

Analiza instytucjonalna powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego

pod redakcją Jarosława Bobera

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

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

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

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



Wydawca

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

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

Recenzent

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Projekt graficzny i skład

Centralne Biuro Projektowe
www.cbprojektowe.pl

ISBN: 978-83-89410-62-7

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

7.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 4	44
7.3.	Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	45
7.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	45
7.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	45
7.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	47
7.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi	48
7.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 5	50
7.4.	Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie procesami	51
7.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 6. Zarządzanie procesami	51
7.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie procesami	51
7.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie procesami	53
7.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 6. Zarządzanie procesami	54
7.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 6	56
7.5.	Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie projektami	57
7.5.1.	Stan modelowy kryterium nr 7. Zarządzanie projektami	57
7.5.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie projektami	57
7.5.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie projektami	58
7.5.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 7. Zarządzanie projektami	59

7.5.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 7	61
8.	Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	62
8.1.	Kryterium zarządzania nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja	62
8.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja	62
8.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja	61
8.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja	64
8.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja	65
8.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 8	67
8.2.	Kryterium zarządzania nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie	68
8.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie	68
8.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie	68
8.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie	70
8.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie	71
8.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 9	73
8.3.	Kryterium zarządzania nr 10. Doskonalenie zawodowe	74
8.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe	74
8.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe	74

8.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe	76	9.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne	94
8.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe	76	9.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne	95
8.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 10	78	9.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne	96
8.4.	Kryterium zarządzania nr 11. Etyka	79	9.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 13	99
8.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 11. Etyka	79	9.3.	Kryterium zarządzania nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	100
8.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 11. Etyka	79	9.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	100
8.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 11. Etyka	81	9.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	100
8.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 11. Etyka	82	9.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	101
8.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 11	85	9.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne	102
9.	Obszar zarządzania IV. Partnerstwo	86	9.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 14	104
9.1.	Kryterium zarządzania nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	86	10.	Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi	105
9.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	86	10.1.	Kryterium zarządzania nr 15. Usługi administracyjne	105
9.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	86	10.1.1.	Stan modelowy kryterium nr 15. Usługi administracyjne	105
9.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	89	10.1.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 15. Usługi administracyjne	105
9.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne	90	10.1.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 15. Usługi administracyjne	107
9.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 12	93	10.1.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 15. Usługi administracyjne	108
9.2.	Kryterium zarządzania nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne	94			
9.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne	94			

10.1.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 15	110
10.2.	Kryterium zarządzania nr 16. Usługi społeczne.....	111
10.2.1.	Stan modelowy kryterium nr 16. Usługi społeczne.....	111
10.2.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Usługi społeczne.....	111
10.2.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Usługi społeczne	113
10.2.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 16. Usługi społeczne.....	114
10.2.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16	116
10.3.	Kryterium zarządzania nr 17. Usługi techniczne	117
10.3.1.	Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi techniczne	117
10.3.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 17. Usługi techniczne.....	117
10.3.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi techniczne	119
10.3.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 17. Usługi techniczne.....	120
10.3.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 17	122
10.4.	Kryterium zarządzania nr 18. Bezpieczeństwo.....	123
10.4.1.	Stan modelowy kryterium nr 18. Bezpieczeństwo.....	123
10.4.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Bezpieczeństwo.....	123
10.4.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Bezpieczeństwo	124
10.4.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 18. Bezpieczeństwo.....	125
10.4.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18.....	127

10.5.	Kryterium zarządzania nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego.....	128
10.5.1.	Stan modelowy kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego.....	128
10.5.2.	Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	128
10.5.3.	Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego.....	130
10.5.4.	Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego	131
10.5.5.	Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 19.....	134

11.	Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej powiatu.....	135
------------	---	------------

Szanowni Państwo,

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

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

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

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

Osiągnięciu tego celu służy metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego, którą chcemy upowszechnić wśród wszystkich samorządów lokalnych.

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

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

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

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

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

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

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

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

Z poważaniem,

Marek Hoj's'k

Podsekretarz Stanu

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji

1 Wprowadzenie

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

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

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

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

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

W ich ramach zdefiniowano łącznie dziewiętnaście tzw. kryteriów zarządzania,

w ramach których dokonywana jest analiza instytucjonalna. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego obejmuje 3 fazy. Są to:

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

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

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

- opisy stanów modelowych poziomu rozwoju instytucjonalnego każdego z ocenianych zakresów merytorycznych (kryteriów zarządzania);
- podstawowe definicje;
- pięciostopniowe opisy stadiów rozwoju instytucjonalnego dla ocenianych kryteriów w ramach pięciu obszarów zarządzania;
- kwestionariusze diagnostyczne korespondujące z opisami stadiów rozwoju instytucjonalnego, w których zdefiniowano warunki służące określeniu poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostki
- powiązanie warunków wskazanych w kwestionariuszach diagnostycznych ze standardami kontroli zarządczej.

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

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

Niniejsze opracowanie zostało natomiast przygotowane przez zespół autorski w składzie:

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

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

Jarosław Bober



Obszary i kryteria zarządzania dla powiatu

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

Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla powiatu

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

OBSZAR ZARZĄDZANIA/ KRYTERIUM ZARZĄDZANIA
IV. Partnerstwo
Kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne Kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne Kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne
V. Zarządzanie usługami publicznymi
Kryterium nr 15. Usługi administracyjne Kryterium nr 16. Usługi społeczne Kryterium nr 17. Usługi techniczne Kryterium nr 18. Bezpieczeństwo Kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego



Instrukcja przeprowadzania analizy instytucjonalnej

1. Analiza instytucjonalna powiatu jest przeprowadzana za pomocą kwestionariuszy diagnostycznych. Rezultatem analizy instytucjonalnej jest określenie stadium rozwoju instytucjonalnego powiatu.
2. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana indywidualnie dla każdego zdefiniowanego zakresu merytorycznej działalności powiatu, który nosi nazwę kryterium zarządzania. Przykładowymi kryteriami zarządzania są: zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, usługi administracyjne.
3. Poziom rozwoju instytucjonalnego powiatu w 5 obszarach zarządzania określany jest za pomocą 19 kryteriów zarządzania. Na przykład kryteria nr: 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja; 9. Motywowanie, ocena i awansowanie; 10. Doskonalenie zawodowe oraz 11. Etyka, składają się na obszar zarządzania kapitałem ludzkim organizacji.
4. Każde z kryteriów zarządzania zawiera opis 5 stadiów rozwoju instytucjonalnego powiatu. Stadium 1 oznacza z reguły, że w powiecie stosuje się procedury lub narzędzia zarządzania w zakresie nie wykraczającym poza wymogi przepisów prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju. W przypadku kilku kryteriów obejmuje ono również warunki weryfikujące formalną regulację określonych spraw (np. potwierdzenie delegacji i przyjęcia uprawnień). Stadia od 2 do 5 wskazują na coraz wyższy poziom rozwoju. Stadia rozwoju instytucjonalnego od 1 do 5 obrazują potencjalną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego powiatu.
5. Analiza instytucjonalna pozwala określić, w którym stadium rozwoju instytucjonalnego w ramach każdego kryterium zarządzania znajduje się powiat oraz jakie zadania muszą zostać podjęte w celu podniesienia jego potencjału instytucjonalnego.
6. Kryteria zarządzania zostały przygotowane w oparciu o zasadę kumulacji. Zasada ta oznacza, że osiągnięcie wyższego stadium rozwoju wymaga spełnienia wszystkich warunków dla tego stadium, jak również wszystkich warunków określonych dla stadiów poprzedzających.
7. Zgodnie z przyjętą metodą, powiat może zostać sklasyfikowany odpowiednio:
 - w stadium 1 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 1 (w większości kryteriów dla tego stadium określony jest jeden warunek);
 - w stadium 2 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 1 i 2;
 - w stadium 3 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 3 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 1 i 2;
 - w stadium 4 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 4 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 3, 2 oraz 1;
 - w stadium 5 – gdy spełnia wszystkie warunki określone dla stadium 5 oraz wszystkie warunki określone dla stadiów 4, 3, 2 oraz 1.
8. Modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego powiatu zawiera opis wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego powiatu w ramach każdego kryterium zarządzania. Stan modelowy jest syntezą warunków wymaganych dla poszczególnych stadiów oraz charakteryzuje powiat zarządzany i zorganizowany w sposób optymalny, który nawiązuje do najlepszych wzorców.

