

EUROPEJSKI ZNAK JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM (EUROPEAN LABEL OF GOVERNANCE EXCELLENCE)



DOBRE RZĄDZENIE – WSKAŹNIKI ODNIESIENIA

Analiza porównawcza (*benchmarking*) pozwala na identyfikację jednostek samorządowych stosujących standardy dobrego, demokratycznego zarządzania i w związku z tym kwalifikujących się do otrzymania **ELOGE** – Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym.

W analizie porównawczej wykorzystywany jest zestaw **12 europejskich zasad dobrego rządzenia**, którym odpowiadają standardy działań podejmowanych przez jednostkę samorządową oraz usług publicznych przez nią realizowanych.

Narzędzie samooceny składa się z dwóch zasadniczych elementów:

- opisu standardów działań odpowiadających poszczególnym zasadom dobrego zarządzania;
- części poświęconej samoocenie poziomu zaawansowania jednostki samorządowej w realizowaniu każdej z zasad dobrego zarządzania.

Władze jednostki samorządowej, która ubiega się o uzyskanie **Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym**, powinny:

- zapoznać się z informacjami dotyczącymi każdej z zasad dobrego zarządzania;
- rozważyć dostępne dowody, które mogłyby świadczyć o realizacji poszczególnych zasad;
- dokonać samooceny w zakresie własnego zaawansowania w realizacji każdej z zasad; oraz
- zebrać i utrwalić dowody, które stanowiłyby uzasadnienie dokonanej samooceny.

Jak korzystać z narzędzia samooceny?

1. Narzędzie samooceny ma postać macierzy zaawansowania (*Maturity Matrix*) jednostki samorządowej w realizacji zasad dobrego zarządzania. Macierz zaawansowania ma na celu pomóc jednostkom samorządowym w ocenie mocnych i słabych stron realizacji podejmowanych przez nie zadań.

2. W narzędziu wykorzystywana jest następująca skala samooceny:

Nie dotyczy (ND)	Bardzo słaby (BS)	Raczej słaby (RS)	Raczej dobry (RD)	Bardzo dobry (BD)
0	1	2	3	4
Nie dotyczy (brak zastosowania), trudno określić, brak informacji, brak zdania.	Mamy świadomość najważniejszych problemów, którymi należy się zająć, ale obecnie nie mamy żadnego opracowanego podejścia ani działania w celu ich rozwiązania lub mamy ich bardzo niewiele.	Określiliśmy/ zidentyfikowaliśmy kluczowe problemy i obecnie opracowujemy podejścia lub działania mające na celu ich rozwiązanie, choć aktualnie brakuje praktycznego wdrożenia rozwiązań lub ich wdrażanie jest jak dotąd dość ograniczone.	Mamy dobrze opracowane plany i działania mające na celu rozwiązanie kluczowych problemów, a także znaczące przykłady ich wdrożenia.	Możemy wykazać się jednoznacznymi dowodami istnienia dobrych praktyk, którymi możemy się dzielić z innymi, a ponadto w dalszym ciągu rozwijamy stosowane podejście, aby zapewnić długofalową i trwałą poprawę w danym obszarze.

3. Wykorzystywany w narzędziu opis „wskaźników” każdorazowo odnosi się poziomu, czy też sposobu organizacji działań, zgodnego ze standardem właściwym dla ELoGE. Dla każdego wskaźnika w ramach danej zasady należy zaznaczyć odpowiednie pole wyboru oraz wstawić odpowiadającą wartość punktową (między 0 a 4). Ocena „raczej dobrze” (3) na ogół stanowi dolny próg standardu ELoGE.
4. Łączny rezultat samooceny służy określeniu, czy jednostka samorządowa spełnia kryteria przyznania Europejskiego Znak Jakości Zarządzania. Obliczenia łącznego rezultatu samooceny dokonuje się w sposób następujący:
 - a. Dokonywane jest obliczenie średniej wyników dla każdej z zasad – stanowi ona sumę wartości wszystkich wskaźników przypisanych do danej zasady podzieloną przez liczbę wskaźników.
 - b. Średnia wyników dla danej zasady od 0 do 1,99 oznacza, że dana zasada nie jest wdrażana. W takim wypadku znak jakości nie może zostać przyznany.
 - c. Łączne, średnie wyniki dla każdej z zasad wynoszące 2 lub więcej punktów są uwzględniane w kalkulacji wyniku zbiorczego (z zastrzeżeniem pkt. 3.b)
 - d. Uzyskane średnie wyniki odnoszące się do każdej z zasad (wynik na poziomie 2 lub więcej) są sumowane i dzielone przez 12. Jeśli tak obliczony wynik zbiorczy wynosi 3 lub więcej, jednostka samorządu kwalifikuje się do uzyskania znaku jakości zarządzania. Jeśli wynik jest niższy niż 3, znak nie zostaje przyznany.
5. Jednostka samorządu terytorialnego ubiegająca się o uzyskanie ELoGE ma obowiązek wskazać źródło informacji uzasadniających dokonaną samoocenę. Informacje takie, wykorzystywane jako dowody w procesie samooceny, powinny być zamieszczone w łatwych do zlokalizowania, publicznie dostępnych zasobach. Do takich dowodów można zaliczyć np.: istniejące dokumenty odnoszące się do zasad realizacji polityk publicznych, dokumenty dotyczące obowiązujących w urzędzie procedur i wdrożonych zasad operacyjnych, raporty z audytu wewnętrznego, audytu zewnętrznego, dokumenty dotyczących kontroli i przeglądów.

