych. Służą one monitorowaniu i ocenie funkcjonowania elementów systemu zarządzania projektami, tzn.:

- obowiązującego podziału odpowiedzialności za zadania związane z realizacją projektów (gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów, podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie i realizację projektów),
- reguł gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania informacji o możliwościach realizacji projektów,
- mechanizmów podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,
- reguł wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych.

Monitoring i ocena mogą być prowadzone m.in. w wymiarach: funkcjonalności, skuteczności i efektywności stosowanych rozwiązań.

Zasady, o których mowa, nie dotyczą wymogów w zakresie monitorowania i oceny poszczególnych projektów, dla których mają zastosowanie przepisy programów finansujących realizację danych projektów albo są ustanawiane indywidualnie dla projektu.

### **Kryterium zarządzania nr 18 – System zarządzania projektami**

W ramach kryterium zarządzania nr 18 – system zarządzania projektami, ocenie podlegają:

- realizacja zadań w formie projektów,
- istnienie systemu zarządzania projektami (przypisanie odpowiedzialności za zadania związane z realizacją projektów, reguły gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania informacji o możliwościach realizacji projektów, mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji, reguły wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych, zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami),
- stosowanie elementów systemu zarządzania projektami do realizacji zadań w formie projektów,
- szkolenie urzędników w zakresie zarządzania projektami.

**Stadia rozwoju instytucjonalnego  
w ramach kryterium zarządzania nr 18 – System zarządzania projektami**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
W urzędzie nie zostały zatwierdzone regulacje z zakresu systemu zarządzania projektami.	Przypisana została odpowiedzialność za gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów.  Urząd realizuje projekty.  Urzędnicy odpowiedzialni za gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów zostali przeszkoleni w tym zakresie.	Istnieją przynajmniej 2 elementy systemu zarządzania projektami, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie projektów, realizację projektów,</li> <li>• mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,</li> <li>• reguły wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych,</li> <li>• zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami.</li> </ul> <p>Urząd realizuje projekty stosując przynajmniej 2 elementy systemu zarządzania projektami.</p> <p>Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie obowiązujących w urzędzie regulacji dotyczących systemu zarządzania projektami.</p>	Istnieją wszystkie elementy systemu zarządzania projektami, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie projektów, realizację projektów,</li> <li>• mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,</li> <li>• reguły wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych,</li> <li>• zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami.</li> </ul> <p>Urząd realizuje projekty stosując wszystkie elementy systemu zarządzania projektami.</p> <p>Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie obowiązującego systemu zarządzania projektami.</p>	Przynajmniej niektóre elementy systemu zarządzania projektami zostały zaktualizowane i udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 18 – System zarządzania projektami**

Istnieje utrwalony i stabilny system zarządzania projektami, w którym obowiązki w zakresie zarządzania projektami, zasady gromadzenia, reguły przetwarzania i upowszechniania informacji o możliwościach realizacji projektów, mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji, reguły wyłaniania i funkcjonowania zespołów projektowych oraz zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami są przyjęte w formie regulacji wewnętrznej. Wszystkie projekty realizowane są zgodnie z obowiązującym systemem zarządzania projektami. Urzędnicy są szkoleni w zakresie zarządzania projektami. Elementy systemu zarządzania projektami poddawane są okresowej aktualizacji i doskonaleniu zgodnie z obowiązującymi zasadami.

### Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 18 – System zarządzania projektami