9. Warunki dla każdego stadium w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania znajdują się w kwestionariuszach diagnostycznych. Ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego powiatu jest dokonywana poprzez samoocenę czy warunki określone dla każdego stadium w ramach danego kryterium zarządzania są spełnione.
10. Kwestionariusze są wypełniane przez pracownika lub zespół pracowników samorządu powiatowego, dysponujących wiedzą o zarządzaniu w powiecie w ramach poszczególnych kryteriów zarządzania lub zajmujących stanowiska, które pozwalają im tę wiedzę uzyskać.
11. Warunki zawarte w kwestionariuszach diagnostycznych zostały sformułowane w sposób, który umożliwia udzielenie jednoznacznych odpowiedzi TAK wówczas, gdy powiat spełnia określony warunek oraz NIE, kiedy warunek ten nie jest spełniony. W przypadku części z pytań określono warunki szczegółowe, dla których udzielane są indywidualne odpowiedzi. W sytuacjach, kiedy nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie czy dany warunek został spełniony, o wyborze właściwej odpowiedzi decyduje opinia, co do której osiągnięto konsensus w drodze dyskusji wśród członków zespołu przeprowadzającego analizę lub opinia dominująca w tym zespole.
12. Jeżeli powiat spełnia określony warunek należy zakreślić pole ☐, informujące, którego stadium dany warunek dotyczy:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
2b) Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.		☐			

13. Pojęcia ważne dla przedmiotu analizy w ramach każdego kryterium zarządzania zostały zdefiniowane w części opisowej poszczególnych kryteriów.
14. W przypadku warunków, które zawierają kilka elementów, np.:

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

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

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

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
	☒				
	☒				
		☒			
		☒			
		☒			
			☒		
			☒		
			☒		
			☒		
				☒	
				☒	
				☐	
				☒	
				☐	
					☒
					☐
					☐

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

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

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

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

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

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



Ocena realizacji standardów kontroli zarządczej w analizie instytucjonalnej

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

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

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

5 Terminy ogólne

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

stytucje kultury), które w szczególności wykonują zadania o charakterze użyteczności publicznej.

6. **Usługa publiczna** – to pojedyncza usługa polegająca na dostarczaniu określonego dobra, np. bieżące utrzymanie nawierzchni dróg, utrzymanie budynków, udzielanie bezrobotnym pomocy w znalezieniu pracy, wydawanie zezwoleń wodno-prawnych, wydawanie licencji na transport drogowy zarobkowy osób lub rzeczy. Efektywne zarządzanie usługami publicznymi zwiększa ich dostępność oraz poprawia jakość. Dokonuje się to m.in. poprzez planowanie świadczenia usług publicznych i stosowanie standardów usług publicznych. W zakresie usług publicznych należy dążyć do:

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

Ocena usług publicznych powinna być dokonywana pod kątem:

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

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

8. **Cykliczna ocena efektów działalności** – warunek każdorazowo obecny w stadium 4, którego spełnienie wymaga dokonywania periodycznej oceny wszystkich procedur i narzędzi stosowanych w ramach danego kryterium zarządzania oraz efektów ich stosowania. Ocena jest dokonywana na podstawie wyników monitoringu.
9. **Cykliczna ocena efektów działalności oraz wykorzystanie jej wyników w celu doskonalenia zarządzania** – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, którego spełnienie wymaga, poza dokonywaniem stosownej oceny, również wykorzystania wyników sporządzonych ocen w praktyce zarządzania jednostką samorządu terytorialnego.
10. **Benchmarking** – warunek każdorazowo obecny w stadium 5, który oznacza ciągłą i systematyczną metodę porównywania (analiza porównawcza) wyników własnej działalności (realizacji zadań publicznych) z działalnością innych podmiotów, które można uznać za wzór. Benchmarking to poszukiwanie najlepszych praktyk (wzorców), innowacyjnych rozwiązań (pomysłów) i skutecznych procedur. Benchmarking umożliwia poprawę zadowolenia klientów usług publicznych; prowadzi do doskonalenia procesów (procedur); przyczynia się do zwiększenia efektywności podejmowanych działań; pomaga w wyznaczeniu celów i kierunków rozwoju oraz stwarza potrzebę ciągłej poprawy.
11. **Zarządzanie ryzykiem** – to całokształt skoordynowanych działań, podejmowanych cyklicznie zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia

celów i realizacji zadań. Zarządzanie ryzykiem powinno być realizowane w odniesieniu do organizacji jako całości (z uwzględnieniem jednostek nadzorowanych czy podległych) oraz istotnych obszarów jej aktywności. Ryzyko definiowane jest jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań. W wyniku prowadzonej identyfikacji ryzyk otrzymuje się listę ryzyk odnoszących się do sformułowanych celów, określającą przyczyny i skutki ich wystąpienia. Analiza ryzyka ma na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków (istotności dla osiągnięcia celów czy realizacji zadań). W ramach analizy ryzyka należy także określić akceptowany poziom ryzyka. W zależności od oceny poziomu ryzyka należy określić sposób reakcji na wystąpienie ryzyka. Reakcją na ryzyko mogą być: tolerowanie (brak działań, przy niskim poziomie istotności i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka), przeniesienie ryzyka na inny podmiot (np. poprzez ubezpieczenie), określenie działań minimalizujących wystąpienie ryzyka (ograniczenie do akceptowalnego poziomu) czy wycofanie się, rozumiane jako odejście od działań przy zbyt wysokim poziomie ryzyka i barku skutecznych środków dla jego minimalizacji. Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany poprzez prowadzenie rejestru ryzyka.



Obszar zarządzania I. Przywództwo i strategia

6.1. Kryterium zarządzania nr 1. Przywództwo

6.1.1. Stan modelowy kryterium nr 1. Przywództwo

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

6.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 1. Przywództwo

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

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

Kierownictwo jednostki – zespół złożony ze starosty, członków zarządu powiatu, sekretarza i skarbnika powiatu oraz kadry kierowniczej średniego szczebla (kierownicy lub dyrektorzy wydziałów i podległych jednostek organizacyjnych). Kierownictwo jednostki ma realny wpływ na kształtowanie postaw pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej w starostwie i podległych jednostkach organizacyjnych.

Badania satysfakcji i opinii pracowników starostwa – jedna z form komunikacji między kierownictwem jednostki a pracownikami. Przeprowadzane są w celu: uzyskania informacji od pracowników na temat ich poczucia samorealizacji

i rozwoju swojej kariery zawodowej, zbadania poziomu identyfikacji z powiatem, motywacji do pracy i rozwoju zawodowego, postrzegania kultury organizacyjnej oraz oceny efektywności komunikacji wewnętrznej. Badania powinny być przeprowadzane cyklicznie (optymalnie nie rzadziej niż raz na 2 lata). Przeprowadzając badania należy dążyć do zapewnienia porównywalności wyników badań w kolejnych latach.

Badania zadowolenia klientów usług publicznych – badania prowadzone w odniesieniu do konkretnego rodzaju i zakresu usług, tak aby ich odbiorca (klient)

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

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

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania powiatem zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa. 1b) Zakres delegowanych uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony oraz przyjęcie delegowanych uprawnień zostało potwierdzone podpisem osoby delegującej oraz przyjmującej.	2a) Kierownictwo jednostki podejmuje działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność powiatu i poprawę komunikacji wewnętrznej np. poprzez delegowanie uprawnień, promowanie wartości etycznych, doskonalenie informacji dwustronnej (zebrania oraz narzędzia/systemy informatyczne). 2b) Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy. 2c) Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania powiatem bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju powiatu.	3a) Kierownictwo jednostki stosuje praktykę publicznego doceniania oraz nagradzania indywidualnych i zespołowych osiągnięć zawodowych pracowników. 3b) Podejmując decyzje kierownictwo jednostki odnosi się do misji i celów strategicznych powiatu. 3c) Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących rozwojowi powiatu i poprawie usług publicznych. 3d) Kierownictwo jednostki prowadzi cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem (analiza, identyfikacja i reakcja na ryzyko).	4a) Prowadzone są badania poziomu satysfakcji pracowników z pracy wykonywanej w starostwie i jednostkach organizacyjnych. 4b) Wyniki badań satysfakcji pracowników są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki do poprawy jakości zarządzania. 4c) Kierownictwo jednostki włącza partnerów zewnętrznych w procesy planowania i realizacji strategii rozwoju powiatu. 4d) Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju powiatu. 4e) Kierownictwo jednostki identyfikuje i analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji zadań, strategii rozwoju i podniesienia jakości życia mieszkańców. 4f) Kierownictwo jednostki cyklicznie przeprowadza samoocenę w zakresie doskonalenia zarządzania powiatem i informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.	5a) Kierownictwo jednostki promuje w starostwie i jednostkach organizacyjnych powiatu kulturę organizacyjną, którą charakteryzują: a) orientacja na jakość usług, b) życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą, c) dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, d) atmosfera wzajemnego zaufania oparta na fundamentach etycznych, e) praca zespołowa, f) delegowanie kompetencji i odpowiedzialności, g) wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji, h) wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym. 5b) Współpraca międzynarodowa powiatu wspomaga realizację strategii jego rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców powiatu. 5c) Prowadzone są cykliczne badania poziomu zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania kluczowych jednostek organizacyjnych a uzyskane wyniki z badań wykorzystuje się w poprawie zarządzania powiatem. 5d) Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania powiatem. Rozwój kompetencji oceniany jest z perspektywy własnych osiągnięć w stosunku do osiągnięć osób zarządzających w innych jednostkach.