6. Elementem towarzyszącym samoocenie są badania opinii mieszkańców jednostki samorządowej oraz jej radnych. W macierzy zaawansowania, pod opisem każdej z zasad, znajduje się jedno stwierdzenie, które pochodzi z kwestionariusza dla obywateli. Oczekuje się, że wyniki badań, stanowiące odzwierciedlenie opinii mieszkańców, stanowiąc będą jedno ze źródeł dowodów na poparcie dokonanej samooceny i jako takie powinny zostać uwzględnione podczas określania wartości odnoszących się do nich wskaźników.
- Jednostka samorządowa ubiegająca się o przyznanie znaku jest zobowiązana do przeprowadzenia badań społecznych zgodnie z metodologią określoną przez FRDL.
 - W przypadku stwierdzenia rozbieżności pomiędzy wynikami badań społecznych a wynikami samooceny jednostka samorządowa zobowiązana będzie do przedstawienia wyjaśnień i sporządzenia planu działań zmierzającego do niwelacji tych różnic.
 - W celu dokonania obiektywnej oceny Fundacja przyjęła dla każdej jednostki minimalną liczbę wypełnień. Odpowiada ona następującym progom:

Liczba mieszkańców	Minimalna liczba uczestników badania
do 5 tys.	150
5-10 tys.	250
10-50 tys.	350
50-100 tys.	500
100-500 tys.	700
powyżej 500 tys.	1000

7. Końcowy rezultat samooceny obliczany będzie wyłącznie na podstawie wskaźników ujętych w macierzy zaawansowania. Niemniej w procesie weryfikacji dostarczonych wyników uwzględniane będą zaprezentowane przez jednostkę informacje uzupełniające (dowody) oraz wyniki przeprowadzonych badań.

W zaplanowany proces samooceny na stałe wpisana jest perspektywa doskonalenia działalności jednostek samorządowych. Niezdobycie znaku jakości zarządzania powinno skłonić jednostkę samorządową do skoncentrowania się na słabszych wymiarach własnej działalności i podjęcia działań usprawniających (plan działań następczych) w celu ponownego ubiegania się o przyznanie znaku. JST, które otrzymały znak jakości, mogą nadal pracować nad poprawą wyników znajdujących się poniżej średniej rezultatów, aby w następnej edycji otrzymać znak o wyższej wartości punktowej.

Europejski Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym przyznawany jest na dwa lata.

Więcej informacji: www.frdl.org.pl/ELoGE

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (1) ocenia się jako: ✎			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
1. Udział obywateli, uczciwy przebieg wyborów i reprezentacja	1. Wybory lokalne odbywają się w sposób wolny i uczciwy, zgodnie z ustawodawstwem krajowym oraz bez oszustw.	1. Jednostka samorządu przeprowadza wybory zgodnie z obowiązującym prawem. Wyniki wyborów nie są podważane.					
	2. Obywatele stanowią główny punkt odniesienia działalności publicznej i są włączani w życie publiczne na szczeblu lokalnym w przejrzysty zdefiniowany sposób.	2. W ramach jasno zdefiniowanego procesu konsultacji jednostka samorządu aktywnie informuje mieszkańców o swoich planach i zaprasza obywateli, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, lokalne media i inne grupy do zgłaszania uwag do zapisów zawartych w tych planach.					
		3. Jednostka samorządu stara się wzmacniać obowiązujące regulacje i doskonalić praktyki uczestnictwa obywateli w lokalnym życiu publicznym.					
		4. Konsultacje społeczne przeprowadza się we wstępnej fazie procesu decyzyjnego.					
	3. Wszystkie kobiety i wszyscy mężczyźni mają możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym, bezpośrednio lub poprzez uprawnione organy pośrednie reprezentujące ich potrzeby i interesy. Tak szeroki udział opiera się na wolności słowa, zgromadzeń i stowarzyszeń.	5. Istnieje aktywny program, w ramach którego wyłonieni w wyborach przedstawiciele angażują obywateli w proces podejmowania decyzji.					
		6. Istnieje aktywny program mający na celu mobilizowanie mieszkańców do aktywnego przyjmowania na siebie ról przedstawicielskich w społeczności lokalnej.					
	4. Wszystkie głosy, w tym głosy osób mniej uprzywilejowanych i znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji, są słyszane i brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, w tym decyzji o rozdzielaniu zasobów.	7. Poddano analizie uwarunkowania związane z uczestnictwem obywateli w wyborach i podjęto działania mające na celu zapewnienie, aby prawa i możliwości uczestnictwa żadnej grupy nie zostały ograniczone.					
		8. Istnieje aktywny program włączający w proces decyzyjny osoby, które są społecznie wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym.					
	5. Zawsze podejmowane są szczerze próby mediacji pomiędzy różnymi artykułowanymi lokalnie, uzasadnionymi interesami. Zawsze widoczne są dążenia do osiągnięcia szerokiego konsensusu w określeniu najlepiej pojmowanego interesu całej społeczności lokalnej oraz zdefiniowania najlepszych dróg jego osiągnięcia.	9. Jednostka samorządu zidentyfikowała najważniejsze grupy interesariuszy (w tym organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, lokalne media i inne grupy interesów). Wykaz ten podlega systematycznemu przeglądowi i aktualizacji.					
		10. W jednostce samorządu wprowadzono deliberacyjne techniki podejmowania decyzji (np. deliberacyjne wysłuchanie, jury obywatelskie, budżet partycypacyjny, itp.).					
6. Decyzje podejmowane są zgodnie z wolą większości, ale prawa i uzasadnione interesy nielicznych są respektowane.	11. Struktura demograficzna grona urzędników wybieranych w wyborach odzwierciedla skład społeczny jednostki samorządu.						
W naszej jednostce samorządu ludzie są zadowoleni z możliwości wpływania na decyzje władz samorządowych, które leżą w obszarze ich zainteresowania. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>							

