



Program Rozwoju Instytucjonalnego



WEWNĄTRZ:

przykłady
rozwiązań

- do zastosowania
w samorządach
lokalnych

szczegółowe opisy
zawierające

- harmonogramy,
szacunki nakładów
oraz procedury
wdrażania narzędzi

PROGRAM ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

KATALOG NARZĘDZI ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

Przewodnik dla samorządów lokalnych

praca zbiorowa pod redakcją
Jarosława Bobera
Anatola Władyki
Marcina Zawickiego



PROGRAM ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

KATALOG NARZĘDZI

ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

PRZEWODNIK DLA SAMORZĄDÓW LOKALNYCH

praca zbiorowa pod redakcją

Jarosława Bobera

Anatola Władyki

Marcina Zawickiego

Kraków, 2004

Przewodnik został przygotowany w ramach projektu
„Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI)
realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute
oraz Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Wydawca

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
Akademii Ekonomicznej w Krakowie
ul. Szewska 20/3, 31-009 Kraków
tel.: (12) 421 76 68, fax: (12) 422 69 19
e-mail: msap@ae.krakow.pl
www.msap.ae.krakow.pl

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
ul. Stefana Batorego 5, 02-591 Warszawa

© Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
Akademii Ekonomicznej w Krakowie;
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

Okładka

Janusz Banaszewski

Opracowanie graficzne

Paweł Płaneta

Redakcja językowa i korekta

Anna Szczepanik
Marcin Kukiełka

Druk

Gryf s.c.
ul. Dukatów 29, 31-431 Kraków

ISBN 3-89410-45-1

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE I FINANSOWE	13
1.1. Zarządzanie strategiczne	
01.1-1 Strategia rozwoju	15
01.1-2 Plany operacyjne do strategii	19
01.1-3 System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych	22
01.1-4 Aktualizacja strategii	25
1.2. Zarządzanie finansowe	
01.2-1 Wieloletni plan finansowy dla gminy	29
01.2-2 Wieloletni plan inwestycyjny	33
01.2-3 Budżet zadaniowy	38
01.2-4 Wieloletni plan finansowy dla powiatu	43
2. ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU	47
02-1 Zarządzanie procesami	49
3. ZARZĄDZANIE KADRAMI	55
03-1 Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych	57
03-2 Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej	60
03-3 Opisy stanowisk	63
03-4 System okresowych ocen pracowniczych	66
03-5 System szkoleń i doskonalenia zawodowego	71
4. USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	75
04-1 Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług	77
04-2 Kompleksowa procedura monitorowania usług	81
04-3 Operacyjny plan świadczenia usług publicznych	86
04-4 Wieloletni plan dostarczania usług publicznych	90
04-5 Plan rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji	95
04-6 Badanie satysfakcji z usług publicznych	100

5. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	105
05-1 Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce	107
05-2 Usprawnienie współpracy z mediami	112
05-3 Systematyczna współpraca z lokalnymi środowiskami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi – forum trzech sektorów	116
05-4 System grantowy	119
05-5 Konkurs obywatelskich inicjatyw inwestycyjnych	123
05-6 Katalog usług urzędu	128
6. STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	133
06-1 Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości	135
06-2 Punkt pobudzania aktywności gospodarczej	138
06-3 Powiatowy bank informacji gospodarczych	143
7. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	147
07-1 System zarządzania projektami	149
8. WSPÓŁPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	153
08-1 Program promocji powiatu	155
9. ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI	159
09-1 Kodeks etyki	161

Szanowni Państwo,

Z zadowoleniem przedstawiamy Państwu opracowanie „Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego”, przygotowane w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) 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. Nasze ministerstwo zaangażowało się w ten Program widząc w nim szansę na zainicjowanie systematycznej pracy nad doskonaleniem zarządzania w urzędach lokalnej i regionalnej administracji publicznej.

Zaprezentowane narzędzia zarządcze zostały przetestowane w 2003 roku w prawie 30 samorządach uczestniczących w PRI, a następnie w oparciu o wyniesione doświadczenia udoskonalone przez autorów – konsultantów Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Canadian Urban Institute.

Opracowanie to, w intencji autorów, uzupełnia poradnik „Rozwój instytucjonalny” stanowiący zasadniczy rezultat metodologiczny PRI. W Katalogu został przedstawiony zbiór metod i narzędzi zarządzania proponowany przez konsultantów Programu dla jednostek samorządu terytorialnego. Narzędzia zostały przedstawione w sposób syntetyczny, ale zawierają mimo to bogaty zestaw informacji pozwalający na zapoznanie się z ich istotą, wybór odpowiednich narzędzi dla danego urzędu i ich zastosowanie. Szczególnym uzupełnieniem przedstawianych metod są dodatkowe informacje o ich dotychczasowych zastosowaniach, umożliwiające korzystanie z istniejących doświadczeń.

Katalog ułatwia jednostkom samorządu lokalnego podjęcie samodzielnej pracy nad doskonaleniem rozwiązań zarządczych. Prezentowany zestaw narzędzi zarządzania dla jednostek administracji jest najobszerniejszym tego typu zestawieniem, które ukazało się wśród polskich publikacji. Autorom przyświecała myśl o przygotowaniu narzędzi, które pozwoliłyby jednostkom samorządowym na samodzielne prowadzenie działań doskonalących metody zarządzania a tym samym ograniczenie kosztów funkcjonowania jednostek. Mamy nadzieję, że Katalog będzie dobrze służył pracownikom samorządów w ich pracy.

Zamierzeniem autorów Katalogu było przekazanie informacji o nowoczesnych narzędziach zarządzania, odpowiadających współczesnym standardom kierowania jednostkami administracji publicznej. Zdaję sobie sprawę, że wiele samorządów, korzystając ze współpracy z ekspertami polskimi i zagranicznymi, zdobyło w ostatnich latach znaczne doświadczenie w doskonaleniu metod zarządzania i świadczenia usług publicznych. W mojej opinii, prezentowany Katalog pomoże także tym samorządom, które zdecydują się na podjęcie współpracy z konsultantami, ponieważ umożliwia bardziej profesjonalne przygotowanie się do organizowania i prowadzenia takiej współpracy (m.in. poprzez ułatwienie kontroli jej wyników).

Będziemy bardzo wdzięczni za wszystkie komentarze i sugestie dotyczące prezentowanego materiału, które prosimy kierować pod adresem Zespołu Projektu w MSWiA lub autorów Katalogu. Celem, jaki nam wspólnie przyświeca jest podnoszenie standardu usług oferowanych naszym mieszkańcom oraz zwiększenie sprawności funkcjonowania administracji.

Dziękuję bardzo wszystkim osobom zaangażowanym w powstanie tego opracowania: autorom – konsultantom MSAP/CUI, członkom zespołów zadaniowych w jednostkach pilotażowych (uczestniczącym w PRI) oraz recenzentom Programu. Mam nadzieję, że prezentowane tu metody będą dla Państwa użyteczne i zaowocują – wraz z pozostałymi produktami Programu – przyśpieszeniem pozytywnych przekształceń w funkcjonowaniu administracji samorządowej. To z kolei jest jednym z warunków, aby nasze 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

WSTĘP

„Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego” jest jednym z zasadniczych elementów metody służącej badaniu i podnoszeniu potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego. Metoda została szczegółowo opisana w poradniku „Rozwój instytucjonalny”¹, a jej podstawowe elementy to:

- na poziomie analizy poziomu rozwoju instytucjonalnego:
 - pięciostopniowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego dla kryteriów zarządzania w ramach dziewięciu 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,
 - aplikacja komputerowa (dla samorządów gminnych) do samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego,
- na poziomie projektowania usprawnień oraz wdrażania planów:
 - plany rozwoju instytucjonalnego, zawierające zestawy projektów, których realizacja umożliwi podniesienie potencjału instytucjonalnego urzędu,
 - „Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego” (zawarty w niniejszym opracowaniu),
 - publikacja pt. „Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki”, gdzie zamieszczono opisy pomyślnie zakończonych w jednostkach samorządu terytorialnego projektów usprawnień.

Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego pełni rolę:

- przewodnika dla jednostek samorządu terytorialnego planujących wprowadzenie zmian w swoich urzędach, określającego: cele, zasady, warunki, mechanizmy i szacunkowe nakłady (osobowe i finansowe) na wdrożenie poszczególnych usprawnień,
- dokumentu standaryzującego proces wdrażania określonych usprawnień,
- narzędzia monitoringu, służącego zarządzaniu (weryfikacji, modyfikacji) procesem wdrażania określonych usprawnień.

W przypadku niektórych narzędzi, dzięki szczegółowemu opisowi oraz przykładom dokumentów możliwe będzie zrezygnowanie z pomocy konsultantów zewnętrznych. Autorzy zakładają, że w pozostałych przypadkach pomoc zewnętrzną uda się w znaczący sposób zoptymalizować poprzez postawienie przed konsultantami sprecyzowanych wymagań i oczekiwań.

Katalog może także służyć jako wzór do opracowywania przez jednostki samorządu lokalnego własnych rozwiązań w zakresie projektowania usprawnień. Sposób wykorzystania Katalogu w projektowaniu zmian instytucjonalnych został opisany w poradniku dla samorządów terytorialnych „Rozwój instytucjonalny”.

Narzędzia wdrożeniowe zostały przedstawione w układzie dziewięciu obszarów zarządzania, dla których opracowana została metoda rozwoju instytucjonalnego:

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.

¹ „Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych”, Jarosław Bober, Stanisław Mazur (red.), Bohdan Turowski, Marcin Zawicki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004.

8. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego.
9. Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.

Każde z narzędzi zostało opisane w następujący sposób:

- ogólna charakterystyka, zawierająca podstawowe informacje o narzędziu, celu jego stosowania, szacowanych łącznych nakładach finansowych i osobowych (nie uwzględniających kosztów usług konsultantów zewnętrznych) koniecznych do wdrożenia w jednostce,
- procedura wdrożenia, zawierająca informację o poszczególnych etapach wdrażania narzędzia w jednostce wraz z szacowanymi nakładami finansowymi i osobowymi koniecznymi do realizacji każdego etapu prac oraz harmonogram wdrożenia narzędzia,
- szczegółowy opis procedury wdrożenia, zawierający informacje o sposobie realizacji każdego etapu oraz przedstawiający role konsultanta oraz pracowników jednostki na każdym etapie prac.

Dla narzędzi wdrażanych w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego dostępne są dokumenty zamieszczone na stronie internetowej Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej AE w Krakowie (www.msap.ae.krakow.pl). Opis części z prezentowanych w Katalogu narzędzi zawiera adresy internetowe urzędów administracji samorządowej i innych organizacji, na których znaleźć można przykłady zastosowania proponowanych rozwiązań.

„Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego” został przygotowany przez ekspertów Programu Rozwoju Instytucjonalnego, w okresie listopad 2002 r. – styczeń 2003 r., w celu organizacyjnego i merytorycznego przygotowania oraz realizacji procesu wdrażania usprawnień, służących podnoszeniu potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego. Autorami poszczególnych narzędzi zawartych w opracowaniu są:

- Anatol Władysław – Strategia rozwoju; Plany operacyjne do strategii; System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych; Systematyczna współpraca z lokalnymi środowiskami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi – forum trzech sektorów; Katalog usług urzędu; Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości; Powiatowy bank informacji gospodarczych; Program promocji powiatu;
- Jarosław Bober – Aktualizacja strategii;
- Sebastian Idzik – Wieloletni plan finansowy dla gminy; Wieloletni plan finansowy dla powiatu;
- Anna Laskowska – Wieloletni plan inwestycyjny; Budżet zadaniowy;
- Henryk Pająk – Zarządzanie procesami;
- Iwona Terlikowska – Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych, Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej;
- Michał Waclawik – Opisy stanowisk; System okresowych ocen pracowniczych; System szkoleń i doskonalenia zawodowego;
- Wiesław Wańkiewicz – Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług;
- Krzysztof Jarosiński – Kompleksowa procedura monitorowania usług; Plan rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji;
- Małgorzata Owsiany – Operacyjny plan świadczenia usług publicznych; Wieloletni plan dostarczania usług publicznych;
- Jarosław Górniak – Badanie satysfakcji z usług publicznych; Konkurs obywatelskich inicjatyw inwestycyjnych;
- Jan Bereza – Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce; Usprawnienie współpracy z mediami;
- Jarosław Flis – System grantowy;
- Marek Ćwiklicki, Stanisław Alwasiak – System zarządzania projektami;
- Wiesława Borczyk, Stanisław Mazur – Kodeks etyki.

W trakcie realizacji projektu narzędzia były weryfikowane przez autorów oraz innych ekspertów Programu, wdrażających je w jednostkach pilotażowych. Do tej grupy współautorów należą: Katarzyna Kuniewicz, Witold Pycior, Leszek Skórniewicz, Rafał Sułkowski oraz Barbara Worek.

Większość z narzędzi opisanych w Katalogu została wdrożona w okresie od lutego 2003 r. do stycznia 2004 r. w następujących jednostkach pilotażowych uczestniczących w Programie Rozwoju Instytucjonalnego:

- Starostwo Powiatowe w Gryfinie,
- Starostwo Powiatowe w Łomży,
- Starostwo Powiatowe w Myślenicach,
- Urząd Gminy w Baniach,
- Urząd Miejski w Cedyni,
- Urząd Miejski w Chojnie,
- Urząd Gminy w Starym Czarnowie,
- Urząd Miejski w Gryfinie,
- Urząd Miejski w Moryniu,
- Urząd Miejski w Trzcieńsku Zdroju,
- Urząd Gminy w Widuchowej,
- Urząd Miejski w Jedwabnem,
- Urząd Gminy w Łomży,
- Urząd Gminy w Miastkowie,
- Urząd Miejski w Nowogrodzie,
- Urząd Gminy w Piątnicy,
- Urząd Gminy w Przytułach,
- Urząd Gminy w Śniadowie,
- Urząd Gminy w Wiźnie,
- Urząd Gminy w Zbójnej,
- Urząd Gminy i Miasta w Dobczycach,
- Urząd Miasta i Gminy w Myślenicach,
- Urząd Gminy w Pcimiu,
- Urząd Gminy w Raciechowicach,
- Urząd Gminy w Sieprawiu,
- Urząd Miejski w Sułkovicach,
- Urząd Gminy w Tokarni.

1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE I FINANSOWE

1.1.	Zarządzanie strategiczne
01.1-1	Strategia rozwoju
01.1-2	Plany operacyjne do strategii
01.1-3	System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych
01.1-4	Aktualizacja strategii
1.2.	Zarządzanie finansowe
01.2-1	Wieloletni plan finansowy dla gminy
01.2-2	Wieloletni plan inwestycyjny
01.2-3	Budżet zadaniowy
01.2-4	Wieloletni plan finansowy dla powiatu

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia			
01.1-1	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	STRATEGIA ROZWOJU			
Cel stosowania			Opis		
<p>Strategia rozwoju jest narzędziem wspomagającym proces zarządzania. Strategia stanowi długookresowy plan rozwoju. W ramach prac nad strategią określone zostają wizja i misja danej jednostki samorządu terytorialnego oraz jej cele strategiczne i operacyjne.</p> <p>Dzięki takiemu podejściu dochodzi do zaangażowania mieszkańców oraz organizacji społecznych w proces zarządzania jednostką. Strategia tworzona jest przy współudziale przedstawicieli społeczności lokalnej, przedsiębiorców i innych organizacji, dzięki czemu jest ona dokumentem uwzględniającym aspiracje różnych podmiotów i środowisk.</p>			<p>Prace nad strategią rozwoju można podzielić na następujące etapy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie profilu jednostki, będącego dokumentem diagnostycznym, • przeprowadzenie analizy strategicznej, • sformułowanie wizji i misji, • sformułowanie celów strategicznych i celów operacyjnych. <p>Za przygotowanie dokumentu strategii odpowiedzialny jest zespół zadaniowy wyłoniony spośród pracowników urzędu. Zespół ten, przy wsparciu konsultanta, opracowuje dokument diagnostyczny oraz przygotowuje projekt strategii. W celu zaangażowania w prace nad strategią jak najszerszej reprezentacji społeczności lokalnej, powołuje się komitet rozwoju społeczno-gospodarczego. Głównym zadaniem komitetu, pracującego w trakcie sesji strategicznych, jest przeprowadzenie analizy strategicznej oraz dokonanie ustaleń dotyczących wizji, misji oraz celów strategicznych i operacyjnych. Ustalenia podjęte w trakcie sesji strategicznych mają decydujący wpływ na kształt strategii opracowywanej przez zespół zadaniowy.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
80	11,5	1.850	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.powiatlomzynski.pl www.jedwabne.powiatlomzynski.pl www.malopolska.pl/JST/Gminy/Gmina+Pcim www.bip.banie.pl www.bip.widuchowa.com.pl

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
01.1-1		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	STRATEGIA ROZWOJU (cd.)																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
7	Przesłanie projektu strategii członkom komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego.	Zapoznanie członków komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego z projektem strategii	Koszty organizacyjne	200	2	0					<input checked="" type="checkbox"/>								
8	II sesja komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego.	Przyjęcie dokumentu strategii przez komitet, powołanie zespołów pracujących nad planami operacyjnymi	Koszty organizacyjne	400	9	2						<input checked="" type="checkbox"/>							
9	Przyjęcie strategii przez organ stanowiący.	Uchwała w sprawie przyjęcia strategii	Koszty organizacyjne	200	4	1						<input checked="" type="checkbox"/>							

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.1-1	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	STRATEGIA ROZWOJU
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Powołanie zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za przygotowanie strategii.	Spośród pracowników urzędu oraz jednostek podległych dokonuje się wyboru osób (od 5 do 10), których zadaniem będzie zorganizowanie prac nad strategią oraz pełnienie funkcji redakcyjnych. Skład zespołu musi odzwierciedlać zakres zadań realizowanych przez jednostkę. Decyzja o składzie zespołu zadaniowego podejmowana jest przez organ wykonawczy danej jednostki samorządu terytorialnego.
2	Spotkanie konsultanta z zespołem zadaniowym.	W trakcie spotkania zespół zadaniowy, wykorzystując zalecenia konsultanta, ustala szczegółową procedurę prac nad strategią. Najważniejszym celem spotkania jest zapoznanie członków zespołu zadaniowego z konstrukcją oraz wymaganiami, jakie musi spełniać profil jednostki. Profil jest dokumentem diagnostycznym, na podstawie którego dokonuje się analizy strategicznej.
3	Opracowanie przez zespół zadaniowy profilu jednostki.	Przed rozpoczęciem prac nad strategią zespół zadaniowy opracowuje profil jednostki. Na podstawie tego dokumentu przeprowadzona zostanie analiza strategiczna. Zadaniem konsultanta jest udzielenie odpowiedniego wsparcia zespołowi zadaniowemu.
4	Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego zaprasza lokalnych liderów do udziału w pracach komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego. Wraz z zaproszeniem przekazany zostaje profil jednostki.	Opracowana zostaje lista osób, które odgrywają znaczącą rolę w społeczności lokalnej. Muszą zostać uwzględnieni dyrektorzy i właściciele dużych firm, reprezentanci małej i średniej przedsiębiorczości, przedstawiciele organizacji pozarządowych (stowarzyszeń i fundacji) oraz organizacji branżowych. W oparciu o listę tworzy się komitet rozwoju społeczno-gospodarczego. W jego skład wchodzić muszą również wyznaczeni pracownicy urzędu (z kluczowych wydziałów), przedstawiciele organu stanowiącego (przewodniczący zainteresowanych komisji), przedstawiciele samorządu powiatowego (w przypadku strategii gminnej) oraz powiatowego urzędu pracy. Organ wykonawczy wraz z zaproszeniem do udziału w I sesji komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego przekazuje opracowany wcześniej profil jednostki.
5	I sesja komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego.	Na I sesji następuje ukonstytuowanie się komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego. Dokonuje się wyboru jego przewodniczącego i wiceprzewodniczącego. Przedstawiony i przyjęty zostaje harmonogram prac nad strategią. W trakcie sesji omówiony zostaje profil jednostki, przeprowadzona zostaje analiza SWOT, w oparciu o którą sformułowane zostają wizja i misja oraz cele strategiczne. Do udziału w obradach komitetu powinni zostać zaproszeni przedstawiciele mediów lokalnych.
6	Sformułowanie wizji, misji, celów strategicznych oraz celów operacyjnych.	Zespół zadaniowy, na podstawie ustaleń poczynionych w trakcie sesji, przygotowuje roboczą wersję strategii. Dokument ten musi zawierać wizję, misję, cele strategiczne oraz cele operacyjne.
7	Przesłanie projektu strategii członkom komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego.	Przewodniczący komitetu przesyła jego członkom projekt strategii rozwoju.
8	II sesja komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego.	W trakcie sesji zgłaszane są ewentualne uwagi do projektu dokumentu przygotowanego przez zespół zadaniowy. Następnie komitet rozwoju społeczno-gospodarczego przyjmuje ostateczną wersję strategii. Na sesji powołuje się podzespoły pracujące w dalszej fazie nad planami operacyjnymi do strategii. Zespołów tych powinno być od trzech do pięciu. Na sesji wybiera się również przewodniczących tych zespołów.
9	Przyjęcie strategii przez organ stanowiący.	Ostatecznie uzgodniona wersja strategii zostaje przedłożona organowi stanowiącemu danej jednostki samorządu terytorialnego. Zostaje podjęta uchwała w sprawie przyjęcia strategii.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
01.1-2		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	PLANY OPERACYJNE DO STRATEGII		
Cel stosowania			Opis		
Plany operacyjne są dokumentami wykonawczymi do strategii. Ich realizacja umożliwia osiągnięcie celów w niej założonych. Plany operacyjne opracowuje się w celu szczegółowego zaprojektowania najważniejszych przedsięwzięć rozwojowych.			Opracowanie planów operacyjnych jest zadaniem, które realizowane jest po zakończeniu prac nad strategią rozwoju. Plany operacyjne przygotowuje się w zespołach tematycznych wyłonionych z komitetu rozwoju społeczno-gospodarczego, który wcześniej opracowywał strategię. Są one tworzone dla obszarów, które uznane zostały za kluczowe dla rozwoju jednostki. Zawierają opisy zadań służących realizacji celów założonych w strategii oraz określają wykonawców poszczególnych zadań, harmonogram ich realizacji oraz szacunkowe koszty wraz z podaniem źródła finansowania.		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
77	12	1.500	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.powiatlomzynski.pl

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.1-2	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	PLANY OPERACYJNE DO STRATEGII
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie podzespołów, powołanych w celu opracowania planów operacyjnych.	Praca nad planami operacyjnymi powinna się rozpocząć nie później niż w okresie 3-4 tygodni po podjęciu przez organ stanowiący uchwały w sprawie przyjęcia strategii. Prace przygotowawcze można rozpocząć wcześniej – jeszcze w trakcie prac nad strategią. Plany operacyjne opracowywane są przez podzespoły wyłonione na ostatnim etapie prac nad strategią. Do podzespołów powinni być oddelegowani odpowiedni pracownicy merytoryczni urzędu. Konsultant przedstawia konstrukcję oraz zasady opracowywania planów operacyjnych. Na pierwszym spotkaniu podzespołów przyjmuje się wewnętrzną procedurę oraz harmonogram prac nad planami. Konsultant pełni funkcję moderatora. Wybrane zostają również osoby wykonujące zadania redakcyjne (powinny one być pracownikami urzędu). Na spotkaniu należy opracować wstępną propozycję zadań realizowanych w poszczególnych obszarach.
2	Przygotowanie wersji roboczych planów operacyjnych.	Na tym etapie prace prowadzone są przez osoby wyznaczone do pełnienia funkcji redaktorów. Dokonują one skatalogowania zadań zgłoszonych w trakcie spotkania zespołu oraz dokonują ich uszczegółowienia. W razie potrzeby prowadzą konsultacje z innymi pracownikami urzędu (np. z wydziału finansowego).
3	Przekazanie roboczych wersji planów operacyjnych członkom podzespołów.	Po zakończeniu prac redakcyjnych pierwsze wersje planów operacyjnych należy przekazać wszystkim członkom podzespołów. Plany muszą być przekazane odpowiednio wcześniej – tak, aby przed kolejnym roboczym spotkaniem wszyscy członkowie mieli możliwość zapoznania się z nimi.
4	Drugie spotkanie podzespołów.	W trakcie spotkania zgłaszane są ewentualne uwagi do projektów planów operacyjnych. Następnie podzespoły przyjmują ostateczne wersje dokumentów.
5	Prace redakcyjne nad planami operacyjnymi.	Plany operacyjne wypracowane i przyjęte przez poszczególne podzespoły zostają poddane redakcji językowej oraz scaleniu w jeden dokument.
6	Przekazanie członkom zespołu planów operacyjnych wypracowanych w podzespołach.	Jednolity dokument zawierający plany operacyjne dla poszczególnych obszarów zostaje przekazany członkom wszystkich podzespołów.
7	Plenarne posiedzenie wszystkich podzespołów.	W trakcie posiedzenia zgłaszane są uwagi do całego dokumentu. Należy zwrócić szczególną uwagę na wyeliminowanie ewentualnych powtórzeń między planami sektorowymi. W trakcie posiedzenia, głosowaniu poddana jest ostateczna wersja planów operacyjnych. Dokonuje się również wyboru członków wchodzących w skład komitetu ds. monitoringu strategii.
8	Przyjęcie planów operacyjnych do realizacji.	Ostatecznie uzgodnione plany operacyjne zostają przyjęte uchwałą organu stanowiącego lub zatwierdzone w innej formie.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
01.1-3		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	SYSTEM MONITORINGU ORAZ OCENY STRATEGII I PLANÓW OPERACYJNYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem stosowania narzędzia jest porównanie zgodności realizacji planów operacyjnych z celami strategicznymi i operacyjnymi oraz ocena postępu realizacji planów operacyjnych. Rezultaty oceny realizacji strategii oraz planów operacyjnych są wykorzystywane w celu aktualizacji strategii.</p>			<p>Podstawowym zadaniem systemu jest dostarczanie bieżących informacji o tym, czy osiągnięte są cele strategiczne rozwoju oraz jaki jest stopień ich osiągnięcia. System monitorowania musi być wielopoziomowy, tzn. musi dostarczać szczegółowych informacji o stopniu zaawansowania realizacji poszczególnych planów operacyjnych, a także uogólnionych i zobiektywizowanych informacji o przebiegu całego procesu wdrażania strategii. Informacje te powinny być następnie wykorzystywane do aktualizacji samego dokumentu strategii. System monitoringu oraz oceny realizacji strategii powinien obejmować następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komitet ds. monitoringu i oceny realizacji strategii, tworzony przez przedstawicieli samorządu, podmiotów gospodarczych i partnerów społecznych, • zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii, • zestaw wskaźników służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
52	8,5	1.050	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
01.1-3		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	SYSTEM MONITORINGU ORAZ OCENY STRATEGII I PLANÓW OPERACYJNYCH																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Wyłonienie komitetu ds. monitoringu.	Kilkuosobowy zespół odpowiedzialny za zorganizowanie procesu monitoringu	Nie dotyczy	-	2	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Komitet ds. monitoringu opracowuje listę zbieranych danych i informacji oraz sposób ich pozyskiwania.	Ustalenie procedury monitoringu	Koszty organizacyjne	50	10	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Zbieranie danych i informacji.	Materiał empiryczny, stanowiący podstawę do analiz i ocen	Koszty tworzenia systemu	150	10	0,5		<input checked="" type="checkbox"/>											
			Koszty gromadzenia danych	450															
4	Analiza danych i informacji – przygotowanie raportów.	Raporty przekazywane poszczególnym grupom odbiorców	Koszty organizacyjne	100	8	2		<input checked="" type="checkbox"/>											
5	Ocena wyników.	Określenie stopnia wykonania przyjętych założeń oraz tempa ich osiągania	Koszty organizacyjne	100	6	1			<input checked="" type="checkbox"/>										
6	Analiza przyczyn odchyień – planowanie korekty.	Identyfikacja obszarów i zjawisk wymagających podjęcia działań interwencyjnych. Opracowanie działań naprawczych	Koszty organizacyjne	100	6	2			<input checked="" type="checkbox"/>										
7	Wdrożenie korekty.	Realizacja działań naprawczych	Koszty organizacyjne	100	10	1				<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.1-3	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	SYSTEM MONITORINGU ORAZ OCENY STRATEGII I PLANÓW OPERACYJNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Wyłonienie komitetu ds. monitoringu.	Komitet ds. monitoringu jest odpowiedzialny za właściwy przebieg procesu monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych. W skład komitetu wchodzi pracownicy urzędu, pracujący nad strategią i planami operacyjnymi. Komitet powołany jest przez organ wykonawczy danej jednostki samorządu terytorialnego.
2	Komitet ds. monitoringu opracowuje listę zbieranych danych i informacji oraz sposób ich pozyskiwania.	Komitet określa zapotrzebowanie informacyjne dotyczące danych związanych ze stopniem realizacji strategii i planów operacyjnych. Na podstawie tych danych prowadzony będzie monitoring strategii i planów operacyjnych. Komitet wskazuje również komórki odpowiedzialne za pozyskiwanie informacji oraz sposób i częstotliwość raportowania. Konsultant udziela pomocy przy określeniu listy zapotrzebowania informacyjnego oraz procedury raportowania.
3	Zbieranie danych i informacji.	Zbieranie danych jest procesem ciągłym prowadzonym na poziomie urzędu oraz w jednostkach organizacyjnych. W zależności od zasobów i możliwości posiadanych przez urząd, należy zadbać również o zebranie opinii mieszkańców na temat realizacji strategii.
4	Analiza danych i informacji – przygotowanie raportów.	Analiza dokonywana jest przez pracowników urzędu. Przygotowują oni raporty z analiz, które po zweryfikowaniu przez konsultanta przedstawiane są komitetowi ds. monitoringu. Raportowanie odbywa się w cyklu określonym przez komitet.
5	Ocena wyników.	Komitet dokonuje analizy porównawczej osiągniętych rezultatów z założeniami. Dokonywana jest ocena rozbieżności pomiędzy założeniami a osiągniętymi rezultatami. Wyniki zostają przedstawione kierownictwu urzędu. Należy również zadbać, aby informacje zostały przekazane mieszkańcom. W przypadku, gdy monitoring wykazał rozbieżności między założeniami a osiągniętymi wynikami realizacji strategii dokonuje się analizy przyczyn odchyłań oraz następuje planowanie korekty.
6	Analiza przyczyn odchyłań – planowanie korekty.	Komitet ds. monitoringu wspólnie z kierownictwem urzędu poszukuje i określa przyczyny istniejących odchyłań. Określony zostaje sposób oraz instrumenty niezbędnej interwencji. W razie zaistnienia takiej konieczności podejmuje się decyzję o aktualizacji strategii i planów operacyjnych. Konsultant współpracuje z komitetem w toku przeprowadzania analizy oraz pomaga określić działania naprawcze.
7	Wdrożenie korekty.	Przeprowadzenie zaplanowanych działań naprawczych. Charakter tych działań uzależniony jest od podjętych wcześniej ustaleń. Za wdrażanie korekty odpowiedzialne jest kierownictwo urzędu. Po wdrożeniu korekty następuje dalszy monitoring według przyjętej procedury (począwszy od zbierania danych).