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
18.1	Przypisanie odpowiedzialności za gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów zostało zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>195</sup> .	<input type="checkbox"/>			
18.2	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd realizuje projekty.	<input type="checkbox"/>			
18.3	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy odpowiedzialni za gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji o możliwościach realizacji projektów zostali przeszkoleni w tym zakresie <sup>196</sup> .	<input type="checkbox"/>			
18.4	Istnieją przynajmniej 2 elementy systemu zarządzania projektami, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie projektów, realizację projektów,</li> <li>• mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,</li> <li>• reguły wylaniania i funkcjonowania zespołów projektowych,</li> <li>• zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej.<sup>197</sup></li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
18.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd realizuje projekty stosując przynajmniej 2 elementy systemu zarządzania projektami <sup>198</sup> .		<input type="checkbox"/>		
18.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie obowiązujących w urzędzie regulacji dotyczących systemu zarządzania projektami <sup>199</sup> .		<input type="checkbox"/>		
18.7	Istnieją wszystkie elementy systemu zarządzania projektami, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypisanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji, przygotowanie projektów, realizację projektów,</li> <li>• mechanizmy podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji,</li> <li>• reguły wylaniania i funkcjonowania zespołów projektowych,</li> <li>• zasady monitorowania i oceny funkcjonowania systemu zarządzania projektami, oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej<sup>200</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
18.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urząd realizuje projekty stosując wszystkie elementy systemu zarządzania projektami <sup>201</sup> .			<input type="checkbox"/>	
18.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie obowiązującego systemu zarządzania projektami <sup>202</sup> .			<input type="checkbox"/>	
18.10	Zostały sformułowane zasady aktualizacji i doskonalenia systemu zarządzania projektami oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>203</sup> .				<input type="checkbox"/>
18.11	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre elementy systemu zarządzania projektami zostały zaktualizowane i udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>204</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>195</sup> Np. formalnie zatwierdzony opis stanowiska, zawierający obowiązki związane z gromadzeniem informacji o możliwościach realizacji projektów.

<sup>196</sup> Np. program i lista uczestników szkolenia, wpisy w formularzach ewidencji szkoleń.

<sup>197</sup> Np. zarządzenie w sprawie zasad powoływania zespołów projektowych w urzędzie, uchwała lub zarządzenie w sprawie kryteriów wyboru projektów do realizacji.

<sup>198</sup> Np. pisemne uzasadnienie wyboru projektu do realizacji (w oparciu o formalnie obowiązujące kryteria).

<sup>199</sup> Np. program i lista uczestników szkolenia, wpisy w formularzach ewidencji szkoleń.

<sup>200</sup> Np. zarządzenie w sprawie trybu i kryteriów oceny realizowanych projektów, formalnie przyjęte opisy stanowisk, zawierające obowiązki związane z realizacją projektów.

<sup>201</sup> Np. notatka służbowa w sprawie oceny realizacji projektu, nawiązująca do obowiązującego zarządzenia w sprawie trybu i kryteriów oceny realizowanych projektów, formalnie przyjęte opisy stanowisk, zawierające obowiązki związane z realizacją projektów.

<sup>202</sup> Np. program i lista uczestników szkolenia, wpisy w formularzach ewidencji szkoleń.

<sup>203</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>204</sup> Np. nowe zarządzenie w sprawie zasad powoływania zespołów projektowych w urzędzie, zaktualizowana lista komórek organizacyjnych, które otrzymują informacje o możliwościach realizacji projektów.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	3	
dla stadium 3	3	
dla stadium 4	3	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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





## **OBSZAR ZARZĄDZANIA NR VIII – WSPÓLPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

### **Definicja obszaru współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego**

Obszar pt. współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego rozumiany jest jako inicjowanie, planowanie i realizacja przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu. Współpraca nie jest celem a jedynie sposobem doskonalenia zarządzania i rozwiązywania problemów lokalnych i regionalnych. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego może odbywać się m.in. na płaszczyźnie gospodarczej i społecznej – w postaci realizacji wspólnych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych, w sferze usług publicznych, np. poprzez wspólne świadczenie usług komunalnych czy administracyjnych, w obszarze zarządzania projektami w postaci wspólnego ubiegania się o środki pomocowe na realizację różnego rodzaju przedsięwzięć ważnych dla współpracujących jednostek. Takie rozumienie obszaru oznacza, że jego głównym wyróżnikiem jest realizacja projektów (przedsięwzięć) przy udziale więcej niż jednej jednostki administracji publicznej. Uwzględniając logikę konstrukcji obszarów zarządzania w ramach PRI, obszar współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego jest rozumiany w sposób funkcjonalny, a więc jako realizacja wspólnych przedsięwzięć, jedynie z ramowym określeniem przedmiotu tej współpracy. Nacisk położony został zatem na stronę organizacyjną i formalną stosowanych form współpracy.

W ramach obszaru zarządzania pt. współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego sformułowano 1 kryterium zarządzania, w obrębie którego dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

– realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego**

**Formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego** – związek komunalny, stowarzyszenie, fundacja, realizacja przedsięwzięć na podstawie porozumienia, umowy, stosowanie instrumentów konsultacji.