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (2) ocenia się jako: ☞			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
2. Responsywność, szybkość reagowania	1. Cele, zasady, struktury organizacyjne i procedury są dostosowywane do uzasadnionych oczekiwań i potrzeb obywateli.	1. We wszystkich procesach decyzyjnych istnieją jasne wytyczne i procedury dla zaangażowanych w nie urzędników, radnych i innych reprezentantów pochodzących z wyboru.					
		2. Jednostka samorządu dba o to, by wszyscy, pochodzący z wyboru reprezentanci kierowali się interesem lokalnych mieszkańców.					
	2. Usługi publiczne są świadczone w racjonalnym czasie, a na wnioski i skargi udziela się odpowiedzi bez zbędnej zwłoki (zgodnie z obowiązującym prawem lub przed prawnie wyznaczonym terminem).	3. Opracowano i wdrożono indywidualną procedurę składania skarg dotyczącą funkcjonowania lokalnych służb publicznych i jednostek organizacyjnych, wraz z terminami udzielania na nie odpowiedzi. Istnieją dowody, że procedura ta jest stosowana.					
		4. Informacje dotyczące skarg na działalność jednostki samorządowej oraz udzielanych odpowiedzi i reakcji na skargi, w tym wprowadzonych zmian będących wynikiem otrzymywanych skarg, są udostępniane urzędnikom, radnym i obywatelom.					
		5. Jeśli konieczne są zmiany w prowadzonych politykach publicznych i sposobie świadczenia usług, to są one wprowadzane na podstawie badań, raportów, konsultacji, skarg i innych usystematyzowanych metod pozyskiwania informacji. Wprowadzone zmiany są skutecznie podawane do wiadomości publicznej.					
		6. Jednostka samorządu zapewnia dobrą, efektywną „obsługę klienta” poprzez zapewnienie, aby usługi były świadczone przez wykwalifikowany i dobrze wyszkolony personel, który rozumie potrzeby mieszkańców.					
		W naszej jednostce samorządu skargi na sposób świadczenia usług przez instytucje samorządowe lub zaangażowanych wykonawców są rozpatrywane w sposób profesjonalny. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>					