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
01.1-4		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	AKTUALIZACJA STRATEGII		
Cel stosowania			Opis		
<p>Sytuacją dość często spotykaną w samorządach lokalnych jest posiadanie dokumentu strategii (często nawet w pewien sposób zoperacjonalizowanej) przy jednoczesnym braku wiedzy na temat stopnia zaawansowania jej realizacji oraz aktualności postanowień. Jest to rezultatem braku działań o charakterze monitoringu czy ewaluacji. Realizacja zadania ma na celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ocenę poziomu realizacji istniejącej strategii, aktualizację dokumentu strategii, sformalizowanie procedur zapewniających właściwą realizację i ocenę strategii w przyszłości. 			<p>W toku realizacji zadania zostanie oceniona dotychczasowa realizacja strategii – począwszy od poziomu zadań do szacunków osiągnięcia założonych celów strategii. Weryfikacji (w zakresie aktualności w chwili obecnej) poddane zostaną zapisy zarówno o charakterze strategicznym, jak i niezrealizowane zadania (dzięki opracowaniu propozycji zadań wdrożeniowych dla zaktualizowanej strategii). Powodzenie procesu aktualizacji strategii jest uwarunkowane:</p> <ul style="list-style-type: none"> utworzeniem kompetentnego zespołu zadaniowego wewnątrz jednostki, uspoleczeniem procesu aktualizacji (powołanie i prace komitetu ds. aktualizacji strategii), przyjęciem (i później konsekwentną realizacją) procedur służących operacjonalizacji, monitoringowi i aktualizacji strategii w horyzoncie wieloletnim (co najmniej obowiązywania dokumentu strategii). 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
60	8	1.100	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																			
01.1-4		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE		AKTUALIZACJA STRATEGII (cd.)																			
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady			Miesiąc																
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
				Rodzaj	PLN	J	K																
5	Opracowanie wstępnych propozycji zadań dla zaktualizowanej strategii.	Wstępna lista zadań		Koszty organizacyjne	250	12	1					☒	☒										
6	Redakcja i konsultacje zaktualizowanego dokumentu strategii.	Projekt strategii		Koszty organizacyjne	200	10	1						☒	☒									
7	Przyjęcie zaktualizowanego dokumentu.	Uchwała		Nie dotyczy	-	2	0,5							☒									
8	Sformalizowanie procedur w zakresie aktualizacji strategii.	Zarządzenie		Nie dotyczy	-	4	1							☒									

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.1-4		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	AKTUALIZACJA STRATEGII
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Powołanie zespołu zadaniowego ds. aktualizacji strategii. Przygotowanie formatu dokumentów do oceny realizacji strategii.	Zespół zadaniowy jest odpowiedzialny za właściwy przebieg procesu aktualizacji strategii. W skład zespołu wchodzi pracownicy urzędu oraz przedstawiciele władz jednostki. W pierwszym etapie ustala się zakres informacji, jakie będą zebrane (dot. realizacji istniejącej strategii) oraz format dokumentów dla tego opisu i szczegółowy harmonogram prac.	
2	Ocena stanu zaawansowania realizacji strategii w zakresie wykonania zadań oraz osiągnięcia i adekwatności celów.	Członkowie zespołu, współpracując z pracownikami odpowiadającymi merytorycznie za określone zadania, gromadzą i przetwarzają dane na temat stanu zaawansowania prac wdrożeniowych. Na podstawie wstępnych informacji, na forum całego zespołu ocenia się zasadność zachowania niezrealizowanych zadań oraz szacuje poziom osiągnięcia i adekwatność w obecnej sytuacji zapisanych pierwotnie celów.	
3	Przygotowanie sesji przeglądowej strategii (określenie zakresu i przygotowanie materiałów dla potrzeb sesji oraz zaproszenie członków komitetu ds. aktualizacji strategii).	Raport z realizacji strategii jest redagowany. Przygotowany jest wykaz dokumentów, jakie zostaną zweryfikowane lub opracowane (szczególnie w zakresie aktualizacji diagnozy/profilu jednostki) oraz przedstawione na sesji przeglądowej strategii. Typowani i zapraszani są członkowie komitetu ds. aktualizacji strategii. Zredagowane na sesję przeglądową dokumenty (w tym także raport z realizacji strategii, obejmujący skrót jej postanowień) są powielane i dostarczane członkom komitetu z wyprzedzeniem.	
4	Przeprowadzenie sesji przeglądowej.	Na sesji przedstawiane są: cel podjętych prac nad aktualizacją strategii i oczekiwane wyniki spotkania. Prezentowane są dokumenty przygotowane (bądź zaktualizowane) na potrzeby sesji przeglądowej. Określone zostają uaktualnione propozycje zapisów o charakterze strategicznym (wizja, misja, analiza strategiczna, cele).	
5	Opracowanie wstępnych propozycji zadań dla zaktualizowanej strategii.	Członkowie zespołu zadaniowego wraz z zainteresowanymi członkami komitetu przygotowują wstępne propozycje zadań, dla których po przyjęciu strategii formułowane będą plany operacyjne.	
6	Redakcja i konsultacje zaktualizowanego dokumentu strategii.	Członkowie zespołu zadaniowego redagują dokument obejmujący dotychczasowe ustalenia. Powstaje projekt strategii. Projekt jest konsultowany wewnątrz urzędu oraz z członkami komitetu.	
7	Przyjęcie zaktualizowanego dokumentu.	Podjęcie przez organ stanowiący uchwały o przyjęciu zaktualizowanej strategii.	
8	Sformalizowanie procedur w zakresie aktualizacji strategii.	Ustalane są procedury służące utrwaleniu zasad planowania rozwoju w jednostce w zakresie aktualizacji strategii. W pracach tych wykorzystywane są projekty innych narzędzi z zakresu zarządzania strategicznego (plany operacyjne, system monitoringu).	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
01.2-1		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA GMINY		
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem opracowania jest stworzenie instrumentu zarządzania finansami gminy, który:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ułatwia racjonalne wykorzystanie pozostających w jej dyspozycji środków przez dokładne określenie potrzeb i możliwości finansowych, • zwiększa wiarygodność finansową gminy, • ułatwia dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, • podnosi efektywność zarządzania, • ułatwia realizację strategii rozwoju, • prowadzi do wiązania kierunków bieżącej polityki z efektywnością finansową. 			<p>Dokument określa: 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. Zwykle plan obejmuje okres 5-10 lat. Dokument ten powinien mieć charakter kroczący i być corocznie aktualizowany. Przy opracowywaniu wieloletniego planu finansowego (WPF) niezwykle pomocne są aplikacje komputerowe. Wykorzystanie aplikacji komputerowej (np. GFAM) pozwala na szybką ocenę przyszłej sytuacji finansowej gminy i dobór optymalnych źródeł finansowania inwestycji. Aplikacja komputerowa GFAM ułatwia tworzenie szczegółowych projekcji poszczególnych kategorii dochodów i wydatków budżetowych, co prowadzi do opracowania prognozy budżetu w kolejnych latach. Dzięki przyjętym rozwiązaniom model pozwala na przeprowadzenie szybkich symulacji zaciągania i spłaty zobowiązań (kredytów, obligacji) na dowolnie przyjętych warunkach. Ułatwia również opracowanie planu inwestycji kapitałowych oraz badanie wpływu realizacji poszczególnych inwestycji na budżet.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
56	9	1.500	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.ugpiatnica.doc.pl

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-1	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA GMINY
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat WPF oraz procedury jego opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu WPF. W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów oraz dokonuje wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac. Powołany zostaje zespół ds. przygotowania wieloletniego planu finansowego. W skład tego zespołu wchodzi 3-4 pracowników urzędu.
2	Przygotowanie przez skarbnika – na wniosek rady – materiałów informacyjnych do budżetu.	W ramach tego etapu przygotowywane są materiały objaśniające do budżetu, z uwzględnieniem następujących kategorii: wynik budżetu bieżącego, wolne środki, środki dostępne na inwestycje.
3	Przeprowadzenie szkoleń.	W celu sprawnego wdrożenia wieloletniego planu finansowego pracownicy urzędu, zaangażowani w prace, zostaną przeszkoleni przez konsultanta. Szkolenie będzie obejmować: <ul style="list-style-type: none"> • zasady przygotowywania wieloletnich planów finansowych, • korzystanie z aplikacji komputerowej do wykonywania analizy finansowej danych historycznych dotyczących budżetu gminy oraz sporządzania prognozy finansowej.
4	Sporządzenie historycznej analizy finansowej.	Historyczna analiza finansowa jest analizą sytuacji gminy w trzech ostatnich latach. Przygotowana jest przy użyciu programu komputerowego (np. GFAM). Analiza składa się z trzech części: <ul style="list-style-type: none"> • analizy dochodów, • analizy wydatków, • analizy zadłużenia.
5	Sporządzenie prognozy finansowej.	Dane historyczne stanowią podstawę opracowania założeń dotyczących kształtowania się poszczególnych kategorii dochodów i wydatków bieżących w kolejnych latach. W wyniku tych działań powstaje projekcja budżetu gminy na następne lata. Prognoza pozwala również na oszacowanie wolnych środków z uwzględnieniem skutków obecnego zadłużenia oraz oszacowanie poziomu dostępnych środków, które mogą być przeznaczone na działalność inwestycyjną.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
<i>01.2-1</i>	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA GMINY (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
6	Wybór zadań do realizacji – plan inwestycyjny.	Niezależnie od założeń dotyczących prognozowanych dochodów i wydatków budżetowych tworzony jest plan inwestycyjny. Plan obejmuje wielkości nakładów inwestycyjnych w rozbiciu na poszczególne lata. Następnie prognozowane inwestycje zostaną zestawione przy użyciu programu komputerowego (np. GFAM) z prognozą wolnych środków w poszczególnych latach budżetowych.
7	Testowanie alternatywnych rozwiązań.	W tej fazie prac nastąpi skonfrontowanie nakładów na inwestycje z możliwościami finansowymi gminy. Zostaną przygotowane symulacje sytuacji finansowej gminy, w zależności od planowanych zamierzeń inwestycyjnych. W wyniku przeprowadzenia tych symulacji zostanie wybrana optymalna wersja WPF.
8	Sporządzenie ostatecznej wersji WPF oraz podjęcie uchwały przez radę.	Sporządzenie ostatecznej wersji wieloletniego planu finansowego i przyjęcie go uchwałą rady, zmieniającą procedurę uchwalania budżetu (polegającą na obowiązku przygotowania przez skarbnika materiałów do budżetu w określonej formie i z uwzględnieniem zdefiniowanych w GFAM nowych, nie nazwanych w ustawie, kategorii).
9	Przygotowanie skróconej wersji WPF dla mieszkańców.	Wieloletni plan finansowy powinien być dostępny dla mieszkańców (również w wersji skróconej – bardziej przyjaznej) w siedzibie urzędu i innych placówkach użyteczności publicznej.
10	Umieszczenie WPF na stronach internetowych.	W przypadku, gdy gmina posiada swoją oficjalną stronę internetową należy na niej umieścić przygotowany WPF.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia			
01.2-2	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY			
Cel stosowania		Opis			
<p>Celem zadania jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego, • wypracowanie procedury aktualizacji planu w latach następnych. <p>Ponadto, zastosowanie niniejszej metodologii umożliwi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Standaryzację danych o zadaniach inwestycyjnych. 2. Większy obiektywizm w podejmowaniu decyzji o kwalifikacji zadań do planu. 3. Powiązanie wieloletniego planu inwestycyjnego z wieloletnim planem finansowym jednostki. 4. Zaangażowanie mieszkańców w proces opracowywania planu. 5. Ciągłość prac nad planem (coroczną aktualizację dokumentu). 		<p>Wieloletni plan inwestycyjny (WPI) powinien odpowiadać indywidualnym wymaganiom i potrzebom jednostki. Opracowanie procedury WPI wymaga przejścia przez cały cykl przygotowywania planu – aż do wypracowania ostatecznej wersji procedury. Wieloletni plan inwestycyjny jest planem operacyjnym, tworzonym w oparciu o jasno ustalone zasady. Następnie jest on co roku aktualizowany. Jeżeli w jednostce wdrażany jest wieloletni plan finansowy, to w procedurze nie uwzględnia się czasu pracy na przygotowanie prognozy finansowej dla potrzeb WPI. Warunkiem opracowania planu inwestycyjnego jest zakończenie prac nad planem w terminie obowiązującym dla opracowywania budżetu jednostki (zachowana zostanie zgodność obydwu planów, w szczególności pod względem finansowym). Przedstawiona procedura wdrożenia WPI została opracowana przy założeniu, że jednostka podjęła decyzję o zastosowaniu prezentowanej metodologii. Liczba osobodni, przypadająca na pracowników jednostki i konsultanta została skalkulowana w przybliżeniu. Liczba osobodni pracy pracowników jednostki będzie zależna od wielkości jednostki (przy założeniu, że wszystkie kluczowe jednostki organizacyjne zostaną zaangażowane w cały proces). Liczbę osobodni na zadania szkoleniowe zaplanowano uwzględniając czas prowadzących szkolenie (bez czasu uczestników szkolenia). Podobnie, kalkulując liczbę osobodni pracy komisji opierano się na kalkulacji potrzebnej liczby spotkań jej członków. Oznacza to, że liczby te należy pomnożyć przez liczbę członków.</p>			
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
75	13,5	2.350	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.um.starachowice.pl/uchwaly/2001/urm20010101za18.htm

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
01.2-2		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Przekazanie pracownikom jednostki informacji na temat metodologii opracowywania wieloletnich planów inwestycyjnych. Powołanie koordynatora prac oraz zespołu wdrożeniowego.	Robocze spotkanie konsultanta z odpowiednimi pracownikami jednostki. Zarządzenie w sprawie powołania koordynatora prac nad WPI i zespołu wdrożeniowego	Koszty organizacyjne	200	6	1		<input checked="" type="checkbox"/>											
2	Wykonanie uproszczonej analizy środków dostępnych na inwestycje w poprzednich latach oraz źródeł ich pozyskiwania. Opracowanie zakresu danych o zadaniach inwestycyjnych – dla potrzeb stworzenia bazy danych o projektach inwestycyjnych i zaprojektowanie formularzy.	Dwa rodzaje formularzy inwestycyjnych wraz z instrukcją ich wypełniania	Koszty organizacyjne	50	5	2,5		<input checked="" type="checkbox"/>											
3	Opracowanie wstępnego schematu organizacji procesu WPI.	Lista uczestników procesu WPI, zadania do wykonania i terminy ich realizacji	Koszty organizacyjne	50	6	1		<input checked="" type="checkbox"/>											
4	Zaangażowanie mieszkańców w proces WPI.	Plan działań związanych z zaangażowaniem mieszkańców w opracowanie WPI. Spotkania z przedstawicielami mieszkańców	Koszty organizacyjne	400	6	0,5			<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Szkolenie dla pracowników jednostki w zakresie zasad przygotowywania danych o zadaniach.	Pracownicy urzędu są zaznajomieni z procedurą przygotowywania wniosków inwestycyjnych	Koszty organizacyjne	200	6	1			<input checked="" type="checkbox"/>										
6	Opracowanie formularzy dla poszczególnych zadań i przedsięwzięć inwestycyjnych	Opracowane i sprawdzone formularze dla wszystkich zadań i pomysłów inwestycyjnych	Koszty organizacyjne	50	20	1,5				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
7	Powołanie komisji koordynacyjnej.	Zarządzenie władz jednostki o powołaniu komisji koordynacyjnej	Nie dotyczy	-	1	0				<input checked="" type="checkbox"/>									
8	Opracowanie kryteriów i zasad oceny zadań.	Projekt zestawu kryteriów wraz z opisem i zasadami ich stosowania	Nie dotyczy	-	6	1					<input checked="" type="checkbox"/>								

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																					
01.2-2		ZARZĄDZANIE FINANSOWE		WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY (cd.)																					
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc																	
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
				Rodzaj	PLN	J	K																		
9	Weryfikacja oraz zatwierdzenie kryteriów i zasad oceny zadań przez władze jednostki.	Zarządzenie władz jednostki w sprawie kryteriów obowiązujących w procesie tworzenia wieloletniego planu inwestycyjnego		Koszty organizacyjne	50	1	0,5							☒											
10	Ocena i hierarchizacja zadań inwestycyjnych.	Hierarchiczna lista zadań		Koszty organizacyjne	150	3	1								☒										
11	Zatwierdzenie listy zadań do planu inwestycyjnego.	Lista zadań zatwierdzona przez władze jednostki do planu inwestycyjnego		Koszty organizacyjne	50	1	0									☒									
12	Opracowanie szczegółowych harmonogramów rzeczowo-finansowych dla zadań rekomendowanych do planu.	Lista zadań wraz z opracowanymi harmonogramami rzeczowo-finansowymi i zbiorcze zestawienie zapotrzebowania na środki finansowe w poszczególnych latach		Koszty organizacyjne	50	6	1									☒									
13	Powiązanie wieloletniego planu inwestycyjnego z wieloletnim planem finansowym.	Plan sfinansowania wydatków inwestycyjnych (poziom i źródła finansowania), prezentujący limity wydatków inwestycyjnych w poszczególnych latach		Nie dotyczy	-	3	1												☒						
14	Ostateczna wersja planu inwestycyjnego wraz procedurą aktualizacji i uchwała rady gminy o przyjęciu WPI.	Lista zadań inwestycyjnych zatwierdzonych do realizacji wraz z określonym harmonogramem rzeczowo-finansowym i wydatkami w każdym z lat planu. Uchwała rady zatwierdzająca WPI		Koszty organizacyjne	100	4	1,5													☒					
15	Publikacja wieloletniego planu inwestycyjnego.	Opublikowana lista zadań inwestycyjnych wraz z planowanymi wydatkami na ich realizację		Koszty organizacyjne, koszty zamieszczenia na stronie www	1.000	1	0															☒			

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-2	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom jednostki informacji na temat metodologii opracowywania wieloletnich planów inwestycyjnych. Powołanie koordynatora prac oraz zespołu wdrożeniowego.	Spotkanie ma formę jednodniowego szkolenia. Celem spotkania jest zaprezentowanie ogólnych zasad opracowywania wieloletnich planów inwestycyjnych oraz prezentacja przykładowych rozwiązań organizacji całego procesu. W planie spotkania znajdują się następujące zagadnienia: zasady organizacji pracy, cechy narzędzia, uczestnicy procesu WPI, powiązanie WPI z innymi planami, narzędzia informatyczne wspomagające proces tworzenia WPI, zasady aktualizacji planu. W spotkaniu biorą udział pracownicy jednostki zaangażowani w opracowywanie planów inwestycyjnych i planów finansowych (budżetu), kierownicy kluczowych jednostek organizacyjnych. Wójt (burmistrz, prezydent, starosta) powołuje koordynatora prac i zespół wdrożeniowy WPI w celu wypracowania systemu docelowego. Zarządzenie zawiera imienną listę członków zespołu oraz zakres ich obowiązków.
2	Wykonanie uproszczonej analizy środków dostępnych na inwestycje w poprzednich latach oraz źródeł ich pozyskiwania. Opracowanie zakresu danych o zadaniach inwestycyjnych – dla potrzeb stworzenia bazy danych o projektach inwestycyjnych i zaprojektowanie formularzy.	Analiza środków oraz źródeł ich pozyskiwania wykonana przez konsultanta i skarbnika pozwoli na określenie jaką kwotą z budżetu dysponowała jednostka na inwestycje i obsługę długu w przeszłości. Określenie zakresu danych zostanie wykonane przez pracowników urzędu przy współudziale konsultanta. Celem zadania jest wskazanie rodzaju informacji o pojedynczym zadaniu inwestycyjnym, formatu w jakim informacje mają być przedstawione oraz osób odpowiedzialnych za ich przygotowanie. Efektem będą dwa rodzaje formularzy: uproszczony – dla mieszkańców i pełny – dla służb finansowych jednostki (wraz z instrukcją ich wypełniania).
3	Opracowanie wstępnego schematu organizacji procesu WPI.	Zadanie zostanie wykonane przez pracowników urzędu przy współudziale konsultanta. Zadanie polega na przygotowaniu elementów procedury WPI, tj.: zdefiniowaniu uczestników, zakresu ich obowiązków wraz z terminami realizacji, opracowaniu schematu obiegu dokumentów i powiązań z innymi procesami planistycznymi.
4	Zaangażowanie mieszkańców w proces WPI.	Zadanie zostanie wykonane przez pracowników urzędu przy współudziale konsultanta. Zadanie polega na opracowaniu form informowania mieszkańców o procesie tworzenia WPI oraz sposobów ich zaangażowania w przygotowanie i wybór zadań do planu, a następnie – przeprowadzeniu spotkań informacyjnych z przedstawicielami społeczności lokalnych, na których prezentowany będzie m.in. uproszczony formularz inwestycyjny.
5	Szkolenie dla pracowników jednostki w zakresie zasad przygotowywania danych o zadaniach.	W szkoleniu uczestniczą wszyscy pracownicy urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych, zaangażowani w przygotowanie formularzy inwestycyjnych. Szkolenie ma formę warsztatu, którego celem jest przygotowanie do samodzielnego wypełniania formularzy inwestycyjnych. Jest to jednocześnie rozpoczęcie procesu gromadzenia danych o zadaniach inwestycyjnych.
6	Opracowanie formularzy dla poszczególnych zadań i przedsięwzięć inwestycyjnych.	Zadanie polega na opracowaniu danych o wszystkich zadaniach i przedsięwzięciach inwestycyjnych na zaprojektowanych formularzach, następnie sprawdzeniu poprawności danych i ich akceptacji. Zadanie zostanie wykonane przez wskazanych w schemacie organizacji procesu uczestników (jednostki organizacyjne, organizacje społeczne, grupy mieszkańców). Sprawdzenie i akceptacja danych oraz ewentualne wyjaśnienia i uzgodnienia zostaną wykonane przez pracowników wyznaczonych komórek urzędu.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-2	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
7	Powołanie komisji koordynacyjnej.	Władze jednostki (wójt, burmistrz, prezydent, starosta) typują skład osobowy komisji, która jest odpowiedzialna za ocenę i wybór zadań do planu inwestycyjnego oraz konsultacje społeczne. Zadanie polega na opracowaniu projektu zarządzenia (uchwały) oraz określeniu zakresu obowiązków i trybu pracy komisji.
8	Opracowanie kryteriów i zasad oceny zadań.	Komisja koordynacyjna proponuje kryteria oceny zadań oraz zasady ich mierzenia i stosowania, a następnie przedstawia do akceptacji władzom jednostki. Kryteria i zasady oceny zadań są wstępnie testowane na grupie zadań opracowanych przy użyciu formularzy.
9	Weryfikacja oraz zatwierdzenie kryteriów i zasad oceny zadań przez władze jednostki.	Wójt (burmistrz, prezydent, starosta) zatwierdza kryteria, jako obowiązujące w procesie doboru zadań do planu.
10	Ocena i hierarchizacja zadań inwestycyjnych.	Komisja koordynacyjna dokonuje oficjalnej oceny wszystkich zadań według wcześniej opracowanych zasad (kryteriów), a następnie przygotowuje hierarchiczną listę zadań.
11	Zatwierdzenie listy zadań do planu inwestycyjnego.	Na podstawie opracowania komisji koordynacyjnej władze jednostki wybierają i zatwierdzają listę zadań, które będą uwzględnione w planie inwestycyjnym.
12	Opracowanie szczegółowych harmonogramów rzeczowo-finansowych dla zadań rekomendowanych do planu.	Zadanie wykonują pracownicy służb inwestycyjnych i finansowych urzędu. Dla zadań o statusie rekomendowanych do planu wieloletniego są opracowywane szczegółowe harmonogramy rzeczowo-finansowe celem powiązania ich z wieloletnim planem finansowym. Harmonogramy są opracowywane w ujęciu rocznym dla całego okresu objętego planem wieloletnim.
13	Powiązanie wieloletniego planu inwestycyjnego z wieloletnim planem finansowym.	Zadanie polega na przygotowaniu prognozy wolnych środków na inwestycje oraz prognozy zdolności kredytowej jednostki, a następnie zbilansowaniu planu inwestycyjnego z planem finansowym. W wykonaniu tego zadania uczestniczą pracownicy komórki zajmującej się planowaniem budżetu i zarządzaniem zadłużeniem.
14	Ostateczna wersja planu inwestycyjnego wraz procedurą aktualizacji i uchwała rady gminy o przyjęciu WPI.	Pracownicy jednostki aktualizują harmonogramy rzeczowo-finansowe w kontekście możliwości finansowych jednostki. Władze jednostki akceptują ostateczną listę zadań do planu wraz z harmonogramami rzeczowo-finansowymi. Plan jest spójny z uchwalanym budżetem na kolejny rok. Koordynator WPI wraz z wyznaczonymi pracownikami przygotowuje procedurę aktualizacji planu inwestycyjnego w kolejnych latach, obejmującą formularze, kryteria oceny zadań, harmonogram dla poszczególnych zadań oraz osoby (jednostki) odpowiedzialne za ich realizację. Procedura jest zatwierdzana przez odpowiednie władze jednostki, jako obowiązująca w latach następnych.
15	Publikacja wieloletniego planu inwestycyjnego.	Ostateczna wersja wieloletniego planu inwestycyjnego, zatwierdzona wraz z budżetem na dany rok jest zamieszczana na stronie internetowej jednostki oraz/lub rozpowszechniana w inny sposób (np. gazетка, broszurka).

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia				
01.2-3	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	BUDŻET ZADANIOWY				
Cel stosowania		Opis				
<p>Wdrożenie budżetowania zadaniowego ma dwa podstawowe cele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmianę podejścia w planowaniu budżetu jednostki: wydatki są planowane w oparciu o konkretny zakres rzeczowy zadań do wykonania, nie zaś w oparciu o wykonanie budżetu w roku poprzednim, • wprowadzenie zasady określania oczekiwanej jakości i efektywności zadań, następnie ich mierzenia i kontroli. 		<p>Przedstawiona procedura wdrożeniowa budżetu zadaniowego (BZ) dotyczy sytuacji opracowywania budżetu na następny rok budżetowy. Procedura ta odnosi się również do jednostki samorządu terytorialnego, która nie stosowała dotychczas narzędzi budżetowania zadaniowego, stąd prace wdrożeniowe obejmują takie etapy, jak: definiowanie zadań budżetowych, opracowanie formularzy zadań. Założenie wstępne jest następujące: prace wdrożeniowe rozpoczną się odpowiednio wcześniej, tj. w kwietniu roku poprzedzającego rok, na który opracowuje się budżet. Przedstawiona procedura dotyczy wyłącznie budżetu bieżącego. Wynika to z faktu, że procedura planowania zadań inwestycyjnych została ujęta jako odrębne narzędzie, tj. wieloletnie planowanie inwestycyjne. Na etapie opracowania projektu budżetu wyniki prac w obydwu komponentach powinny być połączone. W niniejszej procedurze przewidziano czas na czynności z zakresu prognozy finansowej. Jest to czas potrzebny na współuczestniczenie w przygotowaniu założeń i prognozy budżetu na rok następny. Należy pamiętać, że założenia te powinny być spójne z założeniami WPF. Poniższa procedura ma zastosowanie po etapie podjęcia decyzji przez władze jednostki samorządu terytorialnego o wdrożeniu budżetowania zadaniowego (w całości czy też w części). Pełne wdrożenie budżetowania zadaniowego, a następnie jego kontynuowanie (sprawozdawanie w układzie zadań oraz opracowanie kolejnych budżetów) powinno być wspomagane przez zastosowanie specjalnej aplikacji informatycznej. Zastosowanie aplikacji niewątpliwie ułatwiłoby prace, jednak w małej jednostce z powodzeniem można stosować inne narzędzia do kalkulacji kosztów (np. programy MS Office). Sugeruje się, aby przy wdrażaniu części budżetu zadaniowego zastosowanie aplikacji komputerowej było poprzedzone ręcznym przygotowaniem budżetu w celu zapoznania się z metodologią i jej zaakceptowania. Liczba osobodni przypadająca na pracowników jednostki i konsultanta została skalkulowana w przybliżeniu. Liczba osobodni pracy pracowników jednostki będzie zależna od wielkości jednostki samorządu terytorialnego (przy założeniu, że wszystkie kluczowe jednostki organizacyjne zostaną zaangażowane w cały proces). Liczbę osobodni na zadania szkoleniowe zaplanowano uwzględniając czas prowadzących szkolenie (bez czasu uczestników szkolenia). Podane liczby dni są oparte o założenie, że budżet w układzie zadaniowym opracowywany jest dla wybranej dziedziny (np. oświata). Koszty nie uwzględniają oprzyrządowania informatycznego procesu.</p>				
Szacunkowe nakłady		Dostępna dokumentacja				
Pracy w osobodniach						Finansowe w PLN
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)					
73	13	1.200	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE		

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																	
01.2-3		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	BUDŻET ZADANIOWY																	
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc													
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			Rodzaj	PLN	J	K														
1	Przekazanie pracownikom jednostki informacji na temat metodologii opracowywania budżetów zadaniowych. Powołanie koordynatora prac.	Robocze spotkanie konsultanta z odpowiednimi pracownikami jednostki. Zarządzenie w sprawie powołania koordynatora prac nad budżetem zadaniowym	Koszty organizacyjne	200	6	1	☒													
2	Zdefiniowanie oczekiwanych celów i zakresu reformy oraz przygotowanie harmonogramu prac wdrożeniowych i jego zatwierdzenie.	Zarządzenie władz jednostki zatwierdzające zakres i harmonogram prac	Koszty organizacyjne	50	3	0,5	☒													
3	Opracowanie zakresu danych o zadaniach, zaprojektowanie formatu wniosku budżetowego.	Format wniosku budżetowego wraz z instrukcją jego wypełniania	Koszty organizacyjne	50	6	1,5		☒												
4	Szkolenie pracowników.	Materiały szkoleniowe (warsztatowe)	Koszty organizacyjne	200	6	1			☒											
5	Opracowanie założeń budżetowych. Przekazanie informacji planistycznych do jednostek i wydziałów.	Zarządzenie władz jednostki zatwierdzające założenia budżetowe. Limity wydatków bieżących w podziale na poszczególne jednostki organizacyjne i wydziały (referaty)	Koszty organizacyjne	150	6	0,5			☒											
6	Formułowanie zadań budżetowych.	Lista zadań budżetowych	Nie dotyczy	-	8	3				☒										
7	Weryfikacja i wstępne zatwierdzenie zadań do budżetu na następny rok.	Wstępna lista zadań do budżetu na następny rok	Koszty organizacyjne	50	3	1					☒									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-3	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	BUDŻET ZADANIOWY
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom jednostki informacji na temat metodologii opracowywania budżetów zadaniowych. Powołanie koordynatora prac.	Spotkanie ma formę szkolenia. Celem spotkania jest zaprezentowanie ogólnych zasad opracowywania budżetów zadaniowych oraz prezentacja przykładowych rozwiązań organizacji całego procesu. W planie spotkania znajdują się następujące zagadnienia: zasady organizacji pracy, cechy narzędzia, uczestnicy procesu, budżet zadaniowy (BZ) a budżet liniowy, narzędzia informatyczne wspomagające proces tworzenia BZ, korzyści z wdrożenia. W spotkaniu biorą udział pracownicy jednostki zaangażowani w opracowywanie budżetu, kierownicy kluczowych jednostek organizacyjnych. Wójt (burmistrz, prezydent, starosta) powołuje koordynatora prac nad przygotowaniem BZ i wypracowaniem systemu docelowego.
2	Zdefiniowanie oczekiwanych celów i zakresu reformy oraz przygotowanie harmonogramu prac wdrożeniowych i jego zatwierdzenie.	Władze jednostki określają cel wdrożenia budżetowania zadaniowego, z którego jednoznacznie wynika zakres reformy (czy będzie dotyczyła całego budżetu, czy też tylko niektórych jego części lub czy będzie wdrażana etapowo). Istnieje konieczność sprawdzenia przez księgowość czy jest możliwe rejestrowanie kosztów realizacji zadań w układzie koniecznym dla budżetu w formie zadaniowej. Problem polega na tym, że system kont nie jest dostosowany do rejestracji zdarzeń finansowych w podziale na jednostki i składniki zadań. Można wówczas nawet uchwalić budżet w formie zadaniowej, ale rejestrować jego realizację w trakcie roku w formie klasyfikacyjnej. Należy zmienić sposób rejestrowania zdarzeń finansowych w jednostkach organizacyjnych (przystosować system księgowy do zadaniowej/kosztowej rejestracji realizacji budżetu). Następnie koordynator (przy współudziale odpowiednich pracowników urzędu oraz konsultanta) opracowuje harmonogram wdrożenia, który jest zatwierdzany przez władze jednostki.
3	Opracowanie zakresu danych o zadaniach, zaprojektowanie formatu wniosku budżetowego.	Zadanie zostanie wykonane przez pracowników urzędu przy współudziale konsultanta. Celem zadania jest zdefiniowanie zakresu danych o zadaniu budżetowym oraz zaprojektowanie formularza budżetowego wraz z instrukcją wypełniania.
4	Szkolenie pracowników.	Koordynator przy pomocy konsultanta przeprowadza szkolenie dla pracowników urzędu i kierowników jednostek organizacyjnych w celu przekazania zasad pracy nad przygotowaniem budżetu oraz praktycznych umiejętności w zakresie definiowania zadań i programowania budżetu. Szkolenie ma formę warsztatu, podczas którego uczestnicy samodzielnie przygotowują formularz wniosku budżetowego dla wybranych zadań.
5	Opracowanie założeń budżetowych. Przekazanie informacji planistycznych do jednostek i wydziałów.	Zadanie zostanie wykonane przez pracowników urzędu przy współudziale konsultanta. Zadanie polega na opracowaniu ogólnych i szczegółowych założeń budżetowych dotyczących m.in.: (i) w zakresie założeń ogólnych – priorytetów zadaniowych jednostki, założeń makroekonomicznych, (ii) w zakresie założeń szczegółowych – wysokości opłat, stawek podatków, liczby etatów, prognozy demograficznej, a następnie przygotowaniu prognozy budżetu jednostki w celu określenia wstępnych limitów wydatków na zadania operacyjne. Limity wydatków na zadania operacyjne oraz etaty będą podzielone na poszczególne jednostki organizacyjne i wydziały urzędu, planowane do objęcia systemem budżetowania zadaniowego.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-3		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	BUDŻET ZADANIOWY (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
6	Formułowanie zadań budżetowych.	Kierownicy wydziałów (referatów) opracowują propozycje zadań budżetowych w oparciu o zakres wykonywanych obowiązków. Dla każdego zadania ustala się koordynatora, dokładny opis, cel oraz indywidualny plan i orientacyjny termin realizacji zadania.	
7	Weryfikacja i wstępne zatwierdzenie zadań do budżetu na następny rok.	Koordynator przy pomocy odpowiednich pracowników jednostki sprawdza czy zadania są zdefiniowane poprawnie, dokonuje odpowiednich uzgodnień i nadzoruje poprawki, porządkuje zadania nadając im odpowiednią symbolikę oraz dokonuje zestawienia wszystkich zadań do przedstawienia władzom jednostki celem akceptacji. Władze dokonują analizy zadań w kontekście założonych wcześniej celów oraz zatwierdzają listę zadań do realizacji w najbliższym roku.	
8	Opracowanie formularzy zadań budżetowych (programowanie zadań).	Zadanie polega na opracowaniu danych dla wszystkich zatwierdzonych zadań na zaprojektowanych formularzach, następnie sprawdzeniu poprawności danych i ich akceptacji. Zakres informacji ujęty w formularzu dotyczy szczegółowego zakresu rzeczowego i celu zadania, kosztów i sposobów realizacji oraz mierników skuteczności i efektywności realizacji zadania. Zadanie zostanie wykonane przez kierowników wydziałów (referatów) i ich pracowników.	
9	Analiza zadań budżetowych.	Koordynator przy pomocy odpowiednich pracowników jednostki ponownie dokonuje sprawdzenia danych zamieszczonych w formularzach, dokonuje odpowiednich uzgodnień i nadzoruje poprawki, porządkuje zadania oraz dokonuje zestawienia wszystkich zadań do przedstawienia władzom jednostki w celu akceptacji. Władze jednostki analizują proponowane zadania budżetowe w kontekście prognozy jej dochodów, podejmują decyzję o ostatecznej wielkości wydatków bieżących (w oparciu o zakres rzeczowy poszczególnych zadań).	
10	Weryfikacja zadań budżetowych i ostateczne zatwierdzenie zadań do budżetu na najbliższy rok.	Osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania dokonują zmian w formularzach, zgodnie z decyzjami podjętymi przez władze jednostki. Koordynator ostatecznie sprawdza zgodność wydatków bieżących z prognozą dochodów jednostki i wprowadza bądź weryfikuje oznaczenia klasyfikacji budżetowej oraz przekazuje materiały władzom jednostki do zatwierdzenia.	
11	Przygotowanie dokumentu budżetowego.	W oparciu o zatwierdzone dane (formularze zadaniowe) służby finansowe opracowują dokument budżetowy, który prezentuje wydatki bieżące w układzie klasyfikacji budżetowej oraz w układzie liniowym.	
12	Zatwierdzenie dokumentu budżetowego.	Władze jednostki zatwierdzają budżet na dany rok budżetowy.	
13	Zatwierdzenie procedury opracowywania budżetu w układzie zadaniowym.	Koordynator przy pomocy odpowiednich pracowników i konsultanta przygotowuje procedurę opracowywania budżetu w układzie zadaniowym, która jest następnie zatwierdzana przez władze jednostki.	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
01.2-4		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA POWIATU		
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem opracowania jest stworzenie instrumentu zarządzania finansami powiatu, który:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ułatwia racjonalne wykorzystanie pozostających w jego dyspozycji środków przez dokładne określenie potrzeb i możliwości finansowych, • zwiększa wiarygodność finansową powiatu, • ułatwia dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, • podnosi efektywność zarządzania, • ułatwia realizację strategii rozwoju, • prowadzi do powiązania kierunków bieżącej polityki z efektywnością finansową. 			<p>Dokument określa: prognozę dochodów powiatu, 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. Zwykle plan obejmuje okres 5-10 lat. Dokument ten powinien mieć charakter kroczący i być corocznie aktualizowany. Przy opracowywaniu WPF niezwykle pomocne są aplikacje komputerowe. Wykorzystanie aplikacji komputerowej (np. GFAM) pozwala na szybką ocenę przyszłej sytuacji finansowej powiatu i dobór optymalnych źródeł finansowania inwestycji. Aplikacja komputerowa GFAM ułatwia tworzenie szczegółowych projekcji poszczególnych kategorii dochodów i wydatków budżetowych, co prowadzi do opracowania prognozy budżetu w kolejnych latach. Dzięki przyjętym rozwiązaniom aplikacja pozwala na przeprowadzenie szybkich symulacji zaciągania i spłaty zobowiązań (kredytów, obligacji) na dowolnie przyjętych warunkach. Ułatwia również opracowanie planu inwestycji kapitałowych oraz badanie wpływu realizacji poszczególnych inwestycji na budżet.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
56	9	1.200	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-4	ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA POWIATU
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat WPF oraz procedury jego opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu WPF. W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów oraz dokonuje wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac nad WPF. Powołany zostaje zespół ds. przygotowania wieloletniego planu finansowego. W skład tego zespołu będzie wchodziło 3-4 pracowników starostwa.
2	Przygotowanie przez skarbnika – na wniosek rady – materiałów informacyjnych do budżetu.	W ramach tego etapu przygotowywane są materiały objaśniające do budżetu, z uwzględnieniem następujących kategorii: wynik budżetu bieżącego, wolne środki, środki dostępne na inwestycje.
3	Przeprowadzenie szkoleń.	W celu sprawnego wdrożenia wieloletniego planu finansowego pracownicy starostwa zaangażowani w prace zostaną przeszkoleni przez konsultanta. Szkolenie będzie obejmować: <ul style="list-style-type: none"> • zasady przygotowywania wieloletnich planów finansowych, • obsługę programu komputerowego do wykonywania analizy finansowej danych historycznych dotyczących budżetu powiatu oraz sporządzania prognozy finansowej.
4	Sporządzenie historycznej analizy finansowej.	Historyczna analiza finansowa jest analizą sytuacji powiatu w trzech ostatnich latach. Przygotowana zostanie przy użyciu aplikacji komputerowej GFAM. Analiza składa się z trzech części: <ul style="list-style-type: none"> • analizy dochodów, • analizy wydatków, • analizy zadłużenia.
5	Sporządzenie prognozy finansowej.	Dane historyczne stanowią podstawę opracowania założeń dotyczących kształtowania się poszczególnych kategorii dochodów i wydatków bieżących w kolejnych latach. W wyniku tych działań powstaje projekcja budżetu powiatu na następne lata. Prognoza ta pozwala również na oszacowanie wolnych środków z uwzględnieniem skutków obecnego zadłużenia oraz oszacowanie poziomu dostępnych środków, które mogą być przeznaczone na działalność inwestycyjną.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
01.2-4		ZARZĄDZANIE FINANSOWE	WIELOLETNI PLAN FINANSOWY DLA POWIATU (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
6	Wybór zadań do realizacji – plan inwestycyjny.	Niezależnie od założeń dotyczących prognozowanych dochodów i wydatków budżetowych tworzony jest plan inwestycyjny. Plan obejmuje wielkości nakładów inwestycyjnych w rozbiciu na poszczególne lata. Następnie, prognozowane inwestycje zostaną zestawione, przy użyciu aplikacji komputerowej GFAM, z prognozą wolnych środków w poszczególnych latach budżetowych.	
7	Testowanie alternatywnych rozwiązań.	W tej fazie prac nastąpi skonfrontowanie nakładów na inwestycje z możliwościami finansowymi powiatu. Zostaną przygotowane symulacje sytuacji finansowej powiatu, w zależności od planowanych zamierzeń inwestycyjnych. W wyniku przeprowadzenia symulacji zostanie wybrana optymalna wersja WPF.	
8	Sporządzenie ostatecznej wersji WPF oraz podjęcie uchwały przez radę.	Sporządzenie ostatecznej wersji wieloletniego planu finansowego i przyjęcie go uchwałą rady, zmieniającą procedurę uchwalania budżetu (polegającą na obowiązku przygotowania przez skarbnika materiałów do budżetu w określonej formie i z uwzględnieniem zdefiniowanych w GFAM nowych, nie nazwanych w ustawie, kategorii).	
9	Przygotowanie skróconej wersji dla mieszkańców.	Wieloletni plan finansowy powinien być dostępny dla mieszkańców (również w wersji skróconej – bardziej przyjaznej) w siedzibie urzędu i innych placówkach użyteczności publicznej.	
10	Umieszczenie WPF na stronach internetowych.	W przypadku, gdy powiat posiada swoją oficjalną stronę internetową należy na niej umieścić przygotowany WPF.	

2. ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU

02-1

Zarządzanie procesami

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia	
02-1		ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU		ZARZĄDZANIE PROCESAMI	
Cel stosowania			Opis		
<p>Analiza procesowa ma na celu zidentyfikowanie i analizę procesów w urzędzie (ciągów zdarzeń i czynności, wykorzystujących zasoby w celu przekształcenia danych i informacji wejściowych w oczekiwany przez organizację, lub jej klientów, efekt). Jej przeprowadzenie pozwoli uporządkować sposoby realizacji poszczególnych usług oraz określić i opublikować wewnętrzne standardy ich świadczenia. Spodziewane efekty:</p> <ol style="list-style-type: none"> Całościowy opis rzeczywistych procesów realizowanych w jednostkach samorządu terytorialnego opracowany na podstawie wiedzy i wymagań osób nimi zarządzających i bezpośrednio je realizujących. Określenie mierników i założenie wymaganych wartości tych mierników dla celów usprawnienia zarządzania organizacją. Możliwość nadzorowania realizacji całości procesów (ciągów działań przebiegających przez różne komórki organizacyjne i wiążących zasoby), a nie tylko ich realizatorów (w szczególności tych, którzy wykonują czynności finalizujące proces) lub bezpośrednich wyników, z wykorzystaniem gromadzonych danych przedstawiających uzyskiwane wartości mierników. Określenie i/lub ustalenie standardów realizacji poszczególnych procesów i ich wyników na podstawie pomiarów i analizy mierników. Procesy przedstawione w postaci algorytmów (diagramów), określających czas, miejsce, realizatora poszczególnych działań oraz wymaganą formę dokumentów dostarczanych i tworzonych mogą stanowić podstawę do określenia wymagań dla systemu informatycznego zarządzania obiegiem dokumentów. Opisane procesy stanowią ułatwienie do wdrożenia zasad kontroli finansowej, budżetu zadaniowego oraz skutecznego audytu organizacji. 			<p>Analiza procesowa dokonywana będzie przez właścicieli (nadzorujących) oraz bezpośrednich realizatorów procesów we współpracy z konsultantami. Wynikiem realizacji tego zadania będą następujące produkty:</p> <ol style="list-style-type: none"> Wypracowana praktyka (procedura) definiowania i opisu procesów w formie (lub z wykorzystaniem istniejących) procedur. Zidentyfikowane i opisane procesy w urzędzie. Określone mierniki/wskaźniki skuteczności i/lub efektywności ich realizacji (skuteczność traktowana jest jako możliwość realizacji zaplanowanych ustaleń, efektywność – jako stosunek osiągniętych wyników do poniesionych nakładów lub wykorzystanych zasobów). 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
223	19	4.100	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
02-1		ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU	ZARZĄDZANIE PROCESAMI																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Wybór zespołu do przeprowadzenia analizy.	Zespół osób wybrany w trakcie roboczego spotkania z kadrą zarządzającą	Koszty organizacyjne	100	3	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Szkolenie (warsztaty) dotyczące podstawowych pojęć, metod i technik stosowanych w analizie procesowej.	Wiedza i umiejętności zespołu	Koszty organizacyjne	200	20	2	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Identyfikacja procesów i powiązań pomiędzy nimi oraz ich właścicieli, uczestników i klientów (odbiorców wyników).	Lista wszystkich procesów urzędu	Koszty organizacyjne	50	15	2		<input checked="" type="checkbox"/>											
4	Wybór procesów kluczowych (na podstawie kryteriów związanych z ryzykiem, chłonnością zasobów, potrzeb klientów).	Określenie priorytetów dotyczących procesów	Koszty organizacyjne	50	10	1		<input checked="" type="checkbox"/>											
5	Analiza przebiegu procesów (przedstawionych w postaci algorytmów, schematów blokowych) i możliwości poprawy ich realizacji.	Ustalone (nieformalnie) zasady realizacji procesów oraz odpowiedzialności i uprawnienia z nimi związane	Koszty oprogramowania	3.000	50	5		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
6	Analiza stosowanych dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych pod kątem ich wykorzystania jako procedur postępowania.	Określone potrzeby w zakresie dodatkowych procedur	Nie dotyczy	-	10	0			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
02-1	ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU	ZARZĄDZANIE PROCESAMI (cd.)																
Procedura wdrożenia	Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
		Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		Rodzaj	PLN	J	K													
7	Opis oczekiwanych sposobów realizacji w postaci procedur (uwzględniających czynności, realizatorów i niezbędne zasoby).	Kompletny opis (w niezbędnym zakresie) zasad postępowania przy realizacji procesów	Nie dotyczy	-	50	2					☒	☒	☒	☒				
8	Szkolenie dotyczące mierników i pomiarów procesów.	Wiedza i umiejętności zespołu	Koszty organizacyjne	300	20	2						☒						
9	Określenie celów i mierników skuteczności i/lub efektywności procesów.	Ustalone mierniki i cele	Koszty organizacyjne	100	20	2						☒	☒					
10	Wdrożenie procedur i ustalenie zasad ich nadzorowania.	Zarządzenia wewnętrzne normujące zarządzanie procedurami w urzędzie	Nie dotyczy	-	5	0							☒					
11	Rozpowszechnienie przyjętych ustaleń, ewentualnie szkolenie wszystkich pracowników (metodą kaskadową).	Wiedza i umiejętność stosowania przyjętych rozwiązań w całej organizacji	Koszty organizacyjne	300	10	0								☒				
12	Wdrożenie i monitorowanie realizacji przyjętych ustaleń.	Zbadana skuteczność podjętych działań	Nie dotyczy	-	10	2										☒	☒	☒

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
02-1	ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU	ZARZĄDZANIE PROCESAMI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Wybór zespołu do przeprowadzenia analizy.	W czasie roboczego spotkania konsultant przekazuje podstawowe informacje dotyczące planowanych prac i wytyczne dotyczące doboru składu osobowego zespołu do przeprowadzenia analizy. W trakcie spotkania zostanie opracowany i przyjęty wstępny, wewnętrzny harmonogram prac, ustalony sposób obiegu dokumentów oraz zostanie dokonany wybór osoby/osób pełniących funkcję koordynatora(ów) prac.
2	Szkolenie (warsztaty) dotyczące podstawowych pojęć, metod i technik stosowanych w analizie procesowej.	W trakcie szkolenia przeprowadzonego metodą warsztatową konsultant przekazuje zespołowi niezbędną wiedzę i umiejętności dotyczące definiowania procesów, technik związanych z wyborem najistotniejszych z nich, tworzenia i analizy diagramów przepływowych. Zostaje także uzupełniony harmonogram prac i określone odpowiedzialności członków zespołu za realizację poszczególnych działań.
3	Identyfikacja procesów i powiązań pomiędzy nimi oraz ich właścicieli, uczestników i klientów (odbiorców wyników).	Zespół dokonuje identyfikacji (zdefiniowania) wszystkich procesów realizowanych w urzędzie – ze szczególnym uwzględnieniem tych, które oddziałują bezpośrednio na klientów urzędu, wymagają współpracy kilku komórek organizacyjnych oraz są realizowane w powtarzalny sposób w wielu komórkach organizacyjnych (niezależnie od zakresu spraw). W trakcie identyfikacji należy wziąć pod uwagę efekty prac innych zespołów, m.in. wdrażania katalogu usług publicznych, wśród których znajdują się usługi realizowane przez urząd, określania planów finansowych, strategii, itp.
4	Wybór procesów kluczowych (na podstawie kryteriów związanych z ryzykiem, chłonnością zasobów, potrzeb klientów).	Zespół dokonuje klasyfikacji i wyboru procesów istotnych dla organizacji (zgodnie z ustalonymi uprzednio kryteriami, np. wynikającymi z realizacji celów strategicznych organizacji), które będą obiektem szczególnego zainteresowania w dalszych etapach prac (opis, analiza). Klasyfikacja taka uwzględniac będzie procesy główne (ze względu na realizację podstawowych zadań i zamierzeń strategicznych) oraz wspomagające.
5	Analiza przebiegu procesów (przedstawionych w postaci algorytmów, schematów blokowych) i możliwości poprawy ich realizacji.	Wybrane procesy priorytetowe zostają poddane analizie, uwzględniającej ich przebieg, stosowność i uporządkowanie wchodzących w ich skład czynności, dostępność i stopień wykorzystania niezbędnych zasobów, odpowiedzialności i uprawnień niezbędne do ich realizacji. Dla każdego z procesów zostaną określone czynności krytyczne. Zgodność postępowania z przepisami prawa powszechnie obowiązującego (oraz miejscowego) będzie jednym z podstawowych kryteriów analizy (istnieje możliwość wykorzystania odpowiedniego narzędzia informatycznego).
6	Analiza stosowanych dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych pod kątem ich wykorzystania jako procedur postępowania.	W trakcie analizy stosowanych dotychczas opisów postępowania szczególny nacisk położony będzie na aktualność i dostępność tych dokumentów, przypadki sprzeczności w ich treści oraz sprzeczności pomiędzy ich treścią a opracowanym w wyniku poprzedniej analizy prawidłowym sposobem postępowania. Zostaną także określone potrzeby w zakresie dodatkowych opisów działań, zidentyfikowanych w trakcie poprzedniej analizy jako krytyczne.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
02-1		ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE URZĘDU	ZARZĄDZANIE PROCESAMI (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
7	Opis oczekiwanych sposobów realizacji w postaci procedur (uwzględniających czynności, realizatorów i niezbędne zasoby).	Niezbędne dodatkowe opisy procedur postępowania zostaną dokonane przez członków zespołu w ścisłej współpracy z bezpośrednimi realizatorami procesów (i/lub odpowiedzialnymi za ich realizację). Preferowaną formą opisów będą sformalizowane dokumenty (uchwały, zarządzenia, itp.).	
8	Szkolenie dotyczące mierników i pomiarów procesów.	W trakcie szkolenia przeprowadzonego metodą warsztatową zostaną przekazane informacje dotyczące określania mierników i celów dla procesów i ich wyników. Przekazane zostaną informacje niezbędne do stworzenia karty wyników organizacji. Zostaje także uzupełniony harmonogram prac i określone zakresy odpowiedzialności członków zespołu za realizację poszczególnych działań.	
9	Określenie celów i mierników skuteczności i/lub efektywności procesów.	Dla poszczególnych, wybranych procesów określone zostaną mierniki i ich oczekiwane wartości (cele), z punktu widzenia urzędu i innych zainteresowanych stron (klienci, pracownicy, prawodawca), a także metody gromadzenia i analizy właściwych do tego danych i informacji. Opracowana zostanie wstępna wersja karty wyników urzędu.	
10	Wdrożenie procedur i ustalenie zasad ich nadzorowania.	Wprowadzenie w życie nowych procedur wymaga nadania im rangi dokumentu/ów wewnętrznych urzędu – normujących sposób zarządzania procedurami, zasady ich nadzorowania i przeglądu. Dokumenty zostaną opracowane w formie zgodnej z dokumentacją organizacyjną urzędu, np. jako załączniki do regulaminu organizacyjnego, karty zadań dla jednostek organizacyjnych lub pracowników.	
11	Rozpowszechnienie przyjętych ustaleń, ewentualnie szkolenie wszystkich pracowników (metodą kaskadową).	Ostateczne wdrożenie przyjętego systemu zarządzania procesami powinno być poprzedzone ciągiem szkoleń prowadzonych przez członków zespołu, a następnie (metodą kaskadową) przez kierownictwo średniego szczebla. Uwagi i propozycje będą uwzględniane przy opracowaniu aktualizacji systemu procesów i mierników. Układ procesów oraz karta wyników mogą zostać zamieszczone na oficjalnej stronie internetowej urzędu (zgodnie z wolą kadry zarządzającej).	
12	Wdrożenie i monitorowanie realizacji przyjętych ustaleń.	Konsultant przeprowadzi audyt wybranych procesów w celu określenia stopnia wdrożenia przyjętego podejścia. Ustalone zostaną zasady monitorowania przyjętych ustaleń (audyt, samoocena organizacji).	

3. ZARZĄDZANIE KADRAMI

03-1	Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych
03-2	Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej
03-3	Opisy stanowisk
03-4	System okresowych ocen pracowniczych
03-5	System szkoleń i doskonalenia zawodowego

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
03-1		ZARZĄDZANIE KADRAMI	STANDARDY OGŁOSZEŃ REKRUTACYJNYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych są narzędziem regulującym i standaryzującym sposób informowania potencjalnych kandydatów do pracy o wakatach w urzędzie i o procedurze naboru. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> Przejrzystość procedury – dostępność informacji o wakacie, jasno określone wymagania względem kandydatów, wyjaśniony sposób aplikowania i wymagane dokumenty. Pozytywny wpływ na postrzeganie urzędu, jako działającego w sposób profesjonalny i wykazującego dbałość o zatrudnianie kadry o odpowiednich kwalifikacjach. Zwiększenie prestiżu funkcji urzędnika – kryterium kompetencji, jako decydujące o wyborze na dane stanowisko. 			<p>Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych przygotowywane są we współpracy z pracownikiem urzędu odpowiedzialnym za rekrutację. Zawierają następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> dane 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. <p>Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych (wraz z przykładowymi ogłoszeniami rekrutacyjnymi dotyczącymi konkretnych stanowisk w ramach urzędu) są elementem zestawu dokumentów dotyczących procedury rekrutacyjnej i powinny znajdować się w dokumentacji działu kadr jednostki.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
12,5	3	300	Wzory dokumentów	NIE	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/obszary	Nazwa narzędzia
03-1		ZARZĄDZANIE KADRAMI	STANDARDY OGŁOSZEŃ REKRUTACYJNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przygotowanie roboczej wersji standardów ogłoszeń rekrutacyjnych.	<p>Konsultant przygotowuje propozycję standardów ogłoszeń, opracowaną na podstawie dostępnych rozwiązań krajowych i zagranicznych. Ogłoszenie powinno obejmować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, • formulę oświadczenia dotyczącego ochrony danych osobowych. 	
2	Przekazanie pracownikom urzędu roboczej wersji standardów ogłoszeń rekrutacyjnych i weryfikacja zawartości.	<p>Podczas roboczego spotkania konsultanta z osobą odpowiedzialną za zarządzanie kadrami oraz z osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie urzędu sformułowane zostaną wnioski i sugestie dotyczące modyfikacji standardów. Staną się one podstawą do uwzględnienia specyficznych potrzeb i uwarunkowań urzędu w zakresie formalnego kształtu narzędzia. Dyskusja dotyczyć będzie także treści odpowiednich zapisów dokumentu.</p>	
3	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek. Opracowanie i dostarczenie ostatecznej wersji standardów ogłoszeń rekrutacyjnych, również w formie elektronicznej. Opracowanie wspólnie z osobą odpowiedzialną za rekrutację dwóch przykładowych ogłoszeń rekrutacyjnych. Formalna akceptacja i włączenie standardów oraz przykładowych ogłoszeń do dokumentacji organizacyjnej urzędu.	<p>Przedyskutowane i zaakceptowane w trakcie spotkania uwagi zostają wprowadzone do finalnej wersji standardów, która następnie zostanie formalnie włączona do dokumentacji organizacyjnej urzędu oraz udostępniona zainteresowanym w formie papierowej i elektronicznej. W strukturach urzędu dokonany zostanie wybór osoby odpowiedzialnej za prawidłowe stosowanie narzędzia. Wybrana osoba zostanie przeszkolona w zakresie odpowiedniego stosowania narzędzia.</p>	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
03-2		ZARZĄDZANIE KADRAMI	KWESTIONARIUSZ DO ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ		
Cel stosowania			Opis		
<p>Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej jest narzędziem mającym na celu pozyskiwanie, w sposób uporządkowany i jednorodny, informacji dotyczących kandydatów, z którymi przeprowadzana jest rozmowa kwalifikacyjna. Ma on na celu wskazanie wszystkich obszarów, które powinny być wzięte pod uwagę w trakcie takiej rozmowy. Ponadto, informacje zawarte w kwestionariuszu mają stanowić bazę do podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących zatrudnienia.</p> <p>Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjęcie wewnętrznych standardów gromadzenia informacji na temat kandydatów. 2. Zwiększenie przejrzystości procesu rekrutacji. 3. Zobjektywizowanie oceny kandydatów i decyzji dotyczących zatrudnienia. 4. Zatrudnianie kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje i motywację do pracy. 5. Możliwość tworzenia baz danych kandydatów 			<p>Kwestionariusz przygotowywany jest we współpracy z pracownikiem urzędu odpowiedzialnym za rekrutację. Zawiera następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • datę spotkania, • imię i nazwisko osoby przeprowadzającej rozmowę, • nazwę stanowiska, na które kandydat aplikuje, • dane osobowe kandydata, • wykształcenie, • umiejętności (obsługa komputera, znajomość języków obcych, itp.), • doświadczenie zawodowe, • cechy osobowe, • motywacja, • oczekiwania względem pracodawcy (w tym finansowe), • uwagi, • decyzja i uzasadnienie. <p>Kwestionariusz jest elementem zestawu dokumentów dotyczących procedury rekrutacyjnej i znajduje się w dokumentacji działu kadr jednostki.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
13	2	300	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
03-2		ZARZĄDZANIE KADRAMI	KWESTIONARIUSZ DO ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Tydzień												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Przekazanie pracownikom urzędu roboczej wersji kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej, weryfikacja zawartości.	Robocze spotkanie konsultanta z osobą odpowiedzialną za zarządzanie kadrami oraz z osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie urzędu – uwagi i sugestie dotyczące zmian w kwestionariuszu	Koszty organizacyjne	100	5	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek. Opracowanie i dostarczenie ostatecznej wersji kwestionariusza, również w formie elektronicznej. Przeszkolenie osoby odpowiedzialnej za rekrutację w zakresie stosowania narzędzia. Formalna akceptacja i włączenie formularza do dokumentacji organizacyjnej urzędu.	Ostateczna wersja kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej. Umiejętność wykorzystywania narzędzia przez pracownika urzędu	Koszty organizacyjne	200	8	1,5		<input checked="" type="checkbox"/>											

Pozycja katalogu		Obszar/obszary	Nazwa narzędzia
03-2		ZARZĄDZANIE KADRAMI	KWESTIONARIUSZ DO ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przekazanie pracownikom urzędu roboczej wersji kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej, weryfikacja zawartości.	Podczas roboczego spotkania konsultanta z osobą odpowiedzialną za zarządzanie kadrami oraz z osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie urzędu, sformułowane zostają wnioski i sugestie dotyczące modyfikacji kwestionariusza. Stają się one podstawą do uwzględnienia specyficznych potrzeb i uwarunkowań urzędu w zakresie formalnego kształtu narzędzia. Dyskusja dotyczyć będzie także treści odpowiednich zapisów dokumentu.	
2	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek. Opracowanie i dostarczenie ostatecznej wersji kwestionariusza, również w formie elektronicznej. Przeszkolenie osoby odpowiedzialnej za rekrutację w zakresie stosowania narzędzia. Formalna akceptacja i włączenie formularza do dokumentacji organizacyjnej urzędu.	Przedyskutowane i zaakceptowane w trakcie spotkania uwagi zostają wprowadzone do finalnej wersji kwestionariusza, który następnie zostanie formalnie włączony do dokumentacji organizacyjnej urzędu oraz udostępniony zainteresowanym, również w formie elektronicznej. W strukturach urzędu dokonany zostanie wybór osoby odpowiedzialnej za prawidłowe stosowanie narzędzia, a następnie zostanie ona w tej dziedzinie przeszkolona.	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
03-3		ZARZĄDZANIE KADRAMI	OPISY STANOWISK		
Cel stosowania			Opis		
<p>Opisy stanowisk pracy są podstawą tworzenia narzędzi zarządzania personelem, w istotny sposób warunkujących sprawne działanie urzędu. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opisy stanowisk pracy. 2. Stworzenie podstawy dla pozostałych narzędzi zarządzania personelem. 3. Zaktualizowanie opisów stanowisk pracy. 			<p>Opisy stanowisk pracy przygotowywane są przez kadrę kierowniczą urzędu dla podległych jej stanowisk. Każdy opis (inaczej karta taryfikacji kwalifikacyjnych) zawiera następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nazwę stanowiska pracy, • nazwę komórki organizacyjnej, • kategorię zaszeregowania, • funkcje podstawowe, • wymagane wykształcenie, • wymaganą wiedzę specjalistyczną, • wymagane umiejętności i zdolności. <p>Opisy stanowisk pracy udostępnione zostaną w dziale kadr.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
33	5	450	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia															
03-3		ZARZĄDZANIE KADRAMI		OPISY STANOWISK															
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Tydzień											
				Finansowe		Pracy w osobodniach*		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Rodzaj	PLN	J	K												
1	Przekazanie przez konsultanta kadrze kierowniczej urzędu informacji na temat zasad opracowania opisów stanowisk pracy.	Spotkanie konsultanta z kadłą kierowniczą	Koszty organizacyjne	100	6	1	☒												
2	Opracowanie przez kadre kierowniczą urzędu projektu opisów podległych jej stanowisk pracy.	Wstępny projekt opisów stanowisk pracy	Koszty organizacyjne	50	18	0		☒	☒										
3	Weryfikacja opisów stanowisk pracy przez konsultanta. Weryfikacja przez kadre kierowniczą urzędu naniesionych przez konsultanta korekt.	Opisy stanowisk pracy zweryfikowane przez konsultanta. Korekty opisu stanowisk pracy zweryfikowane przez kadre kierowniczą	Koszty organizacyjne	100	6	2				☒									
4	Spotkanie konsultanta z osobą odpowiedzialną ze strony urzędu (koordynatorem), celem ustalenia ostatecznego kształtu opisów stanowisk pracy.	Wersja ostateczna opisów stanowisk pracy	Nie dotyczy	-	2	2					☒								
5	Zatwierdzenie przez kierownictwo urzędu nowych opisów stanowisk pracy.	Formalne wdrożenie i upowszechnianie	Koszty organizacyjne	200	1	0					☒								

* Opisana procedura odnosi się do urzędu zatrudniającego 12-15 urzędników.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
03-3	ZARZĄDZANIE KADRAMI	OPISY STANOWISK
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie przez konsultanta kadrze kierowniczej urzędu informacji na temat zasad opracowania opisów stanowisk pracy.	Spotkanie konsultanta z kadrą kierowniczą w celu przedstawienia zasad opracowywania opisów stanowisk pracy. W trakcie spotkania należy zwrócić uwagę zwłaszcza na kwestię nazewnictwa stanowisk pracy. Istotne jest rozróżnienie stanowisk o identycznej nazwie w ramach jednej komórki organizacyjnej i przypisanie każdemu z nich, przynajmniej w części, odrębnych zadań.
2	Opracowanie przez kadrę kierowniczą urzędu projektu opisów podległych jej stanowisk pracy.	Osoby zajmujące kierownicze stanowiska w urzędzie przygotowują opisy podległych im stanowisk, zgodnie z przedstawionymi przez konsultanta zasadami i wzorcami. Osoby te znają specyfikę podległych im stanowisk oraz w sposób najbardziej kompetentny potrafią zaktualizować ich opisy lub, w razie wystąpienia takiej potrzeby, opracować nowe. Wyniki pracy powinni oni konsultować z osobą odpowiedzialną po stronie urzędu (koordynatorem). Wyniki przekazane zostają konsultantowi.
3	Weryfikacja opisów stanowisk pracy przez konsultanta. Weryfikacja przez kadrę kierowniczą urzędu naniesionych przez konsultanta korekt.	Konsultant dokonuje analizy sporządzonych opisów i przedstawia propozycje korekt. Szczegółowej analizie zostaje poddana kwestia powiązania funkcji podstawowych z wymaganą wiedzą specjalistyczną oraz umiejętnościami i zdolnościami. Konsultant przesyła propozycje korekt do urzędu. Skorygowany przez konsultanta materiał ponownie otrzymują kierownicy, celem ostatecznej jego weryfikacji. Jest to czas na ewentualne uzupełnienie opisów i uwzględnienie propozycji korekt. Materiał z uwagami naniesionymi przez kierowników przesyłany jest do konsultanta.
4	Spotkanie konsultanta z osobą odpowiedzialną ze strony urzędu (koordynatorem), celem ustalenia ostatecznego kształtu opisów stanowisk pracy.	Spotkanie koordynatora z konsultantem w celu uzgodnienia zakresu niezbędnych korekt, które nanosi konsultant i tym samym powstaje wersja ostateczna opisów stanowisk pracy. Podczas tego spotkania są dyskutowane, przede wszystkim, korekty dokonane przez konsultanta i kierowników.
5	Zatwierdzenie przez kierownictwo urzędu nowych opisów stanowisk pracy.	Formalna decyzja potwierdzająca wdrożenie nowych rozwiązań.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
03-4		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>System okresowych ocen pracowniczych ma na celu, przede wszystkim, ocenę potencjału kwalifikacyjnego pracowników, a także określenie potrzeb szkoleniowych, poprawę efektywności i jakości pracy. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stosowany, w praktyce działania urzędu, system okresowych ocen pracowniczych. 2. Ocena potencjału kwalifikacyjnego pracowników. 3. Określenie potrzeb szkoleniowych oraz sformułowanie programów doskonalenia zawodowego. 4. Poprawa efektywności i jakości pracy. 5. Uzyskanie przez pracowników informacji o osiągniętych przez nich wynikach. 6. Motywacja do zmiany zachowań i postaw uznawanych za niepożądane na danym stanowisku pracy oraz wskazanie wzorców zachowań. 7. Wskazanie pracownikom kierunków doskonalenia umiejętności zawodowych oraz, w pewnej mierze, rozwoju osobowości. 			<p>System okresowych ocen pracowniczych przygotowywany jest przez kierownika działu kadr we współpracy z pozostałymi członkami kadry kierowniczej. Powinien zawierać następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arkusz ocen, • kwestionariusze oceny, • regulamin oceniania, • kwalifikację stanowisk do poszczególnych kategorii oceny, • materiały informacyjne dla kadry oceniającej, • materiały informacyjne dla ocenianych pracowników. <p>Informacja o systemie okresowych ocen pracowniczych powinna być dostępna dla wszystkich pracowników urzędu w dziale kadr. Proponuje się również, aby wydrukować i przekazać pracownikom materiały informacyjne.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
27,5	8	750	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
03-4		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Spotkanie konsultanta z kadrami kierowniczą urzędu.	Zaznajomienie kadry kierowniczej z planowanym przedsięwzięciem	Koszty organizacyjne	50	2	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Analiza stanowisk pracy i ich podział na grupy podlegające ocenie (we współpracy z konsultantem).	Podział stanowisk na grupy oceniania	Nie dotyczy	-	1	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Spotkanie z osobą odpowiedzialną ze strony urzędu za wdrożenie systemu (koordynatorem) w celu akceptacji wyników analizy i podziału stanowisk.	Akceptacja utworzonych grup oceny	Nie dotyczy	-	0,5	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
4	Opracowanie arkusza kryteriów ocen.	Arkusz ocen	Koszty organizacyjne	100	2	2		<input checked="" type="checkbox"/>											
5	Ustalenie kryteriów oceniania poszczególnych grup stanowisk. Weryfikacja przez kadre kierowniczą przyporządkowania wybranych kryteriów do podległych jej stanowisk pracy.	Zbiory kryteriów dla poszczególnych grup stanowisk	Koszty organizacyjne	50	2	0		<input checked="" type="checkbox"/>											
6	Budowa profili kwalifikacyjnych, kwestionariuszy ocen. Zredagowanie regulaminu oceniania pracowników, materiałów informacyjnych dla kadry oceniającej i ocenianych pracowników.	Profile oceny. Kwestionariusze ocen. Regulamin oceniania. Materiały informacyjne.	Koszt druku materiałów informacyjnych	300	0	2			<input checked="" type="checkbox"/>										

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
03-4		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH (cd.)																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
7	Weryfikacja projektu systemu okresowych ocen pracowniczych przez koordynatora. Wniesienie niezbędnych korekt do projektu.	Całościowy projekt systemu okresowych ocen pracowniczych	Nie dotyczy	-	2	0,5			☒										
8	Spotkanie z konsultantem celem ostatecznego zatwierdzenia projektu systemu okresowych ocen pracowniczych.	Zaakceptowany przez urząd projekt systemu	Nie dotyczy	-	0,5	0,5		☒											
9	Przeszkolenie kadry oceniającej w zakresie stosowania systemu okresowych ocen pracowniczych oraz umiejętności oceniania.	Przeszkolona kadra oceniająca	Koszty organizacyjne	250	5	0,5				☒									
10	Przeprowadzenie pilotażowej oceny. Zebranie wniosków i uwag z pilotażowej oceny. Wprowadzenie ostatecznych korekt i końcowe zredagowanie materiałów określających zasady działania systemu okresowych ocen pracowniczych.	Praktyczna weryfikacja systemu. Wyniki weryfikacji systemu. Ostateczna wersja systemu.	Nie dotyczy	-	12	1				☒	☒	☒							
11	Zatwierdzenie przez kierownictwo urzędu systemu okresowych ocen pracowniczych.	Formalne wdrożenie systemu	Nie dotyczy	-	0,5	0						☒							