6.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 1. Przywództwo

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

6.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 1

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

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

6.2. Kryterium zarządzania nr 2. Zarządzanie strategiczne

6.2.1. Stan modelowy kryterium nr 2. zarządzanie strategiczne

Opis stanu modelowego:

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

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

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

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

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

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

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

- powiatowa strategia rozwiązywania problemów społecznych;
- powiatowy program ochrony środowiska;
- powiatowy program zapobiegania przestępczości oraz porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli;
- powiatowy program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest.

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

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

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

- komitet ds. monitoringu realizacji strategii (złożony z przedstawicieli samorządu i partnerów społecznych),

- zasady pozyskiwania uwag i wniosków partnerów społecznych w sprawach dotyczących realizacji strategii,
- zestaw wskaźników służących monitorowaniu i ocenie realizacji strategii.

Mechanizmy aktualizacji strategii – obowiązujący i stosowany tryb przeprowadzania aktualizacji strategii rozwoju powiatu.

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

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

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

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

6.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 2. Zarządzanie strategiczne

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

6.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 2

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

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



Obszar zarządzania II. Zarządzanie zasobami i procesami

7.1. Kryterium zarządzania nr 3. Zarządzanie finansami

7.1.1. Stan modelowy kryterium nr 3. Zarządzanie finansami

Opis stanu modelowego:

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

wprowadził szereg rozwiązań zapobiegających powstawaniu ryzyk lub ograniczających ich skutki. Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów zarządzania finansami oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane w celu doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami. Powiat poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania finansami oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

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

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

Wieloletnia prognoza finansowa – realistyczna prognoza, obejmująca co najmniej dochody i wydatki bieżące; dochody i wydatki majątkowe; wynik budżetu;

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

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

Średni koszt jednostkowy realizacji zadań inwestycyjnych – wyznaczany dla poszczególnych kategorii inwestycji stosunek poniesionych wydatków do właściwej jednostki miary, np. koszt wykonania 1 km drogi, 1 m² powierzchni obiektu użyteczności publicznej. W zależności od liczby wykonywanych inwestycji konieczne jest właściwe wyznaczanie kategorii inwestycji – tak aby uzyskiwany wynik był poprawny z punktu widzenia metodologii statystyki (w szczególności, aby był uzyskany na podstawie dostatecznie jednorodnej i dużej próbki statystycznej).

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

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

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

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

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) W powiecie, w tym w jego jednostkach organizacyjnych zarządza się finansami zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa. 1b) Określono zasady i procedury ochrony zasobów o szczególnym znaczeniu dla gospodarki finansowej powiatu, w tym jego jednostek organizacyjnych (w szczególności w zakresie ochrony informatycznych baz danych oraz programów finansowych/ księgowych). 1c) Istnieją mechanizmy (w tym podział kluczowych obowiązków pomiędzy różnych pracowników) zapewniające: a) autoryzację operacji gospodarczych i finansowych przez osoby upoważnione, b) weryfikację operacji gospodarczych i finansowych przed i po ich dokonaniu, c) rzetelne i pełne dokumentowanie oraz rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych.	2a) Istnieją wewnętrzne procedury z zakresu wydatkowania środków publicznych, w tym: a) instrukcja obiegu i kontroli oraz archiwizowania dowodów/ dokumentów księgowych, b) regulamin udzielania zamówień publicznych c) regulamin zlecania realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym i innym podmiotom mogącym prowadzić działalność pożytku publicznego wraz z procedurą wstępnej oceny możliwości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków. 2b) Pracownicy wydziału (komórki itp.) ds. finansowych mają w formie pisemnej jasno i precyzyjnie określony zakres zadań, uprawnień (upoważnień) i odpowiedzialności.	3a) Zarządzanie finansami w powiecie opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego, a w szczególności: a) sporządzona została co najmniej 5-letnia prognoza finansowa w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat, skorygowana o wpływ czynników nieprzewidywalnych, b) sporządzony został wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej, z którą jest uzgodniony; plan został opracowany w oparciu o wnioski inwestycyjne, zaś kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych. 3b) Określono zasady korzystania z telefonów służbowych i innych urządzeń będących własnością powiatu, a powierzonych osobom wykonującym zadania lub pełniącym funkcje publiczne. 3c) Jednostka zarządza ryzykiem w obszarze zarządzania finansami.	4a) Zarządzanie finansami w powiecie opiera się na budżecie zadaniowym obejmującym wydatki inwestycyjne, przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego oraz: a) na potrzeby aktualizacji dokonywane jest coroczne porównanie ustaleń dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem, celem ustalenia niezbędnych korekt, b) coroczna aktualizacja dokumentów wieloletniego planowania finansowego, odbywa się w ustalonych z góry terminach zgodnie z uprzednio przyjętym trybem prac angażującym społeczność lokalną. 4b) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) Zarządzanie finansami w powiecie opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego, a aktualizacja wieloletniej prognozy finansowej oparta jest o sporządzone, jako odrębne dokumenty m.in.: a) analizy dotyczące określenia optymalnych źródeł dochodów i przychodów, b) analizy kosztów pozyskania środków zwrotnych z różnych źródeł. 5b) Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza wykonanych zadań na podstawie budżetu zadaniowego (analiza stopnia osiągniętych celów i zastosowanych mierników), której wnioski służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań. 5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane dla doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami. 5d) Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem trzech kategorii wskaźników: średnie koszty jednostkowych realizacji zadań inwestycyjnych, nakłady finansowo-rzeczowe potrzebne do realizacji zadań bieżących, parametry dynamiki wieloletniej prognozy finansowej, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 3. Zarządzanie finansami

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

7.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 3

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

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

7.2. Kryterium zarządzania nr 4. Zarządzanie mieniem

7.2.1. Stan modelowy kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem

Opis stanu modelowego:

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

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

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

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

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

Mienie powiatu – własność i inne prawa majątkowe powiatu oraz innych powiatowych osób prawnych.

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

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

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

Procedury obrotu nieruchomościami i innymi składnikami mienia powiatu – procedury o charakterze techniczno-organizacyjnym, określające rolę i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych (wydziałów, referatów, stanowisk

pracy itp.) w podejmowanych działaniach. Procedury formalnoprawne określają przepisy powszechnie obowiązującego prawa.

Informowanie mieszkańców – przekazywanie mieszkańcom powiatu informacji publicznej o podejmowanych decyzjach lub wdrożonych procedurach w sposób zwyczajowo przyjęty. W przypadku kryterium zarządzanie

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

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

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

7.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 4. Zarządzanie mieniem

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
5	3	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

7.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 4

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

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

7.3. Kryterium zarządzania nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

7.3.1. Stan modelowy kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Opis stanu modelowego:

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

również elektroniczną skrzynkę podawczą (ESP). W powiecie wdrożone zostały standardy świadczenia elektronicznych usług publicznych oraz elektronicznej wymiany korespondencji za pomocą ePUAP. W procesie ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług prowadzi się szkolenia dla kierownictwa i pracowników z zakresu systemów teleinformatycznych i bezpieczeństwa informacji w sieci, a w szczególności prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa i kontroli systemów informatycznych. Rozwiązania teleinformatyczne obowiązujące w powiecie są jednolite w przypadku większości jednostek organizacyjnych powiatu. Działania podejmowane przez powiat w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi są przedmiotem oceny, a wnioski służą doskonaleniu stosowanych rozwiązań. Powiat poszukuje użytecznych dla niego rozwiązań stosowanych przez inne jednostki administracji publicznej oraz dostosowuje je do własnych potrzeb i wdraża.