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (3) ocenia się jako:			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	ND 0	BS 1	RS 2	RD 3	BD 4
3. Efektywność i skuteczność	1. Osiągane wyniki działalności są zgodne z ustalonymi celami.	1. Jednostka samorządu planuje swoje działania i związane z nimi budżet w perspektywie długoterminowej - zarówno w wymiarze strategicznych celów rozwojowych, jak i w zakresie opracowywania planów operacyjnych.					
	2. Dostępne zasoby są wykorzystywane w najlepszy możliwy sposób.	2. Informacje dotyczące wyników i rezultatów działalności gromadzone są sposób systematyczny i są regularnie poddawane przeglądowi. Jednostka samorządu podejmuje działania zmierzające do niwelowania różnic pomiędzy oczekiwanymi a rzeczywistymi efektami działalności.					
	3. Systemy zarządzania działalnością umożliwiają ocenę oraz poprawianie wydajności i efektywności świadczenia usług.	3. Jednostka samorządu opracowuje i wdraża ramy (systemy) zarządzania działalnością, które obejmują wszystkie jej cele, realizowane usługi i pełnione funkcje. W skład tych systemów wchodzi zestaw mierzalnych wskaźników oraz zasady dotyczące sprawozdawczości z osiągniętych rezultatów.					
		4. Jednostka samorządu aktywnie uczestniczy w wymianie dobrych praktyk z innymi jednostkami i wykorzystuje te informacje do poprawy efektywności i skuteczności własnego działania.					
		5. Jednostka samorządu opracowuje dokument dotyczący strategicznej i operacyjnej oceny realizowanych polityk publicznych.					
		6. W celu planowania i realizacji polityk publicznych w przyszłości jednostka samorządu uwzględnia wyniki ewaluacji swojej działalności.					
	4. W regularnych odstępach czasu przeprowadzane są audyty w celu oceny i poprawy wyników działalności ¹ .	7. Wdrożone procedury, sprawozdania z efektów realizacji zadań oraz systemy zarządzania informacją są poddawane niezależnym audytom, a ich wyniki są przedstawiane radnym.					
		8. Wszystkie główne usługi realizowane przez jednostkę samorządową oraz pełnione przez nią funkcje są, w określonych odstępach czasu, poddawane systematycznym przeglądom, w celu oceny ich skuteczności i efektów.					
		9. Jednostka samorządu gromadzi i analizuje dane umożliwiające identyfikację wzorców działania w celu podnoszenia wydajności i skuteczności własnych działań.					
	Ogólnie rzecz biorąc, ludzie w naszej jednostce samorządu są zadowoleni z usług oferowanych przez instytucje samorządowe. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)						

¹ „Audyty” dotyczy audytów służących poprawie funkcjonowania jednostki samorządu.

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (4) ocenia się jako:			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
4. Otwartość i jawność	1. Decyzje są podejmowane i wykonywane zgodnie z ustalonymi zasadami i obowiązującymi regulacjami.	1. Jednostka samorządu posiada jasne i zrozumiałe proceduralne ramy działania, które są w sposób zrozumiały komunikowane interesariuszom.					
		2. Proceduralne ramy działania jednostki samorządowej obejmują przejrzysty system delegowania uprawnień, określania odpowiedzialności za podejmowanie poszczególnych decyzji oraz procesu ich podejmowania, egzekwowania i upowszechniania.					
		3. Jednostka samorządu podejmuje i egzekwuje decyzje w sposób jawny, przejrzysty, odpowiedzialny i terminowy, zgodnie z obowiązującymi procedurami i obowiązującymi przepisami, w zgodzie z międzynarodowymi standardami i najlepszymi praktykami.					
		4. Istnieją jasno określone procedury odwoływania się od decyzji podejmowanych przez organy samorządowe. Informacje na ich temat są upubliczniane w sposób skuteczny i zrozumiały dla mieszkańców.					
		5. Radni opozycyjni mają efektywne możliwości zgłaszania projektów, propozycji, poprawek do uchwał i interpelacji. Opozycja ma również prawo wnioskować o ustanawianie i zwoływanie posiedzeń komisji nadzwyczajnych (doraźnych) w określonych sprawach i ma zagwarantowane prawo do uczestnictwa w pracach określonych ciał kolegialnych.					
	2. Zapewniony jest publiczny dostęp do wszystkich informacji, które nie są niejawnie z przyczyn ściśle określonych w przepisach prawa (np. ochrona prywatności lub zapewnienie uczciwości procedur udzielania zamówień publicznych).	6. Jednostka samorządu zapewnia regularny i łatwy kontakt obywateli z wybieralnymi reprezentantami społeczności lokalnej.					
		7. Jednostka samorządu prowadzi aktywne działania informacyjne wśród mieszkańców.					
		8. Posiedzenia rady są z zasady otwarte dla publiczności i mediów, a porządek obrad i rozpatrywane dokumenty są publicznie dostępne.					
	3. Informacje o podejmowanych decyzjach oraz sposobach i efektach wdrażania polityk publicznych są udostępniane opinii publicznej w taki sposób, aby umożliwić jej skuteczne śledzenie działalności władz lokalnych i wnoszenie własnego wkładu w prowadzone prace.	9. Organy jednostki samorządu posiadają przynajmniej roczne programy swoich prac, które były w sposób efektywny konsultowane z mieszkańcami i radnymi. Programy te są rozpowszechniane i publicznie łatwo dostępne.					
		10. Przedstawiciele pochodzący z wyboru wykazują otwartość wobec mediów i gotowość do dostarczania mediom informacji.					
Nasza jednostka samorządu świetnie sobie radzi z informowaniem obywateli o sprawach dotyczących działalności władz samorządowych. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (5) ocenia się jako: ☞			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
5. Przestrzeganie prawa	1. Władze lokalne przestrzegają prawa i stosują się do orzeczeń sądowych.	1. Jednostka samorządu zawsze przestrzega wszystkich obowiązujących przepisów i regulacji prawnych.					
		2. Jednostka samorządu podaje do publicznej wiadomości informacje o wszelkich orzeczeniach sądowych oraz decyzjach organów nadzoru w sprawach jej dotyczących.					
	2. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są uchwalane / podejmowane zgodnie z określonymi prawem zasadami i są egzekwowane w sposób bezstronny.	3. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są uchwalane / podejmowane zgodnie z określonymi prawem zasadami.					
		4. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są egzekwowane w sposób bezstronny.					
	W naszej jednostce samorządu pierwszeństwo mają wspólne interesy wszystkich mieszkańców, a nie interesy prywatne. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>						