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
03-4	ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie konsultanta z kadrą kierowniczą urzędu.	Podczas pięcio-, sześciogodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje na temat systemu okresowych ocen pracowniczych kadrze kierowniczej urzędu. Informacje te dotyczą zarówno procesu budowy systemu, jak i zadań do wykonania przez kierowników. Istotne jest również, aby na tym spotkaniu została wybrana osoba, która po stronie urzędu będzie odpowiedzialna za to przedsięwzięcie (koordynator).
2	Analiza stanowisk pracy i ich podział na grupy podlegające ocenie (we współpracy z konsultantem).	Koordynator analizuje istniejące opisy stanowisk pracy (ewentualnie je aktualizuje) i sporządza propozycję podziału tych stanowisk na grupy. Grupy te powinny być możliwie jednorodne, aby można było później przyporządkować te same kryteria oceny. Ważne jest, aby posługiwać się aktualnymi opisami stanowisk pracy.
3	Spotkanie z osobą odpowiedzialną ze strony urzędu za wdrożenie systemu (koordynatorem) w celu akceptacji wyników analizy i podziału stanowisk.	Spotkanie, podczas którego zostają wyjaśnione ewentualne wątpliwości i zostaje podjęta decyzja dotycząca podziału stanowisk na grupy. Podział ten przebiega, z reguły, według hierarchii stanowisk w urzędzie. Natomiast w ramach jednego szczebla może zaistnieć potrzeba wyszczególnienia niektórych stanowisk pracy.
4	Opracowanie arkusza kryteriów ocen.	Kryteria ocen wraz z ich opisem zostaną opracowane przez konsultanta. Będą one ujęte w podziale na kryteria oceny: osiąganych wyników i realizacji celów stanowiska, umiejętności organizacyjnych, umiejętności społecznych, umiejętności kierowniczych. Kryteria nie uwzględnione przez konsultanta zostaną zaproponowane wraz z ich opisem przez koordynatora.
5	Ustalenie kryteriów oceniania poszczególnych grup stanowisk. Weryfikacja przez kadrę kierowniczą przyporządkowania wybranych kryteriów do podległych jej stanowisk pracy.	Koordynator opracowuje projekt przyporządkowania kryteriów oceniania z arkusza ocen do wybranych uprzednio grup stanowisk pracy. Następnie projekt ten jest przekazywany kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych celem weryfikacji oraz ewentualnie wyszczególnienia specyficznego stanowiska pracy lub dodania kryteriów. Prace nadzoruje koordynator, a ich wyniki przesyła konsultantowi.
6	Budowa profili kwalifikacyjnych, kwestionariuszy ocen. Zredagowanie regulaminu oceniania pracowników, materiałów informacyjnych dla kadry oceniającej i ocenianych pracowników.	Narzędzia przygotowuje konsultant. Podstawą ich opracowania są ustalenia przyjęte na etapie 5. Na tym etapie należy wydrukować materiały informacyjne dla pracowników, jeżeli władze urzędu uznają to za celowe.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
03-4	ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
7	Weryfikacja projektu systemu okresowych ocen pracowniczych przez koordynatora. Wniesienie niezbędnych korekt do projektu.	Koordynator otrzymuje całościowy projekt i dokonuje jego ostatecznej weryfikacji. Na tym etapie osoba, która w przyszłości będzie odpowiedzialna za prawidłowe funkcjonowanie systemu wyraża swoją opinię i udziela akceptacji. Uzasadnione poprawki nanosi konsultant. Ma to na celu przygotowanie projektu służącego przeprowadzeniu pilotażowej oceny.
8	Spotkanie z konsultantem celem ostatecznego zatwierdzenia projektu systemu okresowych ocen pracowniczych.	Spotkanie konsultanta z koordynatorem oraz władzami urzędu, podczas którego omówiony zostaje projekt systemu. Poruszone zostają również zagadnienia dotyczące zasad przeprowadzenia pilotażowej oceny.
9	Przeszkolenie kadry oceniającej w zakresie stosowania systemu okresowych ocen pracowniczych oraz umiejętności oceniania.	Jednodniowe szkolenie, w trakcie którego konsultant omówi m.in. takie zagadnienia, jak: regulamin oceniania, zasady posługiwania się kwestionariuszami i arkuszem ocen, zasady korzystania z raportów i informacji wynikających z oceny, metody przygotowania pracowników do oceny. Przygotowanie kadry oceniającej obejmuje także psychologiczne aspekty rozmowy oceniającej. Część tych informacji zostanie zawarta w materiałach informacyjnych.
10	Przeprowadzenie pilotażowej oceny. Zebranie wniosków i uwag z pilotażowej oceny. Wprowadzenie ostatecznych korekt i końcowe zredagowanie materiałów określających zasady działania systemu okresowych ocen pracowniczych.	Zostaje wydane zarządzenie o przeprowadzeniu pilotażowej oceny. Wyniki tej oceny służą tylko i wyłącznie kontroli poprawności budowy systemu i nie mogą być wykorzystane w polityce personalnej. Przetestowanie w praktyce projektu systemu pozwoli zebrać informacje, które posłużą do jego ewentualnej modyfikacji. Na podstawie rozmów z koordynatorem i badań ankietowych uzyskuje się wnioski i uwagi od kadry oceniającej. Projekt ankiety opracowuje konsultant i przesyła go do jednostki. Koordynator gromadzi wyniki. Spotkanie organizowane jest w urzędzie i ma na celu określenie zakresu niezbędnych korekt. Na podstawie powyższych danych zostaje opracowany przez konsultanta ostateczny projekt systemu.
11	Zatwierdzenie przez kierownictwo urzędu systemu okresowych ocen pracowniczych.	Formalna decyzja sankcjonująca wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych. Decyzja ta powinna określać również osobę odpowiedzialną za prawidłowe funkcjonowanie i okresową weryfikację systemu.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
<i>03-5</i>		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM SZKOLEŃ I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO		
Cel stosowania			Opis		
<p>System szkoleń i doskonalenia zawodowego ma na celu optymalizację wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na szkolenia pracowników. System ten służy określeniu celów szkoleń, pomiaru ich efektów oraz sposobu wykorzystania uzyskanych w ich trakcie wyników dla podnoszenia umiejętności pracowników urzędu. Szkolenia są traktowane jako inwestycja warunkująca podnoszenie kwalifikacji pracowników urzędu i służąca profesjonalizacji działania urzędu. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie/zaktualizowanie kryteriów oceny efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach. 2. Zaprojektowanie szkoleń wspomagających osiąganie pozytywnych ocen przez pracowników. 3. Zwiększenie motywacji personelu do efektywnego korzystania ze szkoleń, znaczące zwiększenie roli samokształcenia. 4. Możliwość pomiaru efektywności wydatków na szkolenia. 			<p>System szkoleń i doskonalenia zawodowego przygotowywany jest przez osobę odpowiedzialną w urzędzie za politykę szkoleniową, we współpracy z kadrą kierowniczą. System ten powinien zawierać następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arkusz zgłoszenia potrzeby szkoleniowej, • arkusz oceny szkolenia, • formularz ewidencji szkoleń, • algorytm oceny efektywności szkoleń, • zasady powiązania systemu z innymi narzędziami zarządzania personelem, • regulamin systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego. <p>Informacje na temat systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego powinny być dostępne dla wszystkich pracowników urzędu w dziale kadr.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
<i>19</i>	<i>9</i>	<i>320</i>	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
03-5		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM SZKOLEŃ I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Tydzień												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Spotkanie informacyjne konsultanta z kadrą kierowniczą urzędu.	Zaznajomienie kadry kierowniczej z zadaniem	Koszty organizacyjne	30	2	0,5	☒												
2	Analiza istniejących stanowisk pracy (zwłaszcza opisów stanowisk pracy) i kryteriów oceny efektywności pracy (szczególnie systemu okresowych ocen pracowniczych), we współpracy z konsultantem.	Ustalenie aktualnego stanu istniejących opisów stanowisk, ewentualne ich uzupełnienie	Koszty organizacyjne	50	2	2		☒	☒										
3	Ustalenie minimalnych wymogów szkoleniowych poprzez wybór kluczowych kryteriów oceny efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach. Sformułowanie tematów szkoleń wspomagających uzyskanie oceny, co najmniej na poziomie „spełnia oczekiwania”.	Wybrane kluczowe kryteria oceny efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach. Ustalone tematy szkoleń, wspomagających uzyskiwanie pozytywnych ocen. Akceptacja proponowanych rozwiązań	Koszty organizacyjne	50	3	0,5				☒									
4	Ustalenie algorytmu oceny efektywności szkoleń i zasad jego wykorzystania.	Algorytm liczbowy oceny efektywności szkoleń	Koszty organizacyjne	30	1	2					☒								
5	Opracowanie arkusza zgłoszenia potrzeby szkoleniowej, arkusza oceny szkolenia, formularza ewidencji szkoleń.	Opracowany arkusz zgłoszenia potrzeby szkoleniowej, arkusz oceny szkolenia, formularz ewidencji szkoleń	Koszty organizacyjne	30	2	0,5						☒							

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																						
03-5		ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM SZKOLEŃ I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO (cd.)																						
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Tydzień																		
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
			Rodzaj	PLN	J	K																			
6	Weryfikacja kryteriów oceny efektywności szkoleń i algorytmu ich obliczania przez osobę odpowiedzialną ze strony urzędu (koordynatora).	Zweryfikowane kryteria oceny efektywności szkoleń i algorytm ich obliczania. Akceptacja opracowanych narzędzi	Koszty organizacyjne	30	2	1																			
7	Ustalenie zasad obiegu dokumentacji (w powiązaniu z innymi narzędziami zarządzania personelem) i opracowanie regulaminu systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.	Ustalone zasady obiegu dokumentacji. Zredagowany regulamin	Koszty organizacyjne	50	3	2																			
8	Weryfikacja całości systemu przez władze urzędu i wprowadzenie korekt.	Ostateczna wersja systemu (zredagowany dokument)	Koszty organizacyjne	50	3	0,5																			
9	Wdrożenie systemu w urzędzie poprzez wydanie stosownego zarządzenia.	Zarządzenie	Nie dotyczy	-	1	0																			

Pozycja katalogu	Obszar/obszary	Nazwa narzędzia
03-5	ZARZĄDZANIE KADRAMI	SYSTEM SZKOLEŃ I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie informacyjne konsultanta z kadrą kierowniczą urzędu.	W trakcie pięcio-, sześciogodzinnego spotkania konsultant przekazuje kadrze kierowniczej urzędu informacje na temat systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego. Informacje te dotyczą zarówno procesu budowy systemu, jak i zadań do wykonania przez kierowników. Istotne jest również, aby na tym spotkaniu była osoba odpowiedzialna ze strony urzędu za realizację przedsięwzięcia (koordynator).
2	Analiza istniejących stanowisk pracy (zwłaszcza opisów stanowisk pracy) i kryteriów oceny efektywności pracy (szczególnie systemu okresowych ocen pracowniczych), we współpracy z konsultantem.	Koordynator analizuje istniejące opisy stanowisk pracy i kryteria oceny pracowników. Istotne jest, aby w razie potrzeby, dokonać aktualizacji tych narzędzi lub ich uzupełnienia.
3	Ustalenie minimalnych wymogów szkoleniowych poprzez wybór kluczowych kryteriów oceny efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach. Sformułowanie tematów szkoleń wspomagających uzyskanie oceny, co najmniej na poziomie „spełnia oczekiwania”.	Spośród ustalonych w pkt. 2 kryteriów oceny efektywności pracy zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach, koordynator dokonuje wyboru najważniejszych spośród nich. Następnie przyporządkowuje do nich adekwatne tematy szkoleń.
4	Ustalenie algorytmu oceny efektywności szkoleń i zasad jego wykorzystania.	Biorąc pod uwagę wybrane kluczowe kryteria oceny efektywności szkoleń, konsultant opracowuje algorytm oceny efektywności szkolenia. Ustala również parametry liczbowe, obrazujące stopień spełnienia celów szkolenia.
5	Opracowanie arkusza zgłoszenia potrzeby szkoleniowej, arkusza oceny szkolenia, formularza ewidencji szkoleń.	Narzędzia zostaną przygotowane przez konsultanta.
6	Weryfikacja kryteriów oceny efektywności szkoleń i algorytmu ich obliczania przez osobę odpowiedzialną ze strony urzędu (koordynatora).	Koordynator otrzymuje projekt narzędzi opracowanych przez konsultanta i dokonuje ich weryfikacji.
7	Ustalenie zasad obiegu dokumentacji (w powiązaniu z innymi narzędziami zarządzania personelem) i opracowanie regulaminu systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.	Konsultant opracowuje schemat i zasady obiegu dokumentacji związanej z działaniem systemu. Opracowuje również reguły powiązania ich z innymi narzędziami zarządzania personelem, zwłaszcza z systemem okresowych ocen pracowniczych. Regulamin zostaje przygotowany przez konsultanta.
8	Weryfikacja całości systemu przez władze urzędu i wprowadzenie korekt.	Władze urzędu otrzymują całościowy projekt i ponownie go weryfikują. Na podstawie ewentualnych uwag zostaje opracowana ostateczna wersja systemu.
9	Wdrożenie systemu w urzędzie poprzez wydanie stosownego zarządzenia.	Wydanie zarządzenia jest podstawą wdrożenia systemu. Należy zadbać, aby w regulaminie dotyczącym działania tego systemu określona została osoba odpowiedzialna za jego funkcjonowanie w praktyce.

4. USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE

04-1	Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług
04-2	Kompleksowa procedura monitorowania usług
04-3	Operacyjny plan świadczenia usług publicznych
04-4	Wieloletni plan dostarczania usług publicznych
04-5	Plan rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji
04-6	Badanie satysfakcji z usług publicznych

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
04-1		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PROCEDURA ANALIZY KOSZTÓW JEDNOSTKOWYCH I OGÓLNYCH ORAZ OCENY I POPRAWY JAKOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG		
Cel stosowania			Opis		
<p>Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług jest narzędziem mającym na celu wprowadzenie mechanizmów kontroli jakości i kosztów świadczenia usług przez jednostkę oraz optymalizacji sposobu realizacji usług. Procedura określa także zasady monitoringu realizacji usług w jednostce. W przejrzysty i czytelny sposób zostaną określone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metody zbierania informacji do analizy i oceny jakości świadczenia usług (zasady monitoringu i kształtowania standardów usług publicznych), • zasady tworzenia planu działań, określającego zadania (szkolenia, zakupy, inwestycje, zmiany organizacyjne) służące podnoszeniu jakości usług świadczonych przez jednostkę. 			<p>Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych, oceny oraz poprawy jakości świadczenia usług jest opisem zasad, dzięki którym JST mogą podnosić jakość świadczenia usług. Procedura wskazuje kto, kiedy i jakie informacje powinien zbierać – definiuje mierniki i sposób oceny oraz zasady kreowania nowych rozwiązań (nowej jakości usług). Procedura jest formalnym dokumentem – zarządzeniem wójta, burmistrza, prezydenta lub starosty. Jest ona aktem kierownictwa wewnętrznego (odnoszącym się do pracowników urzędu). Części procedury są elementami regulaminów organizacyjnych jednostek organizacyjnych, statutów jednostek zależnych i umów z jednostkami zależnymi i niezależnymi realizującymi usługi publiczne. Ze względu na złożoność zagadnienia procedura jest indywidualnym produktem każdej JST, który powstał w oparciu o uniwersalne zasady wykorzystujące mierniki i standardy świadczenia usług oraz możliwości kreowania i wykorzystania rynku usług. Procedura jest przygotowywana przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za organizację i funkcjonowanie urzędu, przy współpracy z pozostałymi pracownikami urzędu, jednostek organizacyjnych i jednostek zewnętrznych realizujących usługi publiczne oraz pracownikami odpowiedzialnymi za planowanie finansowe i komunikację społeczną. Decyzję o wyborze usług, dla których zostaje przygotowana procedura, podejmuje JST.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
93	22	1.000	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia													
04-1		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE		PROCEDURA ANALIZY KOSZTÓW JEDNOSTKOWYCH I OGÓLNYCH ORAZ OCENY I POPRAWY JAKOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG													
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Tygodnie									
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1 i 2	3 i 4	5 i 6	7 i 8	9 i 10	11 i 12	13 i 14	15 i 16	17 i 18	19 i 20
				Rodzaj	PLN	J	K										
1	Analiza istniejących materiałów związanych ze świadczeniem usług publicznych (uchwały o kierunkowym charakterze, analizy dotyczące działania komórek organizacyjnych, itp.).	Materiał analityczny	Koszty organizacyjne	200	15	2	☒	☒	☒	☒							
2	Analiza i weryfikacja schematu organizacyjnego jednostki, opisów zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych oraz schematu organizacji dostarczania usług.	Raport cz. 1 – Opis organizacji realizującej usługi (jak zorganizowane jest świadczenie usług)	Koszty organizacyjne	200	15	2	☒	☒	☒	☒							
3	Analiza i weryfikacja procedur świadczenia usług publicznych.	Raport cz. 2 – Katalog usług realizowanych w JST (jakie usługi świadczy JST i jak klient może uzyskać usługę)	Koszty organizacyjne	200	25	2		☒	☒	☒	☒						
4	Analiza i ocena kosztów jednostkowych i ogólnych (w powiązaniu z budżetem zadaniowym lub bez) oraz jakości świadczenia usług (jw. – budżet zadaniowy i raport o stanie realizacji usług) oraz opracowanie procedury liczenia kosztów jednostkowych i ogólnych.	Zarządzenie (1) wójta (burmistrza, prezydenta, starosty) w sprawie przyjęcia parametrów analizy kosztów i jakości świadczenia usług publicznych – Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług (jak analizować jakość świadczenia usług w połączeniu z kosztami)	Koszty organizacyjne	200	30	12				☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
5	Opracowanie procedury polepszania jakości świadczenia usług.	Zarządzenie (2) wójta (burmistrza, prezydenta, starosty) w sprawie przyjęcia procedury monitoringu i podnoszenia jakości świadczenia usług publicznych oraz wprowadzenia procedury analizy kosztów i jakości ich świadczenia. Określona procedura polepszania jakości świadczenia usług (jak ulepszać świadczenie usług)	Koszty organizacyjne	200	8	4										☒	☒

Uwaga! Przy opracowaniu harmonogramu założono dużą intensyfikację prac – może to spowodować kumulację zaangażowania osób realizujących zadanie. Przy szczupłej kadrze konieczne będzie wydłużenie procesu, tj. realizacja zadań kolejno a nie równolegle.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-1	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PROCEDURA ANALIZY KOSZTÓW JEDNOSTKOWYCH I OGÓLNYCH ORAZ OCENY I POPRAWY JAKOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Analiza istniejących materiałów związanych ze świadczeniem usług publicznych (uchwały o kierunkowym charakterze, analizy dotyczące działania komórek organizacyjnych, itp.).	Pierwszym krokiem jest określenie usług, dla których zostaną przygotowane procedury. Drugim działaniem jest zebranie niezbędnych materiałów źródłowych, tj. uchwał, analiz itp., także zbioru obowiązujących w analizowanym zakresie przepisów. Istotne jest stwierdzenie, jakie usługi i w jakim zakresie są faktycznie świadczone przez jednostkę (oraz jednostki organizacyjne, zależne i niezależne). Kolejnym krokiem jest porównanie stanu faktycznego ze stanem prawnym. Materiał wypracowany w trakcie analizy powinien zawierać spis zadań (usług), jakie jednostka ma obowiązek świadczyć (lub za które, np. jedynie odpowiada) oraz opis sposobu ich realizacji (co, kto, w jaki sposób i za ile realizuje). Materiały gromadzą i analizują pracownicy jednostki. Jednostka może korzystać z pomocy konsultanta w celu wskazania, jakie materiały zebrać jak przeprowadzić analizę oraz w celu oceny materiału końcowego.
2	Analiza i weryfikacja schematu organizacyjnego jednostki, opisów zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych oraz schematu organizacji dostarczania usług.	Krok ten jest równoległy do kroku 1, stanowiąc jego uzupełnienie o opis sposobu organizacji (nie tylko urzędu, ale także wszystkich jednostek realizujących usługi) wraz z analizą przepływu informacji, uprawnień decyzyjnych oraz przepływów pieniężnych. Ważne są informacje na temat formalnych powiązań i zależności – uprawnienia władcze, właścicielskie, zakres umowy, okresy obowiązywania umów oraz wskazanie braków w tych powiązaniach. Sformalizowany rezultat to część pierwsza raportu: Opis organizacji realizującej usługi (wraz z zaleceniami związanymi z uzupełnieniem brakujących powiązań oraz uzupełnieniem schematu o elementy dostosowujące do realizacji zadań, zgodnie z weryfikacją katalogu usług opisanego w punkcie 3 procedury). Materiały gromadzą i analizują pracownicy jednostki. Jednostka może korzystać z pomocy konsultanta w celu wskazania, jakie materiały zebrać i jak przeprowadzić analizę oraz w celu oceny materiału końcowego.
3	Analiza i weryfikacja procedur świadczenia usług publicznych.	Analizie podlegają procedury uzyskiwania usług, tj. relacje pomiędzy klientem a usługodawcą (co musi wykonać klient a co usługodawca, aby doszło do realizacji usługi). Analiza ta obejmuje także standardy świadczenia usług. Sformalizowany rezultat to część druga raportu: Katalog usług realizowanych w jednostce (opisujący różnice pomiędzy stanem prawnym i stanem faktycznym oraz zalecenia związane z doprowadzeniem stanu faktycznego do zgodności ze stanem prawnym) oraz opis jak poszczególne sprawy załatwić (informacje o potrzebnych dokumentach, opłatach, czasie realizacji usługi, wraz z zaleceniami związanymi z ewentualnymi brakami w istniejących procedurach oraz z uzupełnieniem dostosowującym do zmian wynikających z punktów 1 i 2 procedury). Materiały gromadzą i analizują pracownicy jednostki. Jednostka może korzystać z pomocy konsultanta w celu wskazania, jakie materiały zebrać i jak przeprowadzić analizę oraz w celu oceny materiału końcowego.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-1	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PROCEDURA ANALIZY KOSZTÓW JEDNOSTKOWYCH I OGÓLNYCH ORAZ OCENY I POPRAWY JAKOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
4	Analiza i ocena kosztów jednostkowych i ogólnych (w powiązaniu z budżetem zadaniowym lub bez) oraz jakości świadczenia usług (jw. – budżet zadaniowy i raport o stanie realizacji usług) oraz opracowanie procedury liczenia kosztów jednostkowych i ogólnych.	<p>Celem określenia pełnego kosztu usługi analiza kosztów powinna obejmować:</p> <ul style="list-style-type: none"> koszty ponoszone w urzędzie i jednostkach organizacyjnych – osobowe (stanowiska) i usługi (na jednostkę rzeczową realizowanej usługi), koszty ponoszone w jednostkach niezależnych (jw.) – tak, aby określić pełny koszt usługi. <p>Uzupełnieniem analizy kosztów powinna być analiza cen (opłat, ewentualnie podatków), które stanowią koszt ponoszony przez klienta wraz z analizą porównawczą kosztów realizacji i cen usług (ile wydaje na usługę organizacja, a ile bezpośrednio płaci klient). Sformalizowany rezultat to Zarządzenie (1) wójta (burmistrza, prezydenta, starosty) w sprawie przyjęcia parametrów analizy kosztów i jakości świadczenia usług publicznych – Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług (jak analizować jakość świadczenia usług w połączeniu z kosztami). Materiały gromadzą i analizują pracownicy jednostki. Jednostka może korzystać z pomocy konsultanta w celu wskazania, jakie materiały zebrać i jak przeprowadzić analizę oraz w celu oceny materiału końcowego.</p>
5	Opracowanie procedury polepszania jakości świadczenia usług.	Na podstawie informacji uzyskanych w trakcie realizacji kroków od 1 do 4 opracowana zostanie procedura stałej analizy kosztów realizacji usług – jednostka odpowiedzialna za jej realizację, zasady zbierania i przepływu informacji oraz terminy, sposób przedstawiania i zakres raportów z tych analiz, ze wskazówkami dotyczącymi wykorzystania wyników. W przypadku stosowania w jednostce procedury budżetowania zadaniowego znaczna część niezbędnych informacji zawarta będzie w dokumentacji budżetowej, w przeciwnym wypadku realizacja zadania doprowadzi do wprowadzenia elementów budżetowania zadaniowego. Sformalizowany rezultat to Zarządzenie (2) wójta (burmistrza, prezydenta, starosty) dotyczące przyjęcia procedury monitoringu i podnoszenia jakości świadczenia usług publicznych oraz wprowadzenia procedury analizy kosztów i jakości ich świadczenia – Procedura polepszania jakości świadczenia usług (jak ulepszać świadczenie usług). Pracownicy jednostki przygotowują poszczególne fragmenty procedury. Jednostka może korzystać z pomocy konsultanta na etapie uzgadniania zapisów procedury.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
04-2		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	KOMPLEKSOWA PROCEDURA MONITOROWANIA USŁUG		
Cel stosowania			Opis		
<p>Opracowanie kompleksowej procedury monitorowania usług publicznych w jednostce samorządu terytorialnego ma na celu przygotowanie zestawu narzędzi, które dadzą możliwość bieżącego wglądu w proces świadczenia usług w różnych podmiotach lokalnego sektora publicznego. Monitoring stworzy możliwość oceny skali i jakości świadczonych usług oraz pozwoli skrócić do minimum czas niezbędny na wprowadzanie zmian, wynikających z preferencji społecznych. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> Opracowanie procedur monitorowania usług w podziale na techniczne, społeczne oraz administracyjne (katalog procedur gromadzenia i oceny informacji bieżących). Opracowanie procedur wykorzystania informacji z monitoringu do wprowadzania usprawnień i zmian w procesie świadczenia usług. 			<p>Opracowanie procedury monitorowania usług wymaga zaangażowania szerszej grupy współpracowników, głównie pracowników urzędu oraz podmiotów świadczących usługi. Istotnym elementem jest zapewnienie odpowiednich warunków bieżącej współpracy z konsultantem zewnętrznym. Taką formułę narzuca specyfika obszaru usług publicznych, charakteryzująca się dużą różnorodnością problematyki. W pracy wezmą udział specjaliści branżowi. Wymiernym efektem prac będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> skodyfikowany zestaw szczegółowych narzędzi badawczych dobranych do specyfiki danego rodzaju usług, zestaw kryteriów oceny w poszczególnych rodzajach usług, wypracowanie ścieżki współpracy ze społecznością lokalną (partycypacja społeczności lokalnej) odnośnie zgłaszania wniosków i spostrzeżeń stanowiących element monitoringu, opracowanie zasad bezpośredniego wykorzystywania wyników oceny, kodyfikacja zapisów w formie norm prawa miejscowego, potwierdzonych stosownymi uchwałami rad jednostek samorządu terytorialnego. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
62	14	1.100	Wzory dokumentów	NIE	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																					
04-2		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE		KOMPLEKSOWA PROCEDURA MONITOROWANIA USŁUG (cd.)																					
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc																	
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
				Rodzaj	PLN	J	K																		
5	Prezentacja wyników dotychczasowych prac oraz dyskusja panelowa w ramach zespołu zadaniowego z udziałem zaproszonych gości.	Wnioski i zalecenia dla opracowania wersji końcowej dokumentu		Koszty organizacyjne	200	6	1					☒													
6	Opracowanie procedur kontrolnych oraz wewnętrznego obiegu dokumentów w zakresie monitorowania usług.	Zestaw procedur dla poszczególnych rodzajów usług		Nie dotyczy	-	6	1						☒												
7	Przeprowadzenie badań w zakresie skuteczności proponowanych rozwiązań.	Ostateczna wersja dokumentu		Koszty badań	200	2	2						☒												
8	Opracowanie dokumentu końcowego określającego ramy organizacyjne procesu monitorowania usług publicznych, redakcja i weryfikacja, ustalenie trybu upowszechnienia.	Zestaw procedur, zasad oceny oraz sposobów udostępniania i wdrażania rozwiązań		Koszty organizacyjne	300	6	3							☒											

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-2	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	KOMPLEKSOWA PROCEDURA MONITOROWANIA USŁUG
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie robocze, na którym konsultant przedstawia problem oraz ustalony jest skład zespołu ds. realizacji zadania.	W trakcie spotkania konsultant przedstawia istotę problemu związaną z monitorowaniem usług publicznych świadczonych przez JST. Podstawowym celem spotkania jest ustalenie ram organizacyjnych pracy nad procedurami monitorowania usług publicznych w JST. Szczególnie ważne jest utworzenie zespołu zadaniowego, składającego się z odpowiednio dobranych specjalistów. W zespole znajdują się przedstawiciele samorządu oraz przedstawiciele jednostek i przedsiębiorstw zajmujących się bezpośrednio procesem świadczenia usług. W strukturze organizacyjnej ważną rolę przypadnie konsultantowi oraz osobie odpowiedzialnej za wdrożenie narzędzia ze strony urzędu, będącymi koordynatorami i animatorami podejmowanych działań. W skład zespołu będą wchodzić pracownicy urzędu i po osiągnięciu zamierzonych celów zespół zostanie przekształcony w jednostkę organizacyjną urzędu ds. monitorowania usług. Przedmiotem spotkania organizacyjnego jest również opracowanie i przyjęcie harmonogramu prac.
2	Wylonienie obszarów podlegających procesowi monitorowania usług. Ustalenie kryteriów monitorowania usług użyteczności publicznej (usługi komunalno-bytowe), usług społecznych i administracyjnych.	W obszarze usług publicznych widoczny jest wyraźny trójpodział na usługi administracyjne, usługi o charakterze użyteczności publicznej (komunalno-bytowe), czy też inaczej techniczne oraz usługi społeczne. Wyraźnie zarysowana specyfika tych usług wymaga dokonania podziału usług publicznych na grupy usług o stosunkowo zbliżonej lub jednorodnej specyfice. W tym obszarze niezbędne jest wypracowanie kryteriów podziału usług na potrzeby monitoringu. Konieczne jest również opracowanie kryteriów ocen na potrzeby monitorowania usług.
3	Szczegółowa analiza procesu świadczenia usług w wyodrębnionych jednostkach organizacyjnych zaangażowanych w świadczenie usług publicznych.	Kluczowym zadaniem w ramach prac nad budową narzędzi monitorowania usług w samorządzie powinno być szczegółowe rozpoznanie zasad świadczenia takich usług. Szczególnie użyteczna powinna być wiedza i doświadczenie osób bezpośrednio związanych z pracą jednostek organizacyjnych, będących jednocześnie członkami zespołu zadaniowego ds. opracowania kompleksowych procedur monitorowania usług. Zadanie to wiązać się będzie z koniecznością uwzględnienia możliwości występowania istotnych różnic w sposobie zaspokajania takich samych potrzeb w różnych JST.
4	Przygotowanie dokumentów zawierających procedury postępowania i opis prac w zakresie monitorowania procesu świadczenia usług.	Przygotowane przez poszczególnych członków zespołu zadaniowego, w porozumieniu z odpowiednimi komórkami organizacyjnymi urzędu, dokumentacji, która będzie zawierać powszechnie znane procedury postępowania władz lokalnych na rzecz utrzymania i poprawy jakości świadczonych usług.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-2	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	KOMPLEKSOWA PROCEDURA MONITOROWANIA USŁUG (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
5	Prezentacja wyników dotychczasowych prac oraz dyskusja panelowa w ramach zespołu zadaniowego z udziałem zaproszonych gości.	Dotychczasowe wyniki prac powinny być poddane debacie z udziałem szerokiego grona specjalistów, w tym przedstawicieli tych podmiotów, gdzie proces monitorowania będzie wdrażany. Efektem dyskusji musi być wypracowanie stanowiska odnośnie dokumentów stosowanych w procedurach przeglądowych. Dokumenty takie są opracowywane przez członków zespołu zgodnie z ich wiedzą i kwalifikacjami zdobytymi na dotychczasowych stanowiskach pracy. Takie rozwiązanie ma na celu spełnienie warunku pełnej zgodności narzędzia z warunkami lokalnymi i sposobami świadczenia usług. Wskazane jest osiągnięcie wysokiego poziomu zgodności procedur postępowania z wymogami skutecznego monitorowania poszczególnych obszarów działalności władz lokalnych oraz podmiotów odpowiedzialnych za procesy świadczenia usług.
6	Opracowanie procedur kontrolnych oraz wewnętrznego obiegu dokumentów w zakresie monitorowania usług.	Przewodniczący zespołu zadaniowego, w porozumieniu z podmiotami oraz jednostkami organizacyjnymi, ustali jakie usługi będą podlegały monitorowaniu, opracuje zasady prowadzenia monitoringu usług oraz zbada, w porozumieniu z zespołem prawników, zgodność proponowanych rozwiązań z ogólnie obowiązującymi przepisami prawa oraz z przepisami prawa miejscowego, przygotowuje w razie konieczności propozycje zmian w prawie miejscowym lub zmiany dostosowujące procedurę monitoringu.
7	Przeprowadzenie badań w zakresie skuteczności proponowanych rozwiązań.	Przed upowszechnieniem proponowanych narzędzi postuluje się przeprowadzenie badania pilotażowego odnośnie przejrzystości oraz skuteczności rozwiązania.
8	Opracowanie dokumentu końcowego określającego ramy organizacyjne procesu monitorowania usług publicznych, redakcja i weryfikacja, ustalenie trybu upowszechnienia.	Wypracowanie skodyfikowanej wersji narzędzia monitorowania usług pod kątem szerszego zastosowania w jednostkach samorządu terytorialnego. Formalizacja procedur to warunek konieczny skutecznego wdrożenia procesu monitorowania usług publicznych w jednostce samorządu terytorialnego, co z kolei stanowi podstawowe kryterium użyteczności wymienionego narzędzia.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
04-3		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	OPERACYJNY PLAN ŚWIADCZENIA USŁUG PUBLICZNYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Operacyjny plan świadczenia usług publicznych jest narzędziem mającym na celu podniesienie poziomu świadczenia usług publicznych na terenie działania jednostki samorządu terytorialnego. Opracowanie planu pozwoli na wprowadzenie procedur świadczenia usług oraz ich konsekwentnej realizacji w poszczególnych dziedzinach usług. Przyczyni się to do podnoszenia standardu świadczenia usług. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjęcie wewnętrznych procedur świadczenia usług oraz zasad monitoringu i oceny poziomu świadczenia usług. 2. Optymalizacja kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług. 3. Poprawa jakości świadczenia usług. 			<p>Operacyjny plan świadczenia usług publicznych przygotowujący jest przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za poszczególne dziedziny usług publicznych przy współpracy z konsultantem zewnętrznym. Ma on formę opracowania, w którym w układzie dziedzinowym określone są procedury, planowany w danym roku poziom świadczenia usług oraz związane z tym koszty. Plan dla każdej dziedziny lub wybranych dziedzin świadczenia usług zawiera informacje dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakresu świadczonych przez jednostkę samorządową usług, • procedur świadczenia usług publicznych, • wewnętrznych procedur poprawy jakości świadczenia usług, • planowanego na dany rok poziomu świadczenia usług publicznych (w kontekście standardów docelowych, określonych w wieloletnim planie usług publicznych – o ile taki istnieje), • planowanych na dany rok kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług, • procedur monitoringu i oceny poziomu świadczenia usług. <p>Plan powinien być dostępny w formie wydawnictwa oraz ewentualnie na stronach internetowych urzędu.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
98	15	700	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
04-3		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	OPERACYJNY PLAN ŚWIADCZENIA USŁUG PUBLICZNYCH																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat tworzenia operacyjnego planu świadczenia usług oraz procedury jego opracowywania.	Robocze spotkanie konsultanta z kierownikami komórek organizacyjnych urzędu	Koszty organizacyjne	200	8	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Opracowanie przez kierowników komórek organizacyjnych (przy udziale konsultanta) zakresu dziedzin.	Materiał roboczy	Nie dotyczy	-	10	2	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Weryfikacja zakresu dziedzin przez kierownictwo urzędu i ich akceptacja.	Lista zakresu dziedzin świadczonych usług	Nie dotyczy	-	2	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
4	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) procedur świadczenia usług publicznych według określonej formuły.	Katalog usług realizowanych przez JST	Nie dotyczy	-	20	2		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) standardów oceny świadczenia usług publicznych oraz procedur monitoringu i oceny według określonej formuły.	Zestaw standardów oraz mierników oceny świadczenia usług	Nie dotyczy	-	20	4			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																	
04-3		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	OPERACYJNY PLAN ŚWIADCZENIA USŁUG PUBLICZNYCH (cd.)																	
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc													
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			Rodzaj	PLN	J	K														
6	Określenie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) planowanego na dany rok poziomu świadczenia usług oraz kosztów jednostkowych i ogólnych świadczonych usług według określonej formuły.	Zestaw kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług	Nie dotyczy	-	25	3,5														
7	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji operacyjnego planu świadczenia usług publicznych.	Robocza wersja operacyjnego planu świadczenia usług	Nie dotyczy	-	5	1														
8	Weryfikacja operacyjnego planu świadczenia usług przez kierownictwo urzędu i przyjęcie ostatecznej wersji.	Zredagowana wersja operacyjnego planu świadczenia usług	Nie dotyczy	-	5	1														
9	Powielenie operacyjnego planu świadczenia usług publicznych (ewentualnie druk).	Operacyjny plan świadczenia usług dostępny dla mieszkańców	Koszty organizacyjne	100	2	0														
10	Umieszczenie planu na stronach internetowych.	Operacyjny plan świadczenia usług dostępny na stronach internetowych	Koszt zamieszczenia na stronie www	400	1	0														

Uwaga: Punkty 1-3 procedury wdrożenia mogą być wykorzystane wspólnie z narzędziem: „Wieloletni plan dostarczania usług publicznych”.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-3	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	OPERACYJNY PLAN ŚWIADCZENIA USŁUG PUBLICZNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat tworzenia operacyjnego planu świadczenia usług oraz procedury jego opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu operacyjnego planu świadczenia usług. W spotkaniu tym biorą udział kierownicy referatów/wydziałów i innych jednostek organizacyjnych, dla których opracowywany jest plan. W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów oraz dokonuje wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac nad planem operacyjnym.
2	Opracowanie przez kierowników komórek organizacyjnych (przy udziale konsultanta) zakresu dziedzin.	Zakresy dziedzin, dla których zostaną przygotowane operacyjne plany świadczenia usług publicznych przygotowywane są przez kierowników we współpracy z pracownikami poszczególnych referatów. Stanowią one ewidencję wszystkich usług świadczonych przez jednostkę. Przygotowane przez poszczególne referaty zakresy są następnie przekazywane osobie, która pełni funkcję koordynatora całości prac nad planem.
3	Weryfikacja zakresu dziedzin przez kierownictwo urzędu i ich akceptacja.	Przygotowane przez poszczególne referaty zakresy świadczonych usług są weryfikowane przez kierownictwo urzędu. Usunięte zostają ewentualne powtórzenia. W razie potrzeby lista może ulec rozszerzeniu. Ostatecznie zaakceptowana lista trafia do koordynatora.
4	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) procedur świadczenia usług publicznych według określonej formuły.	Koordynator przekazuje zakres usług pracownikom odpowiedzialnym za ich realizację. Pracownicy opracowują procedury wewnętrzne świadczenia usług w poszczególnych dziedzinach według wzorca przedstawionego przez konsultanta. Następnie przygotowane według wzorca procedury trafiają ponownie do koordynatora.
5	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) standardów oceny świadczenia usług publicznych oraz procedur monitoringu i oceny według określonej formuły.	Pracownicy odpowiedzialni za realizację poszczególnych usług opracowują zestaw standardów oceny jakości świadczenia usług oraz procedury wewnętrzne monitoringu i oceny jakości świadczenia usług w poszczególnych dziedzinach według wzorca przedstawionego przez konsultanta. Następnie przygotowane według wzorca procedury trafiają ponownie do koordynatora.
6	Określenie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) planowanego na dany rok poziomu świadczenia usług oraz kosztów jednostkowych i ogólnych świadczonych usług według określonej formuły.	Koordynator przekazuje przyjęte procedury pracownikom odpowiedzialnym za ich wdrażanie. Pracownicy określają planowany na dany rok poziom świadczenia usług oraz kosztów jednostkowych i ogólnych świadczonych usług według obowiązującego wzorca. Poziom świadczenia usług zależy od możliwości finansowych jednostki. Następnie przygotowane według wzorca materiały trafiają do koordynatora.
7	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji operacyjnego planu świadczenia usług publicznych.	Koordynator jest odpowiedzialny za weryfikację prawną i językową przygotowanych przez pracowników materiałów stanowiących operacyjny plan świadczenia usług publicznych. Weryfikacja prawna ma na celu wyeliminowanie ewentualnych niezgodności z obowiązującymi przepisami. W tym celu może skorzystać z pomocy radcy prawnego urzędu. Na tym etapie dokonuje się również korekty językowej (pisownia, składnia) oraz ujednoczenia dokumentu. Po weryfikacji dokonuje się scalenia materiałów w jeden dokument.
8	Weryfikacja operacyjnego planu świadczenia usług przez kierownictwo urzędu i przyjęcie ostatecznej wersji.	Przygotowana robocza wersja planu jest weryfikowana przez kierownictwo urzędu. Koordynator zbiera zgłoszone poprawki i uwagi, a następnie wprowadza do ostatecznej wersji planu. Ostatecznie zaakceptowany plan jest przekazywany pracownikom urzędu do realizacji.
9	Powielenie operacyjnego planu świadczenia usług publicznych (ewentualnie druk).	W zależności od przyjętej przez kierownictwo urzędu opcji plan jest powielany lub drukowany. Musi on być dostępny dla pracowników urzędu i innych samorządowych jednostek organizacyjnych.
10	Umieszczenie planu na stronach internetowych.	W przypadku, gdy jednostka posiada swoją stronę internetową należy na niej umieścić przygotowany plan.