**Obszary współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego** – m.in.: ochrona środowiska, oświata i edukacja, kultura, ochrona zdrowia, sport i rekreacja, współpraca międzynarodowa, turystyka, rozwój gospodarczy, świadczenie usług administracyjnych.

**Zakresy współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego** – w Programie Rozwoju Instytucjonalnego sformułowano następujące zakresy współpracy jednostek samorządu terytorialnego:

- przygotowanie wniosku o dotację ze środków zewnętrznych (np. wniosku o dofinansowanie inwestycji w zakresie ochrony środowiska, służącej gminom sąsiadującym),
- dostarczanie usług (np. porozumienie o powierzeniu realizacji niektórych zadań administracyjnych gminy gminie sąsiedniej),
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych (np. przygotowanie i realizacja programu promocji dla gmin sąsiadujących, gmin z terenu powiatu, itp.),
- tworzenie instytucji otoczenia biznesu (np. powołanie agencji rozwoju regionalnego o zasięgu ponadgminnym lub ponadpowiatowym, utworzenie inkubatora dla przedsiębiorców z obszaru sąsiadujących gmin),
- inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną (np. budowa wysypiska odpadów – wspólnego dla gmin tworzących związek komunalny).

### Kryterium zarządzania nr 19 – Realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego

W ramach kryterium zarządzania nr 19 – realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, ocenie podlegają:

- stopień zróżnicowania zakresów współpracy urzędu z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,
- stosowanie regulacji wewnętrznych, określających pożądane dla gminy formy oraz obszary współpracy,
- zabezpieczanie kosztów realizacji wspólnych przedsięwzięć w budżecie oraz wieloletnich planach finansowych,
- formułowanie oraz stosowanie zasad prowadzenia monitoringu realizacji wspólnych przedsięwzięć,
- formułowanie oraz stosowanie zasad dokonywania oceny i doskonalenia wewnętrznych regulacji w zakresie współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.

#### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 19 – Realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Urząd nie posiada regulacji wewnętrznych dotyczących zasad prowadzenia współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.	Zostały określone formy oraz obszary współpracy urzędu z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.	Urząd realizuje przedsięwzięcia we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego przynajmniej w 1 zakresie, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie wniosku o dotację ze środków zewnętrznych,</li> <li>• dostarczanie usług,</li> <li>• prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu,</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną.</li> </ul> <p>Budżet roku bieżącego uwzględnia środki finansowe na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.</p>	Urząd realizuje przedsięwzięcia we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego przynajmniej w 3 zakresach, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie wniosku o dotację ze środków zewnętrznych,</li> <li>• dostarczanie usług,</li> <li>• prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu,</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną.</li> </ul> <p>Prowadzony jest monitoring przedsięwzięć, realizowanych przez urząd we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p> <p>Wieloletni plan finansowy lub wieloletni plan inwestycyjny uwzględnia środki finansowe na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.</p>	Stosowane regulacje wewnętrzne w zakresie współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego zostały poddane ocenie oraz udosконаłone zgodnie z obowiązującymi zasadami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 19 – Realizowanie przedsięwzięć we współpracy  
z innymi jednostkami samorządu terytorialnego**