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (6) ocenia się jako:			OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
6. Etyczne postępowanie	1. Dobro publiczne stawia się przed interesem prywatnym.	1. O politykach publicznych decyduje się, biorąc pod uwagę zrównoważony rozwój społeczności lokalnej.					
		2. Interes lokalnej społeczności jest głównym kryterium rozdziału środków budżetowych jednostki samorządu.					
	2. Istnieją skuteczne środki zapobiegania korupcji i zwalczania wszelkich jej przejawów.	3. Kodeksy postępowania określają standardy etyczne, których przestrzeganie oczekuje się od przedstawicieli pochodzących z wyboru i od urzędników. Chodzi tu przede wszystkim o wymóg identyfikacji interesów, ujawniania prezentów i korzystania z różnego rodzaju zaproszeń w publicznie dostępnych rejestrach.					
		4. Przyjęto specjalne procedury dotyczące sposobu podejmowania decyzji w dziedzinach, które są szczególnie narażone na korupcję (takich, jak m.in. zamówienia publiczne, sprzedaż majątku komunalnego czy udzielanie zezwoleń i licencji).					
		5. Przeprowadzany jest coroczny przegląd zabezpieczeń antykorupcyjnych (na przykład w ramach audytu wewnętrznego lub zewnętrznego).					
		6. Zasady prowadzenia polityki kadrowej obejmują reguły mianowania, awansu i wynagradzania pracowników w ścisłej relacji do efektów ich pracy (do osiągnięć) zaś działania dyscyplinarne podejmowane są wyłącznie w oparciu o istniejące, przejrzyste procedury.					
	3. Wszelkie przejawy konfliktu interesów są zgłaszane w odpowiednim czasie. Osoby, których dotyczy konflikt interesów nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących jego rozstrzygnięcia.	7. Pochodzący z wyboru przedstawiciele oraz urzędnicy mają obowiązek zgłaszania wszelkich potencjalnych konfliktów interesów, które mogłyby mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje. Mają oni także obowiązek wstrzymywania się od udziału w podejmowaniu odnośnych decyzji.					
		8. Jednostka samorządu zapewnia skuteczną i wydajną realizację procedur przetargowych a w przetargach stosuje z zdefiniowane z góry kryteria selekcji.					
		9. Jednostka samorządu zapewnia bezpłatny, wolny dostęp do dokumentów i decyzji dotyczących udzielania zamówień publicznych.					
	W naszej jednostce samorządu wszyscy ludzie są traktowani równo bez względu na swoje powiązania z radnymi czy urzędnikami. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>						

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (7) ocenia się jako: ✎			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
7. Kompetencje i potencjał	1. Kompetencje zawodowe osób odpowiedzialnych za zarządzanie jednostką samorządową są utrzymywane na odpowiednim poziomie i systematycznie rozwijane w celu poprawy osiąganych wyników i efektów działalności.	1. Jednostka samorządu weryfikuje kompetencje niezbędne do skutecznego świadczenia usług publicznych i w ramach strategicznego podejścia do zarządzania personelem systematycznie prowadzi ocenę potencjału kadr w celu zidentyfikowania ewentualnych luk kompetencyjnych.					
		2. Jednostka samorządu posiada system rozwoju kompetencji urzędników, na który składają się plany rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników.					
	2. Urzędnicy samorządowi są motywowani do ciągłej poprawy wyników swojej pracy.	3. Wdrożono rozwiązania organizacyjne mające na celu motywacyjne nagradzanie dobrych wyników pracy i oddziaływanie na poprawę wyników niezadowolających.					
		4. Jednostka samorządu posiada zdefiniowaną politykę i towarzyszące jej procedury rekrutacji i selekcji pracowników. Rozwiązania w tym zakresie są podawane do wiadomości publicznej i konsekwentnie realizowane.					
		5. W jednostce samorządu jest opracowywany, wdrażany i monitorowany plan szkoleń. Jest on narzędziem pełnego zaspokajania potrzeb szkoleniowych pracowników – rozwijania ich kompetencji i umiejętności zanim ich niedostatek stanie się przeszkodą w świadczeniu odpowiedniej jakości usług. Podejmowane są systematyczne starania, aby brak szkoleń nie wpływał negatywnie na działalność administracji samorządowej.					
		6. Jednostka samorządu dokonuje systematycznej oceny wdrożenia procedur w zakresie rekrutacji, szkolenia i promocji pracowników a na podstawie tej oceny wdraża odpowiednie usprawnienia.					
	3. Praktyczne rozwiązania organizacyjne i odpowiednie procedury są wdrażane w celu odpowiedniego wykorzystania umiejętności i wiedzy pracowników dla doskonalenia działalności urzędu samorządowego. Rozwiązania te prowadzą do osiągania lepszych wyników działalności.	7. Dla każdego stanowiska określone są kryteria selekcyjne, które są podawane do wiadomości wszystkich kandydatów ubiegających się o pracę. Kryteria te uwzględniają zasadnicze wymogi związane z danym stanowiskiem i nie wykluczają reprezentantów żadnych grup społecznych.					
		8. Urzędnicy regularnie otrzymują zarówno oceny wyników swojej pracy, jak i informację zwrotną na temat postępów w rozwoju kompetencji zawodowych. Informacje te przekazywane są w ramach systematycznie prowadzonej oceny pracowniczej.					
Większość urzędników w naszej jednostce samorządu to kompetentni ludzie, którzy (zwykle) wiedzą, co robią. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>							