Uwaga: Punkty 1-3 procedury wdrożenia mogą być wykorzystane wspólnie z narzędziem: „Wieloletni plan dostarczania usług publicznych”.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia				
04-4		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE		WIELOLETNI PLAN DOSTARCZANIA USŁUG PUBLICZNYCH				
Cel stosowania				Opis				
<p>Wieloletni plan dostarczania usług publicznych jest narzędziem mającym na celu podniesienie jakości świadczonych usług publicznych. Opracowanie planu pozwoli na wprowadzenie wieloletniej, planowej i konsekwentnej polityki rozwoju w poszczególnych dziedzinach świadczonych usług. Przyczyni się to do uporządkowania obszaru usług poprzez określenie standardów ich świadczenia oraz kosztów z tym związanych. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie wieloletnich potrzeb w zakresie świadczenia usług publicznych (wydatki bieżące i majątkowe). 2. Przyjęcie standardów świadczenia usług. 3. Określenie kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług. 4. Określenie wieloletniego planu poprawy standardu świadczenia usług (wydatki bieżące i majątkowe). 5. Zwiększenie stopnia partycypacji obywateli w procesach zarządzania usługami publicznymi. 				<p>Wieloletni plan dostarczania usług publicznych przygotowany jest, przy współpracy z konsultantami zewnętrznymi, przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za poszczególne dziedziny usług publicznych. Ma on formę opracowania, w którym w układzie dziedzinowym określone są potrzeby, docelowe standardy świadczenia usług oraz wieloletni plan wydatków, zapewniający osiągnięcie określonych standardów. Plan dla każdej dziedziny lub wybranych dziedzin usług zawiera następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakres świadczonych przez jednostkę samorządową usług, • potrzeby wspólnoty samorządowej w zakresie świadczenia usług (bieżące i inwestycyjne), • docelowe standardy świadczenia usług, • koszty jednostkowe i ogólne świadczenia usług, • mierniki monitoringu i oceny jakości świadczenia usług, • wieloletni plan wydatków w zakresie świadczenia usług (wydatki bieżące i inwestycyjne). <p>Plan powinien być dostępny w formie publikacji oraz ewentualnie na stronach internetowych urzędu.</p>				
Szacunkowe nakłady				Dostępna dokumentacja				
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN						
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)							
123	22	1.200				Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE				

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
04-4		USŁUGI PUBLICZNE. W TYM KOMUNALNE	WIELOLETNI PLAN DOSTARCZANIA USŁUG PUBLICZNYCH																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat tworzenia wieloletniego planu dostarczania usług oraz procedury jego opracowywania.	Robocze spotkanie konsultanta z kierownikami referatów	Koszty organizacyjne	200	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Opracowanie przez kierowników referatów (przy udziale konsultanta) zakresu dziedzin wieloletniego planu.	Lista zakresu dziedzin świadczonych usług	Nie dotyczy	-	10	2	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Określenie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) potrzeb (inwestycyjnych i bieżących) w poszczególnych dziedzinach usług publicznych według określonej formuły.	Lista potrzeb w dziedzinach świadczenia usług	Nie dotyczy	-	20	2		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
4	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) docelowych standardów i mierników oceny świadczenia usług według określonej formuły.	Zestaw standardów oraz mierników oceny świadczenia usług	Nie dotyczy	-	20	4		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Weryfikacja przez kierownictwo urzędu listy potrzeb oraz standardów i mierników oceny świadczonych usług i przyjęcie ostatecznej wersji.	Zaakceptowany zestaw standardów oraz mierników oceny świadczenia usług	Nie dotyczy	-	4	3			<input checked="" type="checkbox"/>										
6	Opracowanie przez pracowników urzędu zestawienia kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług w okresie objętym planem.	Zestaw kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług	Nie dotyczy	-	20	3			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																					
04-4		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	WIELOLETNI PLAN DOSTARCZANIA USŁUG PUBLICZNYCH (cd.)																					
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc																	
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
			Rodzaj	PLN	J	K																		
7	Weryfikacja przez kierownictwo urzędu kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług i przyjęcie ostatecznej wersji.	Zaakceptowany zestaw kosztów jednostkowych i ogólnych dostarczania usług	Nie dotyczy	-	3	2							<input checked="" type="checkbox"/>											
8	Opracowanie przez pracowników urzędu wieloletniego planu wydatków w zakresie usług według określonej formuły.	Robocza wersja wieloletniego planu dostarczania usług	Koszty organizacyjne	200	30	3							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
9	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji wieloletniego planu dostarczania usług publicznych.	Zredagowana wersja wieloletniego planu dostarczania usług	Nie dotyczy	-	5	1										<input checked="" type="checkbox"/>								
10	Przyjęcie przez organ wykonawczy lub stanowiący wieloletniego planu dostarczania usług publicznych.	Ostateczna wersja wieloletniego planu dostarczania usług	Koszty organizacyjne	200	2	1										<input checked="" type="checkbox"/>								
11	Powielenie wieloletniego planu dostarczania usług publicznych (ewentualnie druk).	Wieloletni plan dostarczania usług dostępny dla mieszkańców	Koszty organizacyjne	200	2	0										<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
12	Umieszczenie planu na stronach internetowych.	Wieloletni plan dostarczania usług dostępny na stronach internetowych	Koszty zamieszczenia na stronie www	400	1	0													<input checked="" type="checkbox"/>					

Uwaga: Punkty 1-3 Procedury wdrożenia mogą być wykorzystane wspólnie z narzędziem: „Operacyjny plan świadczenia usług publicznych”.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-4		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	WIELOLETNI PLAN DOSTARCZANIA USŁUG PUBLICZNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat tworzenia wieloletniego planu dostarczania usług oraz procedury jego opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu wieloletniego planu dostarczania usług publicznych. W spotkaniu tym biorą udział kierownicy referatów i innych jednostek organizacyjnych, dla których opracowywany jest plan. W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów oraz dokonuje wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac nad wieloletnim planem.	
2	Opracowanie przez kierowników referatów (przy udziale konsultanta) zakresu dziedzin wieloletniego planu.	Zakres dziedzin przygotowywany jest przez kierowników we współpracy z pracownikami poszczególnych referatów. Stanowi on ewidencję wszystkich usług świadczonych przez samorząd. Przygotowane przez poszczególne referaty zakresy są następnie przekazywane osobie, która pełni funkcję koordynatora całości prac nad planem.	
3	Określenie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) potrzeb (inwestycyjnych i bieżących) w poszczególnych dziedzinach usług publicznych według określonej formuły.	Koordynator przekazuje zakres usług pracownikom odpowiedzialnym za ich realizację. Pracownicy określają potrzeby w poszczególnych dziedzinach usług według obowiązującego wzorca przedstawionego przez konsultanta, w podziale na potrzeby inwestycyjne i potrzeby działalności bieżącej. Następnie przygotowane według wzorca listy potrzeb trafiają do koordynatora.	
4	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) docelowych standardów i mierników oceny świadczenia usług według określonej formuły.	Pracownicy odpowiedzialni za realizację poszczególnych usług we współpracy z konsultantem określają standardy świadczenia usług w poszczególnych dziedzinach oraz mierniki oceny według obowiązującego wzorca przedstawionego przez konsultanta. Następnie przygotowane według wzorca standardy i mierniki oceny trafiają do koordynatora.	
5	Weryfikacja przez kierownictwo urzędu listy potrzeb oraz standardów i mierników oceny świadczonych usług i przyjęcie ostatecznej wersji.	Przygotowane przez poszczególne referaty listy potrzeb oraz standardów i mierników oceny świadczonych usług są weryfikowane przez kierownictwo urzędu. Ostatecznie zaakceptowana lista trafia do koordynatora.	
6	Opracowanie przez pracowników urzędu zestawienia kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług w okresie objętym planem.	Koordynator przekazuje listy potrzeb oraz standardów i mierników oceny świadczonych usług pracownikom odpowiedzialnym za ich realizację. Pracownicy określają koszty jednostkowe i ogólne świadczenia usług według obowiązującego wzorca. Następnie przygotowane według wzorca koszty jednostkowe i ogólne trafiają do koordynatora.	

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-4	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	WIELOLETNI PLAN DOSTARCZANIA USŁUG PUBLICZNYCH (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
7	Weryfikacja przez kierownictwo urzędu kosztów jednostkowych i ogólnych świadczenia usług i przyjęcie ostatecznej wersji.	Przygotowane przez poszczególne referaty szacunki dotyczące kosztów jednostkowych i ogólnych świadczonych usług są weryfikowane przez kierownictwo urzędu. Ostatecznie zaakceptowana lista trafia do koordynatora.
8	Opracowanie przez pracowników urzędu wieloletniego planu wydatków w zakresie usług według określonej formuły.	Koordynator przekazuje listy potrzeb oraz standardów i mierników oceny świadczonych usług oraz kosztów jednostkowych i ogólnych świadczonych usług pracownikom odpowiedzialnym za ich realizację. Pracownicy opracowują wieloletni plan wydatków w zakresie usług według obowiązującego wzorca. Następnie przygotowany plan trafia do koordynatora.
9	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji wieloletniego planu dostarczania usług publicznych.	Koordynator jest odpowiedzialny za weryfikację prawną i językową przygotowanego przez pracowników wieloletniego planu dostarczania usług publicznych. Weryfikacja prawna ma na celu wyeliminowanie ewentualnych niezgodności z obowiązującymi przepisami. W tym celu można skorzystać z pomocy radcy prawnego urzędu. Na tym etapie dokonuje się również korekty językowej (pisownia, składnia) oraz ujednolicenia dokumentu. Po weryfikacji dokonuje się scalenia w jeden dokument.
10	Przyjęcie przez organ wykonawczy lub stanowiący wieloletniego planu dostarczania usług publicznych.	Przygotowana robocza wersja planu jest weryfikowana przez kierownictwo urzędu. Ostatecznie zaakceptowany plan trafia do zatwierdzenia w formie aktu kierownictwa JST.
11	Powielenie wieloletniego planu dostarczania usług publicznych (ewentualnie druk).	W zależności od przyjętej przez kierownictwo urzędu opcji plan jest powielany lub drukowany. Musi on być dostępny dla pracowników i mieszkańców w siedzibie urzędu i samorządowych jednostkach organizacyjnych.
12	Umieszczenie planu na stronach internetowych.	W przypadku, gdy gmina (powiat) posiada swoją oficjalną stronę internetową można na niej umieścić przygotowany plan.

Uwaga: Punkty 1-3 procedury wdrożenia mogą być wykorzystane wspólnie z narzędziem: „Operacyjny plan świadczenia usług publicznych”.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
04-5		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PLAN ROZSZERZENIA OFERTY USŁUG PUBLICZNYCH I DOPUSZCZENIA KONKURENCJI		
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem opracowania narzędzia jest określenie zakresu oraz możliwości rozszerzenia oferty usług oraz dopuszczenia konkurencji. Obszar usług publicznych na poziomie jednostek samorządu lokalnego jest bardzo zróżnicowany, co z punktu widzenia analizy możliwości i oceny dopuszczenia konkurencji wymaga wypracowania określonych zasad postępowania w odniesieniu do poszczególnych rodzajów usług. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza i ocena możliwości rozszerzenia oferty oraz dopuszczenia konkurencji w obszarze usług publicznych – w podziale na komunalno-bytowe, społeczne oraz administracyjne (zbiór procedur analizy i oceny). 2. Opracowanie procedur związanych z rozszerzaniem oferty usług. 3. Opracowanie procedur związanych z dopuszczeniem konkurencji w wybranych obszarach usług publicznych. 			<p>W celu realizacji proponowanych rozwiązań niezbędny jest udział grupy specjalistów wywodzących się z jednostek świadczących usługi publiczne na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego. Ich wiedza zawodowa dotycząca danego rodzaju usług oraz wiedza w zakresie sytuacji na rynku usług powinna być wykorzystana w trakcie badań oraz formułowania zasad postępowania w tych obszarach, gdzie istnieją lub mogą zaistnieć korzystne warunki dla rozszerzenia oferty usług oraz dopuszczenia konkurencji. Prace powinny mieć charakter zespołowy (pod kierunkiem konsultanta, którego obecność będzie miała charakter koordynacyjno-doradczy). Taką formułę narzuca specyfika obszaru usług publicznych, charakteryzująca się dużą różnorodnością problematyki. W pracach wezmą udział specjaliści branżowi.</p> <p>Wymiernym efektem prac będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zestaw kryteriów oceny w poszczególnych rodzajach usług, • wyodrębnienie obszarów i ich charakterystyka pod kątem możliwości dopuszczenia konkurencji i rozszerzania oferty usług, • ustalenie zasad partycypacji społeczności lokalnej w procesie decyzyjnym związanym z restrukturyzacją usług, polegającą na rozszerzeniu oferty oraz dopuszczeniu konkurencji, • opracowanie zasad bezpośredniego wykorzystywania wyników oceny, • kodyfikacja zapisów w formule prawa miejscowego, potwierdzonych stosownymi uchwałami rad jednostek samorządu terytorialnego, gwarantujących równość podmiotów gospodarczych oraz stabilność prawa. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
63	14	1.000	Wzory dokumentów	NIE	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																				
04-5		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PLAN ROZSZERZENIA OFERTY USŁUG PUBLICZNYCH I DOPUSZCZENIA KONKURENCJI (cd.)																				
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc																
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
			Rodzaj	PLN	J	K																	
6	Opracowanie zestawu instrumentów i procedur umożliwiających rozszerzenie oferty usług publicznych na rynku lokalnym i wprowadzenie elementu konkurencji.	Zestaw instrumentów i procedur dla poszczególnych rodzajów usług	Nie dotyczy	-	6	1						<input checked="" type="checkbox"/>											
7	Weryfikacja proponowanych rozwiązań pod kątem zakresu ich zastosowań oraz skuteczności w osiągnięciu stawianych celów.	Testowanie proponowanych rozwiązań	Nie dotyczy	-	2	1						<input checked="" type="checkbox"/>											
8	Opracowanie dokumentu końcowego zawierającego szczegółowy opis narzędzia, wzory dokumentów w formie załączników. Dokument końcowy powinien mieć charakter prawa miejscowego i być przyjęty przez radę jednostki samorządu terytorialnego w drodze uchwały.	Ostateczna wersja dokumentu, zasady oceny oraz sposoby udostępniania i wdrażania rozwiązań	Nie dotyczy	-	6	2							<input checked="" type="checkbox"/>										
9	Przekazanie do publicznej wiadomości proponowanych rozwiązań (powielenie, strona www).	Udostępnienie zainteresowanym podmiotom. Zamieszczenie na stronach internetowych	Koszty organizacyjne, zamieszczenie na stronie www	600	1	0								<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-5	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PLAN ROZSZERZENIA OFERTY USŁUG PUBLICZNYCH I DOPUSZCZENIA KONKURENCJI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przedstawienie celowości opracowania planu rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji, sposobu jego przygotowania, ustalenie składu zespołu ds. realizacji zadania oraz harmonogramu jego prac.	W trakcie spotkania konsultant uzasadnia celowość wdrożenia narzędzia oraz dopuszczenia do uruchomienia mechanizmów konkurencji. Podstawowym celem pierwszego spotkania jest ustalenie zasad organizacji pracy. Szczególnie ważne jest utworzenie zespołu zadaniowego. Specjaliści powinni być dobrani tak, aby byli w stanie ocenić aktualne warunki świadczenia usług publicznych. W zespole powinni znaleźć się pracownicy urzędu, przedstawiciele jednostek i przedsiębiorstw zajmujących się bezpośrednio procesem świadczenia usług oraz osoby społecznego zaufania. Zespół powinien posiadać wewnętrzną strukturę organizacyjną, w której ważna rola przypadnie konsultantowi, jako koordynatorowi i animatorowi podejmowanych działań. Przedmiotem spotkania organizacyjnego jest również opracowanie i przyjęcie harmonogramu prac.
2	Przegląd poszczególnych rodzajów usług składających się na ogół usług publicznych pod kątem zasadności planowania rozszerzenia usług oraz dopuszczenia konkurencji. Ustalenie kryteriów oceny poszczególnych rodzajów usług w zakresie użyteczności publicznej (usługi komunalno-bytowe), usług społecznych i administracyjnych.	W obszarze usług publicznych widoczny jest wyraźny trójpodział na usługi administracyjne, usługi o charakterze użyteczności publicznej (komunalno-bytowe), czy też inaczej techniczne oraz usługi społeczne. Wyraźnie zarysowana specyfika tych usług wymaga dokonania podziału usług publicznych na grupy usług o stosunkowo zbliżonej lub jednorodnej specyfice. W trakcie przeglądu poszczególnych rodzajów usług należy dokonać wstępnej oceny i podziału pod kątem zgodności celów jednostki samorządu związanych z dopuszczeniem konkurencji w niektórych rodzajach usług. Ważnym elementem jest zbadanie rynku poszczególnych usług i zgodności potrzeb mieszkańców z planowanymi zmianami o charakterze restrukturyzacyjnym.
3	Szczegółowa analiza procesu świadczenia usług w wyodrębnionych jednostkach organizacyjnych oraz określenie rodzajów usług, dla których omówione narzędzie mogłoby być zastosowane	Kluczowym zadaniem w ramach prac nad budową narzędzia jest dobre rozpoznanie istniejących zasad świadczenia usług. Szczególnie użyteczna jest wiedza i doświadczenie osób pracujących w jednostkach świadczących usługi publiczne, będących jednocześnie członkami zespołu zadaniowego. Dużą wagę należy przywiązać do zbadania potrzeb mieszkańców, ogólnej sytuacji rynkowej na poziomie lokalnym oraz uwarunkowań dalszego poszerzenia oferty usług. Potrzeby w zakresie usług publicznych powinny być analizowane w odniesieniu do poszczególnych rodzajów usług.
4	Przygotowanie dokumentów zawierających procedury postępowania i zakres prac dotyczących analizy stanu istniejącego procesu świadczenia usług publicznych oraz zasad i trybu postępowania w przypadku zaistnienia warunków dla zastosowania narzędzia.	Przygotowanie dokumentacji – przez poszczególnych członków zespołu zadaniowego, w porozumieniu z odpowiednimi jednostkami organizacyjnymi urzędu oraz niezależnymi od samorządu podmiotami gospodarczymi zajmującymi się świadczeniem usług – która będzie stanowiła diagnozę stanu istniejącego w zakresie sposobów i form świadczenia usług publicznych. Ponadto dokumentacja powinna zawierać zasady postępowania w sytuacji zaistnienia korzystnych warunków dalszego rozszerzenia oferty usług oraz ewentualnego dopuszczenia konkurencji w procesie ich świadczenia.
5	Prezentacja dotychczasowych wyników oraz dyskusja panelowa na forum zespołu zadaniowego z udziałem zaproszonych gości.	Dotychczasowe wyniki prac powinny być przedmiotem debaty z udziałem szerokiego grona specjalistów, w tym przedstawicieli niezależnych od samorządów podmiotów gospodarczych. Efektem dyskusji musi być wypracowanie stanowiska odnośnie dokumentów stosowanych w procedurach przeglądowych. Dokumenty takie są opracowywane przez członków zespołu zgodnie z ich wiedzą i kwalifikacjami zdobytymi na dotychczasowych stanowiskach pracy. Takie rozwiązanie ma na celu spełnienie warunku pełnej zgodności narzędzia z warunkami i sposobami świadczenia usług. Wskazane jest osiągnięcie wysokiego poziomu zgodności procedur postępowania z wymogami skutecznego monitorowania poszczególnych obszarów działalności władz lokalnych oraz podmiotów odpowiedzialnych za procesy świadczenia usług.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-5	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE	PLAN ROZSZERZENIA OFERTY USŁUG PUBLICZNYCH I DOPUSZCZENIA KONKURENCJI (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
6	Opracowanie zestawu instrumentów i procedur umożliwiających rozszerzenie oferty usług publicznych na rynku lokalnym i wprowadzenie elementu konkurencji.	Opracowanie zestawu instrumentów powinno być przeprowadzone zespołowo – pod kierunkiem przewodniczącego zespołu zadaniowego, we współpracy z konsultantem. Na tym etapie prac powinno nastąpić opracowanie procedur, które mogłyby zostać uruchomione w poszczególnych obszarach usług. Procedury te powinny mieć skodyfikowany charakter, umożliwiający stosunkowo łatwe dokonanie oceny zasadności i realności planowanych zmian. Kodyfikacja procedur powinna być przeprowadzona pod kątem zgodności proponowanych rozwiązań z ogólnie obowiązującymi przepisami prawa oraz z przepisami prawa miejscowego.
7	Weryfikacja proponowanych rozwiązań pod kątem zakresu ich zastosowań oraz skuteczności w osiąganiu stawianych celów.	Przed upowszechnieniem proponowanych narzędzi postuluje się ich weryfikację pod kątem przejrzystości oraz skuteczności proponowanych rozwiązań. Istotnym elementem będzie uwzględnienie opinii specjalistów w zakresie usług publicznych oraz przedstawicieli administracji samorządowej. Na tym etapie prac konieczne będzie ustalenie zasad informowania społeczności lokalnej oraz zapewnienia jej współdziałania (jako czynnika opiniotwórczego) w kolejnych etapach prac nad reorganizacją form świadczenia usług.
8	Opracowanie dokumentu końcowego zawierającego szczegółowy opis narzędzia, wzory dokumentów w formie załączników. Dokument końcowy powinien mieć charakter prawa miejscowego i być przyjęty przez radę jednostki samorządu terytorialnego w drodze uchwały.	Wypracowanie skodyfikowanej wersji narzędzia planowania rozszerzenia usług publicznych i dopuszczenia konkurencji powinno stworzyć możliwości dla szerszego jego zastosowania w jednostkach samorządu terytorialnego. Formalizacja procedur stanowi warunek konieczny skutecznego stosowania narzędzia. Procedury powinny mieć charakter uniwersalny, pozwalający na skuteczne stosowanie narzędzia w różnicowanych warunkach lokalnych.
9	Przekazanie do publicznej wiadomości proponowanych rozwiązań (powielenie, strony www).	Zespół zadaniowy w porozumieniu z koordynatorem projektu dokona ostatecznych ustaleń odnośnie zakresu oraz formy upowszechnienia wypracowanych rozwiązań (zapewnienie łatwej dostępności do narzędzia ze strony zainteresowanych jednostek organizacyjnych oraz podmiotów gospodarczych).

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
04-6		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE; PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	BADANIE SATYSFAKcji Z USŁUG PUBLICZNYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Badanie satysfakcji z usług publicznych ma na celu ocenę skuteczności i efektywności zaspokajania potrzeb mieszkańców w zakresie tych usług. Sondaż pozwoli poznać oczekiwania mieszkańców dotyczące jakości usług publicznych świadczonych w jednostce, dostarczy informacji na temat słabych i mocnych stron tych usług. Wyniki sondażu stanowiąc będą istotne wskazówki dla kształtowania polityki publicznej jednostki, wyznaczając kierunki działań mających na celu poprawę jakości życia mieszkańców. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poznanie poziomu satysfakcji mieszkańców z usług publicznych świadczonych w jednostce. 2. Poznanie mocnych i słabych stron świadczonych usług. 3. Wyznaczenie kierunków działań, mających na celu poprawę jakości usług publicznych. 			<p>Badania poziomu zadowolenia mieszkańców z usług publicznych świadczonych w jednostce zostaną przygotowane i przeprowadzone przez pracowników urzędu przy współpracy przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne. W sondażu zostanie wykorzystany standaryzowany kwestionariusz ankiety, zawierający pytania dotyczące ogólnego zadowolenia mieszkańców z danej usługi (np. transport publiczny, oczyszczanie miasta, zaopatrzenie w wodę) oraz ocenę istotnych atrybutów świadczonej usługi. Realizacja badań będzie przebiegała następująco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konstrukcja narzędzia badawczego w oparciu o dostarczony wzór, zmodyfikowany w celu dostosowania do badanej usługi, • rozpowszechnienie ankiet wśród mieszkańców (np. umieszczenie w miejscach użyteczności publicznej, dołączenie do gazetki lokalnej, zamieszczenie na stronach internetowych), • opracowanie systemu zbierania ankiet – zależnego od lokalnych warunków organizacyjnych, np. wykorzystanie skrzynek wystawionych w urzędach czy innych miejscach użyteczności publicznej, wręczanie mieszkańcom wraz z rachunkami za usługę, itp., • uporządkowanie zebranego materiału i sporządzenie bazy danych, • analiza danych, • przygotowanie raportu z badań i sformułowanie rekomendacji, • publikacja przeglądu wyników w gablotach i lokalnych mediach, a raportu – na stronie www. <p>Narzędzie to będzie regularnie stosowane, tj. co najmniej raz w roku.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
65	9	2.650	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia															
04-6		USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE; PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO		BADANIE SATYSFAKCJI Z USŁUG PUBLICZNYCH															
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc											
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Rodzaj	PLN	J	K												
1	Przekazanie pracownikom urzędu i przedstawicielom przedsiębiorstw świadczących usługi publiczne w jednostce podstawowych informacji o badaniu poziomu zadowolenia klientów.	Robocze spotkanie konsultanta z pracownikami urzędu i przedstawicielami odpowiednich przedsiębiorstw i instytucji	Koszty organizacyjne	200	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Opracowanie roboczej wersji kwestionariusza (w oparciu o dostarczony wzór).	Kwestionariusz badawczy w wersji roboczej, ustalone zasady realizacji badań	Nie dotyczy	-	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Przesłanie roboczej wersji kwestionariusza przedstawicielom przedsiębiorstw i instytucji, których usługi są oceniane.	Sugestie i uwagi ekspertów, ustalenie listy najważniejszych cech badanych usług	Nie dotyczy	-	1	0	<input checked="" type="checkbox"/>												
4	Wprowadzenie poprawek naniesionych przez przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji.	Poprawiona wersja kwestionariusza do badań	Nie dotyczy	-	2	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
5	Pilotaż narzędzia badawczego na wybranej próbie celowej.	Przetestowane narzędzie badawcze	Koszty organizacyjne	50	6	0		<input checked="" type="checkbox"/>											
6	Wprowadzenie poprawek.	Ostateczna wersja kwestionariusza do badań	Nie dotyczy	-	2	0,5		<input checked="" type="checkbox"/>											

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-6	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE; PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	BADANIE SATYSFAKcji Z USŁUG PUBLICZNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom urzędu i przedstawicielom przedsiębiorstw świadczących usługi publiczne w jednostce podstawowych informacji o badaniu poziomu zadowolenia klientów.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje na temat badania satysfakcji klientów z usług komunalnych. W spotkaniu biorą udział pracownicy odpowiednich referatów oraz przedstawiciele przedsiębiorstw, których usługi będą oceniane. W trakcie spotkania dokonuje się wyboru koordynatora projektu oraz ustala wewnętrzny harmonogram prac.
2	Opracowanie roboczej wersji kwestionariusza (w oparciu o dostarczony wzór).	Dostarczony wzór kwestionariusza do badania satysfakcji klientów zostaje przekazany pracownikom odpowiednich referatów. Pracownicy zgłaszają sugestie i uwagi, które mogą być pomocne w lepszym dostosowaniu kwestionariusza do specyfiki usług poddanych ocenie mieszkańców. Koordynator projektu zbiera uwagi od pracowników, przekazuje je konsultantowi oraz dokonuje wstępnej korekty narzędzia badawczego.
3	Przesłanie roboczej wersji kwestionariusza przedstawicielom przedsiębiorstw i instytucji, których usługi są oceniane.	Koordynator przekazuje roboczą wersję kwestionariusza przedstawicielom przedsiębiorstw i instytucji, których usługi są poddawane ocenie w celu zapoznania ich z kwestionariuszem oraz oceny jego dostosowania do specyfiki świadczonych przez nich usług. Ustalana jest ponadto lista cech, pod kątem których będą oceniane usługi publiczne. Uwagi, sugestie i zastrzeżenia oraz lista cech trafia do koordynatora. Koordynator informuje konsultanta o wynikach pracy przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji.
4	Wprowadzenie poprawek naniesionych przez przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji.	Koordynator wprowadza poprawki naniesione przez ekspertów, dokonuje korekty językowej kwestionariusza, udoskonala formę graficzną. Wprowadzając niezbędne poprawki należy dążyć do nadania kwestionariuszowi możliwie najbardziej przejrzystej formy (tak, aby jego samodzielne wypełnienie nie sprawiało respondentom trudności).
5	Pilotaż narzędzia badawczego na wybranej próbie celowej.	Kwestionariusz zostaje przekazany co najmniej kilkunastu osobom z prośbą o jego wypełnienie i przekazanie opinii dotyczących jego czytelności, stopnia trudności, wszelkich wątpliwości i niejasności. Uwagi powinny dotyczyć treści i formy zadawanych pytań, jasności poleceń, formy graficznej, czytelności poszczególnych sformułowań.
6	Wprowadzenie poprawek.	Koordynator wykonuje analizę wyników pilotażu oraz wprowadza niezbędne poprawki. Poprawiona wersja kwestionariusza trafia do konsultanta, który przekazuje ewentualne sugestie. Po uwzględnieniu uwag konsultanta kwestionariusz jest gotowy do powielenia.
7	Powielenie kwestionariusza.	Kwestionariusz jest powielany w odpowiedniej liczbie egzemplarzy. Zakładając, że oczekiwany procent zwrotów ankiet wyniesie około 20-30%, należy przygotować taką ilość kwestionariuszy, aby pozwalała ona na zebranie założonej liczby wywiadów.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
04-6	USŁUGI PUBLICZNE, W TYM KOMUNALNE; PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	BADANIE SATYSFAKCJI Z USŁUG PUBLICZNYCH (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
8	Rozprowadzenie ankiet wśród mieszkańców.	Ankieta zostaje rozprowadzona wśród mieszkańców. Można w tym celu wykorzystać gazetkę lokalną (o ile taka jest wydawana), miejsca ogólnodostępne: urząd, placówki użyteczności publicznej (np. biblioteki, ośrodki zdrowia). Przed umieszczeniem ankiet w miejscach ogólnodostępnych należy poinformować mieszkańców o przeprowadzanych badaniach, wskazując, w jakim celu są one przeprowadzane i jak zostaną wykorzystane wyniki. Sprawą kluczową jest zachęcenie mieszkańców do udziału w badaniach oraz poinformowanie ich, gdzie mogą zostawiać wypełnione przez siebie ankiety. Dobrym pomysłem może być umieszczenie odpowiednich skrzynek w urzędzie lub innych ogólnodostępnych miejscach.
9	Umieszczenie elektronicznej wersji ankiety na stronach internetowych.	Gdy jednostka posiada takie możliwości, kwestionariusz można umieścić na stronach internetowych. W takim przypadku ankieta powinna być dostosowana do wypełniania jej przez użytkowników w internecie, pozwalając jednocześnie na przesłanie danych oraz stworzenie z nich odpowiedniej bazy.
10	Zebranie materiału badawczego i jego uporządkowanie.	Koordinator, wspierany w razie konieczności przez pracowników urzędu, zbiera wypełnione ankiety, dokonuje ich wstępnego uporządkowania, a także przypisuje im numery identyfikacyjne. Dokonuje się także odpowiedniego zakodowania odpowiedzi na pytania otwarte.
11	Sporządzenie bazy danych i weryfikacja danych.	Pracownicy urzędu, korzystając ze wskazówek i pomocy konsultanta, wprowadzają zebrany materiał do bazy danych, która jest następnie poddawana wstępnej obróbce.
12	Analiza danych.	Przygotowana baza danych jest przekazywana konsultantowi, który wykorzystując odpowiednie oprogramowanie przeprowadza szczegółową analizę danych. W procesie tym biorą udział przedstawiciele jednostki. Wyniki tej analizy są przedstawione w formie tabel i wykresów.
13	Opracowanie wyników, sporządzenie raportu z badań, sformułowanie rekomendacji.	Na podstawie przeprowadzonej analizy sporządza się raport z badań, który zawiera omówienie najważniejszych wyników, podstawowe wnioski oraz rekomendacje.
14	Spotkanie z przedstawicielami przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi publiczne, prezentacja wyników badań.	Spotkanie stanowi podsumowanie realizowanych badań. Jego celem jest prezentacja otrzymanych wyników oraz podjęcie debaty nad sposobem zastosowania sformułowanych rekomendacji.
15	Publikacja wyników w lokalnych mediach, gablotach, internecie.	Celem tego etapu jest zapewnienie społeczności lokalnej zwrotnej informacji o wyniku badań wraz z planowaną reakcją przedstawicieli władzy i podmiotu bezpośrednio świadczącego usługę na wyniki sondażu.

5. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO

05-1	Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce
05-2	Usprawnienie współpracy z mediami
05-3	Systematyczna współpraca z lokalnymi środowiskami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi – forum trzech sektorów
05-4	System grantowy
05-5	Konkurs obywatelskich inicjatyw inwestycyjnych
05-6	Katalog usług urzędu

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
05-1		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	POPRAWA INFORMACJI O PRACY URZĘDU I ZADANIACH REALIZOWANYCH W JEDNOSTCE		
Cel stosowania			Opis		
<p>Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce ma na celu upowszechnienie wśród mieszkańców wiadomości o działalności administracji samorządowej. Skuteczniejsze informowanie o funkcjonowaniu urzędu powinno także ułatwić mieszkańcom załatwianie spraw, a urzędnikom ułatwić wykonywanie obowiązków (lepsze przygotowanie klienta zwracającego się do urzędu z określoną sprawą). Większe zrozumienie i akceptacja dla działań władz samorządowych może być podstawą do budowy zaufania i włączenia się mieszkańców w działania władz samorządowych. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wytworzenie aktywnej polityki informacyjnej urzędu z wykorzystaniem kontaktu bezpośredniego (z klientem urzędu) oraz pośredniego. 2. Wyższy standard obsługi klientów urzędu – poprzez weryfikację i dostosowywanie polityki informacyjnej urzędu do potrzeb mieszkańców. 3. Zwiększenie poczucia udziału mieszkańców w życiu samorządu (współudział we władzy) – poprzez poszerzanie zakresu udostępnianych informacji. 			<p>Kluczowym elementem realizacji tego zadania będzie ocena potrzeb informacyjnych mieszkańców, analiza kanałów informacyjnych pod kątem skuteczności dotarcia do określonych grup z konkretnymi informacjami. Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce wymaga wykorzystania wielu metod dotarcia z informacją do mieszkańców:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednio – w czasie rozmów z władzami jednostki, urzędnikami, podczas załatwiania spraw w urzędzie, • pośrednio – poprzez wykorzystanie różnych źródeł informacji: zbioru opisującego wszystkie usługi świadczone przez urząd, wydawnictw stałych i okazjonalnych (ulotki, broszury), tablic informacyjnych w urzędzie; wzorów i instrukcji wypełniania pism składanych w urzędzie; tablic informacyjnych na terenie sołectw. <p>Za wykorzystanie metod informowania mieszkańców powinna odpowiadać jedna osoba – jedno stanowisko – zajmujące się komunikacją społeczną (KS). Pracownicy urzędu są odpowiedzialni za komunikację społeczną w podległych sobie obszarach, natomiast za formę i treść podawanych informacji odpowiada wyłącznie KS. Polityka informacyjna urzędu jest poddana stałej weryfikacji przez mieszkańców, zgłaszających swoje uwagi i potrzeby. Rolą KS jest uwzględnianie uwag i propozycji poszerzenia lub zmiany zakresu podawanych informacji. KS opracuje wzorcowy format dokumentu, który będzie wykorzystywany przez pracowników urzędu do przygotowania odpowiedzi na zapytania mieszkańców, przygotowuje szczegółową instrukcję zarządzania informacją od i do mieszkańców. Narzędzie to nabiera szczególnego znaczenia dla władz lokalnych w aspekcie stosowania ustawy o dostępie do informacji publicznej. Należy zakładać, że jej stosowanie spowoduje wzrost liczby pytań kierowanych przez mieszkańców do urzędu, co będzie wymagać dodatkowego wysiłku ze strony jego pracowników. Utworzenie stanowiska KS pomoże urzędowi sprostać wymogom wynikającym z ustawy o dostępie do informacji publicznej.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
77	10	27.750			
			Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.malopolska.pl/JST/Gminy/Gmina+Siepraw

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																		
05-1		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO		POPRAWA INFORMACJI O PRACY URZĘDU I ZADANIACH REALIZOWANYCH W JEDNOSTCE (cd.)																		
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc														
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
				Rodzaj	PLN	J	K															
6	Opracowanie pełnej informacji o załatwianiu spraw w urzędzie przez stanowisko ds. komunikacji społecznej (KS). Opracowanie listy najczęściej zadawanych pytań. Opracowanie procedury udzielania odpowiedzi na zapytania mieszkańców.	Zestawienie w jednolitym dokumencie najczęściej poruszanych przez mieszkańców spraw i przygotowanie urzędu do dobrej obsługi klienta	Nie dotyczy	-	25	2			☒													
7	Standaryzacja redagowania tablic informacyjnych – np. część do zagospodarowania przez sołectwa, część na sprawy jednostki, wykorzystanie grafiki, kolorów, wielkość liter, przystępność języka komunikatów. Dystrybucja pełnej informacji o sposobie załatwiania spraw w urzędzie do miejsc łatwo dostępnych. Poinformowanie mieszkańców o dostępie do tych publikacji.	Jednolity system redagowania tablic – czytelny dla wszystkich mieszkańców jednostki. Poprawa jakości obsługi klienta	Koszty organizacyjne	1.600	10	1				☒	☒											

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-1	PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	POPRAWA INFORMACJI O PRACY URZĘDU I ZADANIACH REALIZOWANYCH W JEDNOSTCE
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Organizacja stanowiska (KS) udostępniającego informacje o pracy organu stanowiącego i organu wykonawczego. Organizacja szkoleń dla pracowników najczęściej kontaktujących się z klientem.	Przeszkolenie osoby udostępniającej informacje o pracy urzędu, mającej zarazem dostęp do protokołów z posiedzeń, wszystkich uchwał, pełnego wykazu załatwianych spraw wraz z wzorami formularzy. Szkolenie dla pracowników najczęściej kontaktujących się z klientem – z zakresu komunikowania i negocjacji.
2	Konsultacje w sprawie oceny przez mieszkańców dotychczasowego dostępu do informacji, zebranie propozycji zmian i oczekiwań w tym zakresie.	Osoba odpowiedzialna za prowadzenie komunikacji społecznej dostosowuje dostępne wzorce narzędzi badawczych do potrzeb informacyjnych jednostki. W kwestionariuszu badawczym można umieścić dodatkowo pytania dotyczące kwestii aktualnie ważnych dla społeczności lokalnej. Przygotowuje się schemat doboru próby do badań, dobiera próbę oraz ustala sposób realizacji badań. Badania sondażowe można uzupełnić badaniami jakościowymi, obejmującymi zarówno wywiady z mieszkańcami, jak i z pracownikami urzędu.
3	Opracowanie wyników konsultacji. Wybór optymalnych metod poprawy informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce.	Wyniki konsultacji opracowuje stanowisko ds. komunikacji społecznej (ewentualnie we współpracy z konsultantem) i przedstawia je wraz z wnioskami organowi wykonawczemu lub organowi stanowiącemu jednostki. Władze jednostki wybierają optymalne metody prowadzenia polityki informacyjnej, uwzględniając możliwości finansowe samorządu (wydawanie własnej gazety, nawiązanie ścisłej współpracy z prasą, zwiększenie publikacji tematycznych, intensyfikacja informowania mieszkańców za pośrednictwem tablic informacyjnych w urzędzie i na terenie jednostki) oraz koszty poprawy informacji dostępnej dla mieszkańców w urzędzie (tablice, wzory pism, instrukcje) i na terenie jednostki (ulotki, broszury, tablice informacyjne).
4	Ocena potrzeb informacyjnych mieszkańców, analiza kanałów informacyjnych pod kątem skuteczności dotarcia do grup docelowych z określonymi informacjami.	Dokładne rozpoznanie obecnego stanu tablic informacyjnych. Przegląd miejsc, w których należałoby uzupełnić tablice. Ocena lokalizacji pod względem dostępności, ochrony przed warunkami atmosferycznymi, liczby mieszkańców korzystających z tablicy (np. przystanki, miejsca gromadzące dużą liczbę mieszkańców – sklepy, banki, poczta, kościół, parking, itp.). Ocena stanu technicznego tablic i ujednolicenie (możliwe stopniowo – w miarę wymiany tablic starych) ich wyglądu – kolor, kształt, oznaczenie herbem jednostki, itp. Ocena materiałów informacyjnych wydawanych przez samorząd: <ul style="list-style-type: none"> • ocena czytelności i estetyki wydawanych materiałów, • ocena aktualności wydawnictw i szybkości reagowania na potrzeby mieszkańców. Przygotowanie wzorów pism i instrukcji dla klientów urzędu, korzystających z różnych usług urzędu i jednostek organizacyjnych. Przygotowanie miejsca dla klientów urzędu, w którym mogą wypełnić dokumenty. Umożliwienie klientom dostępu do aktów prawnych (np. uchwał organu stanowiącego lub zarządzeń organu wykonawczego) budzących największe zainteresowanie lub najbardziej aktualnych. Poinformowanie mieszkańców o przygotowanych udogodnieniach.
5	Przyjęcie procedury redagowania przez stanowisko KS ogłoszeń na tablicach informacyjnych w urzędzie oraz na terenie jednostki i wprowadzenie zasady regularnego aktualizowania „listy najczęściej zadawanych pytań” oraz informacji o załatwianiu spraw w urzędzie. Przygotowanie procedury analizowania listy skarg i wniosków mieszkańców. Przygotowanie procedur do szybkiego wydawania oraz dystrybuowania ulotek i broszur.	Władze jednostki przygotowują (wraz z KS) i przyjmują procedurę redagowania materiałów informacyjnych. W budżecie stanowiska KS rezerwują fundusze na wydawnictwa informacyjne, określa się tryb dystrybucji materiałów i częstotliwość aktualizacji informacji. W zakresie obowiązków KS jest dbałość o atrakcyjne i szybkie informowanie o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce. Procedura przyjęta przez władze jednostki precyzuje odpowiedzialność KS za opracowanie „listy najczęściej zadawanych pytań” oraz informacji o załatwianiu spraw w urzędzie. KS odpowiada za aktualizację tej listy i udostępnianie jej mieszkańcom. Część materiału z listy może posłużyć jako materiał do wydawanych ulotek i broszur informacyjnych. KS w porozumieniu z kierownikami referatów opracowuje procedurę analizowania skarg i wniosków zgłaszanych przez mieszkańców. KS odpowiada za przygotowanie procedury do wydawania i dystrybuowania materiałów informacyjnych (np. kontakt z drukarniami, dostęp do kserokopiarki), szczególnie w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, wymagającej szybkiego dostarczenia informacji mieszkańcom.

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-1	PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	POPRAWA INFORMACJI O PRACY URZĘDU I ZADANIACH REALIZOWANYCH W JEDNOSTCE (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
6	Opracowanie pełnej informacji o załatwianiu spraw w urzędzie przez stanowisko ds. komunikacji społecznej (KS). Opracowanie listy najczęściej zadawanych pytań. Opracowanie procedury udzielania odpowiedzi na zapytania mieszkańców.	<p>KS w konsultacji z pracownikami merytorycznymi przygotowuje kompleksową informację o sposobie załatwiania spraw w urzędzie, obejmującą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rodzaj sprawy, • miejsce jej załatwienia (pokój, kontakt telefoniczny), • wymagane do załatwienia sprawy dokumenty, • opłaty i czas załatwienia. <p>„Lista najczęściej zadawanych pytań” jest przygotowywana przez KS w porozumieniu z referatami i stanowiskami merytorycznymi, aktualizacji dokonuje stanowisko KS po zgłoszeniu takiej potrzeby przez odpowiedni referat/wydział/stanowisko (np. w wyniku zmian w prawie, zmiany numeru telefonu, pojawieniu się nowych problemów zgłaszanych przez klientów urzędu, itp.).</p> <p>Na podstawie konsultacji z pracownikami poszczególnych referatów KS opracowuje wzory odpowiedzi na pytania mieszkańców, a następnie przygotowuje wzorcowy dokument, który będzie wykorzystywany przez urzędników do udzielania odpowiedzi na pytania mieszkańców. Dodatkowo opracuje się procedurę aktualizacji „listy najczęściej zadawanych pytań”.</p>
7	Standaryzacja redagowania tablic informacyjnych – np. część do zagospodarowania przez sołectwa, część na sprawy jednostki, wykorzystanie grafiki, kolorów, wielkość liter, przystępność języka komunikatów. Dystrybucja pełnej informacji o sposobie załatwiania spraw w urzędzie do miejsc łatwo dostępnych. Poinformowanie mieszkańców o dostępie do tych publikacji.	<p>KS zarządza obiegiem informacji wewnątrz urzędu oraz odpowiedzialne jest za pozyskiwanie informacji od mieszkańców oraz ich informowanie. Stanowisko KS opracowuje jednolity dla całej jednostki sposób redagowania tablic informacyjnych, wykorzystując:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kolory – kolor papieru przypisany jest tematycznie, np. czerwony – sprawy związane z bezpieczeństwem, itd., • grafikę – wykresy ułatwiające zrozumienie treści, • zdjęcia, • czytelną czcionkę (wielkość, krój czcionki). <p>KS dystrybuje pełną informację o sposobie załatwiania spraw w urzędzie do miejsc łatwo dostępnych, także poza urzędem (biblioteka, poczta, bank, świetlice, sołtysi, radni jednostki, szkoły). Katalog usług urzędu umieszcza się także na stronach internetowych jednostki i w Biuletynie Informacji Publicznej. Mieszkańcy powinni być powiadomieni o zmianie sposobu redagowania tablic z zaznaczeniem, że zmiana jest wynikiem konsultacji i uzyskanych opinii mieszkańców. W wydawanych materiałach informacyjnych oraz na tablicach powinien się również znaleźć komunikat o dostępie do pełnej informacji dotyczącej sposobu załatwiania spraw w urzędzie.</p>

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
<i>05-2</i>		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	USPRAWNIENIE WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI		
Cel stosowania			Opis		
<p>Usprawnienie współpracy z mass mediami ma na celu wzmocnienie aktywności społeczności lokalnej w zakresie komunikacji i partycypacji społecznej. Wykorzystanie tego narzędzia powinno wspomóc działania informacyjne (dotarcie z informacjami o działaniu samorządu) i promocyjne jednostki samorządu terytorialnego. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pobudzenie aktywności informacyjnej i promocyjnej samorządu. 2. Kreowanie pożądanego wizerunku samorządu. 3. Zwiększenie skali poinformowania o pracy samorządu przez źródła zewnętrzne, obiektywizujące ocenę samorządu. 4. Systematyczne monitorowanie informacji na temat jednostki terytorialnej i jej jednostek organizacyjnych. 5. Stworzenie archiwum materiałów prasowych i serwisów informacyjnych (gazety, nagrania radiowe i materiały TV). 			<p>Współpraca z prasą, radiem i TV koordynowana jest przez pracownika na stanowisku ds. komunikacji społecznej, działającego według zaleceń władz samorządowych, wskazujących i aktualizujących priorytety jednostki. Jego zadaniem jest przygotowywanie informacji udostępnianych mass mediom, kreowanie wydarzeń pod kątem potrzeb prasy, radia i TV (np. inicjowanie wywiadów, organizacja konferencji prasowych) oraz przygotowywanie materiałów do publicznych wystąpień przedstawicieli samorządu w mass mediach.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
<i>48</i>	<i>7</i>	<i>25.500</i>	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia															
05-2		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO		USPRAWNIENIE WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI															
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc											
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Rodzaj	PLN	J	K												
1	Wybór i przygotowanie osoby odpowiadającej za kontakty z mediami – optymalne jest połączenie tej funkcji ze stanowiskiem ds. komunikacji społecznej (KS).	Wybór osoby do prowadzenia polityki komunikacji społecznej	Nie dotyczy	-	4	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Konsultacja w gronie kierownictwa urzędu zakresu kompetencji – praw i obowiązków – KS w urzędzie oraz relacji z otoczeniem.	Wstępna lista kompetencji KS	Nie dotyczy	-	2	0	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Szkolenie pracowników urzędu nt. roli KS oraz przygotowanie urzędników do udzielania informacji prasie.	Utworzenie i zintegrowanie grupy pracowników, współtworzących politykę KS	Koszty organizacyjne	200	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
4	Przyjęcie regulacji (zarządzenia lub uchwały), określającej sposób informowania KS o ważnych wydarzeniach oraz sposobie i formie kontaktów zewnętrznych. Utworzenie stanowiska KS (o ile nie istnieje).	Akt prawny normujący działania KS	Koszt utworzenia stanowiska	25.000	12	1		<input checked="" type="checkbox"/>											
5	Ustalenie listy mass mediów oraz zakresu informacji dostarczanych prasie. Przygotowanie wzorcowych narzędzi kontaktowania się z prasą (zaproszenie, serwis informacyjny, materiał prasowy).	Baza narzędzi pracy stanowiska KS	Nie dotyczy	-	12	2			<input checked="" type="checkbox"/>										
6	Nawiązanie kontaktów z prasą, radiem i TV. Organizacja pierwszego spotkania i określenie zasad współpracy.	Pierwszy kontakt z mass mediami	Koszty organizacyjne	300	6	1			<input checked="" type="checkbox"/>										
7	Analiza efektów pracy KS. Korekta działań KS zgodnie z potrzebami urzędu i otoczenia.	Weryfikacja pracy KS. Informacja o efektach pracy KS	Nie dotyczy	-	6	1				<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-2	PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	USPRAWNIENIE WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Wybór i przygotowanie osoby odpowiadającej za kontakty z mediami – optymalne jest połączenie tej funkcji ze stanowiskiem ds. komunikacji społecznej (KS).	Kierownictwo urzędu wybiera z grona osób już zatrudnionych lub spoza grupy pracowników urzędu osobę odpowiedzialną za prowadzenie polityki informacyjnej. Ze względu na możliwości kadrowe należy brać pod uwagę rozwiązanie polegające na połączeniu zadań z dziedziny kontaktów z mediami i komunikacji społecznej. Dokonując wyboru należy ocenić predyspozycje osoby wybieranej na stanowisko KS: umiejętność nawiązywania kontaktów, sprawność w przygotowywaniu materiałów prasowych, zdolność do wystąpień publicznych, znajomość spraw samorządowych, zaproponowany plan działań na rzecz zbudowania dobrych relacji z mass mediami. W doborze osoby na stanowisko KS – na etapie rozmów wstępnych i prezentacji kandydatów – bierze udział konsultant. Przygotuje on zakres prac dla tego stanowiska oraz sposób oceny efektów realizowanych zadań.
2	Konsultacja w gronie kierownictwa urzędu zakresu kompetencji KS – praw i obowiązków w urzędzie oraz relacji z otoczeniem.	Kadra zarządzająca urzędu ustala cele, jakie samorząd chce osiągnąć poprzez dobrą współpracę z mediami. Dyskusje i konsultacje są podstawą do określenia zakresu obowiązków i praw stanowiska KS. Kierownictwo urzędu proponuje sposób współpracy ze stanowiskiem KS. Określa się zakres zadań i kompetencji. Przygotowana jest wstępna wersja regulacji prawnej o sposobie informowania stanowiska KS oraz otoczenia o pracy samorządu. Osoba przygotowująca na stanowisko ds. komunikacji społecznej konsultuje zakres kompetencji zaproponowany przez kierownictwo urzędu.
3	Szkolenie pracowników urzędu nt. roli KS oraz przygotowanie urzędników do udzielania informacji prasie.	Przeprowadzenie przez konsultanta szkolenia nt. roli KS. W trakcie szkolenia – po zapoznaniu jego uczestników z rolą KS – dyskusja nt. wdrożenia regulacji prawnej o sposobie informowania stanowiska KS oraz otoczenia o pracy samorządu. Zebranie uwag i wniosków ze strony uczestników szkolenia do regulacji prawnej oraz przekazanie ich do komórki opracowującej regulację prawną. Przygotowanie pracowników urzędu do kontaktowania się z mediami – zaznajomienie ich z zasadami komunikacji społecznej, w szczególności zapoznanie ich z zasadami relacji z mediami, omówienie kilku przykładów dobrych i złych relacji z mediami, określenie zakresu problemów, które mogą najbardziej interesować media.
4	Przyjęcie regulacji (zarządzenia lub uchwały), określającej sposób informowania KS o ważnych wydarzeniach oraz sposobie i formie kontaktów zewnętrznych. Utworzenie stanowiska KS (o ile nie istnieje).	Uchwała lub zarządzenie w sprawie polityki informacyjnej samorządu uzyskuje brzmienie ostateczne, zaakceptowane przez kierownictwo urzędu. Przyjęcie regulacji i zaznajomienie pracowników urzędu z jej treścią. Organizacja spotkania z pracownikami urzędu, którzy najczęściej będą kontaktowali się z mediami. Powołanie stanowiska KS oraz wyposażenie go w narzędzia pracy (komputer, kserokopiarka, telefax, telefon komórkowy, sprzęt audio-video).

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-2		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	USPRAWNIENIE WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
5	Ustalenie listy mass mediów oraz zakresu informacji dostarczanych prasie. Przygotowanie wzorcowych narzędzi kontaktowania się z prasą (zaproszenie, serwis informacyjny, materiał prasowy).	Stanowisko KS, uwzględniając oczekiwania kierownictwa urzędu, ustala listę mediów, z którymi nawiąże współpracę. KS dokonuje podziału tej listy na tytuły i media, biorąc pod uwagę zakres potrzebnych im informacji (prasa lokalna – gminna, powiatowa, regionalna, krajowa; media elektroniczne lokalne i regionalne, radio i TV krajowe, prasa branżowa i samorządowa). KS dobiera tematy do specyfiki mediów (ważne wydarzenia – zasięg krajowy, sprawy drobne – prasa lokalna: gminna i powiatowa, wydarzenia z branży – np. ochrona środowiska – prasa o tematyce ekologicznej, itp.). Opracowanie przez KS, z pomocą konsultanta, wzorcowych narzędzi kontaktowania się z prasą.	
6	Nawiązanie kontaktów z prasą, radiem i TV. Organizacja pierwszego spotkania i określenie zasad współpracy.	Nawiązanie przez KS kontaktu z mediami, podanie własnych danych teleadresowych (telefax, telefon, e-mail, tel. komórkowy) i zebranie ich od prasy. KS przygotowuje pierwsze spotkanie, inicjujące regularną współpracę z przedstawicielami mediów, z udziałem kierownictwa urzędu, najlepiej przy okazji ważnego wydarzenia, które zostanie zaprezentowane podczas spotkania inicjującego. Dyskusja i ustalenie z przedstawicielami prasy zasad współpracy, form kontaktowania się (zaproszenia tradycyjne + wysyłane telefaxem, SMS; informacje przesyłane telefaxem lub e-mailem, kontakt bezpośredni, udział w ważniejszych wydarzeniach, serwis fotograficzny, itp.).	
7	Analiza efektów pracy KS. Korekta działań KS zgodnie z potrzebami urzędu i otoczenia.	KS podczas prowadzenia regularnej współpracy z mediami musi korygować listę mediów współpracujących (pojawianie się nowych tytułów) oraz dziennikarzy zajmujących się tematyką samorządową (np. zmiany w redakcjach). Zainteresowani dziennikarze powinni być z wyprzedzeniem informowani o interesujących ich wydarzeniach. KS powinien przypominać o ważnych sprawach oraz zachęcać dziennikarzy do zajmowania się sprawami samorządowymi. Celem KS powinno być nawiązanie stałej współpracy z względnie stałym zespołem dziennikarzy zajmujących się sprawami lokalnymi; grupa ta powinna być odbiorcą najszerszego zakresu informacji o samorządzie (wydawnictwa promocyjne, raporty, sprawozdania, materiały prasowe).	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
05-3		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	SYSTEMATYCZNA WSPÓLPRACA Z LOKALNYMI ŚRODOWISKAMI GOSPODARCZYMI I ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI – FORUM TRZECH SEKTORÓW		
Cel stosowania			Opis		
<p>Decydujący wpływ na przebieg procesów społecznych i gospodarczych na poziomie samorządu terytorialnego mają władze publiczne, prywatni przedsiębiorcy oraz organizacje społeczne. Podmioty te tworzą tzw. trzy sektory. W wyniku partnerskiej, trójstronnej współpracy władz lokalnych z organizacjami społecznymi i biznesem osiągane są następujące korzyści:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój inicjatyw społecznych i gospodarczych oraz aktywizacja mieszkańców. 2. Integracja społeczności lokalnej. 3. Rozwój gospodarczy. <p>Powołanie forum trzech sektorów ma na celu zwiększenie stopnia instytucjonalizacji współpracy i w rezultacie wzrost jej skuteczności.</p>			<p>W celu zawiązania współpracy między organami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi i biznesem niezbędne jest zidentyfikowanie i określenie: przedmiotu, czasu, trybu i podstaw finansowych tej współpracy. Z punktu organizacyjnego kluczowe zadania to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • powołanie forum biznesu – reprezentacji środowiska biznesu, • powołanie forum organizacji pozarządowych – reprezentacji lokalnych organizacji pozarządowych, • znalezienie płaszczyzny współpracy między trzema partnerami, • instytucjonalizacja współpracy między władzami lokalnymi, organizacjami społecznymi i gospodarczymi. <p>Wdrożenie tego rozwiązania doprowadzi m.in. do opracowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • statutu forum organizacji społecznych, • planu współpracy organizacji społecznych i środowisk gospodarczych z udziałem władz lokalnych. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
72	6	2.200	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
05-3		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	SYSTEMATYCZNA WSPÓLPRACA Z LOKALNYMI ŚRODOWISKAMI GOSPODARCZYMI I ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI – FORUM TRZECH SEKTORÓW																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Diagnoza sytuacji w jednostce.	Poznanie oczekiwań poszczególnych środowisk w zakresie współpracy	Koszty organizacyjne	300	8	1	☒												
2	Stworzenie w urzędzie struktury odpowiedzialnej za współpracę trójstronną.	Przypisanie odpowiedzialności za współpracę trójstronną	Nie dotyczy	-	10	0		☒											
3	Stworzenie bazy adresowej.	Przygotowanie aktualnej bazy danych	Koszty organizacyjne	500	10				☒	☒									
4	Warsztaty dla organizacji pozarządowych i biznesu.	Wyłonienie zespołu zadaniowego	Koszty organizacyjne	300	10	1			☒	☒									
5	Praca zespołu zadaniowego nad koncepcją funkcjonowania forum trzech sektorów.	Wstępna koncepcja funkcjonowania forum	Koszty organizacyjne	200	10	1			☒	☒									
6	Integracja środowiska organizacji pozarządowych w ramach forum trzech sektorów.	Stworzenie reprezentacji organizacji pozarządowych (forum, stowarzyszenie)	Koszty organizacyjne	300	6	1						☒	☒						
7	Integracja lokalnego środowiska biznesu.	Stworzenie reprezentacji lokalnych przedsiębiorców (stowarzyszenie)	Koszty organizacyjne	300	6	1						☒	☒						
8	Stworzenie i przyjęcie przez zainteresowane środowiska zasad współpracy trójstronnej.	Plan współpracy trójstronnej, przyjęty przez reprezentacje wszystkich partnerów	Koszty organizacyjne	300	12	1						☒	☒						

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-3		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	SYSTEMATYCZNA WSPÓŁPRACA Z LOKALNYMI ŚRODOWISKAMI GOSPODARCZYMI I ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI – FORUM TRZECH SEKTORÓW
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Diagnoza sytuacji w jednostce.	Konsultant przeprowadza spotkanie z władzami samorządowymi w celu zapoznania się z sytuacją w obszarze współpracy międzysektorowej oraz podejmowanymi dotychczas działaniami w tym zakresie. Wskazane jest również pogłębienie diagnozy sytuacji poprzez spotkania z przedstawicielami środowiska biznesu i organizacji pozarządowych.	
2	Stworzenie w urzędzie struktury odpowiedzialnej za współpracę trójstronną.	Główną rolę w procesie budowania forum współpracy trzech sektorów odgrywają władze lokalne. Zadaniem władz jest zainicjowanie współpracy oraz stworzenie organizacyjnych podstaw do jej rozwijania. W tym celu należy przypisać odpowiedzialność za kwestie związane ze współpracą trójstronną do odpowiedniego stanowiska (stanowisk) w urzędzie.	
3	Stworzenie bazy adresowej.	Osoba pełniąca funkcję koordynatora współpracy międzysektorowej przygotowuje bazę zawierającą informacje o podmiotach gospodarczych i organizacjach pozarządowych działających na terenie jednostki. Baza jest następnie wykorzystywana przy nawiązywaniu kontaktów z przedstawicielami środowiska biznesu i organizacji pozarządowych.	
4	Warsztaty dla organizacji pozarządowych i biznesu.	W trakcie warsztatów, konsultant informuje partnerów o celach oraz charakterze przedsięwzięcia. Przedstawia się uczestnikom model współpracy między trzema sektorami oraz dokonuje wyłonienia przedstawicieli poszczególnych środowisk do zespołu zadaniowego, zajmującego się wypracowaniem ram współpracy. Inicjatorem i organizatorem warsztatów jest urząd jednostki (gdy zorganizowanie formalnych warsztatów jest niemożliwe lub poważnie utrudnione, wówczas warto rozważyć zorganizowanie spotkań środowiskowych).	
5	Praca zespołu zadaniowego nad koncepcją funkcjonowania forum trzech sektorów.	Wyłoniony w trakcie warsztatów zespół zadaniowy, z udziałem konsultanta, opracowuje zakres zadań i plan działania oraz niezbędne dokumenty do uruchomienia współpracy trójstronnej w ramach forum trzech sektorów.	
6	Integracja środowiska organizacji pozarządowych w ramach forum trzech sektorów.	Zespół zadaniowy opracowuje projekt regulaminu (statutu) funkcjonowania forum organizacji społecznych i gospodarczych oraz plan współpracy. Projekt ten jest poddawany szerokim konsultacjom społecznym (organizacje pozarządowe, środowiska gospodarcze). W dalszej kolejności należy doprowadzić do spotkania lokalnych organizacji społecznych i gospodarczych oraz przyjęcia przez nie statutu forum organizacji społecznych. Forum organizacji społecznych powinno funkcjonować na wzór organizacji skupiających przedsiębiorców. Gdyby zaistniały problemy ze zbudowaniem współpracy trójstronnej, należy równolegle podjąć współpracę z środowiskiem biznesu i organizacjami pozarządowymi.	
7	Integracja lokalnego środowiska biznesu.	Opcjonalnie: Zespół zadaniowy opracowuje projekt statutu stowarzyszenia grupującego reprezentantów lokalnego środowiska biznesu oraz jego plan działania. Statut wraz z planem działania zostają przyjęte na walnym zebraniu członków założycieli.	
8	Stworzenie i przyjęcie przez zainteresowane środowiska zasad współpracy trójstronnej.	Reprezentacje poszczególnych środowisk opracowują plan współpracy w ramach forum trzech sektorów. Wskazane zostają obszary współpracy oraz prawa i obowiązki każdej ze stron. Powstaje karta współpracy. Konsultant udziela wskazówek dotyczących rozwiązań organizacyjnych i form współpracy. Plan zostaje przyjęty przez organ stanowiący jednostki jako wewnętrzna regulacja.	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
05-4		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	SYSTEM GRANTOWY		
Cel stosowania			Opis		
<p>Zasady wspierania inicjatyw obywatelskich służą uporządkowaniu współpracy pomiędzy władzami lokalnymi a organizacjami społecznymi i inicjatywami mieszkańców. Opracowanie takich zasad pozwoli na pobudzenie nowych inicjatyw oraz ukierunkowanie aktywności społecznej na cele istotne z punktu widzenia rozwoju wspólnoty samorządowej. Przyczyni się także do uzyskania większej przejrzystości działań jednostki, nakierowanych na wspieranie niezależnych od niej podmiotów. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedura rozdziału wsparcia dla organizacji społecznych i inicjatyw obywatelskich. 2. Procedura określania kierunków aktywności społecznej szczególnie wspieranych przez jednostkę. 3. Zwiększenie stopnia poinformowania obywateli o sposobach i celach wspierania organizacji społecznych i inicjatyw obywatelskich. 			<p>Zasady wspierania inicjatyw obywatelskich mają postać uchwały organu stanowiącego. Jedną z możliwych form ich zastosowania jest konkurs grantowy. Zasady zawierają także uchwalany corocznie załącznik, w postaci obszarów działań szczególnie wspieranych przez jednostkę, ze względu na ich zgodność z celami rozwoju. Zasady wypracowywane są wspólnie przez kierownictwo urzędu, przedstawicieli organu stanowiącego i organizacji społecznych. Składają się na nie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sposób poinformowania mieszkańców o przyjętych zasadach, • tryb zgłaszania wniosków o wsparcie, • tryb wyłaniania ciała (komisji) opiniującego/rekomendującego wnioski, • tryb ustalania obszarów priorytetowych ze względu na cele rozwojowe jednostki, • kryteria oceny składanych wniosków (wyboru wniosków do finansowania), • sposób poinformowania zainteresowanych o podjętych decyzjach, • sposób upublicznienia podjętych decyzji, • tryb rozliczania wsparcia, • tryb weryfikacji efektów wspieranych działań. <p>Zasady powinny być dostępne na stronach internetowych urzędu.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
48	7	21.700	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia															
05-4		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO		SYSTEM GRANTOWY (cd.)															
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc											
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Rodzaj	PLN	J	K												
5	Przyjęcie przez radę (w formie uchwały) zasad wspierania inicjatyw obywatelskich.	Uchwała rady	Nie dotyczy	-	3	0			☒	☒									
6	Upublicznienie informacji o przyjęciu uchwały nt. zasad współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Informacja o uchwale znana jest mieszkańcom	Koszty organizacyjne, koszty zamieszczenia na stronie www	600	4	0					☒								
7	Organizacja szkolenia dla potencjalnych odbiorców programu (konkursu).	Zainteresowani znają szczegóły procedury	Koszty organizacyjne	300	4	1						☒							
8	Przeprowadzenie pierwszej edycji programu (konkursu) i ocena efektów wsparcia.	Zebranie i ocena wniosków, wybór wniosków do finansowania, ocena efektów wsparcia	Środki finansowe przeznaczone na udzielenie grantów	20.000	12	1							☒	☒	☒	☒	☒		
9	Organizacja spotkania z udziałem przedstawicieli organizacji społecznych, podsumowującego rezultaty zastosowania wypracowanych zasad.	Ocena działania procedury, zebranie wniosków w sprawie jej ew. zmian	Koszty organizacyjne	300	4	1													☒