7.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

Centralne Repozytorium Wzorów Dokumentów Elektronicznych (CRWDE)

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

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

7.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 5. Zarządzanie technologiami informacyjnymi

 Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

Warunek	Stadium				
	1	2	3	4	5
c) aktywną promocję korzystania z e-usług administracji samorządowej wśród mieszkańców.				☐	
4b) Powiat posiada elektroniczną platformę usług administracji publicznej (możliwość elektronicznego przysyłania wniosków i ich przetwarzania), rozwiązania te uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych.				☐	
4c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania technologiami teleinformatycznymi i oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie w celu poprawy dostępności i jakości e-usług publicznych.				☐	
5a) Wprowadzone są rozwiązania pozwalające na pełny system transakcyjny – elektronicznej realizacji najważniejszych usług w formie e-usług.					☐
5b) Wdrożone zostały ujednolicone rozwiązania teleinformatyczne w większości jednostek organizacyjnych powiatu.					☐
5c) Pracownicy samorządowi wykorzystują w swej pracy informacje pochodzące ze zintegrowanych informatycznie baz danych dostępnych w sieci wewnętrznej.					☐
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania systemami teleinformatycznymi w powiecie oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane dla doskonalenia zarządzania w tej dziedzinie.					☐
5e) Stale doskonalona jest działalność w dziedzinie zarządzania technologiami informacyjnymi poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek administracji publicznej,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	4	
3	4	
4	3	
5	5	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

7.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 5

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

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

7.4. Kryterium zarządzania nr 6. Zarządzanie procesami

7.4.1. Stan modelowy kryterium nr 6. Zarządzanie procesami

Opis stanu modelowego:

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

7.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie procesami

Proces – „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (ISO 9000:2008), np. w przypadku realizacji usług administracyjnych jest to zbiór działań, które rozpoczynają się w momencie złożenia podania, a kończą załatwieniem sprawy administracyjnej.

Procesy kluczowe – procesy najważniejsze z punktu widzenia zadań starostwa, powiatu i zadowolenia klienta.

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

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

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

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

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

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

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

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

7.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 6. Zarządzanie procesami

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

7.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 6. Zarządzanie procesami

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	2	
2	2	
3	4	
4	4	
5	5	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

7.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 6

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

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

7.5. Kryterium zarządzania nr 7. Zarządzanie projektami

7.5.1. Stan modelowy kryterium nr 7. Zarządzanie projektami

Opis stanu modelowego:

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

7.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie projektami

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

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

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

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

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

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

7.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 7. Zarządzanie projektami

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Starostwo realizuje zadania wykorzystując elementy zarządzania projektami.	2a) W starostwie są tworzone zespoły projektowe. 2b) Starostwo realizuje w formule projektowej zadania w co najmniej dwóch obszarach (m.in. projekty inwestycyjne, społeczne, z zakresu organizacji i zarządzania). 2c) Opracowywane i upowszechniane są raporty z realizacji projektów.	3a) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący co najmniej trzy z poniższych elementów: a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności), b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów, c) zasady realizacji projektów, d) zasady i metody oceny (ewaluacji) i monitorowania projektów i ich rezultatów, e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych, f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami, g) zasady opracowania dokumentacji projektowej, h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).	4a) Wdrożony został system zarządzania projektami obejmujący poniższe elementy: a) zasady powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych (w tym przypisanie odpowiedzialności), b) zasady identyfikacji, wyboru i przygotowania projektów, c) zasady realizacji projektów, d) zasady i metody oceny (ewaluacji) i monitorowania projektów i ich rezultatów, e) system szkoleń dla członków zespołów projektowych, f) zasady przeglądu i doskonalenia systemu zarządzania projektami, g) zasady opracowania dokumentacji projektowej, h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko). 4b) Pracownicy starostwa zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami. 4c) Starostwo prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.	5a) Wykorzystywane są technologie informacyjne wspierające zarządzanie projektami. 5b) Doskonalone są umiejętności pracowników starostwa i innych jednostek organizacyjnych powiatu w zakresie zarządzania projektami. 5c) System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych powiatu. 5d) Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. 5e) Starostwo prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami. 5f) Starostwo doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

7.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 7. Zarządzanie projektami

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
g) zasady opracowania dokumentacji projektowej,				☐	
h) zarządzanie ryzykiem (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko).				☐	
4b) Pracownicy starostwa zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania projektami.				☐	
4c) Starostwo prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami pod względem efektywności, ekonomiczności i terminowości oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur.				☐	
5a) Wykorzystywane są technologie informacyjne wspierające zarządzanie projektami.					☐
5b) Doskonalone są umiejętności pracowników starostwa i innych jednostek organizacyjnych powiatu w zakresie zarządzania projektami.					☐
5c) System zarządzania projektami został wdrożony w większości jednostek organizacyjnych powiatu.					☐
5d) Zespoły projektowe współpracują w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.					☐
5e) Starostwo prowadzi cykliczną ocenę systemu zarządzania projektami oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi i procedur, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia systemu zarządzania projektami.					☐
5f) Starostwo doskonali działalność w dziedzinie zarządzania projektami poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

7.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 7

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

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



Obszar zarządzania III. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

8.1. Kryterium zarządzania nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

8.1.1. Stan modelowy kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

Opis stanu modelowego:

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

Równocześnie powiat, dążąc do podnoszenia jakości procesu planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji, adaptuje nowe rozwiązania, które zostały pozytywnie

zweryfikowane w innych samorządach. Proces ich adaptacji ma charakter refleksyjny, tj. wprowadzenie nowych rozwiązań poprzedzone jest rzetelną oceną ich kosztów i korzyści oraz ich dostosowaniem do rzeczywistych potrzeb i możliwości starostwa.

8.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

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

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

Plan zatrudnienia – dokument opisujący w ujęciu ilościowym i jakościowym planowane zmiany w strukturze zatrudnienia pracowników starostwa oraz

uwzględniający system zastępstw w przypadku odejścia, zwolnienia czy przesunięcia zatrudnionego na danym stanowisku pracownika. Plan zatrudnienia służy budowaniu spójnej, stabilnej i przemyślanej polityki kadrowej.

Planowanie rozwoju zasobów ludzkich – zbiór działań strategicznych i operacyjnych związanych z określeniem podejścia do kształtowania zasobów ludzkich oraz sposobów zarządzania nimi, tworzeniem planów zatrudnienia i regulacji związanych z polityką kadrową starostwa. Jednym z jego podstawowych narzędzi jest plan zatrudnienia.

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

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

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

Selekcja – proces badania kwalifikacji zawodowych, predyspozycji psychofizycznych i doświadczenia (jeśli to ostatnie jest wymagane) kandydatów do pracy

pozyskanych w trakcie rekrutacji oraz wybór kandydata na dane stanowisko, który w stopniu najwyższym spełnia oczekiwania pracodawcy wynikające z opisu profilu stanowiska.

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

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

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

Regulamin rekrutacji – szczegółowy opis celów, zasad i sposobów prowadzenia rekrutacji, któremu towarzyszy opis technik rekrutacji służących zainteresowaniu jak największej liczby potencjalnych kandydatów podjęciem pracy

na oferowanym stanowisku pracy. To podstawowy dokument w procesie rekrutacji pracowników.

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

8.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat prowadzi politykę planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	2a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia analizuje stan i strukturę zatrudnienia.	3a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę planowania zatrudnienia przeprowadza analizę pracy, na bazie której: a) formułuje karty opisów stanowisk pracy, b) przygotowuje opisy kluczowych kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy, c) przygotowuje roczne plany zatrudnienia. 3b) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie polityki zatrudnienia.	4a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę rekrutacji pracowników wykorzystuje opisy stanowisk pracy i profili stanowisk oraz stosuje: a) standaryzowane narzędzia rekrutacji, b) regulamin rekrutacji. 4b) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadząc politykę selekcji pracowników stosuje: a) standaryzowane narzędzia selekcji, b) regulamin selekcji. 4c) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) Starostwo (jednostki organizacyjne) w ramach procesu zatrudniania realizuje adaptację społeczno-zawodową pracowników. 5b) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki tej oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki. 5c) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

8.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 8. Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5b) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki planowania zatrudniania, rekrutacji i selekcji oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki tej oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					☐
5c) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

8.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 8

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

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

8.2. Kryterium zarządzania nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie

8.2.1. Stan modelowy kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie

Opis stanu modelowego:

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

8.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie

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

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

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

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

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

Arkusz badania poziomu satysfakcji pracowników – standaryzowane narzędzie służące poznaniu postaw i opinii pracowników wobec formułowanych względem nich oczekiwań, ich warunków pracy i możliwości ich poprawy, sposobów udoskonalenia realizowanych przez nich zadań, rodzaju bodźców i zachęt, które skłaniałyby ich do poprawy jakości wykonywanych przez nich zadań.