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (8) ocenia się jako:			OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
8. Innowacyjność i otwartość na zmiany	1. Poszukuje się nowych i skutecznych rozwiązań problemów i wykorzystuje się nowoczesne metody świadczenia usług.	1. Jednostka samorządu posiada usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do wyszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań zarządczych oraz wykorzystania wyników badań dla stymulowania rozwoju.					
		2. Jednostka samorządu podejmuje działania w celu identyfikacji i wdrażania dobrych praktyk realizacji usług publicznych oraz stosowania nowoczesnych rozwiązań w tym zakresie.					
	2. Istnieje gotowość do realizacji różnego rodzaju programów pilotażowych, eksperymentalnej realizacji nowych projektów oraz uczenia się na podstawie cudzych doświadczeń.	3. Jednostka samorządu aktywnie uczestniczy w projektach pilotażowych dotyczących dobrego zarządzania w samorządzie terytorialnym i/lub efektywnej realizacji usług publicznych.					
	3. W dążeniu do osiągnięcia lepszych wyników w działalności jednostki samorządowej tworzony jest klimat sprzyjający zmianom i innowacjom.	4. Pochodzący z wyboru przedstawiciele i urzędnicy są w widoczny sposób zaangażowani w podejmowanie działań mających na celu czerpanie korzyści z nowych rozwiązań i dobrych praktyk.					
	W naszej jednostce samorządu widoczne jest przyjazne podejście do postulatów i sugestii obywateli służących poprawie świadczenia usług publicznych. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>						

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (9) ocenia się jako: <i>.....</i>			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
9. Orientacja na trwałość i długofalowość działań	1. W prowadzonej obecnie polityce jednostki samorządowej uwzględnia się potrzeby przyszłych pokoleń.	1. Jednostka samorządowa ma usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do długoterminowego rozwoju.					
		2. W procesie planowania standardowo uwzględniana jest perspektywa potrzeb przyszłych pokoleń.					
		3. Politycy i kadra kierownicza wyższego szczebla wykazują się wyraźnym zaangażowaniem i determinacją w zakresie trwałego równoważenia obszarów realizowanych przedsięwzięć rozwojowych.					
	2. Kwestia zrównoważonego rozwoju lokalnego jest trwałym elementem kształtowania i realizacji usług publicznych. W decyzjach dąży się do bilansowania wszystkich kosztów, a nie do przenoszenia problemów i napięć – czy to środowiskowych, strukturalnych, finansowych, gospodarczych czy społecznych – na przyszłe pokolenia.	4. Zapewnienie zrównoważonego i trwałego rozwoju to integralny element procesu tworzenia lokalnych polityk i strategii, planowania działań i wyznaczania celów we wszystkich typach, funkcjach i obszarach usług.					
		5. Kwestie zrównoważonego rozwoju są uwzględniane w wymiarze alokacji zasobów i podziału kompetencji (np. w ramach wielofunkcyjnych zespołów roboczych).					
		6. W sposób rutynowy dba się o to, aby procesy monitoringowe realizowane w jednostce samorządu (jak np. ocena efektywności i skuteczności działań, audyt i kontrola, itp.), dostarczały informacji zwrotnych w kwestii realizacji w praktyce zasady zrównoważonego rozwoju oraz służyły formułowaniu wyzwań w tym zakresie.					
		7. Stosowane jest partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji w sprawach dotyczących kształtowania zrównoważonego rozwoju.					
	3. Istnieje szeroka i długofalowa wizja przyszłości społeczności lokalnej oraz podzielane przez interesariuszy rozumienie, co jest potrzebne do realizacji takiej wizji rozwoju.	8. Istnieje wieloletni plan gospodarki kapitałowej, który zapewnia długoterminową rentowność infrastruktury i składników majątku jednostki samorządu.					
	4. Panuje zrozumienie złożoności historycznej, kulturowej i społecznej, na której opiera się przyjęta wizja rozwoju.	9. Istnieje usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do respektowania istotnych historycznych, kulturowych i społecznych elementów kształtujących tożsamość społeczności lokalnej.					
	W naszej jednostce samorządu władze samorządowe angażują mieszkańców w rozwiązywanie lokalnych problemów i podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>						