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-4		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	SYSTEM GRANTOWY
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przedstawienie przez konsultanta idei systemu grantowego i rozwiązań prawnych w tym zakresie. Przygotowanie zestawienia przedstawiającego dotychczasową praktykę wspierania inicjatyw przez jednostkę.	Przedstawienie przez konsultanta władzom jednostki idei systemu grantowego, jego zasad i mechanizmów działania oraz przykładów jego funkcjonowania w jednostkach o zbliżonej wielkości i potencjale. Pracownicy urzędu odpowiedzialni za obsługę działań służących wspieraniu inicjatyw obywatelskich, przygotowują zestawienie obrazujące dotychczasowe formy wspierania takich inicjatyw przez jednostkę – podstawy prawne, procedury, wielkość wsparcia, sposoby rozliczeń i oceny efektywności wspieranych działań.	
2	Określenie obszarów szczególnie istotnych dla rozwoju jednostki i wyłonienie jej przedstawicieli w kontaktach z reprezentantami organizacji społecznych.	Wójt (burmistrz, prezydent, starosta) wraz z konsultantem, pracownikami urzędu oraz ewentualnie radnymi, uwzględniając istniejące dokumenty strategiczne, ustalają obszary aktywności obywatelskiej, które są szczególnie istotne dla rozwoju jednostki. W efekcie tej dyskusji przygotowywane jest stanowisko jednostki w kwestii szczególnie istotnych dla niej obszarów. Przed spotkaniem z przedstawicielami organizacji pozarządowych wyłaniany jest zespół, który w imieniu władz jednostki przedstawia reprezentantom organizacji społecznych te obszary oraz zasadność ich wyboru.	
3	Organizacja spotkania z przedstawicielami organizacji społecznych, pozwalającego zaprezentować projekt oraz planowane inicjatywy.	W trakcie spotkania, na które zaproszeni są przedstawiciele wszystkich działających w jednostce organizacji i inicjatyw społecznych, pracownicy urzędu prezentują sam projekt. Następnie organizacje przedstawiają swoje zamierzenia, które mogłyby być przedmiotem wsparcia i/lub mogłyby być zmodyfikowane (ukierunkowane) pod kątem celów uznanych przez jednostkę za priorytetowe. Organizacje wyłaniają swoich przedstawicieli do zespołu mającego przygotować zasady wsparcia organizacji pozarządowych przez jednostkę.	
4	Powołanie zespołu mającego przygotować zasady rozdziału wsparcia, w tym sposób dojścia do ich pełnej realizacji oraz ocenę jego efektywności.	Zespół, składający się z osób reprezentujących jednostkę oraz przedstawicieli organizacji społecznych, wypracowuje zasady rozdziału wsparcia. Zasady obejmują także reguły przejściowe, umożliwiające zachowanie trwałości istniejących inicjatyw do czasu dostosowania się ich do docelowych reguł. W przynajmniej dwóch spotkaniach uczestniczy konsultant. Zespół opracowuje również zasady oceny efektywności udzielanego wsparcia finansowego.	
5	Przyjęcie przez radę (w formie uchwały) zasad wspierania inicjatyw obywatelskich.	Wypracowany projekt jest przedstawiany organowi stanowiącemu w celu przedyskutowania i przyjęcia. Możliwe jest także wcześniejsze włączenie przedstawicieli rady w prace zespołu przygotowującego projekt zasad wspierania.	
6	Upublicznienie informacji o przyjęciu uchwały nt. zasad współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Informacja o wprowadzanych zasadach jest rozpowszechniana wśród społeczności zgodnie z planem przygotowanym przy współpracy konsultanta. Upowszechnianie informacji prowadzone jest z wykorzystaniem różnych kanałów, w tym mediów lokalnych i strony www.	
7	Organizacja szkolenia dla potencjalnych odbiorców programu (konkursu).	Wszyscy zainteresowani są zaproszeni do udziału w szkoleniu nt. zasad wypełniania i oceny wniosków oraz sposobów rozliczania uzyskiwanego wsparcia. Szkolenie jest przygotowywane z udziałem konsultanta.	
8	Przeprowadzenie pierwszej edycji programu (konkursu) i ocena efektów wsparcia.	Uchwalona procedura jest wdrażana – wnioski organizacji i inicjatyw obywatelskich są zbierane, oceniane i rozliczane zgodnie z ustalonymi zasadami. Podejmowane przez organizacje i inicjatywy działania są oceniane pod kątem osiągania zakładanych przez jednostkę celów w oparciu o ustandaryzowane zasady.	
9	Organizacja spotkania z udziałem przedstawicieli organizacji społecznych, podsumowującego rezultaty zastosowania wypracowanych zasad.	Przed rozpoczęciem kolejnego cyklu projektu organizowane jest spotkanie, w trakcie którego przedstawiciele organizacji i inicjatyw obywatelskich przedstawiają swoje spostrzeżenia i wnioski dotyczące obowiązujących zasad. Dyskutowane są ewentualne zmiany obowiązujących zasad, wynikające z doświadczeń.	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
05-5		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KONKURS OBYWATELSKICH INICJATYW INWESTYCYJNYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Konkurs inicjatyw społecznych ma na celu usprawnienie procedur włączania oddolnych przedsięwzięć mieszkańców do planów inwestycyjnych jednostek. Wdrożenie zasad konkursu pozwoli ujednoczyć standardy ubiegania się mieszkańców o środki konieczne na realizację ich inicjatyw oraz zmniejszy uznaniowość kryteriów decydujących o wyborze projektów inwestycyjnych współfinansowanych przez jednostki.</p> <p>Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> Opisy procedur ubiegania się o dofinansowanie inicjatyw inwestycyjnych mieszkańców, zawierające szczegółową charakterystykę kryteriów decydujących o przyznaniu środków na ich realizację. Przyjęcie wewnętrznych standardów postępowania przy wyborze projektów inwestycyjnych mieszkańców. Zwiększenie stopnia poinformowania obywateli o zasadach ubiegania się o środki konieczne na realizację społecznych planów inwestycyjnych. 			<p>Zasady konkursów inicjatyw społecznych zostaną opracowane przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za sporządzanie planów inwestycyjnych jednostek oraz za współpracę z mieszkańcami. Dokument będzie miał formę projektu stosownej uchwały organu stanowiącego wraz z załącznikami oraz broszury zawierającej informacje dotyczące zasad finansowania inicjatyw społecznych, kryteriów decydujących o wyborze projektów, wymaganej dokumentacji, harmonogramu postępowania konkursowego. Dokumentacja będzie uwzględniać ważne dla obywateli informacje, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> przedmiotowy zakres ubiegania się o środki z budżetu jednostki: rodzaje inwestycji, które mogą być współfinansowane, rodzaje podmiotów, które mogą ubiegać się o środki, regulamin konkursu, konieczna dokumentacja: informacje o ubiegającym się o środki oraz o projekcie inwestycyjnym, skład komisji decydującej o wyborze projektów, terminy składania dokumentacji i rozstrzygnięcia konkursów, miejsce i sposób publikowania wyników konkursów, zasady monitorowania realizacji inwestycji wynikających z inicjatyw obywatelskich i kryteria oceny ich wykonania. <p>Zasady konkursu, w wersji elektronicznej, powinny być dostępne na stronach internetowych urzędu, a w wersji drukowanej powinny zostać upowszechnione wśród mieszkańców jednostki.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
83	8	1.000	Wzory dokumentów	NIE	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																	
05-5		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KONKURS OBYWATELSKICH INICJATYW INWESTYCYJNYCH (cd.)																	
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc													
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			Rodzaj	PLN	J	K														
8	Przyjmowanie zgłoszeń od obywateli, udzielanie porad w zakresie sporządzania wniosków.	Zebrane projekty inwestycyjne obywateli	Nie dotyczy	-	20	1						☒	☒	☒						
9	Formalna weryfikacja zebranych projektów.	Zweryfikowane projekty obywatelskie	Nie dotyczy	-	8	1							☒	☒	☒					
10	Rozstrzygnięcie konkursu przez komisję powołaną zgodnie z określonymi w regulaminie zasadami.	Projekty wybrane do realizacji	Nie dotyczy	-	2	0								☒						
11	Poinformowanie mieszkańców o wynikach konkursu oraz włączenie wybranych projektów do planów inwestycyjnych jednostki.	Uchwały zatwierdzające finansowanie projektów	Koszty organizacyjne	100	4	0									☒					
12	Sporządzenie i podpisanie umów z wykonawcami usługi (przedsiębiorstwami), rozpoczęcie finansowania inwestycji.	Umowy zawarte pomiędzy wójtem (burmistrzem/prezydentem/starostą) a wykonawcami projektów	Nie dotyczy	-	10	1										☒				
13	Wdrożenie zasad monitorowania realizacji projektów inwestycyjnych.	Raporty o przebiegu i efektach stosowania zasad konkursu inicjatyw społecznych	Nie dotyczy	-	6	1												☒		

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-5		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KONKURS OBYWATELSKICH INICJATYW INWESTYCYJNYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat celowości i zasad organizowania konkursu inicjatyw społecznych oraz procedur ich opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy organizowaniu konkursu inicjatyw społecznych oraz zasad, na jakich konkurs ten powinien się opierać. W spotkaniu biorą udział pracownicy urzędu odpowiedzialni za przygotowywanie strategii inwestycyjnych jednostki oraz za współpracę z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi. Pożądana jest także obecność przedstawiciela kierownictwa urzędu odpowiedzialnego za inwestycje oraz wójta (burmistrza, prezydenta, starosty). W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów. Niezbędne jest mianowanie przez wójta (burmistrza, prezydenta, starostę) koordynatora prac nad organizacją konkursu.	
2	Opracowanie przez pracowników urzędu (przy udziale konsultanta) ogólnych zasad procedury konkursowej oraz formularza wniosku o przyznanie dofinansowania.	Ogólne zasady konkursowe oraz formularz wniosku o dotację przygotowywane są przez specjalistów zajmujących się finansami jednostki, jej strategią rozwoju oraz współpracą z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi. Zasady konkursowe winny uwzględniać wszelkie istotne dla obywateli informacje, a więc m.in. zakres finansowania lokalnych inicjatyw inwestycyjnych z budżetu jednostki tryb włączania inicjatywy do planu inwestycyjnego i budżetu, dokumenty jakie winny przedłożyć występujący z inicjatywą, procedurę rozstrzygnięcia wyników konkursu. Opracowane zasady konkursu oraz propozycja formularza wniosku o dotację są następnie przekazywane osobie, która pełni funkcję koordynatora całości prac konkursu inicjatyw obywatelskich.	
3	Weryfikacja zasad przez organy stanowiący i wykonawcy jednostki. Przyjęcie ostatecznej wersji (w formie uchwały organu stanowiącego) zasad konkursu i formularza wniosku o dotację.	Zasady konkursu, jego forma i zakres są weryfikowane przez organ stanowiący i organ wykonawczy jednostki. Dokonuje się szczegółowego przeglądu listy rodzajów inicjatyw inwestycyjnych, których wsparcie możliwe jest ze środków budżetowych jednostki. Zaakceptowane zasady oraz formularz wniosku trafiają do koordynatora.	
4	Uporządkowanie zasad konkursowych zgodnie z określonymi standardami.	Koordynator przekazuje informacje o zasadach konkursu i wzory wniosku do pracowników odpowiedzialnych za realizację przetargów i kontraktów w jednostce. Pracownicy ustalają szczegółowe zasady przebiegu konkursu, sporządzają całościowy opis wymaganej dokumentacji. Zasady powinny uwzględniać podstawowe wymogi związane z przejrzystością finansowania i ograniczeniem subiektywizmu przy podejmowaniu decyzji o wyborze projektów do realizacji. Opracowane zasady trafiają ponownie do koordynatora.	
5	Weryfikacja prawna, redakcja językowa oraz ustalenie formy graficznej dokumentacji.	Koordynator jest odpowiedzialny za weryfikację prawną i językową przygotowanych zasad konkursu oraz formularza wniosku. Weryfikacja prawna ma na celu wyeliminowanie ewentualnych niezgodności z obowiązującymi przepisami. W tym celu można skorzystać z pomocy radcy prawnego urzędu. Na tym etapie dokonuje się również korekty językowej (pisownia, składnia) oraz składu dokumentów. Jest to etap, na którym pożądana jest współpraca z konsultantem.	
6	Powielenie informacji o zasadach konkursu i upowszechnienie ich wśród społeczności lokalnej (sołectwa, organizacje pozarządowe).	Katalog oraz formularz zgłoszenia są powielane w odpowiedniej liczbie egzemplarzy. Muszą one być dostępne dla mieszkańców w siedzibie urzędu i innych placówkach użyteczności publicznej (np. biblioteki), mogą zostać również rozprowadzone przez radnych wśród mieszkańców.	
7	Umieszczenie zasad i formularza zgłoszeniowego na stronach internetowych.	W przypadku gdy jednostka posiada swoją oficjalną stronę internetową, należy na niej umieścić informacje o konkursie oraz jego zasadach. Na stronie internetowej powinny się również znaleźć formularze wniosku o finansowanie projektu.	

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
<i>05-5</i>	PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KONKURS OBYWATELSKICH INICJATYW INWESTYCYJNYCH (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
8	Przyjmowanie zgłoszeń od obywateli, udzielanie porad w zakresie sporządzania wniosków.	Koordinator projektu przyjmuje wnioski od obywateli lub ich grup (bezpośrednio lub np. za pośrednictwem wójta, burmistrza, prezydenta, starosty, radnych) oraz udziela porad związanych z przygotowaniem zgłoszenia inwestycji do konkursu. Porady powinny przede wszystkim obejmować doradztwo w zakresie możliwości ubiegania się o środki na realizację inwestycji, zebrania wymaganej dokumentacji oraz sporządzenia planu finansowego inwestycji. W razie konieczności należy skorzystać z porad radcy prawnego oraz pracowników urzędu odpowiedzialnych za organizowanie przetargów i konkursów grantowych.
9	Formalna weryfikacja zebranych projektów.	Sprawdzenie zebranych wniosków pod kątem ich formalnej zgodności z zasadami ubiegania się o dofinansowanie: koordinator przeprowadza weryfikację dostarczonej dokumentacji.
10	Rozstrzygnięcie konkursu przez komisję powołaną zgodnie z określonymi w regulaminie zasadami.	Po upływie czasu ustalonego na składanie ofert następuje rozstrzygnięcie konkursu. W zależności od przyjętych przez władze jednostki zasad finansowania projektów inwestycyjnych, zostaje wybrana określona liczba inwestycji, które uzyskują wsparcie finansowe z budżetu jednostki, co oznacza włączenie ich do planu inwestycyjnego i jej budżetu. Decyzja jest podejmowana przez odpowiednią komisję, której skład ustalono w zasadach organizacji konkursu. Wybór inwestycji do realizacji następuje w oparciu o wcześniej sformułowane i znane obywatelom zasady.
11	Poinformowanie mieszkańców o wynikach konkursu oraz włączenie wybranych projektów do planów inwestycyjnych jednostki.	Wyniki konkursu zostają podane do publicznej wiadomości zgodnie z zasadami ustalonymi w jego regulaminie. Mieszkańcy zostają poinformowani o kryteriach, w oparciu o które dokonano wyboru projektów zatwierdzonych do realizacji, o celach i charakterze inicjatyw przyjętych do realizacji oraz o kwotach, jakie zostają przeznaczane na dofinansowanie danego przedsięwzięcia. Wybrane projekty zostają włączone do planów inwestycyjnych jednostki.
12	Sporządzenie i podpisanie umów z wykonawcami usługi (przedsiębiorstwami), rozpoczęcie finansowania inwestycji.	Koordinator projektu przy współpracy z radcą prawnym przygotowuje umowę pomiędzy wójtem/burmistrzem/prezydentem/starostą a podmiotem realizującym projekt inwestycyjny. Umowa powinna zawierać takie informacje, jak: szczegółowy zakres rzeczowy realizowanego przedsięwzięcia, zobowiązanie podmiotu występującego z inicjatywą inwestycyjną do prowadzenia dokumentacji umożliwiającej ocenę realizacji przedsięwzięcia pod względem merytorycznym i finansowym po stronie zobowiązań wnioskodawcy, określenie wysokości nakładów inwestycyjnych i innych rodzajów wsparcia ze strony urzędu oraz ich harmonogramu, określenie przeznaczenia przyznanych środków oraz sposobów ich rozliczenia, sankcje z tytułu niewłaściwego wykonania umowy.
13	Wdrożenie zasad monitorowania realizacji projektów inwestycyjnych.	Zespół, w skład którego wchodzi koordinator projektu oraz pracownicy urzędu opracowują, przy udziale konsultanta, sposoby i narzędzia merytorycznej i finansowej oceny realizowanych inicjatyw społecznych. Po okresie koniecznym do wdrożenia inwestycji przystępuje się do jej oceny.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
05-6		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KATALOG USŁUG URZĘDU		
Cel stosowania			Opis		
<p>Katalog usług jest narzędziem mającym na celu poprawę stopnia poinformowania obywateli o procedurze załatwiania spraw w urzędzie. Jego opracowanie pozwoli także uporządkować obszary poszczególnych usług oraz przyjąć i opublikować wewnętrzne standardy ich świadczenia. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opisy procedur załatwiania spraw (świadczenia usług), zawierające wszystkie ważne z punktu widzenia klienta informacje. 2. Przyjęcie wewnętrznych standardów załatwiania spraw. 3. Zwiększenie stopnia poinformowania obywateli o procedurach świadczenia usług. 			<p>Katalog przygotowywany jest przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za realizację poszczególnych spraw. Ma on formę krótkiej broszury, w której (w układzie tematycznym) znajdują się opisy procedur oraz inne ważne dla klientów informacje. Katalog powinien być dostępny na stronach internetowych urzędu. Opis każdej załatwianej sprawy (świadczonej usługi) zawiera następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • miejsce załatwiania sprawy, • sposób załatwiania sprawy, • wymagane dokumenty, • opłaty, • czas oczekiwania na załatwienie sprawy, • inne informacje ważne dla klientów. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
57	6	1.500	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.ugpiatnica.doc.pl www.wizna.pl/bip www.powiatlomzynski.pl www.dobczyce.pl

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia															
05-6		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO		KATALOG USŁUG URZĘDU															
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Miesiąc											
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Rodzaj	PLN	J	K												
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat katalogu usług oraz procedury jego opracowywania.	Robocze spotkanie konsultanta z kierownikami referatów	Koszty organizacyjne	200	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Opracowanie przez kierowników referatów (przy udziale konsultanta) wstępnej listy spraw oraz usług, które zostaną ujęte w katalogu.	Wstępna lista usług	Nie dotyczy	-	6	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Weryfikacja listy usług przez kierownictwo urzędu i przyjęcie jej ostatecznej wersji.	Lista usług	Nie dotyczy	-	2	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
4	Sporządzenie przez pracowników urzędu opisów usług według określonej formy.	Robocza wersja katalogu	Nie dotyczy	-	24	0		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji katalogu.	Zredagowana wersja katalogu	Nie dotyczy	-	3	1				<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-6	PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KATALOG USŁUG URZĘDU
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat katalogu usług oraz procedury jego opracowywania.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu katalogu usług. W spotkaniu tym biorą udział kierownicy referatów i innych jednostek organizacyjnych, dla których opracowywany jest katalog (lub osoby, które bezpośrednio będą przygotowywały katalog). W trakcie spotkania przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac, ustala sposób obiegu dokumentów oraz dokonuje wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac nad katalogiem.
2	Opracowanie przez kierowników referatów (przy udziale konsultanta) wstępnej listy spraw oraz usług, które zostaną ujęte w katalogu.	Lista przygotowywana jest przez kierowników we współpracy z pracownikami poszczególnych referatów. Stanowi ona ewidencję usług świadczonych przez poszczególne referaty. W ewidencji tej powinny się znaleźć jedynie sprawy istotne dla mieszkańców (w których są stroną). Przygotowane przez poszczególne referaty listy spraw są następnie przekazywane osobie, która pełni funkcję koordynatora całości prac nad katalogiem.
3	Weryfikacja listy usług przez kierownictwo urzędu i przyjęcie jej ostatecznej wersji.	Przygotowane przez poszczególne referaty ewidencje usług są weryfikowane przez koordynatora. Usunięte zostają ewentualne powtórzenia. W razie potrzeby lista może ulec rozszerzeniu. Lista zostaje przedstawiona kierownictwu urzędu do akceptacji. Ostatecznie zaakceptowana lista trafia do koordynatora.
4	Sporządzenie przez pracowników urzędu opisów usług według określonej formy.	Koordynator przekazuje listę usług do pracowników odpowiedzialnych za ich realizację. Pracownicy przygotowują opisy poszczególnych usług według ustalonego wzorca. W szczególności opisy zawierają: miejsce załatwienia sprawy, sposób załatwienia sprawy, wymagane dokumenty, opłaty, czas oczekiwania na załatwienie sprawy. Następnie przygotowane według wzorca opisy trafiają do koordynatora.
5	Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji katalogu.	Koordynator jest odpowiedzialny za weryfikację prawną i językową przygotowanych przez pracowników opisów usług. Weryfikacja prawna ma na celu wyeliminowanie ewentualnych niezgodności z obowiązującymi przepisami. W tym celu można skorzystać z pomocy radcy prawnego urzędu. Na tym etapie dokonuje się również korekty językowej (pisownia, składnia) oraz ujednoczenia dokumentu. Po weryfikacji dokonuje się scalenia katalogu w jeden dokument.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
05-6		PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO	KATALOG USŁUG URZĘDU (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
6	Zbadanie na wybranej próbie celowej stopnia czytelności katalogu.	Katalog zostaje przekazany kilku (kilkunastu) osobom nie zatrudnionym w urzędzie z prośbą o przekazanie opinii dotyczących jego czytelności (proponuje się zorganizowanie grup fokusowych, które pozwalają w szybkim czasie poddać katalog ocenie i zbadać opinie różnych adresatów katalogu). Uwagi powinny dotyczyć układu dokumentu, formy graficznej, jasności i czytelności poszczególnych sformułowań. Zadanie to wykonuje się, aby uzyskać uwagi sformułowane przez potencjalnych odbiorców katalogu. Katalog musi być dla nich zrozumiały i napisany językiem przystępnym, bez niezrozumiałych zwrotów specjalistycznych.	
7	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek.	Koordynator zbiera zgłoszone uwagi i jest odpowiedzialny za ich wprowadzenie do ostatecznej wersji katalogu. Po wprowadzeniu wszystkich niezbędnych uwag katalog jest gotowy do druku (powielenia).	
8	Powielenie katalogu (ewentualnie druk).	W zależności od przyjętej przez kierownictwo urzędu opcji katalog jest powielany lub drukowany. Musi on być dostępny dla mieszkańców w siedzibie urzędu i innych placówkach użyteczności publicznej (np. biblioteki).	
9	Umieszczenie katalogu na stronach internetowych.	W przypadku gdy gmina (powiat) posiada swoją oficjalną stronę internetową należy na niej umieścić przygotowany katalog. Katalog umieszcza się także na stronie BIP, dostosowując jego układ do wymogów tej strony. W miarę możliwości, na stronie powinny być zamieszczone również wzory wypełnianych dokumentów.	
10	Przygotowanie procedur oceny wykorzystania katalogu oraz monitorowania zmian i aktualizacji katalogu.	Konsultant we współpracy z pracownikami urzędu przygotowuje projekt procedur, które umożliwią dokonywanie okresowej oceny sposobu wykorzystywania katalogu (np. czy jest on w wystarczającym stopniu dostępny dla korzystających z usług urzędu). Ponadto, zaproponowane zostaną mechanizmy dokonywania okresowego przeglądu aktualności katalogu oraz przeprowadzania jego aktualizacji (wskazanie, kto i kiedy jest odpowiedzialny za aktualizację katalogu). Konsultant proponuje sposób sformalizowania procedur (np. poprzez zarządzenie).	

6. STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO

06-1	Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości
06-2	Punkt pobudzania aktywności gospodarczej
06-3	Powiatowy bank informacji gospodarczych

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
06-1		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	BADANIE ANKIETOWE KLIMATU DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI		
Cel stosowania			Opis		
<p>Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości ma na celu poznanie oczekiwań, preferencji oraz problemów nurtujących środowisko lokalnego biznesu. Jego przeprowadzenie może być połączone z procesem budowania strategii rozwoju. Spodziewane efekty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poznanie planów pracodawców i przedsiębiorców, co do ekspansji lub zmiany lokalizacji. 2. Uzyskanie ogólnych informacji dotyczących profilu produkcji, zatrudnienia i struktury przedsiębiorstw. 3. Dokładne zrozumienie postaw środowiska biznesu wobec władz lokalnych (powiatu i gmin) oraz miejscowej gospodarki. 4. Osiągnięcie trwałego porozumienia pomiędzy środowiskiem biznesu i władzami lokalnymi. 			<p>Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości przeprowadzane jest przez pracowników urzędu na reprezentatywnej grupie podmiotów gospodarczych. Wybrana grupa podmiotów gospodarczych musi odzwierciedlać profil gospodarczy gminy (powiatu). Badanie przeprowadzane jest przy użyciu przygotowanej ankiety. Opinie uzyskane w trakcie badania są wskazówkami dla władz lokanych w zakresie podejmowanych przez nie działań prorozwojowych.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
50	5	1.700	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
06-1		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	BADANIE ANKIETOWE KLIMATU DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Tydzień												
			Finansowe		pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat zasad badania ankietowego klimatu dla przedsiębiorczości.	Spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w badania	Koszty organizacyjne	200	4	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Opracowanie listy podmiotów gospodarczych objętych badaniem.	Lista podmiotów gospodarczych	Nie dotyczy	-	2	0,5	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Wysłanie listu wprowadzającego przez wójta (burmistrza, prezydenta, starostę) do właścicieli lub osób zarządzających wytypowanymi podmiotami gospodarczymi.	Powiadomienie podmiotów gospodarczych o planowanym badaniu	Koszty organizacyjne	100	2	0		<input checked="" type="checkbox"/>											
4	Indywidualne kontakty osób zaangażowanych w przeprowadzanie badania z podmiotami gospodarczymi.	Ustalenie terminu przeprowadzenia ankiety	Koszty badań	100	5	0		<input checked="" type="checkbox"/>											
5	Przeprowadzenie badania ankietowego.	Wypełnione formularze ankiet	Koszty badań	1.000	20	0,5				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
6	Przekazanie wypełnionych ankiet do stosownej komórki w urzędzie.	Wypełnione ankiety	Nie dotyczy	-	3	0						<input checked="" type="checkbox"/>							
7	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez wyznaczoną komórkę przy udziale konsultanta.	Wstępna wersja raportu z badania	Nie dotyczy	-	10	2						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
8	Prezentacja raportu, dyskusja i wnioski.	Ostateczna wersja raportu z badania	Koszty organizacyjne	300	4	1								<input checked="" type="checkbox"/>					

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
06-1		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	BADANIE ANKIETOWE KLIMATU DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat zasad badania ankietowego klimatu dla przedsiębiorczości.	Na tym etapie następuje dobór pracowników urzędu, którzy będą zaangażowani w badanie. Konsultant zaznajamia wytypowaną grupę z zasadami przeprowadzania badania oraz harmonogramem. Omówiona zostaje szczegółowo ankieta będąca podstawą badania, dokonywane są ewentualne korekty w treści ankiety. Na spotkaniu dokonuje się wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora przeprowadzanych badań.	
2	Opracowanie listy podmiotów gospodarczych objętych badaniem.	Wybór reprezentatywnej grupy podmiotów gospodarczych, na której przeprowadzone zostaną badania. Grupa musi odzwierciedlać profil gospodarczy gminy (powiatu) zarówno pod względem prowadzonej działalności, jak i struktury własnościowej.	
3	Wysłanie listu wprowadzającego przez wójta (burmistrza, prezydenta, starostę) do właścicieli lub osób zarządzających wytypowanymi podmiotami gospodarczymi.	List ma na celu przedstawienie wytypowanym podmiotom gospodarczym istoty oraz celu przeprowadzanego badania. Zawarta w nim musi być również informacja o harmonogramie przeprowadzanego badania oraz jego oczekiwanych wynikach.	
4	Indywidualne kontakty osób zaangażowanych w przeprowadzanie badania z podmiotami gospodarczymi.	Podmioty gospodarcze wybrane do badania zostają przydzielone poszczególnym osobom. Nawiązują one następnie kontakt telefoniczny w celu wyznaczenia terminu spotkania, na którym przeprowadzony zostanie wywiad.	
5	Przeprowadzenie badania ankietowego.	Badanie ma charakter wywiadu przeprowadzanego na podstawie kwestionariusza. Wywiad ten może zająć około 1 godziny, w zależności od ilości zadanych w ankiecie pytań. Osoba przeprowadzająca wywiad zapisuje odpowiedzi w kwestionariuszu.	
6	Przekazanie wypełnionych ankiet do stosownej komórki w urzędzie.	Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów, wypełnione kwestionariusze przekazane zostają koordynatorowi badania ze strony urzędu.	
7	Analiza ankiet i sporządzenie raportu przez wyznaczoną komórkę przy udziale konsultanta.	W raporcie dane przedstawione są w formie zbiorczej. Raport przygotowany jest przez pracowników urzędu przy aktywnym udziale konsultanta.	
8	Prezentacja raportu, dyskusja i wnioski.	Zorganizowanie przez władze urzędu spotkania z przedstawicielami środowisk gospodarczych celem prezentacji raportu z badań oraz dyskusji mającej na celu zainicjowanie działań na rzecz poprawy warunków działań lokalnych środowisk gospodarczych.	

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia			
06-2	STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	PUNKT POBUDZANIA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ			
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem narzędzia jest stworzenie punktu, którego funkcją będzie pobudzenie aktywności mieszkańców jednostki w zakresie przedsiębiorczości i inicjatyw o charakterze obywatelskim. Punkt prowadzony będzie przez pracownika odpowiedzialnego za doradztwo w zakresie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej oraz przekazywanie informacji o usługach i programach pomocowych dla osób i firm prowadzących taką działalność, jak również dla tych, którzy realizują działania o charakterze społecznym. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dostępna dla mieszkańców jednostki podręczna biblioteka materiałów dla przedsiębiorców. 2. Funkcjonowanie strony internetowej punktu, na której znajduje się teleadresowa baza danych o firmach z obszaru jednostki. 3. Tworzenie nowych miejsc pracy (w firmach nowych, jak i już istniejących – na skutek ich rozwoju). 4. Podniesienie poziomu wiedzy o przedsiębiorczości wśród młodzieży. 5. Wzrost liczby inicjatyw społecznych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości. 			<p>Osoba prowadząca punkt będzie na bieżąco udzielać porad z zakresu przedsiębiorczości. Jej zadaniem będzie także pomoc w kontaktach zagranicznych dla firm lokalnych. Aby zwiększyć skuteczność działań punktu, osoby te prowadzić będą szkolenia dla młodzieży szkół średnich z zakresu przedsiębiorczości. W celu lepszej efektywności funkcjonowania, punkty pobudzania aktywności gospodarczej powinny w przyszłości działać w ramach stowarzyszenia sprawującego opiekę merytoryczną i dostarczającego odpowiednie materiały. Do zadań stowarzyszenia powinno należeć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowywanie materiałów szkoleniowych i organizacja szkoleń dla prowadzących punkty, • okresowa ocena efektywności pracy osób prowadzących punkty, • prowadzenie strony internetowej stowarzyszenia, zawierającej bazę danych o inicjatywach lokalnych, • pozyskiwanie środków zewnętrznych (w tym z UE) na prowadzenie działalności statutowej. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
29	9,5	19.200	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
06-2		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	PUNKT POBUDZANIA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Spotkanie informacyjne w urzędzie na temat idei punktu pobudzania aktywności gospodarczej oraz przedstawienie procedury jego uruchomienia.	Przedstawienie informacji dotyczących idei i planu funkcjonowania punktu osobom odpowiedzialnym za obsługę podmiotów gospodarczych, sekretarzowi gminy oraz wójtowi/burmistrzowi/prezydentowi/staroście	Koszty organizacyjne	200	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
2	Wybór odpowiedniej formuły funkcjonowania punktu w zależności od możliwości lokalowych i kadrowych w urzędzie.	Decyzja odnośnie formuły funkcjonowania punktu, uwzględniająca wady i zalety każdego z rozwiązań	Nie dotyczy	-	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>												
3	Przeprowadzenie procesu rekrutacji osoby odpowiedzialnej za obsługę punktu pobudzania aktywności gospodarczej.	Wybrana osoba odpowiedzialna za punkt	Nie dotyczy	-	2	0		<input checked="" type="checkbox"/>											
4	Ustalenie indywidualnego planu działań dla osoby prowadzącej punkt adekwatnego do poziomu rozwoju jednostki.	Roczny plan działań dla osoby prowadzącej punkt	Nie dotyczy	-	1	1			<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Przeszkolenie osoby odpowiedzialnej za prowadzenie punktu pobudzania aktywności gospodarczej.	Osoba przygotowana do prowadzenia punktu	Koszty organizacyjne	100	2	2				<input checked="" type="checkbox"/>									

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																
06-2		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO		PUNKT POBUDZANIA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ (cd.)																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc													
			Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			Rodzaj	PLN	J	K														
6	Wyposażenie punktu w podstawowy sprzęt biurowy (telefon, faks, komputer, przyłączenie do internetu).	Punkt dysponuje odpowiednią infrastrukturą	Koszty utworzenia stanowiska	15.000	5	0					☒									
7	Skompletowanie biblioteczki przedsiębiorcy.	Biblioteczka przedsiębiorcy	Koszty organizacyjne	3.000	3	0,5						☒								
8	Opracowanie programu szkoleń z zakresu przedsiębiorczości adresowanego do uczniów szkół średnich.	Konspekt przedmiotu oraz materiały dydaktyczne do zajęć z przedsiębiorczości	Koszty organizacyjne	200	3	3							☒							
9	Opracowanie strony internetowej punktu.	Działająca strona internetowa zawierająca, m.in. bazę danych o podmiotach gospodarczych na terenie jednostki	Koszty zamieszczenia na stronie www	400	3	0								☒						
10	Przygotowanie ulotki informującej o ofercie punktu, jak również przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród mieszkańców jednostki.	Ulotka informacyjna o punkcie jako element akcji promocyjnej	Koszty organizacyjne	300	8	1							☒							

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
06-2	STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	PUNKT POBUDZANIA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie informacyjne w urzędzie na temat idei punktu pobudzenia aktywności gospodarczej oraz przedstawienie procedury jego uruchomienia.	Podczas spotkania konsultant przedstawia założenia punktu pobudzenia aktywności gospodarczej, podaje przykłady jego konkretnych działań. W spotkaniu uczestniczą osoby odpowiedzialne w urzędzie za obsługę podmiotów gospodarczych, sekretarz oraz wójt (burmistrz, prezydent, starosta) lub jego zastępca. Konsultant przedstawia możliwe warianty funkcjonowania punktu oraz wady i zalety każdego z nich.
2	Wybór odpowiedniej formuły funkcjonowania punktu w zależności od możliwości lokalowych i kadrowych w urzędzie.	Po przeanalizowaniu możliwości lokalowych i kadrowych podjęta zostaje decyzja dotycząca wybrania odpowiedniego rodzaju punktu spośród następujących możliwości: <ul style="list-style-type: none"> • punkt umieszczony jest w siedzibie urzędu, osobą prowadzącą punkt jest wydelegowany urzędnik mający te zadania w zakresie swoich obowiązków, jego prace wspierac mogą wolontariusze, • punkt umieszczony jest w siedzibie urzędu, następuje rozpisanie konkursu i zatrudnienie odpowiedniej osoby, która będzie odpowiadać wyłącznie za prowadzenie punktu, • punkt zostaje utworzony poza siedzibą urzędu i jest prowadzony przez zatrudnionego pracownika, którego mogą wspierać wolontariusze, • podpisanie porozumienia z organizacją działającą na terenie jednostki w sprawie prowadzenia punktu (np. fundacja rozwoju, stowarzyszenie, itp.).
3	Przeprowadzenie procesu rekrutacji osoby odpowiedzialnej za obsługę punktu pobudzenia aktywności gospodarczej.	W zależności od wybranej formuły funkcjonowania punktu, wybrany zostanie odpowiedni pracownik urzędu lub też przeprowadzony zostanie konkurs na to stanowisko. Wskazane jest, aby kandydaci posiadali następujące kwalifikacje: <ul style="list-style-type: none"> • posiadanie co najmniej stopnia licencjata, • znajomość zagadnień ekonomicznych i prawnych, • dobra znajomość co najmniej jednego języka obcego, • znajomość podstawowych programów komputerowych.
4	Ustalenie indywidualnego planu działań dla osoby prowadzącej punkt, adekwatnego do poziomu rozwoju jednostki.	Istotne jest, aby plan pracy punktu uwzględniał realia społeczno-gospodarcze jednostki i w najlepszy sposób przyczyniał się do pobudzenia aktywności gospodarczej i obywatelskiej. Dlatego też na tym etapie ekspert wraz z pracownikiem punktu opracują roczny plan działań dostosowany do warunków danej jednostki.
5	Przeszkolenie osoby odpowiedzialnej za prowadzenie punktu pobudzenia aktywności gospodarczej.	Osoby odpowiedzialne za prowadzenie punktu – z wszystkich jednostek biorących udział w projekcie – powinny odbyć szkolenie z zakresu przedsiębiorczości jak i prawa gospodarczego. Wskazane jest, aby szkolenie objęło równocześnie wszystkie osoby, co wpłynie na lepszą integrację grupy. W przyszłości wspieranie rozwoju gospodarczego opierać się będzie również na współpracy poszczególnych punktów w zakresie wymiany informacji, poszukiwania partnerów gospodarczych, itp.