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

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

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

Plan sukcesji – dokument opisujący działania służące zapewnieniu odpowiednich następców dla pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w starostwie. Plan sukcesji obejmuje pracowników, którzy posiadają odpowiedni potencjał zawodowy, aby w przyszłości objąć kluczowe stanowiska w starostwie (innych jednostkach organizacyjnych). Pracownicy ci powinni być objęci specjalistycznym programem rozwoju zawodowego, którego realizacja ma umożliwić im nabycie odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia predestynujących ich do zajmowania stanowisk kierowniczych. Sposób przygotowania tego dokumentu i jego forma muszą być dostosowane do warunków lokalnego środowiska i kultury pracy.

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

8.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie

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

8.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium zarządzania nr 9. Motywowanie, ocena i awansowanie

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

8.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 9

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

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

8.3. Kryterium zarządzania nr 10. Doskonalenie zawodowe

8.3.1. Stan modelowy kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe

Opis stanu modelowego:

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

8.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe

Arkusz badania potrzeb szkoleniowych – narzędzie identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników stosowane w celu rzetelnego i trafnego określenia rodzaju kwalifikacji, których nabycie jest konieczne do zapewnienia wysokiej jakości pracy na danym stanowisku oraz zaplanowania odpowiednich, względem zidentyfikowanych potrzeb, form doskonalenia zawodowego pracowników. Arkusz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę sporządzania rocznego planu doskonalenia zawodowego pracowników. Innymi narzędziami, które mogą być wykorzystane w celu badania potrzeb szkoleniowych są: wywiady bezpośrednie, wywiady zogniskowane, badania ankietowe, obserwacja uczestnicząca, opis stanowiska, testy, analiza wtórnych źródeł informacji.

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

Indywidualny plan rozwoju zawodowego pracownika – dokument określający potrzeby szkoleniowe pracownika, wskazujący jego luki kompetencyjne i sposoby ich wyeliminowania oraz opisujący aspiracje zawodowe pracownika. Podstawę

opracowania tego dokumentu stanowią: strategia doskonalenia zawodowego pracowników, wyniki analizy potrzeb szkoleniowych, wyniki oceny pracownika, perspektywy jego pracy w starostwie, aspiracje pracownika oraz potrzeby i możliwości starostwa w zakresie polityki kadrowej. Dokument ten określa również stanowiska, które dany pracownik ma szansę zająć w określonym horyzoncie czasowym w przypadku spełnienia określonych warunków. Projekt tego dokumentu przygotowuje we współpracy z pracownikiem jego bezpośredni przełożony. Dokument ten powinien być zatwierdzony przez kierownika jednostki lub wskazaną przez niego osobę odpowiedzialną za sprawy kadrowe.

Narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń – zbiór standaryzowanych narzędzi stanowiących podstawę oceny efektywności i skuteczności szkoleń. Narzędzia te mogą być stosowane na poziomie pracownika (ocena pozyskanej przez niego wiedzy), stanowiska pracy (jakość wykonywanych przez niego zadań), na poziomie zatrudniającej go jednostki (poprawa jej wizerunku, poprawa jakości świadczonych przez nią usług). Na każdym z tych poziomów można stosować różne narzędzia, np. na poziomie pracownika – tekst wiadomości lub/i opinia pracownika uczestniczącego w szkoleniu, na poziomie stanowiska

– opinia przełożonego, na poziomie jednostki – badania opinii klientów/ interesariuszy. Jedną z najprostszych, ale użytecznych technik badania efektywności i skuteczności szkoleń jest karta indywidualnej oceny szkolenia zawierająca następujące elementy: dane o szkoleniu (temat szkolenia, jego termin, organizator i wykonawca szkolenia), metryczkę danych osobowych uczestnika szkolenia, ocenę sposobu organizacji szkolenia, ocenę programu i metodyki szkolenia, ocenę postawy i kompetencji prowadzącego szkolenie, informację o przydatności szkolenia dla potrzeb wykonywanych przez pracownika zadań, sugestie dotyczące kolejnych szkoleń.

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

8.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe

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

8.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 10. Doskonalenie zawodowe

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☑:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Powiat prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	☐				
2a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników wykorzystując do tego celu arkusze badania potrzeb szkoleniowych oraz przygotowując indywidualne roczne plany rozwoju zawodowego pracowników.		☐			
3a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników w oparciu o strategię rozwoju zawodowego pracowników.			☐		
4a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników stosując narzędzia oceny efektywności i skuteczności szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego pracowników.				☐	

Warunek	Stadium				
	1	2	3	4	5
4b) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				☐	
5a) Starostwo (jednostki organizacyjne) prowadzi politykę doskonalenia zawodowego pracowników stosując mechanizmy upowszechniania wiedzy.					☐
5b) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów polityki doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkich narzędzi i procedur wykorzystywanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej polityki.					☐
5c) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie doskonalenia zawodowego pracowników poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	1	
3	1	
4	2	
5	3	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

8.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 10

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

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

8.4. Kryterium zarządzania nr 11. Etyka

8.4.1. Stan modelowy kryterium nr 11. Etyka

Opis stanu modelowego:

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

8.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 11. Etyka

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 11. Etyka

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

8.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 11. Etyka

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

8.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 11

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

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



Obszar zarządzania IV. Partnerstwo

9.1. Kryterium zarządzania nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

9.1.1. Stan modelowy kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Opis stanu modelowego:

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

szczególnie trudnych i złożonych problemów, powoływane są ciała opiniodawcze. Wszystkie działania, jakie powiat podejmuje w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki powiatu oraz stosowanych w jej ramach narzędzi i procedur. Powiat korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem są poszukiwania najlepszych rozwiązań w dziedzinie komunikacji społecznej i partnerstwa publiczno-społecznego oraz umiejętna ich adaptacja do potrzeb i możliwości powiatu.

9.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

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

Komunikacja społeczna – proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy administracją samorządową a mieszkańcami i ich grupami, organizacjami pozarządowymi, społecznymi oraz przedsiębiorcami. Celem komunikacji społecznej jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja, bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów. W metodzie PRI wyróżniono dwie formy komunikacji społecznej – informowanie oraz pozyskiwanie opinii.

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

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

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

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

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

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

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

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

Konsultacje społeczne – relacja dwukierunkowa, która polega na proponowaniu przez administrację samorządową projektów decyzji, gromadzeniu opinii na ich temat oraz uwzględnianiu uzyskanych opinii przy podejmowaniu decyzji. Konsultacje prowadzone są etapowo, tj. najpierw administracja samorządowa przedstawia informacje o proponowanych rozwiązaniach, a potem zbiera opinie na ich temat. Zaawansowaną formą konsultacji jest współdecydowanie, którego istotą jest wspólne projektowanie rozwiązań, przy jednoczesnym udziale administracji samorządowej, mieszkańców lub innych zainteresowanych

środowisk. W przypadku współdecydowania proces projektowania rozwiązań i ich konsultowania odbywa się jednocześnie. W metodzie PRI konsultowanie nie obejmuje spraw, w których administracja samorządowa jest zobowiązana do przeprowadzania konsultacji na podstawie prawa powszechnie obowiązującego na obszarze całego kraju.

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

9.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

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

9.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

9.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 12

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

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

9.2. Kryterium zarządzania nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne

9.2.1. Stan modelowy kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne

Opis stanu modelowego:

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

9.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne

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

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

Związek powiatów – zinstytucjonalizowana forma (osoba prawna) współdziałania jednostek samorządu powiatowego w celu wykonywania zadań publicznych.

Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego – dobrowolne zrzeszenia jednostek samorządowych mające określony wspólny cel. Reprezentują interesy jednostek zrzeszających się według typu, położenia, wspólnych cech (ogólnopolskie, regionalne itd.).