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (10) ocenia się jako:			OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
10. Należyte zarządzanie finansami	1. Opłaty nie przekraczają kosztów świadczonych usług i nie zmniejszają nadmiernie popytu, zwłaszcza w przypadku ważnych usług publicznych.	1. Urzędnicy pochodzący z wyboru znają uzasadnienie i podstawę opłat pobieranych za usługi.					
	2. W zarządzaniu finansami, w tym przy zawieraniu umów i wykorzystaniu kredytów, przy szacowaniu zasobów, przychodów i rezerw oraz przy wykorzystywaniu dochodów nadzwyczajnych, przestrzega się zasady ostrożności.	2. Stałe i przejrzyste instrukcje finansowe określają zakres odpowiedzialności finansowej, która dotyczy wszystkich osób pracujących w jednostce samorządowej.					
		3. Dział audytu wewnętrznego dokonuje przeglądu transakcji finansowych w celu zapewnienia ich zgodności z zatwierdzonymi procedurami wewnętrznymi.					
		4. Urzędnikom i przedstawicielom pochodzącym z wyboru przedstawia się regularne raporty zawierające porównanie rzeczywistych dochodów i wydatków z budżetem.					
		5. Księgi rachunkowe są poddawane badaniu/audytowi przez osoby niezależne od jednostki samorządowej.					
		6. Wyniki kontroli, audytów zewnętrznych oraz wyniki sesji absolutoryjnych są podawane do wiadomości publicznej.					
		7. Przeprowadzany regularnie audyt obejmuje przegląd efektów finansowych realizacji usług publicznych świadczonych przez jednostkę samorządu.					
		3. Wieloletnie plany inwestycyjne są opracowywane w konsultacji z mieszkańcami.	8. Budżety roczne i prognozy wieloletnie są przyjmowane przed rozpoczęciem adekwatnego okresu. Budżety, plany i prognozy zawierają analizę kluczowych zasobów i zaciągniętych zobowiązań.				
	9. Proces tworzenia budżetu obejmuje szeroko zakrojone konsultacje społeczne.						
	10. Budżet, stawki podatkowe oraz roczne sprawozdania dotyczące wyników i efektów realizacji usług są podawane do publicznej wiadomości.						
4. Dokonuje się właściwego szacowania ryzyka i zarządzania ryzykiem, m.in. poprzez publikację skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz – w przypadku partnerstw publiczno-prywatnych – poprzez realistyczny podział ryzyka.	11. Wszystkim obywatelom udostępnia się przystępnie opracowane, sumaryczne informacje o lokalnym budżecie i podatkach.						
	12. Jednostka samorządu systematycznie identyfikuje i analizuje ryzyko finansowe oraz ryzyko związane z dostarczaniem usług publicznych i zarządza tym ryzykiem poprzez: akceptowanie i rozpoznawanie ryzyka; unikanie ryzyka (np. poprzez przeniesienie działalności do innego podmiotu); przenoszenie ryzyka (np. poprzez partnerstwa publiczno-prywatne lub uzyskanie ubezpieczenia handlowego) bądź – dzielenie ryzyka (np. współpraca z inną jednostką samorządową).						
5. Jednostka uczestniczy w kształtowaniu rozwiązań służących solidarnej współpracy samorządowej skutkującej sprawiedliwym podziałem obciążeń i korzyści oraz ograniczaniem ryzyka (np. systemy wyrównawcze, współpraca międzygminna, współudział w ryzyku).	13. Podejście bazujące na współpracy międzygminnej/ międzypowiatowej stanowi istotny element postępu i doskonalenia zarządzania jednostką samorządową.						
	14. Jednostka samorządu aktywnie współpracuje z innymi jednostkami (np. uczestniczy w porozumieniu gmin/powiatów) w celu poprawy wyników działania i doskonalenia realizacji usług publicznych.						
Nasza jednostka samorządu dobrze sobie radzi z informowaniem mieszkańców o tym skąd bierze pieniądze i na co je wydaje. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (11) ocenia się jako: <i>.....</i>			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
11. Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna	1. Prawa człowieka są respektowane, chronione i urzeczywistniane w sferze podlegającej wpływom władz samorządowych, a wszelka dyskryminacja jest zwalczana.	1. Jednostka samorządu zapewnia zaangażowanie wszystkich, różnorodnych grup społecznych w życie publiczne, określiła antydyskryminacyjne cele i wdrożyła działania, które są realizowane we wszystkich obszarach prowadzonych przez samorząd polityk publicznych. 2. Jednostka samorządu podejmuje aktywne działania mające na celu ochronę wszystkich obywateli przed dyskryminacją i wykluczeniem.					
	2. Różnorodność kulturowa jest traktowana jako atut. Podejmowane są systematyczne wysiłki zmierzające do tego, aby wszyscy mieszkańcy aktywnie uczestniczyli w życiu społeczności lokalnej, identyfikowali się z nią i nie czuli się wykluczeni.	3. Jednostka samorządu aktywnie promuje różnorodność i wzmacnia spójność społeczną jako leżące w najlepszym interesie wszystkich obywateli poprzez udostępnianie zasobów, wspieranie i dotowanie działań podmiotów pozarządowych, promowanie dialogu i zachęcanie różnych interesariuszy do współpracy.					
	3. Wspierana jest spójność społeczna i integracja obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania.	4. Jednostka samorządu wyznaczyła sobie jasne cele w zakresie poprawy spójności społecznej i maksymalizacji potencjału różnorodności kulturowej poprzez zachęcanie różnych grup mieszkańców do intensywniejszych kontaktów i współpracy. 5. Jednostka samorządu przyjęła indywidualne plany dla poszczególnych grup defaworyzowanych lub zagrożonych wykluczeniem.					
	4. Dostęp wszystkich mieszkańców, w szczególności członków grup znajdujących się w najbardziej niekorzystnej sytuacji, do podstawowych usług jest zapewniony i gwarantowany.	6. Radni i pracownicy jednostki samorządowej wraz ze wszystkimi partnerami strategicznymi dbają o to, by cele w zakresie równości były zintegrowane i znajdowały swoje odzwierciedlenie w strategiach, planach zagospodarowania przestrzennego i procedurach realizacji usług publicznych.					
	W naszej jednostce samorządu prawa człowieka i równość wszystkich mieszkańców są przestrzegane i szanowane. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>						