Zostały określone formy oraz obszary współpracy urzędu z innymi jednostkami samorządu terytorialnego (np. udział w stowarzyszeniach działających na rzecz rozwoju gospodarczego). Urząd współpracuje z innymi jednostkami samorządu terytorialnego w wielu zakresach, m.in. dostarczaniu usług, promocji, tworzeniu instytucji otoczenia biznesu, przy inwestycjach w infrastrukturę techniczną lub społeczną i ubieganiu się o dotacje ze środków zewnętrznych. Istnieją oraz są stosowane mechanizmy monitorowania przedsięwzięć realizowanych we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego. Regulacje wewnętrzne w zakresie współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego poddawane są okresowej ocenie, a na jej podstawie dokonuje się zmian w obowiązujących regułach współpracy.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 19 – Realizowanie przedsięwzięć we współpracy  
z innymi jednostkami samorządu terytorialnego**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informujące którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
19.1	Zostały określone formy i obszary współpracy urzędu z innymi jednostkami samorządu terytorialnego oraz zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>205</sup> .	<input type="checkbox"/>			
19.2	Istnieje dokumentacja przedsięwzięcia realizowanego we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego przynajmniej w jednym zakresie, spośród: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie wniosku o dotację ze środków zewnętrznych,</li> <li>• dostarczanie usług,</li> <li>• prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu,</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
19.3	Budżet roku bieżącego, uwzględniający środki finansowe na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego został przyjęty przez radę.		<input type="checkbox"/>		
19.4	Istnieje dokumentacja przedsięwzięć realizowanych we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego przynajmniej w 3 zakresach, spośród <ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie wniosku o dotację ze środków zewnętrznych,</li> <li>• dostarczanie usług,</li> <li>• prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,</li> <li>• tworzenie instytucji otoczenia biznesu,</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną<sup>206</sup>.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	
19.5	Istnieją formalnie przyjęte dokumenty, określające zasady prowadzenia monitoringu przedsięwzięć realizowanych przez urząd we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego <sup>207</sup> .			<input type="checkbox"/>	
19.6	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że prowadzony jest monitoring przedsięwzięć realizowanych przez urząd we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego zgodnie z obowiązującymi zasadami.			<input type="checkbox"/>	
19.7	Wieloletni plan finansowy lub wieloletni plan inwestycyjny, uwzględniający środki finansowe na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego został przyjęty przez radę.			<input type="checkbox"/>	

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
19.8	Zasady oceny oraz doskonalenia stosowanych regulacji wewnętrznych w zakresie współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego zostały przyjęte w formie regulacji wewnętrznej <sup>208</sup> .				<input type="checkbox"/>
19.9	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że stosowane regulacje wewnętrzne w zakresie współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego zostały poddane ocenie i udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami <sup>209</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>205</sup> Np. uchwała rady o typach przedsięwzięć (np. występowanie z wnioskami o dofinansowanie realizacji inwestycji z zakresu ochrony środowiska), dla realizacji których upoważnia się wójta (burmistrza lub prezydenta) do nawiązywania współpracy z innymi jednostkami samorządu.

<sup>206</sup> Np. porozumienie zawarte przez gminę z inną jednostką (lub jednostkami) samorządu terytorialnego o realizowaniu wspólnych przedsięwzięć, statut związku komunalnego, w którym jednym z członków jest gmina, notatka służbowa w sprawie oceny działań informacyjno-promocyjnych dotyczących wspólnego przedsięwzięcia, uchwała rady w sprawie realizacji inwestycji (wspólnie z sąsiednią jednostką samorządu).

<sup>207</sup> Np. zarządzenie dotyczące sposobu monitorowania i oceny realizacji przedsięwzięcia.

<sup>208</sup> Np. zarządzenie w sprawie corocznego przeglądu obowiązujących zasad prowadzenia współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego.

<sup>209</sup> Np. poprzednie i nowe zarządzenie w sprawie sposobu monitorowania i dokonywania oceny realizacji przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	1	
dla stadium 3	2	
dla stadium 4	4	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## **OBZAR ZARZĄDZANIA NR IX – ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI**

### **Definicja obszaru etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji**

Pod pojęciem etyki rozumiemy normy moralne, które przekładają ogólne ideały i wartości przyjęte przez społeczeństwo na praktykę dnia codziennego. Z kolei, zjawisko korupcji rozumiane jest jako nadużycie urzędu publicznego w celu uzyskania prywatnych korzyści. Obejmuje ono płatne faworyzowanie, nepotyzm, nadużycie kompetencji, wynikających z pełnionej funkcji, celem uzyskania korzyści, przekupstwo, kradzież majątku publicznego lub środków publicznych, przestępstwa księgowo oraz „pranie brudnych pieniędzy”, pochodzących z działań korupcyjnych.

Kluczowym zadaniem administracji – mieszczącym się w zakresie definiowanego obszaru – jest budowanie etycznych postaw i zachowań urzędników publicznych. Jego istota polega na ustaleniu norm, wzorów działania, wprowadzeniu mechanizmów ich realizacji oraz kryteriów oceny. W szczególności, obszar etyki i zapobiegania zjawiskom korupcji obejmuje takie elementy, jak: standardy zachowań etycznych, katalogi zasad i wartości etycznych (np. kodeksy etyki), szczegółowe procedury postępowania (np. kodeksy postępowania).