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

9.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat współpracuje z jednostkami sektora finansów publicznych zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	2a) Powiat współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych w zakresie wzajemnej wymiany informacji.	3a) Powiat realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami i innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w jednym z następujących obszarów: a) dostarczanie usług, b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, d) inne wspólne przedsięwzięcia. 3b) Powiat utrzymuje kontakty ze stowarzyszeniem jednostek samorządu terytorialnego lub jest członkiem takiego stowarzyszenia. 3c) Powiat analizuje możliwości realizacji przedsięwzięć (w tym zadań publicznych) w formule partnerstwa publiczno-publicznego oraz prowadzi działania z zakresu zarządzania ryzykiem w tym obszarze.	4a) Powiat realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego, ich stowarzyszeniami lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w dwóch obszarach spośród: a) dostarczanie usług, b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, d) inne wspólne przedsięwzięcia. 4b) Powiat utrzymuje kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw. 4c) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę efektów współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.	5a) Powiat realizuje wspólne przedsięwzięcia, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami samorządu terytorialnego lub innymi jednostkami sektora finansów publicznych co najmniej w trzech obszarach spośród: a) dostarczanie usług, b) inwestycje w infrastrukturę techniczną lub społeczną, c) prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, d) inne wspólne przedsięwzięcia. 5b) Powiat przygotowuje do realizacji, realizuje lub w przeciągu dwóch ostatnich lat realizował projekt we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw. 5c) Powiat przeprowadza cykliczną ocenę współpracy z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia tej współpracy. 5d) Powiat stale doskonali mechanizmy współpracy, w formule partnerstwa publiczno-publicznego, z jednostkami sektora finansów publicznych, stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego i jednostkami samorządu terytorialnego z innych państw poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

9.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne

 Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

9.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 13

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

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

9.3. Kryterium zarządzania nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

9.3.1. Stan modelowy kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

Opis stanu modelowego:

Powiat posiada informacje nt. działalności przedsiębiorców lokalnych oraz aktywnie z nich korzysta tworząc warunki wspierające rozwój przedsiębiorczości. W tym celu powiat udostępnia informacje o usługach publicznych, świadczonych na rzecz przedsiębiorców oraz usługach wsparcia dla biznesu, z jakich przedsiębiorcy mogą korzystać w powiecie i województwie. Powiat zachęca przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań powiatu oraz współpracuje z nimi w zakresie dostarczania usług, inwestycji w infrastrukturę techniczną lub społeczną oraz innych przedsięwzięć. Została dokonana ocena możliwości realizacji przez powiat projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), a w uzasadnionych przypadkach powiat realizuje projekt w trybie ustawy z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r., nr 19, poz. 100). Ponadto powiat posiada regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP. Powołane zostało także forum współpracy władz powiatu z przedsiębiorcami oraz prowadzone są okresowe badania zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez powiat.

Wszystkie mechanizmy współpracy powiatu z przedsiębiorcami i działania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, jak również efekty ich stosowania, są cyklicznie oceniane oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności powiatu w zakresie współpracy z przedsiębiorcami

i partnerstwa publiczno-prywatnego odbywa się również w oparciu o porównania z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

9.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

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

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

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

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

9.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

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

9.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

Warunek	Stadium				
	1	2	3	4	5
4b) Powiat bada poziom zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych i działań realizowanych dla przedsiębiorców, w tym z jakości informacji publicznej.				☐	
4c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy powiatu z lokalnymi przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie.				☐	
4d) Powiat stworzył i stosuje regulacje wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne w obszarze PPP.				☐	
5a) Powiat realizuje projekt w trybie ustawy o PPP w przypadku, kiedy istnieją takie potrzeby i możliwości.					☐
5b) Powiat promuje wśród lokalnych przedsiębiorców zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym poprzez wspólne podejmowanie projektów i działań na rzecz społeczności lokalnej.					☐
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena współpracy powiatu z przedsiębiorcami i mechanizmów PPP oraz wszystkich narzędzi stosowanych w tym zakresie, a jej wyniki są wykorzystywane do doskonalenia tej współpracy.					☐
5d) Powiat stale doskonali mechanizmy współpracy z przedsiębiorcami i PPP poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
5	4	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

9.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 14

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

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

10

Obszar zarządzania V. Zarządzanie usługami publicznymi

10.1. Kryterium zarządzania nr 15. Usługi administracyjne

10.1.1. Stan modelowy kryterium nr 15. Usługi administracyjne

Opis stanu modelowego:

W powiecie został opracowany katalog usług administracyjnych oraz zostały przygotowane karty informacyjne dla większości świadczonych przez powiat usług administracyjnych, do których dołączone są wzory wniosków składanych przez klientów. Zarówno karty usług, jak i wzory wniosków są publikowane na stronie internetowej powiatu, a mieszkańcy są informowani o możliwości skorzystania z nich. Istnieje również interaktywny elektroniczny dostęp do usług administracyjnych. Prowadzone są analizy możliwości doskonalenia świadczenia usług administracyjnych oraz dokonuje się analizy ryzyka wynikającej z prowadzonych działań w tym zakresie. Określone zostały procedury świadczenia wszystkich usług administracyjnych oraz prowadzony jest monitoring zgodności przebiegu realizacji usług z opisem procedur ich świadczenia. Przyczyny wpływające na wydłużenie czasu realizacji spraw są stale analizowane, podobnie jak i przyczyny uchylania decyzji w wyniku odwołania. W oparciu o wyniki badań jakości

świadczenia usług administracyjnych dokonuje się korekty sposobu ich realizacji. W starostwie wdrożono system zarządzania jakością ISO lub dokonuje się oceny tego systemu z wykorzystaniem metod PRI lub CAF. Efekty świadczenia usług administracyjnych, podobnie jak i wszystkie obowiązujące narzędzia i procedury, są poddawane cyklicznej ocenie oraz doskonalone w oparciu o wyniki tych ocen. Doskonalenie działalności powiatu w zakresie świadczenia usług administracyjnych odbywa się również na podstawie porównań z innymi jednostkami administracji publicznej oraz adaptowanie i wdrażanie najlepszych praktyk.

10.1.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 15. Usługi administracyjne

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

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

- wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną bezpośrednio przez państwo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 15. Usługi administracyjne

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

10.1.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 15. Usługi administracyjne

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	3	
3	5	
4	5	
5	4	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

10.1.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 15

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

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

10.2. Kryterium zarządzania nr 16. Usługi społeczne

10.2.1. Stan modelowy kryterium nr 16. Usługi społeczne

Opis stanu modelowego:

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

10.2.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 16. Usługi społeczne

Do **powiatowych usług społecznych** zaliczamy określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym, w szczególności z obszaru: ochrony i promocji zdrowia, oświaty i wychowania, kultury, kultury fizycznej i rekreacji, pomocy społecznej, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli.

Nieobligatoryjne usługi społeczne – usługi, których świadczenie nie jest obowiązkowe, np. pozalekcyjne zajęcia szkolne, klasy integracyjne.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.2.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 16. Usługi społeczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat świadczy usługi społeczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	2a) Powiat identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług społecznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki powiatu, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne. 2b) Powiat analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług społecznych	3a) Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług społecznych. 3b) Powiat świadczy nieobligatoryjne usługi społeczne. 3c) Powiat określił katalog i zasady świadczenia usług społecznych. 3d) Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług społecznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko). 3e) Powiat informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług społecznych.	4a) Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług społecznych. 4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług społecznych. 4c) Powiat prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług społecznych. 4d) Powiat analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w jednym zakresie spośród: a) zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, d) kształtowanie rynku usług społecznych. 4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) Powiat analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych co najmniej w dwóch zakresach spośród: a) zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług społecznych, d) kształtowanie rynku usług społecznych. 5b) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług społecznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia. 5c) Powiat stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług społecznych poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

10.2.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 16. Usługi społeczne

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	2	
3	5	
4	5	
5	3	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

10.2.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 16

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

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

10.3. Kryterium zarządzania nr 17. Usługi techniczne

10.3.1. Stan modelowy kryterium nr 17. Usługi techniczne

Opis stanu modelowego:

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

10.3.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 17. Usługi techniczne

Usługi techniczne – to w szczególności usługi powszechnie dostępne, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności zamieszkującej na obszarze działania (wykonywania zadań) organu administracji publicznej. Do powiatowych usług technicznych zaliczamy zadania m.in. z zakresu infrastruktury drogowej, gospodarki wodnej, geodezji, kartografii i katastru.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.3.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 17. Usługi techniczne