Poziom zaawansowania jednostki samorządu w realizowaniu zasady (12) ocenia się jako:			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
12. Rozliczalność, odpowiedzialność władz	1. Wszyscy decydenci, zarówno zbiorowi, jak i indywidualni, ponoszą odpowiedzialność za swoje decyzje.	1. Wszyscy decydenci mają świadomość swojej zbiorowej i indywidualnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a zakresy odpowiedzialności są jasno określone w przyjętych procedurach i w opisach stanowisk pracy.					
	2. Decyzje są jawne, podlegają uzasadnieniom i mogą podlegać sankcjom.	2. Rada przygotowuje regularne raporty / sprawozdania z własnej działalności (co najmniej raz w roku) zawierające prezentację najważniejszych podejmowanych decyzji i działań. Raporty podawane są do publicznej wiadomości.					
		3. Przyjęte w jednostce samorządowej proceduralne ramy działania zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące raportowania, wyjaśniania i sankcjonowania decyzji. Są one w odpowiedni, skuteczny sposób prezentowane radnym, urzędnikom i obywatelom.					
		4. W jednostce samorządu opracowywane są sprawozdania, które zawierają informacje o działalności i decyzjach podejmowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Sprawozdania te są publicznie łatwo dostępne.					
	3. Istnieją skuteczne środki zaradcze przeciwko niewłaściwemu administrowaniu i działaniom władz lokalnych naruszającym prawa obywatelskie.	5. Jednostka samorządu posiada przejrzyste i efektywne procedury dotyczące audytu i kontroli wewnętrznej, zgodne z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi. Procedury kontroli są skuteczne, przestrzegane, uznawane za niezależne i są realizowane bez zastraszania ani stronniczości.					
		6. Audytorzy są w stanie w sposób bezstronny i przejrzysty określić odpowiedzialność za decyzje we wszystkich kontrolowanych działaniach. Osoby podejmujące stosowne decyzje zawsze wykazują gotowość do uczestnictwa w procesach kontroli publicznej.					
	7. Jednostka samorządu wypracowała mechanizmy skutecznego przeciwdziałania ryzyku niewłaściwego administrowania oraz ewentualnym przypadkom naruszania praw obywatelskich. Przyjęte rozwiązania są zgodne ze społecznymi akceptowanymi normami, regulacjami prawnymi i najlepszymi praktykami.						
W naszej jednostce samorządu radni chcą i potrafią uzasadnić swoje decyzje przed mieszkańcami. <i>(wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)</i>							

Tablica podsumowująca stopień zaawansowania:

	Wynik średni:	Uzasadnienie / źródła dowodów:
Zasady jakości zarządzania w samorządzie terytorialnym:		
1 Udział obywateli, uczciwy przebieg wyborów i reprezentacja		
2 Responsywność, szybkość reagowania		
3 Efektywność i skuteczność		
4 Otwartość i jawność		
5 Przestrzeganie prawa		
6 Etyczne postępowanie		
7 Kompetencje i potencjał		
8 Innowacyjność i otwartość na zmiany		
9 Orientacja na trwałość i długofalowość działań		
10 Należyte zarządzanie finansami		
11 Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna		
12 Rozliczalność, odpowiedzialność władz		
łączy wynik:		