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
06-2		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	PUNKT POBUDZANIA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ (cd.)
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
6	Wyposażenie punktu w podstawowy sprzęt biurowy (telefon, faks, komputer, przyłączenie do internetu).	Jeżeli zostanie wybrany wariant stworzenia punktu w ramach urzędu, konieczne będzie odpowiednie przygotowanie stanowiska. W przypadku punktu zewnętrznego niezbędne będzie zakupienie wyposażenia. Koszt utworzenia punktu uwzględnia również jego roczne funkcjonowanie.	
7	Skompletowanie biblioteczki przedsiębiorcy.	Ekspert zewnętrzny przygotowuje listę podstawowych pozycji książkowych, poradników, itp., które powinny być dostępne w punkcie dla wszystkich zainteresowanych. Po sporządzeniu listy odpowiednia literatura zostanie zakupiona.	
8	Opracowanie programu szkoleń z zakresu przedsiębiorczości adresowanego do uczniów szkół średnich.	Pobudzenie aktywności gospodarczej powinno rozpoczynać się już na poziomie młodzieży gimnazjalnej. Dlatego też wybrany zostanie odpowiedni program szkoleń, z wykorzystaniem właściwych materiałów.	
9	Opracowanie strony internetowej punktu.	Ekspert zewnętrzny we współpracy z osobą odpowiedzialną za prowadzenie punktu przygotowuje stronę internetową punktu. W szczególności, powinna ona zawierać informacje o firmach działających w jednostce, ich opis, dane teleadresowe. Baza powinna być przygotowana w wersji obcojęzycznej (w formie uproszczonej).	
10	Przygotowanie ulotki informującej o ofercie punktu, jak również przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród mieszkańców jednostki.	Ekspert we współpracy z osobą odpowiedzialną za prowadzenie punktu przygotowuje ulotkę, charakteryzującą rolę i zadania punktu. Następnie przygotowujemy będzie program przeprowadzenia odpowiedniej akcji informacyjnej wśród mieszkańców jednostki.	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
06-3		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	POWIATOWY BANK INFORMACJI GOSPODARCZYCH		
Cel stosowania			Opis		
<p>Powołanie powiatowego banku informacji gospodarczych pozwoli na stworzenie warunków do pełniejszego zabezpieczenia potrzeb informacyjnych władz lokalnych oraz podmiotów gospodarujących na terenie powiatu. Jest on również tworzony z myślą o poprawie wizerunku powiatu wśród inwestorów zewnętrznych.</p>			<p>Utworzenie powiatowego banku informacji gospodarczych pozwoli na pełniejsze zaspokojenie potrzeb informacyjnych gmin oraz powiatu – przy jednoczesnym zminimalizowaniu kosztów pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji. Stanowić on będzie także wiarygodne źródło informacji o potencjale ekonomicznym powiatu i możliwościach realizowania przedsięwzięć gospodarczych na jego terenie (np. dla potencjalnych inwestorów) służące budowaniu atrakcyjnego wizerunku powiatu. W wyniku prac nad powiatowym bankiem informacji gospodarczych powstanie formalnie określony zasób informacji. Dzięki stworzeniu systemu powiatowego – integrującego oprócz danych gminnych także dane statystyki publicznej – zasoby te uzupełnione zostaną o oficjalne dane statystyczne. Integracja systemu na poziomie powiatowym (oprócz ograniczenia kosztów gromadzenia i przetwarzania danych przez poszczególne jednostki) pozwoli także na dokonywanie porównań wewnątrzpowiatowych. W docelowym kształcie bank zabezpieczać powinien potrzeby informacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • władz samorządowych (powiatu i wchodzących w jego skład gmin), • podmiotów gospodarczych i instytucji około-biznesowych, kultury, edukacji, itd. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach*		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
15 (każda z jednostek)	3 (każda z jednostek)	1.800	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.powiatlomzynski.pl

*Nakłady osobodni pracy po stronie jednostki i po stronie konsultantów są liczone dla 1 JST (tzn. w przypadku gdy w realizacji projektu uczestniczy 7 gmin i powiat łączne nakłady po stronie tych 8 samorządów wyniosą 120 dni natomiast po stronie konsultantów 24 dni).

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
06-3		STYMULOWANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO	POWIATOWY BANK INFORMACJI GOSPODARCZYCH
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Uzgodnienie założeń organizacyjnych i merytorycznych dotyczących powołania powiatowego banku informacji gospodarczych.	W ramach pierwszego etapu wdrażania powiatowego banku informacji gospodarczych należy zorganizować spotkania konsultanta w przedstawicielami wszystkich gmin wchodzących w skład powiatu. W trakcie spotkań zaprezentować należy założenia funkcjonowania systemu, określić rolę poszczególnych podmiotów oraz przyjąć harmonogram prac. Należy dokonać wyboru koordynatora realizacji zadania ze strony starostwa powiatowego (czuwającego nad całością zadania) oraz koordynatorów gminnych.	
2	Określenie zakresu danych gromadzonych w ramach powiatowego banku informacji gospodarczych.	Konsultant wraz z koordynatorem realizacji zadania ze strony starostwa powiatowego dokonują przeglądu zasobów informacji gospodarczych. Należy sprecyzować, jakie informacje są szczególnie istotne z punktu widzenia działań promocyjnych prowadzonych przez powiat.	
3	Przygotowanie formularzy służących gromadzeniu danych.	Na tym etapie należy przygotowywać formularze do zbierania danych gospodarczych. Uwzględniać one powinny wszystkie ważne informacje z punktu widzenia potencjalnych odbiorców.	
4	Gromadzenie danych gospodarczych w gminach.	Zbieranie danych dokonywane jest przez osoby odpowiedzialne w każdej gminie za realizację zadania. Koordynatorzy gminni odpowiedzialni są za przeprowadzenie wywiadów oraz zebranie informacji wskazanych na drugim etapie wdrażania narzędzia (np. z podmiotami gospodarczymi i właścicielami gospodarstw agroturystycznych o gminnych terenach i obiektach przeznaczonych pod inwestycje). Na tym etapie należy dokonać selekcji podmiotów gospodarczych. Należy podjąć decyzje, które podmioty będą wchodziły do powiatowego banku informacji gospodarczych. Kluczem w dokonywaniu selekcji powinna być skala oraz zakres prowadzonej działalności. W zamierzeniu bank informacji ma być narzędziem służącym nawiązywaniu kontaktów gospodarczych oraz promocji. W związku z tym podmioty, które znajdują się w tym banku powinny prowadzić działalność produkcyjną lub usługową wykraczającą poza dostarczanie standardowych produktów. Podmioty te powinny posiadać możliwości kooperacji oraz ofertę, którą byłaby w stanie zainteresować szerszego odbiorcę.	
5	Weryfikacja danych.	Zebrane przez koordynatorów gminnych dane i informacje zostają przekazane koordynatorowi powiatowemu. Najlepszym rozwiązaniem jest wymiana danych w formie elektronicznej. Konsultant wspólnie z koordynatorem powiatowym dokonują przeglądu oraz weryfikacji danych. Odrzucone zostają zbędne informacje, m.in. dotyczące podmiotów nie kwalifikujących się do zamieszczenia w banku.	
6	Redakcja i publikacja danych.	Zredagowane informacje zostają udostępnione w wersji drukowanej oraz na stronach internetowych starostwa powiatowego.	
7	Usankcjonowanie trybu aktualizacji powiatowego banku informacji gospodarczych przez gminy.	Wszystkie gminy wchodzące w skład powiatu przyjmują zarządzenia regulujące tryb oraz procedurę aktualizacji powiatowego banku informacji gospodarczych.	

7. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

07-1

System zarządzania projektami

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
07-1		ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	SYSTEM ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI		
Cel stosowania			Opis		
<p>Celem wdrożenia systemu zarządzania projektami jest podniesienie zdolności urzędu do pozyskiwania środków zewnętrznych, zarządzania nimi oraz monitorowania sposobu ich wykorzystania. Wdrożenie proponowanego narzędzia pozwoli ponadto na zwiększenie udziału społecznego w realizacji projektów prowadzonych przez urząd. Spodziewany rezultat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost zdolności do wykorzystania środków zewnętrznych. 2. Mechanizmy służące ubieganiu się przez władze lokalne o fundusze zewnętrzne oraz monitorowaniu i kontroli ich wykorzystania. 3. Opisy i zakres obowiązków osoby/osób odpowiedzialnej/nych za pozyskiwanie i zarządzanie środkami zewnętrznymi. 4. Ramowy roczny plan pracy w/w osoby/osób. 5. Współpraca z organizacjami społecznymi i innymi jednostkami samorządu terytorialnego na rzecz realizowania wspólnych projektów. 			<p>System zarządzania projektami przygotowywany jest przez pracowników urzędu odpowiedzialnych za pozyskiwanie funduszy zewnętrznych, we współpracy z konsultantem. Indywidualna pomoc doradcza konsultanta, z elementami pracy grupowej i wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych, pozwoli na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • instytucjonalizację mechanizmu pozyskiwania środków zewnętrznych oraz zarządzania nimi, • opracowanie procedur, zakresu działań oraz ramowego planu pracy opartego na dokumentach planistycznych urzędu oraz analizie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych i pomoc doradczą w ubieganiu się o nie, • dostosowanie do lokalnych potrzeb rozwiązań w zakresie pozyskiwania i zarządzania środkami zewnętrznymi, sprawdzonych w Polsce i Europie, • włączenie w pozyskiwanie funduszy i realizację projektów prowadzonych przez urząd instytucji edukacyjnych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, instytucji religijnych oraz zidentyfikowanie nowych możliwości współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego w inicjowaniu i realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. 		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
68	11	900	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																				
07-1		ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI		SYSTEM ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI (cd.)																				
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady				Tydzień																
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
				Rodzaj	PLN	J	K																	
6	Zarządzanie projektami i pozyskiwanie funduszy w skali ponadlokalnej.	Notatka nt. możliwości współpracy z partnerami zewnętrznymi		Nie dotyczy	-	15	2								☒									
7	Instytucjonalizacja mechanizmu pozyskiwania, realizacji i monitoringu przedsięwzięć finansowanych ze środków zewnętrznych. Weryfikacja i zatwierdzenie do realizacji ramowego planu prac w zakresie pozyskiwania i zarządzania środkami zewnętrznymi.	Projekt uchwały		Nie dotyczy	-	10	1																	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
07-1		ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	SYSTEM ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Identyfikacja przykładów rozwiązań sprawdzonych w Polsce i Europie oraz dostosowanie ich do potrzeb lokalnych.	Konsultant przedstawia przykłady rozwiązań sprawdzonych w Polsce i Europie. Przygotowanie przez zespół propozycji dostosowania najlepszych rozwiązań do lokalnych potrzeb (praca grupowa konsultanta, koordynatora i zespołu pracowników zaangażowanych w przygotowanie projektów). Identyfikacja przez zespół potencjalnych partnerów oraz nawiązanie kontaktów umożliwiających ubieganie się o wsparcie zewnętrzne. Prezentacja przez zespół wyników prac kierownictwu urzędu. W tej fazie prac następuje identyfikacja możliwości działania zgodnego z potrzebami urzędu.	
2	Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat zasad zarządzania projektami oraz umiejscowienia pozyskiwania funduszy w strukturze urzędu.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne w opracowaniu zaleceń zwiększających zdolność urzędu do pozyskiwania funduszy i zarządzania projektami. W spotkaniu tym biorą udział przedstawiciele kierownictwa urzędu, kierownicy referatów i innych jednostek organizacyjnych włączonych do tego przedsięwzięcia. W trakcie spotkania przyjmuje się wariantowy zakres i sposób współpracy konsultanta z jednostką, harmonogram prac oraz dokonuje się wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac po stronie jednostki.	
3	Opracowanie listy przedsięwzięć, które urząd zamierza realizować w oparciu o fundusze zewnętrzne.	Na podstawie dokumentów planistycznych jednostki (i innych), mających wpływ na pozyskiwanie funduszy, pracownicy przygotowują analizę możliwości wykorzystania środków zewnętrznych. Na jej podstawie powstaje zestaw standardowych wskaźników (ilustrujących realizację planu pracy). Lista przygotowywana jest przez zespół we współpracy z kierownikami referatów, kierownikami jednostek budżetowych oraz poddana zostaje konsultacjom społecznym. Ramowy roczny plan pracy, stanowiący załącznik do analizy, jest podstawą do oceny zaangażowania urzędu w ubieganie się o fundusze zewnętrzne. Plan obejmować ma przedsięwzięcia istotne dla władz jednostki i przeznaczone do realizacji w okresie trwania projektu. Przygotowana lista przekazywana jest koordynatorowi prac w urzędzie.	
4	Pomoc doradcza w ubieganiu się o środki zewnętrzne, wsparcie realizacji i monitoringu przedsięwzięć finansowanych ze środków zewnętrznych.	Koordynator we współpracy z konsultantem przygotowuje wniosek do wybranego programu pomocowego, identyfikuje potencjalnych partnerów i negocjuje warunki ich udziału w planowanym przedsięwzięciu. Po akceptacji kierownictwa urzędu wniosek zostaje złożony. Proces przygotowania i złożenia aplikacji jest poddany analizie, stanowiąc podstawę do samodzielnego składania innych wniosków w przyszłości.	
5	Współuczestnictwo partnerów społecznych w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych i realizowaniu projektów z nich finansowanych.	Organizacja dwóch spotkań poświęconych pozyskiwaniu środków zewnętrznych (jako część realizacji planu działania). Na tym etapie dokonuje się również diagnozy potrzeb zgłaszanych przez partnerów oraz identyfikuje nowe przedsięwzięcia do finansowania. Zadanie to wykonuje się w celu zapoznania się z wnioskami formułowanymi przez potencjalnych partnerów.	
6	Zarządzanie projektami i pozyskiwanie funduszy w skali ponadlokalnej.	Organizacja spotkań poświęconych pozyskiwaniu środków zewnętrznych w skali ponadlokalnej z zespołami ds. projektów z innych jednostek. Identyfikacja możliwości wspólnego ubiegania się o środki, podział zadań w realizacji projektów o ponadlokalnym zasięgu działania (jako część realizacji planu działania). Pomoc doradcza specjalisty zewnętrznego w organizacji pierwszego spotkania. Na tym etapie dokonuje się również oceny możliwości współpracy. Uwagi i rekomendacje powinny dotyczyć możliwości współpracy w realizacji przedsięwzięć, jej zakresu i formy.	
7	Instytucjonalizacja mechanizmu pozyskiwania, realizacji i monitoringu przedsięwzięć finansowanych ze środków zewnętrznych. Weryfikacja i zatwierdzenie do realizacji ramowego planu prac w zakresie pozyskiwania i zarządzania środkami zewnętrznymi.	Przedstawiony ramowy plan pracy jest weryfikowany przez kierownictwo urzędu. Dla każdego działania są przyjęte wskaźniki wykonania oraz określony czas jego realizacji. W razie potrzeby lista może ulec rozszerzeniu. Ostatecznie zaakceptowana lista trafia do koordynatora i stanowi podstawę jego działania. Określenie wspólnie z pracownikami zakresu obowiązków oraz umiejscowienia w strukturze organizacyjnej urzędu koordynatora zajmującego się pozyskiwaniem funduszy. To podstawa do stworzenia profilu kompetencji oraz zakresu obowiązków koordynatora oraz pracowników odpowiedzialnych za pozyskiwanie funduszy i zarządzanie projektami. Konsultacje w przygotowaniu zmian w regulaminie organizacyjnym jednostki – na potrzeby instytucjonalizacji pozyskiwania funduszy i zarządzania projektami.	

8. WSPÓŁPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

08-1

Program promocji powiatu

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia		
08-1		WSPÓLPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	PROGRAM PROMOCJI POWIATU		
Cel stosowania			Opis		
<p>Narzędzie stosuje się w celu prowadzenia wspólnej polityki promocyjnej dla obszaru całego powiatu. Rozwiązanie to ma szczególne znaczenie w przypadku małych gmin, które nie posiadają odpowiednich zasobów do prowadzenia działań promocyjnych. Opracowanie programu dla powiatu oraz tworzących go gmin przyczyni się do uporządkowania działań w tym zakresie oraz stworzenia spójnego planu działania. Podjęcie wspólnych działań w oparciu o opracowany program zwiększy efektywność promocji oraz pozwoli na zastosowanie większej liczby technik, przez co działania w tym zakresie cechować się będą większą skutecznością. W wyniku opracowania programu promocji zostaną określone narzędzia promocji powiatu – z uwzględnieniem specyfiki i potrzeb poszczególnych gmin – oraz nastąpi zdefiniowanie i określenie odbiorców promocji (tak, aby była ona jak najbardziej skuteczna).</p>			<p>Przy tworzeniu programu promocji należy wziąć pod uwagę istniejące zapisy w strategiach gminnych. W pracach nad programem uczestniczyć powinni przedstawiciele gmin, natomiast starostwo powinno dodatkowo pełnić funkcję koordynującą. Opracowany wspólnie dokument powinien definiować obszary promocji, jej odbiorców, katalog stosowanych technik oraz zakres odpowiedzialności poszczególnych podmiotów zaangażowanych w jego realizację.</p>		
Szacunkowe nakłady			Dostępna dokumentacja		
Pracy w osobodniach		Finansowe w PLN			
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)				
42	8	1.100	Wzory dokumentów	NIE	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	NIE	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia																
08-1		WSPÓLPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	PROGRAM PROMOCJI POWIATU																
Procedura wdrożenia		Rezultat	Szacunkowe nakłady				Miesiąc												
			Finansowe		Pracy w osobodniach*		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Rodzaj	PLN	J	K													
1	Powołanie zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie programu promocji.	Zespół zadaniowy ds. opracowania programu promocji	Koszty organizacyjne	200	6	1	☒												
2	Szkolenie z zakresu promocji dla członków zespołu.	Wiedza na temat prowadzenia promocji	Koszty organizacyjne	300	4	1	☒												
3	Pierwsze spotkanie zespołu zadaniowego.	Ustalenia dotyczące zawartości dokumentu	Koszty organizacyjne	200	4	1	☒												
4	Zespół redakcyjny opracowuje roboczą wersję programu.	Robocza wersja programu	Nie dotyczy	-	12	2		☒											
5	Przekazanie roboczej wersji programu członkom zespołu zadaniowego.	Zespół zadaniowy dysponuje roboczą wersją programu	Nie dotyczy	-	1	0				☒									
6	Drugie spotkanie zespołu zadaniowego.	Ostateczna wersja programu	Koszty organizacyjne	200	4	1				☒									
7	Końcowa redakcja dokumentu.	Zredagowany dokument	Nie dotyczy	-	8	1					☒								
8	Przekazanie programu promocji podmiotom uczestniczącym w jego przygotowaniu.	Zespół zadaniowy dysponuje finalną wersją programu	Koszty organizacyjne	200	1	0					☒								
9	Podjęcie uchwał w sprawie realizacji programu.	Uchwały powiatu oraz gmin w sprawie przyjęcia programu	Nie dotyczy	-	2	1						☒	☒						

* Nakłady pracy po stronie jednostki uwzględniają zaangażowanie pracowników jednej jednostki (starostwa).

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
08-1		WSPÓLPRACA MIĘDZY JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	PROGRAM PROMOCJI POWIATU
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis	
1	Powołanie zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie programu promocji.	Opracowywanie programu promocji powiatu odbywa się z inicjatywy starostwa. Pracownicy zajmujący się tą problematyką są odpowiedzialni za powołanie zespołu, który będzie pracował nad programem. W skład tego zespołu powinni wejść przedstawiciele wszystkich gmin oraz organizacji pozarządowych z terenu powiatu, zajmujący się promocją.	
2	Szkolenie z zakresu promocji dla członków zespołu.	W trakcie jednodniowego szkolenia, prowadzonego przez konsultanta, członkowie zespołu zapoznają się z technikami oraz instrumentami wykorzystywanymi w promocji.	
3	Pierwsze spotkanie zespołu zadaniowego.	Na pierwszym spotkaniu zespołu zadaniowego dokonuje się przeglądu istniejących dokumentów poświęconych kwestiom promocji (strategie gminne, programy sektorowe, itp.). Przeprowadzona zostaje analiza posiadanych zasobów oraz głównych potrzeb w zakresie promocji. Zespół przyjmuje wewnętrzny harmonogram prac oraz dokonuje podziału zadań między członków. Powołany zostaje zespół redakcyjny odpowiedzialny za przygotowanie roboczej wersji programu.	
4	Zespół redakcyjny opracowuje roboczą wersję programu.	Wcześniej wyłoniony zespół redakcyjny, w konsultacji z pozostałymi członkami (telefonicznie, drogą elektroniczną) opracowuje roboczą wersję programu. W programie umieszczone zostają narzędzia promocyjne wraz ze wskazaniem jednostek odpowiedzialnych za ich wdrożenie, preliminarz kosztów oraz harmonogram wdrożenia. Należy wskazać również źródła finansowania poszczególnych przedsięwzięć (budżety gmin, powiatu, inne). Na etapie projektowania narzędzi promocyjnych niezbędne może okazać się zaangażowanie konsultanta.	
5	Przekazanie roboczej wersji programu członkom zespołu zadaniowego.	Opracowany przez zespół redakcyjny program przekazany zostaje wszystkim członkom zespołu zadaniowego. Dokument ten jest następnie przedmiotem dyskusji w poszczególnych jednostkach (gminy, powiat, organizacje pozarządowe). Opinie i uwagi zostają zebrane przez poszczególnych członków zespołu zadaniowego.	
6	Drugie spotkanie zespołu zadaniowego.	W trakcie spotkania przekazywane są uwagi i uzupełnienia do opracowanego programu. Dokonuje się rozstrzygnięcia kwestii spornych i przyjmuje się ostateczną wersję programu.	
7	Końcowa redakcja dokumentu.	Członkowie zespołu redakcyjnego dokonują redakcji językowej oraz składu graficznego dokumentu.	
8	Przekazanie programu promocji podmiotom uczestniczącym w jego przygotowaniu.	Końcowa wersja programu zostaje przekazana władzom powiatu, gmin oraz organizacjom pozarządowym.	
9	Podjęcie uchwał w sprawie realizacji programu.	Jednostki samorządu terytorialnego podejmują uchwały w sprawie przyjęcia do realizacji programu promocji powiatu.	

9. ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI

09-1

Kodeks etyki

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia				
09-1	ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI	KODEKS ETYKI				
Cel stosowania		Opis				
<p>Stosowanie kodeksu etycznego ma na celu harmonizację postępowania urzędników z powszechnie uznawanymi wartościami i standardami etycznymi. Służy budowaniu efektywnej i przejrzystej administracji publicznej poprzez kształtowanie właściwych relacji urzędników z obywatelami. Spodziewane rezultaty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie kodeksów etyki dla pracowników samorządowych i wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych. 2. Wzmocnienie postaw etycznych radnych i pracowników samorządowych. 3. Wzrost przejrzystości działania władz publicznych oraz podniesienie jakości funkcjonowania urzędu i świadczonych przez niego usług. 		<p>Kodeks etyczny jest zbiorem zasad i wartości etycznych, wyznaczających standardy postępowania urzędników publicznych na rzecz realizacji szeroko rozumianego interesu publicznego społeczności lokalnej. Kodeks etyki zazwyczaj składa się z zapisów odnoszących się do następujących kwestii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definicji grupy docelowej – grupy osób, do których jego zapisy są adresowane, • obowiązków urzędników oraz radnych wobec społeczeństwa (opinii publicznej) w zestawieniu z interesem prywatnym, • ujawniania majątku, zasobów pieniężnych i innych walorów majątkowych urzędników oraz radnych, • odpowiedniego zachowania w sytuacji wystąpienia konfliktu interesów, • nadużywania władzy (wynikającego z zajmowanej pozycji), • wykorzystywania zasobów publicznych dla korzyści prywatnych, • definiowania zachowań, sytuacji lub postępowania naruszającego kodeks, • stosowania sankcji w przypadku naruszenia zapisów kodeksu, • postępowania po zakończeniu pracy w sektorze publicznym i restrykcji związanych z podejmowaniem określonych zajęć. <p>Kodeksy etyki dla pracowników samorządowych i wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych są przygotowywane przez kierownictwo urzędu, jego pracowników oraz radnych.</p>				
Szacunkowe nakłady		Dostępna dokumentacja				
Pracy w osobodniach						Finansowe w PLN
Pracownicy jednostki (J)	Konsultanci zewnętrzni (K)					
41	7	1.300	Wzory dokumentów	TAK	www.msap.ae.krakow.pl	
			Dostępność informacji na stronach www (adresy)	TAK	www.powiat-myslenice.pl	

Pozycja katalogu		Obszar/Obszary		Nazwa narzędzia																			
09-1		ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI		KODEKS ETYKI (cd.)																			
Procedura wdrożenia		Rezultat		Szacunkowe nakłady			Miesiąc																
				Finansowe		Pracy w osobodniach		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
				Rodzaj	PLN	J	K																
5	Formalizacja kodeksów etyki.	Podjęcie decyzji formalizujących kodeksy (uchwała, zarządzenie, stanowisko rady)		Nie dotyczy	-	3	0					☒											
6	Upowszechnienie kodeksów etyki i ich powielenie.	Kodeksy etyki dostępne dla pracowników, radnych, mieszkańców i mediów lokalnych		Koszty organizacyjne	300	3	0						☒										
7	Umieszczenie kodeksów etyki na stronach internetowych.	Kodeksy etyki dostępne na stronach internetowych		Koszt zamieszczenia kodeksów na stronie www	400	1	0						☒										
8	Stworzenie systemu monitorowania zarządzania etyką w urzędzie.	Funkcjonuje system monitoringu zarządzania etyką		Nie dotyczy	-	4	2							☒									

Pozycja katalogu	Obszar/Obszary	Nazwa narzędzia
09-1	ETYKA I ZAPOBIEGANIE ZJAWISKOM KORUPCJI	KODEKS ETYKI
Procedura wdrożenia		Szczegółowy opis
1	Spotkanie robocze w sprawie kodeksów etyki z udziałem konsultanta oraz radnych, wójta (burmistrza, prezydenta, starosty), sekretarza, osób odpowiedzialnych za zarządzanie kadrami w urzędzie. Powołanie zespołu pracującego nad opracowaniem kodeksów etyki.	W trakcie dwu-, trzygodzinnego spotkania konsultant przekazuje informacje pomocne przy opracowywaniu kodeksów etyki dla pracowników samorządowych i wybieralnych przedstawicieli władz lokalnych. W spotkaniu tym biorą udział radni, wójt (burmistrz, prezydent, starosta), sekretarz, osoby odpowiedzialne za zarządzanie etyką w urzędzie. Na spotkanie należy zaprosić przedstawicieli lokalnych mediów i organizacji społecznych. W trakcie spotkania powołuje się zespół pracujący nad utworzeniem kodeksów etyki (ważne jest, aby w zespole tym znaleźli się zarówno urzędnicy, jak i przedstawiciele rady) oraz dokonuje się wyboru osoby pełniącej funkcję koordynatora prac (przewodniczący tego zespołu), przyjmuje się wewnętrzny harmonogram prac oraz ustala sposób obiegu dokumentów.
2	Przekazanie zespołowi pracującemu nad opracowaniem kodeksów etyki ich roboczych projektów, informacji o sposobie ich opracowania oraz harmonogramu prac.	Konsultant przekazuje zespołowi pracującemu nad opracowaniem kodeksów etyki przykłady tego typu dokumentów oraz dodatkowe materiały i informacje na temat sposobów ich przygotowania.
3	Przygotowanie zmian w projektach kodeksów etyki przez zespół pracujący nad ich opracowaniem.	Zespół pracujący nad utworzeniem kodeksów etyki dokonuje analizy przekazanych przez konsultanta projektów oraz materiałów na temat sposobów ich przygotowania. Istniejące już projekty kodeksów etyki stają się punktem wyjścia do opracowania autorskiego dokumentu. Robocze wersje kodeksów etyki przedkładane są do zaopiniowania kierownictwu urzędu, jego pracownikom i radzie. Zgłoszone uwagi są przekazywane zespołowi pracującemu nad opracowaniem kodeksów etyki, który w oparciu o nie dokonuje stosownych modyfikacji/uzupełnień.
4	Weryfikacja projektów kodeksów etyki w trakcie dyskusji, w której biorą udział konsultant oraz zespół pracujący nad ich opracowaniem. Akceptacja zawartości i formy kodeksów etyki.	Zmodyfikowane/uzupełnione kodeksy etyki stają się przedmiotem analizy i dyskusji zespołu pracującego nad opracowaniem kodeksów. W spotkaniu bierze udział konsultant. Po spotkaniu dokonuje się ewentualnych zmian. Po ich wprowadzeniu projekty kodeksów etyki kierowane są do ponownego zaopiniowania i akceptacji. Po jej otrzymaniu dokumenty kierowane są do konsultacji przez komisje rady i – po ich pozytywnym zakończeniu – na sesję rady.
5	Formalizacja kodeksów etyki.	Zostaje określony tryb i sposób formalizacji kodeksów etyki. Następuje podjęcie stosownych decyzji (np. uchwała, zarządzenie, stanowisko rady).
6	Upowszechnienie kodeksów etyki i ich powielenie.	Należy zadbać, aby każdy pracownik urzędu i radny miał możliwość zapoznania się z kodeksami etyki (zamieszczenie ich w widocznym miejscu w urzędzie). Wskazane jest również, aby kodeksy były dostępne dla mieszkańców w siedzibie urzędu i innych placówkach użyteczności publicznej (np. biblioteki). Konieczne jest również przesłanie ich do lokalnych mediów i zadbanie o to, aby zostały opublikowane w lokalnej prasie, a informacja o ich wprowadzeniu pojawiła się w mediach lokalnych (np. radio, telewizja).
7	Umieszczenie kodeksów etyki na stronach internetowych.	W celu upowszechnienia kodeksów etyki i zawartych w nim standardów etycznych zasadne jest również zamieszczenie ich w internecie (najlepiej na stronach urzędu). Zadanie to może wykonać pracownik urzędu odpowiedzialny za zarządzanie informacją w urzędzie lub osoby spoza urzędu (zlecenie).
8	Stworzenie systemu monitorowania zarządzania etyką w urzędzie.	Abby kodeksy etyki mogły stać się praktycznie przydatnym narzędziem zarządzania konieczne jest monitorowanie ich stosowania. Oznacza to potrzebę sporządzania przez sekretarza urzędu raportu na temat przestrzegania ich zapisów (raz do roku) i przedkładania go wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi, staroście) i przewodniczącemu rady. W tym celu konieczne jest opracowanie dokumentu (wraz ze stosownymi załącznikami), który określać będzie formy zaznajamiania pracowników i radnych z kodeksami, sposób pozyskiwania informacji (zarówno od pracowników, jak i klientów urzędu) na temat przestrzegania kodeksów etyki, sposób analizy pozyskanych informacji, formy ich prezentacji oraz sankcje związane z łamaniem zapisów kodeksu. Dokument przygotowuje zespół pracujący nad opracowaniem kodeksów etyki, przy aktywnym udziale konsultanta.