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat świadczy usługi techniczne zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa i zapewnia ciągłość świadczenia kluczowych usług.	2a) Powiat identyfikuje i analizuje możliwości oraz identyfikuje ryzyka doskonalenia usług technicznych dostarczanych lub nadzorowanych przez jednostki powiatowe, jednostki zależne oraz podmioty zewnętrzne. 2b) Powiat analizuje potrzeby lokalne i możliwości świadczenia nieobligatoryjnych usług technicznych.	3a) Zostały opracowane standardy świadczenia dla co najmniej dwóch usług technicznych. 3b) Powiat świadczy nieobligatoryjne usługi techniczne. 3c) Powiat określił katalog i zasady świadczenia usług technicznych. 3d) Prowadzone są cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem w zakresie świadczenia usług technicznych (identyfikacja, analiza i reakcja na ryzyko). 3e) Powiat informuje odbiorców usług o prawach do korzystania oraz standardach świadczonych usług technicznych.	4a) Zostały opracowane i upowszechnione standardy świadczenia większości usług technicznych. 4b) Prowadzony jest monitoring przestrzegania standardów świadczenia usług technicznych. 4c) Powiat prowadzi okresowe badania satysfakcji i potrzeb odbiorców usług technicznych. 4d) Powiat analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w jednym zakresie spośród: a) zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, d) kształtowanie rynku usług technicznych. 4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) Powiat analizuje możliwości wdrożenia innowacyjnych sposobów świadczenia usług technicznych co najmniej w dwóch zakresach spośród: a) zlecanie świadczenia usług partnerom zewnętrznym, b) stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, c) współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie rozwoju usług technicznych, d) kształtowanie rynku usług technicznych. 5b) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów świadczenia usług technicznych oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny wykorzystuje się do doskonalenia ich świadczenia. 5c) Powiat stale doskonali działalność w zakresie świadczenia usług technicznych poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

10.3.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 17. Usługi techniczne

 Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

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

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

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

Stadium	Warunki możliwe dla stadium	Warunki spełnione dla stadium
1	1	
2	2	
3	5	
4	5	
5	3	

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

Stadium rozwoju	
-----------------	-------

10.3.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 17

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

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

10.4. Kryterium zarządzania nr 18. Bezpieczeństwo

10.4.1. Stan modelowy kryterium nr 18. Bezpieczeństwo

Opis stanu modelowego:

Przygotowano powiatową mapę zagrożeń, w oparciu o którą sporządzono powiatowy program poprawy bezpieczeństwa. Realizując ten program, powiat współpracuje z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych. Ważnym partnerem powiatu w realizacji tego programu są środki masowego przekazu prowadzące politykę informacyjną dotyczącą bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Dokonywana jest aktualizacja (coroczna) powiatowej mapy zagrożeń. W ramach powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa prowadzone są działania o charakterze inwestycyjnym. Sporządzane są (corocznie) analizy stopnia realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa, które służą do aktualizacji tego programu. Dokonuje się cyklicznej oceny efektów działalności powiatu w dziedzinie bezpieczeństwa oraz narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie. Wyniki tej oceny są wykorzystywane do poprawy jakości powiatowej polityki bezpieczeństwa. Powiat poszukuje najlepszych rozwiązań w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wykorzystuje je w celu doskonalenia podejmowanych działań.

10.4.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 18. Bezpieczeństwo

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

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

Współdziałanie powiatu w sferze bezpieczeństwa z innymi podmiotami – charakter realizowanych zadań z zakresu bezpieczeństwa wymaga skoordynowanej współpracy powiatu z innymi podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, tj.: administracją samorządową (zwłaszcza gminami i sąsiednimi powiatami), wojewodą, policją, państwową strażą pożarną, innymi wojewódzkimi organami administracji zespolonej i niezespolonej, ochotniczymi strażami pożarnymi, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, organizacjami gospodarczymi i osobami fizycznymi.

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

Działania profilaktyczne – działania podejmowane w celu przeciwdziałania wystąpieniu zagrożeń.

Działania naprawcze – działania podejmowane w celu usunięcia zagrożeń zdiagnozowanych.

Działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży – zadania powiatu w tym zakresie dotyczą w szczególności ośrodków, gdzie tworzą się spontaniczne grupy rówieśnicze, które nie są poddane kontroli wychowawczej dorosłych. Polegają one m.in. na udostępnianiu boisk, sal gimnastycznych, świetlic, współorganizowaniu i współfinansowaniu działalności klubów.

Działania inwestycyjne realizowane w ramach powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa – należą do nich np.: zakupy sprzętu specjalistycznego dla policji, straży pożarnej, budowa powiatowego systemu monitoringu, inwestycje na drogach powiatowych. Działania te mogą być prowadzone we współpracy (współfinansowanie) z innymi jednostkami samorządu terytorialnego lub odpowiednimi służbami.

10.4.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 18. Bezpieczeństwo

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat realizuje zadania z zakresu bezpieczeństwa zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	2a) Powiat opracował powiatową mapę zagrożeń, obejmującą przede wszystkim wskazanie miejsc występowania szczególnych zagrożeń dla bezpieczeństwa (publicznego, pożarowego, drogowego oraz sanitarnego). 2b) Powiat współpracuje z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych, nie tylko w ramach komisji bezpieczeństwa i porządku.	3a) W oparciu o powiatową mapę zagrożeń powiat opracował powiatowy program poprawy bezpieczeństwa i realizuje go w zakresie działań profilaktycznych lub naprawczych. 3b) Powiat współpracuje ze środkami masowego przekazu w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej dotyczącej bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Współpraca ta dotyczy informowania o potencjalnych i istniejących zagrożeniach oraz o ich ustąpieniu.	4a) Powiatowy program poprawy bezpieczeństwa jest realizowany w zakresie działań profilaktycznych i naprawczych. 4b) Powiat koordynuje działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży. 4c) Corocznie aktualizowana jest powiatowa mapa zagrożeń oraz sporządzana jest analiza stopnia realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa. 4d) Rada powiatu corocznie przyjmuje sprawozdanie z realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa. 4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) W ramach powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa realizowane są działania o charakterze inwestycyjnym. 5b) Corocznie sporządzana jest analiza stopnia realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa. Poprzez jej porównanie ze zmianami w powiatowej mapie zagrożeń formułowane są wnioski dotyczące skuteczności podejmowanych działań – wykorzystywane następnie w celu corocznej aktualizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa. 5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia powiatowej polityki bezpieczeństwa. 5d) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie bezpieczeństwa poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem dwóch kategorii wskaźników: wskaźników charakteryzujących poziom bezpieczeństwa na obszarze powiatu, wskaźników charakteryzujących działania podejmowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego, w tym ponoszone na ten cel nakłady finansowe, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

10.4.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 18. Bezpieczeństwo

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Powiat realizuje zadania z zakresu bezpieczeństwa zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	☐				
2a) Powiat opracował powiatową mapę zagrożeń, obejmującą przede wszystkim wskazanie miejsc występowania szczególnych zagrożeń dla bezpieczeństwa (publicznego, pożarowego, drogowego oraz sanitarnego).		☐			
2b) Powiat współpracuje z podmiotami działającymi w sferze bezpieczeństwa, w szczególności w zakresie działań profilaktycznych, nie tylko w ramach komisji bezpieczeństwa i porządku.		☐			
3a) W oparciu o powiatową mapę zagrożeń powiat opracował powiatowy program poprawy bezpieczeństwa i realizuje go w zakresie działań profilaktycznych lub naprawczych.			☐		
3b) Powiat współpracuje ze środkami masowego przekazu w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej dotyczącej bezpiecznych zachowań w sytuacjach zagrożenia. Współpraca ta dotyczy informowania o potencjalnych i istniejących zagrożeniach oraz o ich ustąpieniu.			☐		
4a) Powiatowy program poprawy bezpieczeństwa jest realizowany w zakresie działań profilaktycznych i naprawczych.				☐	
4b) Powiat koordynuje działania w zakresie wypełnienia czasu wolnego młodzieży.				☐	
4c) Corocznie aktualizowana jest powiatowa mapa zagrożeń oraz sporządzana jest analiza stopnia realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.				☐	
4d) Rada powiatu corocznie przyjmuje sprawozdanie z realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.				☐	
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				☐	
5a) W ramach powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa realizowane są działania o charakterze inwestycyjnym.					☐
5b) Corocznie sporządzana jest analiza stopnia realizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa. Poprzez jej porównanie ze zmianami w powiatowej mapie zagrożeń formułowane są wnioski dotyczące skuteczności podejmowanych działań – wykorzystywane następnie w celu corocznej aktualizacji powiatowego programu poprawy bezpieczeństwa.					☐
5c) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia powiatowej polityki bezpieczeństwa.					☐

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
5d) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie bezpieczeństwa poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, z wykorzystaniem dwóch kategorii wskaźników: wskaźników charakteryzujących poziom bezpieczeństwa na obszarze powiatu, wskaźników charakteryzujących działania podejmowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego, w tym ponoszone na ten cel nakłady finansowe,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

10.4.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 18

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

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

10.5. Kryterium zarządzania nr 19. Wsparcie rozwoju gospodarczego

10.5.1. Stan modelowy kryterium nr 19. Wsparcie rozwoju gospodarczego

Opis stanu modelowego:

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

na rzecz rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy z działaniami gmin oraz sąsiednich jednostek samorządu terytorialnego. Wszystkie działania podejmowane przez powiat w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy, są przedmiotem oceny, a wnioski z tych ocen służą doskonaleniu polityki gospodarczej powiatu oraz stosowanych w jej ramach narzędzi. Powiat korzysta z metod benchmarkingu, czego przejawem jest poszukiwanie najlepszych praktyk w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego i rozwoju rynku pracy oraz ich adaptowanie do potrzeb i możliwości powiatu.