Wpływ etyki na zachowania urzędników jest społecznie mierzalny i wyczuwalny. Uzewnętrznia się zarówno w jakości usług świadczonych przez administrację publiczną, jak i w społecznym odbiorze pracy funkcjonariuszy publicznych.

W ramach obszaru zarządzania pt. etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji sformułowano 1 kryterium zarządzania, w obrębie którego dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy:

- kształtowanie postaw etycznych.

### **Podstawowe pojęcia stosowane w obszarze etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji**

**Standardy zachowań etycznych** – 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, niewykorzystywanie stanowiska służbowego do czerpania korzyści prywatnych, itp.).

**Kodeks etyki** – katalog standardów zachowań etycznych, określających sposób postępowania i zachowania pracowników samorządowych oraz wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych. Kodeks etyki jest jednym z podstawowych instrumentów, służących harmonizacji postępowania i postaw funkcjonariuszy publicznych z powszechnie uznawanymi zasadami i wartościami etycznymi.

**Szczegółowe procedury postępowania** – procedury szczegółowo regulujące sposób realizacji przez pracowników samorządowych i wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych powierzonych im zadań publicznych, szczególnie w obszarach podatnych na występowanie zjawisk nieetycznych (np. procedury przetargowe, zezwolenia, koncesje, itp.).

**Kodeks postępowania** – zbiór procedur postępowania, bazujący na zasadach i wartościach etycznych zawartych w kodeksie etyki, określających sposób realizacji przez pracowników samorządowych i wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych powierzonych im zadań publicznych. Dokument ten stanowi kodyfikację procedur postępowania, wynikających zarówno wprost z przepisów prawa, jak i wewnętrznych regulacji przyjętych w urzędzie. Procedury postępowania mogą być określone również w innych dokumentach, np. w przewodnikach.

### Kryterium zarządzania nr 20 – Kształtowanie postaw etycznych

- W ramach kryterium zarządzania nr 20 – kształtowanie postaw etycznych, ocenie podlegają:
- istnienie oraz stosowanie standardów zachowań etycznych radnych lub urzędników, ujętych, np. w kodeksie etyki,
  - istnienie oraz stosowanie szczegółowych procedur postępowania, ujętych, np. w formie kodeksu postępowania,
  - szkolenie radnych i urzędników w zakresie stosowania standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania,
  - istnienie oraz stosowanie mechanizmów oceny i doskonalenia obowiązujących standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania.

#### Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium zarządzania nr 20 – Kształtowanie postaw etycznych

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Nie zostały określone standardy zachowań etycznych, obowiązujące urzędników lub radnych.	Zostały sformułowane oraz są stosowane niektóre standardy zachowań etycznych, obowiązujące urzędników lub radnych oraz zostały one zatwierdzone w postaci, np. uchwały rady.	Istnieje oraz jest stosowany katalog standardów zachowań etycznych obowiązujących urzędników lub radnych, opracowany w formie, np. kodeksu etyki, który odnosi się m.in. do: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obowiązków i zachowań urzędników oraz radnych samorządu wobec obywateli,</li> <li>• zapobiegania konfliktowi interesów,</li> <li>• przejrzystości działania,</li> <li>• bezstronności.</li> </ul>	Zostały określone oraz są stosowane szczegółowe procedury postępowania, ujęte w formie, np. kodeksu postępowania, które odnoszą się m.in. do: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obowiązków i zachowań urzędników oraz radnych wobec obywateli,</li> <li>• ujawniania majątku urzędników oraz radnych,</li> <li>• zapobiegania konfliktowi interesów,</li> <li>• nadużywania władzy,</li> <li>• wykorzystywania zasobów publicznych do celów prywatnych,</li> <li>• definiowania zachowań, sytuacji lub postępowania naruszającego kodeks,</li> <li>• stosowania sankcji w przypadku naruszenia zapisów kodeksu,</li> <li>• zatrudnienia poza służbą publiczną.</li> </ul> <p>Urzędnicy i radni są szkoleni w zakresie stosowania obowiązujących standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania.</p> <p>Dokonuje się oceny skuteczności stosowanych standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania zgodnie z obowiązującymi zasadami.</p>	Przynajmniej niektóre standardy zachowań etycznych zostały zaktualizowane oraz szczegółowe procedury postępowania zostały udoskonalone zgodnie z obowiązującymi zasadami.

**Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy  
w ramach kryterium zarządzania nr 20 – Kształtowanie postaw etycznych**

Został przyjęty kodeks etyki, będący katalogiem standardów zachowań etycznych, obowiązujący radnych lub urzędników. Obowiązują oraz są egzekwowane szczegółowe procedury postępowania radnych i urzędników, ujęte, np. w formie kodeksu postępowania. Urzędnicy i radni są szkoleni w zakresie stosowania standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania. Dokonuje się cyklicznej oceny skuteczności stosowanych procedur oraz, w uzasadnionych przypadkach, postanowienia kodeksu etyki oraz kodeksu postępowania są modyfikowane.

**Kwestionariusz diagnostyczny  
dla kryterium zarządzania nr 20 – Kształtowanie postaw etycznych**

Jeżeli dany warunek jest w przypadku Państwa urzędu spełniony, proszę zakreślić pole , informując którego stadium dany warunek dotyczy.

Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
20.1	Zostały sformułowane niektóre standardy zachowań etycznych, obowiązujące urzędników lub radnych oraz zostały one zatwierdzone w postaci, np. uchwały rady <sup>210</sup> .	<input type="checkbox"/>			
20.2	Standardy zachowań etycznych obowiązujące urzędników lub radnych są stosowane, co potwierdza istniejąca dokumentacja <sup>211</sup> .	<input type="checkbox"/>			
20.3	Istnieje katalog standardów zachowań etycznych obowiązujących urzędników lub radnych, opracowany w formie, np. kodeksu etyki, który odnosi się m.in. do: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obowiązków i zachowań urzędników oraz radnych samorządu wobec obywateli,</li> <li>• zapobiegania konfliktowi interesów,</li> <li>• przejrzystości działania,</li> <li>• bezstronności,</li> </ul> oraz został on zatwierdzony w postaci, np. uchwały rady, a także jest stosowany, co potwierdza istniejąca dokumentacja <sup>212</sup> .		<input type="checkbox"/>		
20.4	Zostały określone szczegółowe procedury postępowania, ujęte w formie, np. kodeksu postępowania, które odnoszą się m.in. do: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obowiązków i zachowań urzędników oraz radnych samorządu wobec obywateli,</li> <li>• ujawniania majątku urzędników oraz radnych samorządu,</li> <li>• zapobiegania konfliktowi interesów,</li> <li>• nadużywania władzy,</li> <li>• wykorzystywania zasobów publicznych do celów prywatnych,</li> <li>• definiowania zachowań, sytuacji lub postępowania naruszającego kodeks,</li> <li>• stosowania sankcji w przypadku naruszenia zapisów kodeksu,</li> <li>• zatrudnienia poza służbą publiczną,</li> </ul> oraz zostały zatwierdzone w postaci, np. uchwały rady, a także są stosowane, co potwierdza istniejąca dokumentacja <sup>213</sup> .			<input type="checkbox"/>	
20.5	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że urzędnicy i radni są szkoleni w zakresie stosowania obowiązujących standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania <sup>214</sup> .			<input type="checkbox"/>	
20.6	Istnieją zasady oceny skuteczności obowiązujących standardów zachowań etycznych i szczegółowych procedur postępowania oraz zostały formalnie zatwierdzone <sup>215</sup> . Ponadto są stosowane, co potwierdza istniejąca dokumentacja <sup>216</sup> .			<input type="checkbox"/>	



Numer warunku	Warunek	Stadium, dla którego wymagane jest spełnienie warunku			
		2	3	4	5
20.7	Sformułowane zostały zasady aktualizacji standardów zachowań etycznych i doskonalenia szczegółowych procedur postępowania oraz zostały zatwierdzone w formie regulacji wewnętrznej <sup>217</sup> .				<input type="checkbox"/>
20.8	Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że przynajmniej niektóre standardy zachowań etycznych zostały zaktualizowane oraz szczegółowe procedury postępowania zostały udoskonalone <sup>218</sup> .				<input type="checkbox"/>

<sup>210</sup> Standard etyczny, np. w kodeksie etyki brzmi: pracownicy samorządowi oraz radni działają bezstronnie i bezinteresownie. Z kolei, kodeks postępowania uściśla zapisy kodeksu etyki w następujący sposób: pracownicy samorządowi nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji, naradach, opiniowaniu lub głosowaniu w sprawach, w których mają bezpośredni lub pośredni interes osobisty.

<sup>211</sup> Np. pisemne upomnienie lub nagana, udzielona pracownikowi zgodnie z obowiązującymi w urzędzie standardami zachowań etycznych.

<sup>212</sup> Np. pisemne upomnienie lub nagana, udzielona pracownikowi zgodnie z postanowieniami obowiązującego w urzędzie kodeksu etyki.

<sup>213</sup> Np. udokumentowane przypadki stwierdzenia konfliktu interesów, dyscyplinarne zwolnienie z pracy w oparciu o stwierdzenie zachowania niezgodnego z obowiązującymi w urzędzie szczegółowymi procedurami postępowania (kodeksem postępowania).

<sup>214</sup> Np. program i lista uczestników szkolenia.

<sup>215</sup> Np. uchwała, zarządzenie.

<sup>216</sup> Np. zarządzenie, rozdział w obowiązującym kodeksie etyki lub kodeksie postępowania o trybie dokonywania okresowej oceny skuteczności stosowanych standardów zachowań etycznych oraz szczegółowych procedur postępowania.

<sup>217</sup> Np. zarządzenie, rozdział w obowiązującym kodeksie etyki lub kodeksie postępowania o trybie aktualizacji i doskonalenia standardów etycznych oraz szczegółowych procedur, uchwała rady o przeprowadzaniu na forum rady corocznych debat w sprawie skuteczności stosowania obowiązującego kodeksu etyki i kodeksu postępowania.

<sup>218</sup> Np. poprzedni i nowy kodeks postępowania lub kodeks etyki.

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

Liczba możliwych warunków dla każdego stadium		Liczba spełnionych warunków dla danego stadium
dla stadium 2	2	
dla stadium 3	1	
dla stadium 4	3	
dla stadium 5	2	

Proszę określić stadium rozwoju urzędu. Urząd znajduje się w danym stadium rozwoju wówczas, gdy spełnia wszystkie możliwe warunki dla danego stadium oraz wszystkie możliwe warunki dla stadiów poprzednich. Jeżeli urząd nie spełnia wszystkich możliwych warunków dla stadium 2, proszę o wpisanie stadium rozwoju 1.

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

## ZBIORCZE ZESTAWIENIE WYNIKÓW ANALIZY INSTYTUCJONALNEJ URZĘDU GMINY

**Nazwa urzędu:** .....

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

Obszar zarządzania	Kryterium zarządzania	Stadium rozwoju				
		1	2	3	4	5
<b>I. Zarządzanie strategiczne i finansowe</b>	1. Planowanie strategiczne					
	2. Perspektywiczna ocena sytuacji finansowej					
	3. Wieloletnie planowanie inwestycyjne					
	4. Roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów					
<b>II. Organizacja i funkcjonowanie urzędu</b>	5. Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności					
	6. Zarządzanie procesami					
	7. Efektywność komunikacji wewnętrznej					
<b>III. Zarządzanie kadrami</b>	8. System rekrutacji personelu					
	9. System oceny i awansowania pracowników					
	10. System szkoleń i doskonalenia zawodowego					
<b>IV. Usługi publiczne, w tym komunalne</b>	11. Standardy świadczenia usług publicznych					
	12. Planowanie świadczenia usług publicznych					
	13. Doskonalenie świadczenia usług publicznych					
<b>V. Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego</b>	14. Komunikacja i partycypacja społeczna					
	15. Współpraca z organizacjami pozarządowymi					
	16. Wspieranie inicjatyw społecznych					
<b>VI. Stymulowanie rozwoju gospodarczego</b>	17. Program rozwoju gospodarczego					
<b>VII. Zarządzanie projektami</b>	18. System zarządzania projektami					
<b>VIII. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego</b>	19. Realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego					
<b>IX. Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji</b>	20. Kształtowanie postaw etycznych					