10.5.2. Podstawowe pojęcia w ramach kryterium nr 19. Wsparcie rozwoju gospodarczego

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

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

- działania związane z udostępnianiem powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej (np. udostępnianie nieruchomości niezabudowanych lub zabudowanych będących własnością powiatu pod usługi lub przemysł, udostępnienie dla wszystkich zainteresowanych przejrzystej informacji na ten temat, oferta nieruchomości powiatowych pod inwestycje i usługi, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości itd.);

- pomoc doradcza dla osób, które zamierzają założyć swoją własną działalność gospodarczą (np. pomoc w przygotowaniu dokumentów i wniosków o fundusze, doradztwo prawne);
- ułatwianie dostępu do finansowania (do kredytów preferencyjnych, gwarancji, dotacji, kapitału inwestycyjnego itp.);
- współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu;
- programy wspierania rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu (orientacja zawodowa w procesie edukacji szkolnej, kursy dla przedsiębiorców i pracowników dostosowane do warunków danego powiatu (podnoszenia kwalifikacji kadr sektora MSP);
- działania marketingowe i promocyjne (m.in. budowanie marki powiatu/terenu w celu pozyskania nowych inwestorów oraz poprawy ogólnej konkurencyjności produktów z terenu powiatu na zewnętrznych rynkach, budowanie i promocja konkretnych produktów z terenu powiatu, inne podobne);

- programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości (np. rewitalizacja obszarów przemysłowych, strefy aktywności gospodarczej, parki technologiczne, ciągi komercyjne, specjalistyczna infrastruktura dla rozwoju wysokich technologii, wspieranie rozwoju klastrów oraz inne podobne formy dostosowane do warunków danego powiatu).

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

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

10.5.3. Stadia rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

STADIUM 1	STADIUM 2	STADIUM 3	STADIUM 4	STADIUM 5
1a) Powiat realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego powiatu i rozwojem rynku pracy zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	2a) Strategia rozwoju powiatu określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy. 2b) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii: a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość, b) pomoc doradczą lub szkoleniową, c) ułatwianie dostępu do finansowania, d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu, e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu, f) działania marketingowe i promocyjne, g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.	3a) Powiat realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju powiatu. 3b) Powiat realizuje program promocji zatrudnienia będący planem operacyjnym do strategii lub jego częścią. 3c) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii: a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość, b) pomoc doradczą lub szkoleniową, c) ułatwianie dostępu do finansowania, d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu, e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu, f) działania marketingowe i promocyjne, g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 3d) Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanych przez powiat programach oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego i rynku pracy. 3e) Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.	4a) Powiat informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego i programie promocji zatrudnienia oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju. 4b) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii: a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość, b) pomoc doradczą lub szkoleniową, c) ułatwianie dostępu do finansowania, d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu, e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu, f) działania marketingowe i promocyjne, g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 4c) Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania finansowego i zgodnie z ustaleniami planowania przestrzennego. 4d) Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz programu promocji zatrudnienia. 4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.	5a) Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z gminami oraz sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania. 5b) Powiat analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego z powiatu, w szczególności osób w wieku produkcyjnym. 5c) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii: a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość, b) pomoc doradczą lub szkoleniową, c) ułatwianie dostępu do finansowania, d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu, e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu, f) działania marketingowe i promocyjne, g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości. 5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego. 5e) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez: a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego, b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

10.5.4. Kwestionariusz diagnostyczny dla kryterium nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego

Jeżeli warunek jest spełniony, proszę zakreślić pole ☒:

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
1a) Powiat realizuje działania i świadczy usługi, które skutkują wzrostem potencjału gospodarczego i rozwojem powiatowego rynku pracy zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy powszechnie obowiązującego prawa.	☐				
2a) Strategia rozwoju powiatu określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.		☐			
2b) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 2 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,		☐			
b) pomoc doradcza lub szkoleniowa,		☐			
c) ułatwianie dostępu do finansowania,		☐			
d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,		☐			
e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu,		☐			
f) działania marketingowe i promocyjne,		☐			
g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.		☐			
3a) Powiat realizuje program rozwoju gospodarczego, będący planem operacyjnym do strategii rozwoju powiatu.			☐		
3b) Powiat realizuje program promocji zatrudnienia będący planem operacyjnym do strategii lub jego częścią.			☐		
3c) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 3 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,			☐		
b) pomoc doradcza lub szkoleniowa,			☐		
c) ułatwianie dostępu do finansowania,			☐		
d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,			☐		
e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu,			☐		

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
f) działania marketingowe i promocyjne,			☐		
g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.			☐		
3d) Mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanych przez powiat programach oraz stosowanych narzędziach stymulowania rozwoju gospodarczego i rynku pracy.			☐		
3e) Środki na realizację programu rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym lub wieloletnim planie inwestycyjnym.			☐		
4a) Powiat informuje o realizowanym programie rozwoju gospodarczego i programie promocji zatrudnienia oraz promuje podejmowane działania prorozwojowe w skali regionu i/lub kraju.				☐	
4b) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 4 spośród następujących kategorii:					
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,				☐	
b) pomoc doradcza lub szkoleniowa,				☐	
c) ułatwianie dostępu do finansowania,				☐	
d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,				☐	
e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu,				☐	
f) działania marketingowe i promocyjne,				☐	
g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.				☐	
4c) Działania na rzecz planowania gospodarczego są koordynowane z działaniami dotyczącymi planowania finansowego i zgodne z ustaleniami planowania przestrzennego.				☐	
4d) Prowadzony jest monitoring, okresowa ocena oraz identyfikowane i analizowane są ryzyka w zakresie realizacji programu rozwoju gospodarczego oraz programu promocji zatrudnienia.				☐	
4e) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.				☐	
5a) Działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z gminami sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełniania.					☐
5b) Powiat analizuje możliwości przeciwdziałania zjawisku odpływu kapitału ludzkiego z powiatu, w szczególności osób w wieku produkcyjnym.					☐
5c) Powiat realizuje politykę rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz stosuje narzędzia należące do co najmniej 5 spośród następujących kategorii:					

WARUNEK	STADIUM				
	1	2	3	4	5
a) udostępnianie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej lub wspierającej przedsiębiorczość,					☐
b) pomoc doradcza lub szkoleniowa,					☐
c) ułatwianie dostępu do finansowania,					☐
d) współpraca powiatu z samorządem gospodarczym i organizacjami otoczenia biznesu,					☐
e) programy rozwoju zasobów ludzkich na terenie powiatu,					☐
f) działania marketingowe i promocyjne,					☐
g) inne istotne programy i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości.					☐
5d) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego i rynku pracy oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów stymulowania rozwoju gospodarczego.					☐
5e) Powiat stale doskonali działalność w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego poprzez:					
a) prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego,					☐
b) adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.					☐

Proszę wpisać do tabeli liczbę warunków spełnionych dla każdego stadium:

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

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

STADIUM ROZWOJU	
-----------------	-------

10.5.5. Realizacja standardów kontroli zarządczej w ramach kryterium nr 19

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

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



Zbiorne zestawienie wyników analizy instytucjonalnej powiatu

Nazwa powiatu:

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

Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla powiatu

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

OBSZAR ZARZĄDZANIA	KRYTERIUM ZARZĄDZANIA	STADIUM ROZWOJU				
		1	2	3	4	5
IV Partnerstwo	Nr 12. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne					
	Nr 13. Partnerstwo publiczno-publiczne					
	Nr 14. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne					
V. Zarządzanie usługami publicznymi	Nr 15. Usługi administracyjne					
	Nr 16. Usługi społeczne					
	Nr 17. Usługi techniczne					
	Nr 18. Bezpieczeństwo					
	Nr 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego					