



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SE.0140.1.2015

Sprawozdanie z wyników samooceny z wykorzystaniem modelu CAF

**Urząd Miasta Milanówka
16 września 2015 r.**

Wstęp

Niniejsze sprawozdanie zawiera wyniki samooceny przeprowadzonej w Urzędzie Miasta Milanówka z wykorzystaniem modelu CAF 2013.

Urząd został poddany samoocenie w oparciu o 9 kryteriów potencjału i wyników. Na podstawie rezultatów samooceny określono mocne strony oraz obszary wymagające poprawy.

Model CAF (*Common Assessment Framework*) – Wspólna Metoda Oceny jest stosowany przez organizacje administracji publicznej w całej Unii Europejskiej do oceny oraz doskonalenia systemu zarządzania.

Raport został przedstawiony kierownictwu organizacji dla dokonania szczegółowej analizy mocnych stron i obszarów do doskonalenia wyboru oraz oceny możliwych działań doskonalących do realizacji w Urzędzie.

Raport został przygotowany przez Macieja Jastrzębskiego – Sekretarza Miasta/Koordynatora ds. CAF przy współudziale członków Zespołu.

W skład Samorządowego Zespołu ds. CAF wchodziły następujące osoby:

1. Maciej Jastrzębski – Sekretarz Miasta,
2. Bożena Sehn – Skarbnik Miasta,
3. Adriana Siłka-Lesiakowska – Kierownik Urzędu Stanu Cywilnego,
4. Anna Zajączkowska – Kierownik Referatu Organizacyjnego,
5. Joanna Sierpińska – Kierownik Referatu Technicznej Obsługi Miasta,
6. Emilia Misiak – p.o. Kierownika Referatu Ochrony Środowiska i Gospodarki Zielenią,
7. Anna Fabisiak – Kierownik Referatu Gospodarki Nieruchomościami i Planowania Przestrzennego,
8. Katarzyna Wąsińska-Jano – Kierownik Referatu Oświaty,
9. Łukasz Ryk – samodzielne stanowisko ds. Obrony Cywilnej i Zarządzania Kryzysowego/Archiwum Zakładowe,
10. Wojciech Wanat – Pełnomocnik Burmistrza ds. Profilaktyki Uzależnień,
11. Jacek Wojdyła – Koordynator Zespołu ds. Informatyki.

Koordynatorem Samorządowego Zespołu ds. CAF był Maciej Jastrzębski – Sekretarz Miasta.

Samoocena

Samoocena

Samoocenę przeprowadzono w ramach procesu, na który składało się następujące działania:

1. Szkolenie wstępne – przygotowanie do procesu samooceny.
2. Zbieranie dokumentów i informacji obejmujących wszystkie obszary Modelu w ramach podzespołów.
3. Warsztaty samooceny, które odbyły się w dniach 1-2 września 2015 r.

Proces odbywał się w ramach 10 kroków doskonalenia organizacji wg CAF – w ramach pierwszych dwóch faz:

Faza 1 – Początek drogi z CAF

Krok 1 - Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę

Krok 2 - Upowszechnij informację o projekcie samooceny

Faza 2 – Proces samooceny

Krok 3 - Utwórz jedną lub więcej grup samooceny

Krok 4 - Zorganizuj szkolenie

Krok 5 - Przeprowadź samoocenę

Obecne sprawozdanie jest realizacją Kroku 6 - Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny

W celu przeprowadzenia samooceny powołano zespół samooceny złożony z 11 osób – pracowników Urzędu. Zespół został podzielony na 4 podzespoły i każdemu z nich przydzielono określone kryteria modelu CAF. Przed warsztatem samooceny podzespoły pracowały samodzielnie nad zebraniem dokumentów i informacji oraz dokonaniem wstępnej samooceny w zakresie przydzielonych kryteriów. Zapis pracy zespołów zostały dokonany w formularzach samooceny.

Skład podzespołów i opracowywane kryteria:

Podzespół Nr 1, opracowujący kryteria 2, 5 i 8:

1. Maciej Jastrzębski
2. Jacek Wojdyła

Podzespół Nr 2, opracowujący kryteria 4 i 6:

1. Bożena Sehn
2. Anna Zajączkowska
3. Wojciech Wanat

Podzespół Nr 3, opracowujący kryteria 1 i 9:

1. Adriana Siłka-Lesiakowska

2. Anna Fabisiak

3. Łukasz Ryk

Podzespół Nr 4, oceniający kryteria 3 i 7:

1. Joanna Sierpińska

2. Emilia Misiak

3. Katarzyna Wąsińska-Jano

Podczas warsztatów samooceny reprezentanci podzespołów przedstawiali wyniki wstępnej samooceny, będącej propozycją podzespołu i wynikiem indywidualnych ocen członków podzespołów. Następnie w całym zespole samooceny drogą dyskusji weryfikowano i uzgadniano ostateczne sformułowania mocnych stron, obszarów do poprawy oraz punktację dla wszystkich podkryteriów modelu CAF.

Ostateczne wyniki samooceny są efektem konsensusu osiągniętego w ramach całego zespołu samooceny.

Wyniki samooceny przedstawiono w dalszej części raportu w następującym układzie:

- ogólne wnioski na temat wyników samooceny,
- ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF,
- profil punktowy,
- mocne strony i obszary do poprawy,
- tabele oceny

Wyniki samooceny

Ogólne wnioski odnośnie wyników samooceny.

Samoocena została dokonana w formie szkolenia wstępnego i warsztatów z ekspertem – Panem Sławomirem Wysockim oraz samodzielnej pracy podzespołów oceniających poszczególne podkryteria. Warsztaty odbyły się w dniach 1-2 września 2015 r. W trakcie warsztatów omówiono wspólnie wyniki prac podzespołów i dążono do wypracowania wspólnych dowodów dla poszczególnych przykładów z podkryteriów. Również wspólnie wskazano mocne strony organizacji Urzędu i obszary do poprawy, a następnie dokonano oceny według punktacji klasycznej.

Do samooceny członkowie Zespoły wykorzystali przede wszystkim swoją własną wiedzę na temat organizacji i działania Urzędu. Korzystali jednak również z dokumentów regulujących zasady działania i organizację Urzędu (a w niektórych przypadkach – całego Miasta) zawartych w uchwałach Rady Miasta i zarządzeniach Burmistrza, a także w niesformalizowanych zasadach i procedurach.

W wyniku samooceny najlepiej oceniono następujące kryteria: „Przywództwo” oraz „Partnerstwo i zasoby” z obszaru kryteriów potencjału. Natomiast najslabiej oceniono kryteria z obszaru kryteriów wyników. Dla tych kryteriów trudno było znaleźć formalne dowody, gdyż w Urzędzie w praktyce nie funkcjonuje sformalizowany pomiar postrzegania i pomiar efektywności.

Zarówno kryteria potencjału, jak i kryteria wyników oceniono metodą punktacji klasycznej.

Na podstawie dokonanej samooceny stwierdzono, że zdecydowanie lepiej wypada realizacja kryteriów potencjału niż kryteriów wyników.

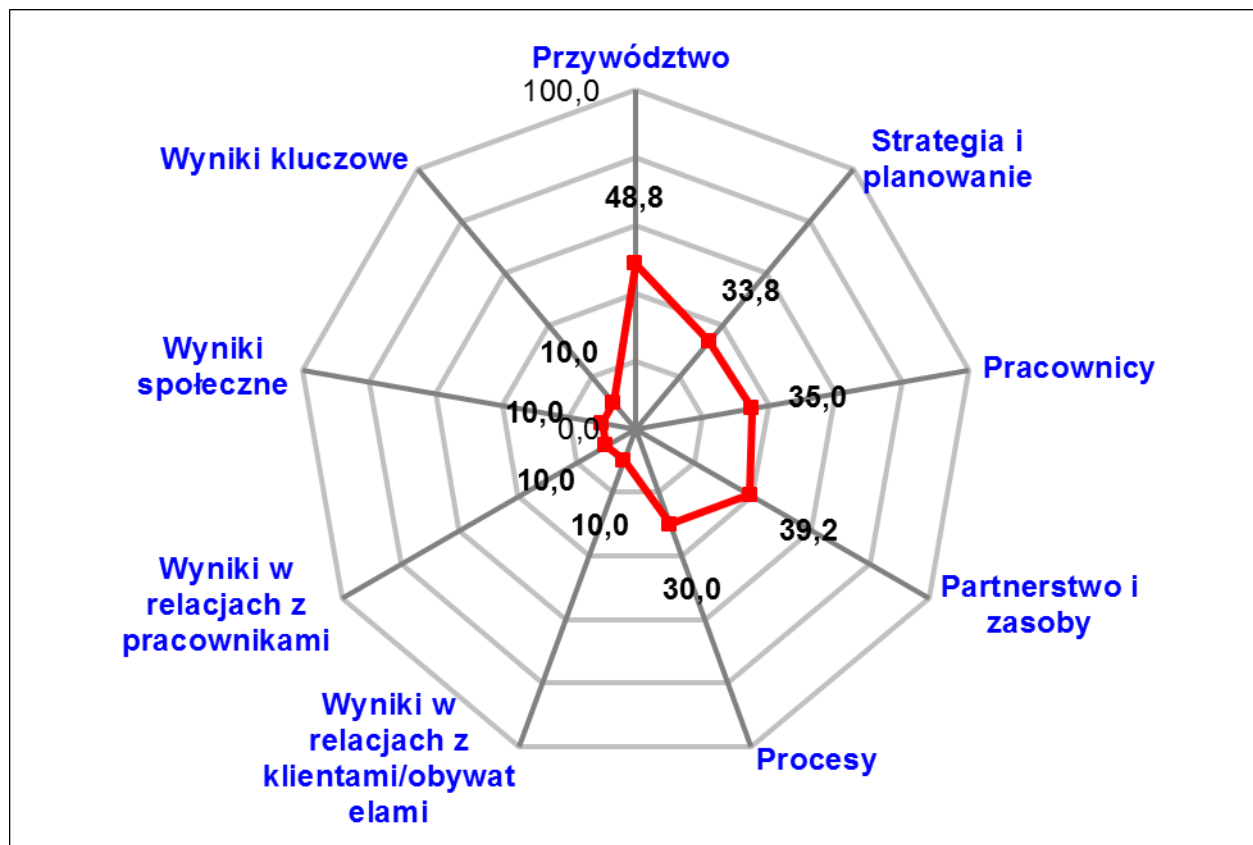
W żadnym z kryteriów potencjału ocena punktowa nie wykazała, aby Urząd, według cyklu PDCA, przekroczył fazę „Wykonaj”, choć w niektórych podkryteriach Urząd znajduje się w fazie „Sprawdź”.

Ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF. Profil punktowy

Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
KRYTERIA POTENCJAŁU			
1.	Przywództwo	49	
1.1	Wytyczanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	50	
1.2	Zarządzania organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem	55	
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w organizacji oraz bycie dla nich wzorem do naśladowania	30	
1.4	Zarządzanie efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami	60	
2.	Strategia i Planowanie	34	
2.1	Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbieranie właściwych informacji zarządczych	35	
2.2	Opracowywanie strategii i planów przy uwzględnieniu zebranych informacji	45	
2.3	Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów	25	
2.4	Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian	30	
3	Pracownicy	37	

3.1	Przejrzyste zarządzanie zasobami ludzkimi, ich planowanie i doskonalenie w odniesieniu do strategii i planowania	35	
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi	35	
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia	40	
4	Partnerstwo i Zasoby	39	
4.1	Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami	55	
4.2	Budowanie i rozwijanie relacji z klientami/obywatelami	45	
4.3	Zarządzanie finansami	40	
4.4	Zarządzanie informacją i wiedzą	20	
4.5	Zarządzanie technologią	50	
4.6	Zarządzanie infrastrukturą	25	
5	Procesy	30	
5.1	Identyfikowanie na bieżąco, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy	10	
5.2	Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowanych na klientów/obywateli	40	
5.3	Koordinowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami	40	
KRYTERIA WYNIKÓW			
6	Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami	10	
6.1	Pomiary postrzegania	10	
6.2	Pomiary efektywności	10	
7	Wyniki w relacjach z pracownikami	10	
7.1	Pomiary postrzegania	10	
7.2	Pomiary efektywności	10	
8	Wyniki odpowiedzialności społecznej	10	
8.1	Pomiary postrzegania	10	
8.2	Pomiary efektywności	10	
9	Wyniki kluczowe	10	
9.1	Wyniki zewnętrzne: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w relacji do wyznaczanych celów	10	

9.2	Wyniki wewnętrzne: poziomu efektywności	10	
PUNKTACJA ŁĄCZNA			227



Mocne strony i obszary do poprawy

Kryterium 1 – Przywództwo

1.1 Przywództwo organizacji wytycza jej kierunki działania poprzez sformułowanie misji, wizji i wartości.	
Przykłady:	Dowody:
1. Formułowanie i rozwijanie – z udziałem interesariuszy i pracowników – misji organizacji oraz jej wizji.	1. Określone w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta na lata 2004-2020
2. Ustanowienie systemu wartości zgodnych z misją i wizją organizacji, a także z ogólnym systemem wartości sektora publicznego.	2. Założenia określone w Strategii Urząd i kierownictwo starają się przekładać na zadania bieżące.
3. Zapewnienie szerszego informowania wszystkich pracowników oraz innych interesariuszy o misji, wizji, wartościach, celach strategicznych i operacyjnych organizacji.	3. Dokumenty strategiczne dostępne są na stronie BIP

4. Poddawanie misji, wizji i wartości okresowym przeglądom, odzwierciedlającym zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym [np. polityczne, gospodarcze, społeczno-kulturowe, technologiczne i demograficzne].	4. Strategia zaktualizowana w 2009 r., obecnie trwa ją prace nad aktualizacją
5. Rozwijanie systemu zarządzania, który zapobiega nieetycznym zachowaniom oraz wspiera personel w radzeniu sobie z dylematami etycznymi, gdy zachodzi konflikt pomiędzy różnymi wartościami organizacji.	5. Gotowość i otwartość kierownictwa na pomoc pracownikom w rozwiązywaniu problemów etycznych
6. Zapobieganie korupcji poprzez takie działania jak określenie potencjalnych obszarów konfliktu interesów i przekazanie pracownikom odpowiednich wytycznych w tym zakresie.	6. Szkolenie przez pracowników CBA w zakresie zachowań antykorupcyjnych
7. Wzmacnianie wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy przywódcami, kierownictwem i pracownikami (np. przez monitorowanie aktualności misji, wizji i wartości oraz przez stałą ocenę, a także rekomendowanie norm dobrego przywództwa).	7. Omawianie problemów i wątpliwości na cotygodniowych spotkaniach kierowników, możliwość zwrócenia się pracowników do kierownictwa o pomoc w rozwiązywaniu problemów.

Mocne Strony	Obszary do poprawy
6. Szkolenie CBA z zakresu przeciwdziałania korupcji	1. Udział podmiotów zewnętrznych i pracowników w aktualizowaniu Strategii Rozwoju Miasta
	5. Organizacja w październiku 2015 r. szkolenia dla kierowników z zakresu komunikacji i technik zarządzania

Punktacja

Łączna punktacja	50
-------------------------	----

1.2 Przywództwo organizacji zarządza organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem.	
Przykłady:	Dowody:
1. Określenie odpowiednich struktur zarządzania (poziomów, funkcji, odpowiedzialności i kompetencji) oraz zapewnienie systemu zarządzania procesami i współpracą zgodnie ze strategią, planowaniem oraz potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy.	1. Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Milanówka data obowiązywania 1 czerwca 2015 (ZBM 87/VII/2015 z 28.05.15). Brak systemu zarządzania procesami oraz systemowego badania potrzeb i oczekiwań interesariuszy.
2. Identyfikowanie i ustalanie priorytetów w zakresie koniecznych zmian w strukturze, sposobie działania oraz zarządzaniu organizacją.	2. Reorganizacja pracy Urzędu pod kątem funkcjonalności. W skład Ref. ORG wchodzi Ref. Informatyki i Komunikacji Społecznej, (ZBM 87/VII/2015 z 28.05.15)
3. Określenie mierzalnych celów krótko- i długoterminowych dla wszystkich poziomów i obszarów organizacji, uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy oraz zróżnicowane potrzeby	3. Określenie celów w Regulaminie organizacyjnym i planach pracy komórek organizacyjnych.

klientów (np. związane z wiekiem, miejscem zamieszkania, itd.).	
4. Rozwijanie systemu informacji zarządczej, obejmującego zarządzanie ryzykiem i wewnętrzny system kontroli, oraz stałe monitorowanie poziomu wykonania celów strategicznych i operacyjnych.	4. Wewnętrzny audyt pracowniczy, informatyczny, Karty Zarządzaniem Ryzykiem wprowadzone Nr 42/V/2010 z dnia 11 czerwca 2010 r. w sprawie określenia „Zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Milanówku”
5. Stosowanie zasad TQM oraz wprowadzanie narzędzi lub systemów zarządzania jakością/certyfikacji, takich jak: CAF, EFQM czy ISO 9001.	5. Przystąpienie do projektu CAF
6. Określenie strategii informatyzacji (e-administracja) i dostosowanie jej do celów strategicznych i operacyjnych.	6. Wprowadzony System e-obieg od 2010 i usług na e-PUAP. Poza tym brak strategii
7. Ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania procesami i projektami oraz pracą zespołową.	7. Nie ustalone w zakresie zarządzania procesami. W odniesieniu do projektów i pracy zespołowej – zarządzenia Burmistrza w zakresie powoływania zespołów roboczych
8. Stworzenie warunków dla efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.	8. <u>Komunikacja wewnętrzna:</u> Zebrania kierowników co wtorek, grupy email do komunikacji (Urząd, Kierownicy, Informatyka, wspólny folder „Regulaminy” dostępny dla każdego pracownika) <u>Komunikacja zewnętrzna:</u> BIP, Biuletyn Miasta Milanówka, Dzień Milanówka w Radio Bogoria
9. Okazywanie zaangażowania liderów w ciągłe doskonalenie organizacji oraz działania innowacyjne poprzez promocję kultury innowacji oraz stałe doskonalenie, a także zachęcanie pracowników do przekazywania informacji zwrotnej w tym zakresie.	9. Wymiana doświadczeń pomiędzy członkami kadry kierowniczej, przystąpienie do projektu CAF
10. Informowanie pracowników i interesariuszy o przyczynach oraz oczekiwanych efektach zmian.	10. Spotkania z pracownikami po zebraniach kierowników, BIP, grupy email, wspólny folder regulaminy dostępny dla każdego pracownika Poinformowanie mieszkańców o wprowadzonych zmianach na antenie radia Bogoria i w Biuletynie Miasta Milanówka

Mocne Strony	Obszary do poprawy
1..Przystąpienie do projektu CAF	1. Konieczność wprowadzenia systemu zarządzania procesami oraz ankiet (lub innych narzędzi) badających potrzeby i oczekiwania interesariuszy.
2.Wprowadzenie w czerwcu 2015 r. nowego Regulaminu organizacyjnego, opracowanego na podstawie analizy organizacji (w tym audytu kadrowego)	2. Aktualizacja celów krótko- i długoterminowych oraz mierzenie ich osiągnięcia dla wszystkich poziomów i obszarów organizacji, uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy oraz zróżnicowane potrzeby klientów

	4. Aktualizacja i zintensyfikowanie praktycznego zastosowania narzędzi określonych z zarządzeniu w sprawie kontroli zarządczej
	6. Określenie strategii informatyzacji
	7. Wprowadzenie zasad zarządzania procesami i projektami i pracą zespołową
	8. Poprawa efektywności komunikacji wewnętrznej
	9. Planowane szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zdolności kierowania i komunikacji (październik 2015 r.)

Punktacja

Łączna punktacja	55
------------------	----

Kryterium 1 - Przywództwo

1.3 Przywództwo organizacji motywuje i wspiera pracowników, a także jest dla nich wzorem do naśladowania.	
Przykłady:	Dowody:
1. Wypełnianie przywódczej roli przez dawanie osobistego przykładu, w zgodzie z ustanowionymi celami i wartościami organizacji.	1. Inspirowanie określonych zachowań poprzez organizowanie i umożliwianie szkoleń (np. szkolenie ze strony CBA, zasady z kodeksu etycznego)
2. Promowanie kultury wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy liderami i pracownikami, z zastosowaniem proaktywnych metod przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji.	2. Delegacja kompetencji, możliwość spotkań pracowników z kierownictwem
3. Regularne informowanie i konsultowanie się z pracownikami w kluczowych sprawach dotyczących organizacji.	3. Spotkania Kierowników, odprawy z pracownikami
4. Wspieranie pracowników w realizowaniu ich celów, planów i obowiązków, aby wzmocnić osiągnięcie ogólnych celów organizacji.	4. Wsparcie w postaci rozmów, narad i wymiany wiedzy pomiędzy kierownictwem a pracownikami
5. Zapewnianie informacji zwrotnej w celu poprawy efektywności pracy zespołowej i indywidualnej pracowników.	5. Spotkania z kierownikami komórek, rozmowy z pracownikami
6. Pobudzanie, zachęcanie i podejmowanie działań w celu upodmiotowienia pracowników poprzez delegowanie władzy, upoważnień, uprawnień i odpowiedzialności.	6. Podział kompetencji kierowniczych pomiędzy Burmistrza, Zastępcę Burmistrza, Skarbnika i Sekretarza. Wprowadzono upoważnienia dla kierowników i poszczególnych pracowników wg właściwości kierowanych komórek
7. Promowanie kultury uczenia się i stymulowanie pracowników do rozwijania własnych kompetencji.	7. Od lat istnieją dopłaty do studiów i finansowanie szkoleń. Wg części pracowników zapewnianie szkoleń przez kierownictwo jest właściwe (wyjątki dot. drogich szkoleń informatycznych). Finansowanie zakupu książek i innych materiałów potrzebnych do pracy
8. Okazywanie przez przywództwo/kierownictwo osobistej gotowości do przyjęcia zgłaszanych przez pracowników rekomendacji/propozycji poprzez reagowanie na konstruktywne informacje zwrotne z ich strony.	8. Wymiana informacji na spotkaniach kierowników. Możliwość przekazania Burmistrzowi, Zastępcy Burmistrza, Skarbnikowi lub Sekretarzowi propozycji zmian w organizacji.

9. Uznawanie wynagradzanie wysiłków indywidualnych i zespołowych.	9.Przyznawanie kwartalnych nagród za realizację ponadwymiarowych lub za szczególne osiągnięcia, pochwały, podziękowania.
10. Poszanowanie i odpowiednie reagowanie na potrzeby pracowników i na ich sytuację osobistą.	10. ZFŚS – wczasy pod gruszą, bony, zapomogi,

Mocne Strony	Obszary do poprawy
7. Propagowanie i popieranie przez kierownictwo kształcenia pracowników	5. Potrzeba wprowadzenia powszechnej praktyki udzielania przez kierowników tzw. informacji zwrotnej czyli wyjaśniania pracownikom prowadzonych działań czy odpowiadania za inicjatywy
10. Istnieje możliwość korzystania z zapomóg i pożyczek poprzez utworzoną Przychodową Kasę Zapomogowo-Pożyczkową	9. Regulamin nagród i kar – ustalenie przejrzystych zasad

Punktacja

Łączna punktacja	30
-------------------------	----

1.4 Przywództwo organizacji efektywnie zarządza relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami.	
Przykłady:	Dowody:
1.Przeprowadzanie analizy głównych (obecnych i przyszłych) potrzeb interesariuszy, oraz upowszechnianie w organizacji wniosków z tej analizy.	1. Konsultacje społeczne w ważnych dla Miasta sprawach, w tym w zakresie szerszym niż wymagane przez przepisy, np. koncepcja zagospodarowania terenu Amfiteatru
2. Wspieranie władz politycznych w określaniu polityk publicznych mających wpływ na organizację.	2. Od 2013 r. Karta dużej rodziny; Program Ochrony Zdrowia Mieszkańców Milanówka (innowacyjne badania wzroku wśród dzieci szkolnych i przedszkolnych); od wielu lat prowadzone są szczepienia przeciwgrypowe dla osób starszych; dodatkowe (ponad wymagania NFZ) badania mammograficzne dla kobiet 45+; opłacanie usług rehabilitacyjnych dla mieszkańców (działanie innowacyjne)
3. Rozpoznawanie i wdrażanie polityk publicznych odpowiednich dla organizacji.	3. Wspólne Kierunki Rozwoju Gmin Obszaru Funkcjonalnego Podwarszawskiego Trójmiasta Ogrodów (PTO); od 2013 r. Milanowska Karta Dużej Rodziny, a od 2015 r. realizacja programu Ogólnopolskiej Karty Dużej Rodziny; Program Ochrony Zdrowia Mieszkańców Milanówka (innowacyjne badania wzroku wśród dzieci szkolnych i przedszkolnych); od wielu lat prowadzone są szczepienia przeciwgrypowe dla osób starszych; dodatkowe (ponad wymagania NFZ) badania mammograficzne dla kobiet 45+; opłacanie usług rehabilitacyjnych dla mieszkańców (działanie in-

	nowacyjne); organizacja Święta Miasta w ramach Europejskich Dni Dziedzictwa
4. Zapewnianie zgodności krótko- i długofalowych celów organizacji z politykami publicznymi, strategiami oraz decyzjami politycznymi oraz zawieranie porozumień z władzami politycznymi co do wymaganych w tym zakresie zasobów.	4. Udział w PTO
5. Włączanie interesariuszy ze sfery polityki i innych obszarów w doskonalenie systemu zarządzania organizacją.	5. Włączenie NGO do komisji rekrutacyjnej w procesie naboru na stanowiska kierownicze, konsultacje społeczne (m.in. konsultacje opisu stanowisk kierowniczych)
6. Utrzymywanie proaktywnych i regularnych relacji z władzami politycznymi odpowiednich szczebli wykonawczych i prawodawczych.	6. Spotkania Burmistrza z władzami i przedstawicielami władz gmin sąsiednich, powiatu i województwa
7. Budowanie i utrzymywanie partnerstwa i sieci współpracy z ważnymi interesariuszami (obywatele, organizacje pozarządowe, grupy interesów i stowarzyszenia zawodowe, gospodarka, inne władze publiczne itd.)	7. Współpraca z organizacjami samorządowymi, utworzenie Zespołu ds. Polityki Kulturalnej przy Burmistrzu, udział w pracach organizacyjnych Forum Organizacji Pozarządowych, współpraca z przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi przy tworzeniu imprez miejskich
8. Uczestniczenie w działalności stowarzyszeń zawodowych, organizacji przedstawicielskich i grup interesów.	8. Program współpracy z NGO; Festiwal Otwarte Ogrody – działa od 10 lat i mobilizuje duże grupy mieszkańców – jest współfinansowane przez miasto; udział w pracach organizacyjnych Forum Organizacji Pozarządowych
9. Budowanie i podnoszenie publicznej świadomości, reputacji i uznania dla organizacji oraz świadczonych przez nią usług.	9. Przyznana w 2014 r. statuetka za osiągnięcia w działaniach profilaktycznych (szczepienia przeciwko grypie); informowanie mieszkańców o działaniach i osiągnięciach miasta za pośrednictwem kanałów komunikacyjnych
10. Opracowywanie koncepcji marketingu (wybranych produktów i usług) i upowszechnianie jej wśród interesariuszy.	10. Koncepcja marketingu wynika z dokumentu Wspólne Kierunki Rozwoju Gmin Obszaru Funkcjonalnego Podwarszawskiego Trójmiasta Ogrodów (PTO)

Mocne Strony	Obszary do poprawy
2. Szerokie i aktywne prowadzenie programów prozdrowotnych	1. Planowane badania potrzeb mieszkańców (np. ankiety)
	2. Podjąć działania na rzecz wspólnego występowania o środki z innymi podmiotami (głównie organizacje pozarządowe)
	3. Planowana (projekt statutu) Rada Seniorów oraz Rada Młodzieży, planowane wdrożenie zarządzi do realizacji tzw. ustawy krajobrazowej
	4. Aktualizacja Strategii Rozwoju Gminy

Punktacja

Łączna punktacja	60
-------------------------	----

Kryterium 2 - Strategia i planowanie

2.1 Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz właściwych informacji zarządczych	
Przykłady:	Dowody:
1. Rozpoznawanie wszystkich istotnych interesariuszy oraz rozpowszechnianie w organizacji wyników tego rozpoznania.	1. Urząd Miasta pracuje dla mieszkańców i działa na zasadzie równego traktowania wszystkich. Istotnymi interesariuszami są więc wszyscy mieszkańcy. Urząd stara się zapewniać niezbędne udogodnienia dla różnych grup mieszkańców, np. dla osób niepełnosprawnych (przystosowanie budynku C z punktem mieszkańców obsługujących działalność gospodarczą do potrzeb osób mających trudności z poruszaniem się, dowożenie niepełnosprawnych dzieci do szkół).
2. Systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji o interesariuszach, ich potrzebach, oczekiwaniach i poziomie ich satysfakcji.	2. Informacje takie gromadzą (niesystemowo) pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych
3. Regularne gromadzenie i analizowanie odpowiednich informacji o istotnych zmiennych, takich jak rozwój sytuacji polityczno-prawnej, społeczno-kulturowej, społecznej, ekologicznej, gospodarczej, technologicznej i demograficznej.	Poszczególne komórki organizacyjne gromadzą dane uzyskiwane i potrzebne do wykonywania zadań bieżących Dane są gromadzone regularnie, a analizowane w ramach potrzeb
4. Systematyczne gromadzenie istotnych informacji zarządczych, takich jak np. informacje nt. efektywności organizacji.	4. Zarządzenie Burmistrza Miasta w sprawie kontroli zarządczej Od września 2015 r. wprowadzono obowiązek sporządzania rocznych planów działania komórek organizacyjnych.
5. Systematyczne analizowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji (np. diagnoza TQM według CAF lub EFQM) z uwzględnieniem zagrożeń i szans (analiza SWOT, zarządzanie ryzykiem).	5. Zarządzenie Burmistrza Miasta w sprawie kontroli zarządczej.

Mocne Strony	Obszary do poprawy
4. Wprowadzenie w Regulaminie organizacyjnym Urzędu obowiązku sporządzania rocznych planów działania Omawianie działania komórek organizacyjnych na cotygodniowych naradach kierowników	1. Dostosowanie strony internetowej dla osób niedowidzących, dostosowanie pozostałych budynków dla potrzeb osób mających trudności z poruszaniem się
	2. Usystematyzowanie gromadzenia i analizowania informacji o interesariuszach, ich potrzebach, oczekiwaniach i poziomie ich satysfakcji.
	3. Brak regularnego gromadzenia i analizowania odpowiednich informacji o istotnych zmiennych, takich jak rozwój sytuacji polityczno-prawnej, społeczno-kulturowej, społecznej, ekologicznej, gospodarczej, technologicznej i demograficznej.
	4. Aktualizacja i poprawa stosowania zarządzania

	w sprawie kontroli zarządczej. Na naradach omawiane są tylko częściowe działania komórek,
	5. Aktualizacja i poprawa stosowania zarządzania w sprawie kontroli zarządczej. Brak systematycznego analizowania wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji.

Punktacja

Łączna punktacja	35
-------------------------	-----------

2.2 Opracowywanie strategii i planów z uwzględnieniem zebranych informacji.	
Przykłady:	Dowody:
1. Przekształcenie misji i wizji na cele i działania strategiczne (długo i średniookresowe) oraz operacyjne (konkretne i krótkookresowe) oparte o solidną analizę ryzyka.	1. Określenie misji i wizji Miasta w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta na lata 2004-2020 Cele i działania strategiczne określone są w WPF, zaś operacyjne (na dany rok) – budżecie Miasta
2. Włączanie interesariuszy w opracowywanie strategii i planów, wzajemne dostosowanie ich oczekiwań oraz potrzeb oraz nadanie im priorytetów.	2. Tworzenie WPF i rocznego budżetu Miasta przy udziale radnych – przedstawicieli mieszkańców Zaangażowanie organizacji pozarządowych oraz mieszkańców do współdziałania w tworzeniu strategii i planów poprzez konsultacje społeczne np. w 2015 poddano konsultacjom społecznym koncepcję zagospodarowania Amfiteatru, pomimo braku takiego obowiązku. W 2014 r. rozpoczęcie prac nad wdrożeniem budżetu obywatelskiego i w 2015 r. – realizacja 3 zamierzeń inwestycyjnych.
3. Ocenianie bieżących zadań pod kątem efektów bezpośrednich (dostarczanych produktów i usług) i skutków długofalowych (oddziaływania w społeczeństwie) oraz jakości planów strategicznych i operacyjnych.	3. Zarządzenie Burmistrza w sprawie kontroli zarządczej Plany pracy komórek organizacyjnych Częściowa ocena realizacji zadań bieżących następuje przy udzielaniu absolutorium (ocena dokonywana jest przy sporządzaniu sprawozdania z wykonania budżetu przez Urząd i przy udzielaniu absolutorium przez Radę)
4. Zapewnienie dostępności zasobów w celu opracowywania i aktualizowania strategii organizacji.	4. Zarówno cele ze Strategii, jak i zadania długo- i krótkoterminowe są przypisane do komórek organizacyjnych Urzędu (choć nie ma wprost odniesienia do Strategii w regulaminie Organizacyjnym Urzędu) lub są przypisywane do zespołów zadaniowych
5. Wzajemne dostosowanie zadań do realizacji i posiadanych zasobów, presji na organizację ze strony czynników długo- i krótkookresowych oraz wymagań interesariuszy.	5. Brak stwierdzonych dowodów
6. Opracowanie polityki odpowiedzialności społecznej i zintegrowanie jej ze strategią i planami organizacji.	6. Brak stwierdzonych dowodów

Mocne Strony	Obszary do poprawy
1. Rozplanowanie celów strategicznych (na kolejne lata) i operacyjnych (na 2015) w oparciu o potrzeby mieszkańców sygnalizowane na spotkaniach Konsultacje społeczne ponad wymagane przepisami np. koncepcja zagospodarowania Amfiteatru Rozpoczęcie wdrażania budżetu obywatelskiego	1. Konieczność aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta Określanie celów i zadań, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych w odniesieniu do zaktualizowanej Strategii Konieczność opracowania i wdrożenia sprawnego systemu budżetu obywatelskiego
2. Zintensyfikowanie udziału mieszkańców i organizacji w konsultacjach społecznych Tworzenie płaszczyzn do konsultowania strategii i celów np. społeczna rada kultury przy Burmistrzu, planowana społeczna rada kultury w MCK, planowane forum organizacji pozarządowych (tworzonych oddolnie przy współpracy Burmistrza)	3. Brak systemowej oceny realizacji celów i zadań w odniesieniu innym niż ocena realizacji budżetu. Zarządzenie w sprawie kontroli zarządczej w odniesieniu do oceny efektywności w praktyce nie jest stosowane.
	5. Brak dostosowania zadań do realizacji i posiadanych zasobów, presji na organizację ze strony czynników długo- i krótkookresowych oraz wymagań interesariuszy
	6. Brak polityki odpowiedzialności społecznej i zintegrowania jej ze strategią i planami organizacji.

Punktacja

Łączna punktacja	45
-------------------------	----

2.3 Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów.

Przykłady:	Dowody:
1. Wdrażanie strategii i planów poprzez ustalanie priorytetów, wyznaczanie ram czasowych, określanie odpowiednich procesów i struktury organizacyjnej.	1. Określenie w WPF i budżecie Miasta terminu realizacji poszczególnych zadań Określanie podziału zadań przy formalnym powoływaniu zespołów do realizacji określonych zadań i
2. Przekładanie celów strategicznych i operacyjnych organizacji na odpowiednie plany i zadania dla jej komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników.	2. Częściowo realizowane: przełożenie celów operacyjnych określonych w budżecie na szczegółowy plan działania Referatu TOM w zakresie inwestycji Określanie celów i zadań w rocznych planach pracy komórek organizacyjnych (wprowadzone od 2015 r.)
3. Opracowywanie planów i programów określających cele i wyniki dla każdej komórki organizacyjnej wraz z ustaleniem wskaźników pomiaru poziomu zmian w stosunku do oczekiwanych wyników.	3. Częściowo realizowane: sporządzanie rocznych planów pracy komórek organizacyjnych (bez wskaźników poziomu zmian)
4. Efektywna komunikacja w organizacji w celu rozpowszechniania informacji o celach, planach i zadaniach.	4. Cotygodniowe spotkania kierowników komórek organizacyjnych, komunikacja tradycyjna (rozmowy, poczta elektroniczna)
5. Opracowanie i stosowanie w regularnych odstępach czasu metod monitorowania, pomiaru i/lub ewaluacji efektywności organizacji na wszystkich szczeblach (komórki organizacyjne, funkcje, struktura organizacyjna) dla zapewnienia realizacji strategii.	5. Monitorowanie odbywa się w ramach nadzoru wynikającego ze struktury organizacyjnej: kierownicy monitorują pracowników, osoby zarządzające wyższego szczebla (Burmistrz, Zastępca, skarbnik, Sekretarz) – monitorują kierowników

	Wdrażanie zamieszczania zestawienia zbiorczego z rocznych planów działania na wspólnym dysku sieciowym, gdzie kierownicy będą zamieszczać informacje o zrealizowaniu (lu nie) zadania. W zakresie finansowym – sprawozdania budżetowe
6. Opracowanie i stosowanie metod pomiaru efektywności organizacji na wszystkich poziomach, porównując zależności pomiędzy nakładami a efektami (wydajność) oraz pomiędzy efektami a następstwami (efektywność).	6.Częściowo realizowane w postaci obligatoryjnych mierników efektywności np. poziom nauczania czy też sprawozdawczość z realizacji zadań pozarządowych.
7. Ocena potrzeby aktualizacji i doskonalenia strategii oraz metod planowania przy udziale interesariuszy.	7.Częściowo realizowane poprzez pośredni udział mieszkańców (poprzez radnych) w opracowywaniu WPF i budżetu. Projekty udostępniane publicznie na BIP.

Mocne Strony	Obszary do poprawy
4.Wprowadzenie obowiązkowych cotygodniowych spotkań kierowników komórek organizacyjnych	1.Brak systematyki i konsekwencji przy ustalaniu priorytetów, wyznaczaniu ram czasowych, określaniu odpowiednich procesów i struktury organizacyjnej przy wdrażaniu strategii i planów – działania prowadzone są tylko w niektórych zakresach/obszarach
	2.Brak formalnego i aktualnego określenia celów strategicznych i operacyjnych
	3.Brak wskaźników pomiaru poziomu zmian w stosunku do oczekiwanych wyników.
	4.Konieczność poprawy efektywności – nie wszystkie istotne informacje i informacje zwrotne przekazywane są na czas lub odpowiednim osobom Potrzeba zmian dot. zasad i kanałów komunikacyjnych wewnątrz organizacji
	5.Brak systemowego określenia metod monitorowania, pomiaru i/lub ewaluacji efektywności organizacji na wszystkich szczeblach
	6.Brak opracowanie i stosowanie metod pomiaru efektywności organizacji na wszystkich poziomach, porównując zależności pomiędzy nakładami a efektami (wydajność) oraz pomiędzy efektami a następstwami (efektywność).
	7. Zaangażowanie mieszkańców w proces aktualizacji Strategii

Punktacja

Łączna punktacja	25
-------------------------	----

2.4 Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian.	
Przykłady:	Dowody:
1. Tworzenie i rozwijanie nowej kultury/gotowości na innowacje poprzez szkolenia, <i>benchlearning</i> , itp.	1.Przystąpienie do samooceny metodą CAF Wprowadzenie w 2015 r. planów pracy komórek organizacyjnych wraz z określaniem celów działań Wizyta studyjna w Kamieniu Pomorskim w celu wymiany doświadczeń w realizacji inwestycji Usługi za pośrednictwem E-PUAP Organizowane w październiku 2015 r. szkolenia z zarządzania i komunikacji dla kierowników Wdrażanie realizacji budowy obiektu sportowego w formule partnerstwa publiczno-prywatnego Powołanie w Referacie Organizacyjnym „zespołu technicznego” – grupy pracowników do doraźnego wykonywania prac fizycznych (bez potrzeby zlecenia usług w trybie zamówienia publicznego)
2. Systematyczne monitorowanie wskaźników wewnętrznych/ czynników wyzwalających zmianę oraz zewnętrznego zapotrzebowania na innowację i zmianę.	2.Analizowanie (w trakcie rozpatrywania) wniosków składanych przez mieszkańców w trybie KPA i dostępu do informacji publicznej
3. Poddawanie pod dyskusję planowanych modernizacji i innowacji oraz ich wdrażanie z udziałem odpowiednich interesariuszy.	3.Omawianie planowanych zmian z kierownikami komórek organizacyjnych (dyskusje wewnętrzne) oraz konsultowanie planowanych zmian w ramach konsultacji społecznych (dyskusje zewnętrzne)
4. Zapewnienie skutecznego systemu zarządzania zmianą (np. zarządzanie projektowe, benchmarking i wzajemne uczenie się, projekty pilotażowe, monitorowanie, raportowanie, stosowanie PDCA itd.).	4.Wdrażanie realizacji i zarządzania projektami przez powoływane w tym celu zespoły ds. realizacji projektowe Wyjazd studyjny do Kamienia Pomorskiego w celu wymiany doświadczeń oraz wymiana doświadczeń z partnerami w ramach Podwarszawskiego Trójkąta Ogrodów (PTO)
5. Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych do wdrożenia zaplanowanych zmian.	5.Zasoby ludzkie zapewnia się w ramach struktury organizacyjnej. Powołanie w Referacie Organizacyjnym „zespołu technicznego” – grupy pracowników do doraźnego wykonywania prac fizycznych (bez potrzeby zlecenia usług w trybie zamówienia publicznego) Infokioski Zasoby materialne i finansowe zapewnia się w ramach posiadanych środków.
6. Równowaga pomiędzy podejściem do zmiany według metody „z góry na dół” i „z dołu do góry”.	6.Udział w planowanych zmianach pracowników – konsultowanie z kierownikami na spotkaniach planowanych zmian oraz odbieranie od nich informacji zwrotnej i propozycji wprowadzania zmian
7. Promowanie stosowania narzędzi e-administracji w celu podnoszenia efektywności dostarczanych usług oraz zwiększania przejrzystości organizacji i jej interakcji z obywatelami/klientami.	7. Stosowanie aplikacji EZD SIDAS do e-obiegu dokumentów w Urzędzie Usługi na platformie E-PUAP

Mocne Strony	Obszary do poprawy
1.Przystąpienie do samooceny metodą CAF Plany pracy komórek organizacyjnych wraz z określaniem celów działań Wizyta studyjna w Kamieniu Pomorskim w celu wymiany doświadczeń w realizacji inwestycji	1.W planach pracy należy określić mierniki realizacji i dopasować cele działania do strategii
3.Dyskusja na naradach kierowników i zachęcanie do konsultacji podmiotów zewnętrznych	2. Brak systematycznego monitorowania wskaźników wewnętrznych/ czynników wyzwalających zmianę oraz zewnętrznego zapotrzebowania na innowację i zmianę. Brak systematycznego monitorowania wskaźników realizacji zadań o raz wyników wprowadzanych innowacji.
	4.Brak skutecznego systemu zarządzania zmianą. Potrzeba wypracowania metod zarządzania prowadzonymi zmianami (reguły, procedurę odpowiedzialność)
	5.Konieczność szczegółowej analizy potrzebnych zasobów przez wprowadzeniem zmian

Punktacja

Łączna punktacja	30
-------------------------	----

Kryterium 3 - Pracownicy

3.1. Przejrzyste planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w odniesieniu do strategii i planowania.	
Przykłady:	Dowody:
1. Systematyczne analizowanie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, uwzględniające potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz strategię.	1.Zapotrzebowanie na etaty i zmiany w tym zakresie są określane w ramach analizy zatrudnienia, przy zmianach organizacyjnych zaś odnośnie kosztów zatrudnienia – w trakcie przygotowywania budżetu.
2. Opracowywanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie strategii i planów organizacji, z uwzględnieniem koniecznych w przyszłości kompetencji oraz względów społecznych (np. elastyczny czas pracy, urlop macierzyński i ojcowski, równe szanse, różnorodność płci, zatrudnianie osób niepełnosprawnych).	2.Zmiana organizacji Urzędu w czerwcu 2015 r. opracowana na podstawie obserwacji kierownictwa i audytu kadrowego Wydłużenie czasu pracy w poniedziałki do godz. 18.00, a Biura Rady Miasta i Urząd Stanu Cywilnego – do 19.00 (zmiana wynika z zapotrzebowania mieszkańców
3. Zapewnianie aby potencjał w zakresie zasobów ludzkich (nabór, alokacja, rozwój) był adekwatny do realizacji misji oraz wzajemnego dostosowywania zadań i odpowiedzialności organizacji.	3.Wprowadzenie do procedur naboru udziału organizacji pozarządowych. Dostosowanie w czerwcu 2015 r. struktury zatrudnienia do potrzeb i realizowanych zadań
4. Sformułowanie i wdrożenie jasnej polityki, obejmującej obiektywne kryteria naboru, awansowania, wynagradzania i wyznaczania funkcji kierowniczych.	4. Zarządzenie Burmistrza Miasta w sprawie regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze Zarządzenie Burmistrza Miasta w sprawie regulaminu wynagradzania pracowników Oceny pracowników (co dwa lata)

5. Wspieranie kultury doskonalenia wyników (np. poprzez wdrożenie przejrzystych schematów wynagradzania/uznania na podstawie wyników uzyskiwanych na poziomie indywidualnym i zespołowym).	5. Regulamin wynagradzania
6. Stosowanie profili kompetencyjnych oraz opisów stanowisk i funkcji na potrzeby planów: (a) naboru, (b) rozwoju zawodowego zarówno dla pracowników szeregowych, jak i kierowników.	6. Istnieją rozbudowane opisy stanowisk z zarysami profili kompetencyjnych
7. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników w zakresie rozwoju i działania e-administracji oraz usług sieciowych (np. poprzez zapewnienie koniecznych szkoleń).	7. Zarządzenie Burmistrza Miasta w sprawie regulaminu szkoleń Szkolenia w ramach projektu e-urzednik oraz szkolenia z zakresu stosowanych aplikacji (EZD SIDAS, LEX, Eurobudżet), w tym niesformalizowane szkolenia wewnętrzne (wymiana wiedzy pomiędzy pracownikami)
8. Zarządzanie naborem i rozwojem kariery zawodowej według sprawiedliwych zasad dotyczących zatrudniania, aspektów różnorodności i równości szans (np. w odniesieniu do płci, wieku, niepełnosprawności).	8. Wszyscy pracownicy mają równe szanse w rozwoju zawodowym i dostępie do szkoleń

Mocne Strony	Obszary do poprawy
2. Obowiązuje regulamin organizacyjny urzędu, który określa szczegółowo strukturę działania urzędu. Dostosowano czas pracy poszczególnych komórek do potrzeb petentów. W poniedziałki urząd pracuje w godzinach 8-18, USC i Rada Miasta 10-19.	4. Aktualizacja Regulaminu wynagradzania w zakresie systemu nagradzania Wprowadzenie sformalizowanych zasad awansu na stanowiska kierownicze.
3. Wprowadzenie do procedury naboru pracowników urzędu organizacji obywatelskich	5. Wprowadzenie w Regulaminie wynagradzania sformalizowanych zasad nagradzania za realizację zadań i osiągniętych celów.
	6. Konieczność aktualizacji opisów stanowisk pracy Dopracować profile kompetencyjne i uwzględniać w rozwoju zawodowym
	7. Przeanalizować potrzeby pracowników w zakresie rozwoju i działania e-administracji oraz usług sieciowych i w miarę potrzeby zwiększyć możliwości udziału w szkoleniach Wprowadzić system motywowania do osobistego rozwoju na danym stanowisku.

Punktacja

Łączna punktacja	35
------------------	----

3.2 Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników w zgodzie z celami indywidualnymi i organizacyjnymi.	
Przykłady:	Dowody:
1. Określanie bieżących kompetencji –na poziomie indywidualnym i organizacji – pod względem wiedzy, umiejętności i postaw, oraz systematyczne porównywanie ich z potrzebami organizacji.	1. zostały określone bieżące kompetencje dla poszczególnych pracowników – opisy stanowisk, zakresy czynności. Określone są zasady zatrudniania nowych pracowników-zarządzenie burmistrza, dopuszczające udział w komisji organizacji pozarządowych.
2. Dyskutowanie, ustalanie i upowszechnianie strategii rozwoju kompetencji, w tym planu szkoleń opartego na obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych - na poziomie organizacji i poziomie indywidualnym.	2. Istnieje możliwość odbywania szkoleń ale w wąskim zakresie odnoszącym się do poszczególnych zadań przypisanych poszczególnym stanowiskom.
3. W zgodzie ze strategią, opracowywanie, uzgadnianie i dokonywanie przeglądów indywidualnych planów szkolenia i rozwoju dla wszystkich pracowników i/lub zespołów.	3. Brak stwierdzenia dowodu
4. Rozwijanie umiejętności zarządczych i przywódczych, jak również kompetencji interpersonalnych kierownictwa pod kątem relacji z pracownikami organizacji, klientami/obywatelami i partnerami.	4. Organizowanie w październiku 2015 r. szkolenia dla kierowników w zakresie komunikacji i umiejętności zarządczych
5. Wspieranie nowych pracowników i udzielanie im pomocy (np. poprzez zastosowanie takich narzędzi jak mentoring, coaching, doradztwo osobiste).	5. Udzielanie instruktarzu i wsparcia nowozatrudnionym pracownikom przez pracowników z dłuższym stażem
6. Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników.	6. Pracownicy mają możliwość awansu poziomego (przesunięcia pomiędzy komórkami) zgodnie z posiadanymi kompetencjami. Przesuwanie pracowników w przypadku zmian organizacyjnych (np. 2013 r. – przesunięcie pracowników likwidowanego Referatu Spraw Obywatelskich do USC i RBF)
7. Rozwijanie i promowanie nowoczesnych metod szkolenia (np. podejście multimedialne, szkolenie na stanowisku pracy, e-learning, media społecznościowe).	7. Istnieje możliwość szkoleń na stanowisku pracy oraz e-learning (system rejestrów państwowych, zarządzanie kryzysowej, gospodarka odpadami).
8. Planowanie działań szkoleniowych i rozwijanie technik komunikacji w obszarach zarządzania ryzykiem, konfliktu interesów, równości płci oraz etyki.	8. Brak stwierdzonych dowodów
9. Dokonywanie wpływu efektów szkoleń i programów rozwoju pracowników oraz transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w odniesieniu do kosztów działań szkoleniowych - poprzez monitorowanie oraz analizę kosztów i korzyści.	9. Brak stwierdzonych dowodów
10. Dokonywanie przeglądów potrzeb w zakresie promowania karier kobiet i opracowywanie odpowiednich planów dla tego obszaru.	10. Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych – stanowisko Burmistrza i 9 (spośród 13) stanowisk kierowniczych jest obsadzonych przez kobiety

Mocne Strony	Obszary do poprawy
10. Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych – stanowisko Burmistrza i 9 (spośród 13) stanowisk kierowniczych jest obsadzonych przez kobiety	2.Opracowanie planu szkoleń w oparciu o potrzeby Umożliwienie droższych szkoleń specjalistycznych (np. dla pracowników Zespołu Informatyki) Wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych
	3.Organizacja dla docelowych grup szkoleń z zakresu rozwijania umiejętności zarządczych i przywódczych jak również zarządzania zespołem
	4. Szkolenie dla kierowników w zakresie komunikacji i umiejętności zarządczych (organizacja – październik 2015)
	8.Zaplanowanie działań szkoleniowych i rozwijanie technik komunikacji w obszarach zarządzania ryzykiem, konfliktu interesów, równości płci oraz etyki.
	9. Wypracowanie modelu pozwalającego na efektywne wykorzystanie zdobytej wiedzy.

Punktacja

Łączna punktacja	35
-------------------------	----

3.3 Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia.	
Przykłady:	Dowody:
1. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej	1. Cotygodniowe spotkania kadry kierowniczej z burmistrzem, mające na celu ustalanie priorytetów, rozwiązywania problemów określenia zadań do wykonania przez poszczególne komórki organizacyjne. Przekazywanie informacji pozostałym pracownikom.
2. Proaktywne tworzenie sprzyjającego środowiska i odpowiednich mechanizmów pozyskiwania pomysłów i sugestii pracowników (np. systemy zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burze mózgów”).	2. Tworzone są zespoły do konkretnych planów, projektów z pracownikami oraz z członków organizacji pozarządowych.
3. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związków zawodowych) w opracowywanie planów, strategii i celów, projektowanie procesów oraz określanie i realizowanie działań doskonalących.	3. Udział pracowników komórek merytorycznych w opracowywaniu poszczególnych projektów
4. Poszukiwanie pomiędzy kierownictwem i pracownikami porozumienia/konsensusu w sprawie wyznaczania celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągnięcia.	4. Omawianie celów i zadań na spotkaniach kierowników
5. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników, publikowanie wyników oraz dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej podjętych działań.	5. Jedna ankieta w 2013 r. dot. takich kwestii jak motywacja do pracy, znajomość celów itp.
6. Zapewnienie pracownikom możliwości przekazywania informacji zwrotnej na temat jakości zarządzania realizowanego przez ich przełożonych.	6. Spotkania kierowników z pracownikami podczas których omawiane są zadania i ich realizacja.

7. Zapewnienie dobrych warunków środowiskowych miejsca pracy w całej organizacji – w tym dbałość o wymogi zdrowotne i bezpieczeństwa.	7. Stanowiska i pomieszczenia pracy wyposażone w niezbędne środki i sprzęt
8. Zapewnienie warunków sprzyjających zachowaniu właściwej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników (np. poprzez elastyczny czas pracy) oraz zwracanie uwagi na potrzeby pracowników zatrudnionych na niepełny etat lub osoby na urlopie macierzyńskim/ojcowskim.	8. Skrócenie czasu pracy w piątek (jednak wydłużenie w poniedziałek). Możliwość odbioru godzin za pracę ponadwymiarową lub w weekendy Możliwość dostosowania dni i godzin pracy pracowników zatrudnionych na niepełny etat do potrzeb
9. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i osób niepełnosprawnych.	9. Wspieranie pracowników poprzez zapomogi z ZFŚS i działanie (nieobowiązkowej) kasy zapomogowo-pożyczkowej, której koszty administracyjne (obsługa, sprzęt) zapewnia pracodawca
10. Zapewnienie metod nagradzania pracowników w sposób pozafinansowy (np. poprzez wspieranie działań społecznych, kulturalnych i sportowych).	10. Brak stwierdzonego dowodu

Mocne Strony	Obszary do poprawy
6. W 2013 r. przeprowadzona była ankieta dla pracowników.	1.Organizowanie spotkań kierownictwa z pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych
	2.Wdrożenie płaszczyzn/narzędzi do pozyskiwania pomysłów od pracowników np. w formie ankiet
	3. Wdrożenie płaszczyzn/narzędzi do pozyskiwania pomysłów od pracowników np. w formie ankiet
	4. Udział pracowników w wyznaczaniu celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągnięcia.
	5.Należy wprowadzić co roczne ankiety bądź inne formy mające na celu weryfikację funkcjonowania urzędu przez wszystkich pracowników.
	6.Należy wprowadzić co roczne ankiety bądź inne formy mające na celu weryfikację funkcjonowania urzędu przez wszystkich pracowników.
	9.Brak rozwiązań w zakresie pozafinansowych metod nagradzania pracowników, jak również brak finansowania działań motywujących pracowników do aktywnego spędzania czasu.
	10 Ustalenie możliwości niefinansowych metod wynagradzania pracowników i działań motywujących do aktywnego spędzania czasu

Punktacja

Łączna punktacja	40
-------------------------	----

Kryterium 4 - Partnerstwo i zasoby

4.1. Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami.	
Przykłady:	Dowody:
1. Identyfikacja partnerów z sektora prywatnego, z obszaru społeczeństwa obywatelskiego, kluczowych partnerów publicznych oraz charakteru relacji (np. nabywca – dostawca, dostawca produktów komplementarnych/zastępczych, itd.).	1.Przykłady: Ościenne gminy, Starostwo powiatowe, urząd wojewódzki, marszałkowski, WFOŚiGW, PUP, ZWiK, jednostki wdrażania programów unijnych, Bank Spółdzielczy, hala sportowa na Turczynku w formule PPP, GZDKiA, NGO, Policja, PTO wykonawcy usług
2. Zawieranie odpowiednich umów partnerskich i zarządzanie nimi z uwzględnieniem różnych aspektów odpowiedzialności społecznej, takich jak społeczno-ekonomiczny czy ekologiczny wpływ wywierany przez dostarczane produkty i usługi.	2.Umowy z organizacjami pozarządowymi w sprawie powierzenia realizacji zadań publicznych, umowy o współpracy z miastami partnerskimi, działanie w ramach PTO
3. Inicjowanie i organizowanie zadaniowych relacji partnerskich oraz opracowywanie i wdrażanie wspólnych projektów z innymi organizacjami sektora publicznego, w tym znajdujących się na różnych poziomach instytucjonalnych.	3.Wspólne projekty z powiatem (np. dofinansowanie dowożenia dzieci, wykonania dróg), dofinansowanie policji, realizowanie projektów we współpracy z NGO: Targi Dobrego Smaku, Chopin w Wilii Borówka, Obiektyw Info – Internetowa platforma komunikacyjna 3 FILARY, hala sportowa na Turczynku w formule PPP
4. Regularne monitorowanie i ocena wdrażania i wyników relacji partnerskich.	4. Urząd nie monitoruje formalnie relacji partnerskich, pozyskiwana w ramach relacji wiedza wykorzystywana jest przy realizacji zadań Urzędu
5. Identyfikacja potrzeb zawierania długoterminowych partnerstw publiczno- prywatnych (PPP) oraz rozwijanie ich w odpowiednich obszarach, w zależności od zapotrzebowania.	5. Uchwała Nr 60/X/15 Rady Miasta Milanówka z dnia 18 czerwca 2015 r. w sprawie wyrażenia zgody na rozpoczęcie i przeprowadzenie procedury wyboru partnera prywatnego do realizacji przedsięwzięcia polegającego na zaprojektowaniu, budowie, eksploatacji i zarządzaniu obiektu kubaturowego stanowiącego zaplecze dla boisk sportowych w kompleksie Turczynek, w tym wyrażenia zgody na wniesienie wkładu własnego w postaci prawa korzystania z nieruchomości gruntowej, która będzie objęta zakresem przedsięwzięcia
6. Określanie zakresów odpowiedzialności każdej ze stron w zarządzaniu związkami partnerskimi, z uwzględnieniem kontroli, ewaluacji i przeglądów.	6. Zakresy określone w umowach i porozumieniach
7. Zwiększanie potencjału organizacji poprzez wykorzystywanie stażów/praktyk pracowniczych.	7. Organizujemy praktyki, staże, prace interwencyjne, roboty publiczne, prace społecznie użyteczne – Projekt Aktywizacja i Integracja (wrzesień 2015)
8. Wymiana „dobrych praktyk” z partnerami oraz stosowanie zasady wzajemnego uczenia się i benchmarkingu.	8. Spotkania z przedstawicielami gmin ościennych, sektora prywatnego, miast partnerskich w celu wymiany doświadczeń (np. wizyta w partnerskim mieście Welzheim, planowane wizyty w Lidzbarkiem Warmińskim), wyjazd studyjny do Kamienia Pomorskiego
9. W kontekście zamówień publicznych wybór dostawców wykazujących odpowiedni poziom odpowiedzialności społecznej.	9. Urząd wymaga przedstawienia referencji wykonawców, w umowach dotyczących robót budowlanych reguluje się płatność dla wykonawcy po przedstawieniu przez niego płatności dokonanej dla pod-

	wykonawcy
--	-----------

Mocne Strony	Obszary do poprawy
1.Współpraca z grupami nieformalnymi: Kobiety Przedsiębiorcze Milanówka, Milanowski Klub Mam, współpraca wpierająca aktywizację społeczności	1.Rozszerzenie współpracy z przedsiębiorcami
2.Różne formy – poza standardowymi dotacjami – wspomaganie NGO np. udostępnianie lokali Miasta, pomoc w przygotowaniach wniosków	4. Wprowadzenie efektywnych form monitorowania relacji partnerskich
5.Rozpoczęcie działań w formule PPP – uchwała 60/X/15 z dnia 18 czerwca 2014 r. w sprawie wyrażenia zgody na rozpoczęcie i przeprowadzenie procedury wyboru partnera prywatnego do realizacji przedsięwzięcia polegającego na zaprojektowaniu, budowie, eksploatacji i zarządzaniu obiektu kubatur, Rozpoczęcie prac nad przystąpieniem do platformy w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju	

Punktacja

Łączna punktacja	55
-------------------------	----

4.2. Budowanie i rozwijanie relacji partnerskich z klientami/obywatelami.	
Przykłady:	Dowody:
1. Zapewnienie proaktywnej polityki informacyjnej (np. w zakresie sposobu pracy organizacji, właściwości poszczególnych organów władzy publicznej, struktury i procesów w danej organizacji itd.)	1. Internetowa strona miasta, BIP, pytania do Burmistrza, czasopismo Biuletyn Miasta Milanówka, system SISMS, tablice informacyjne na terenie miasta, plakaty, banery informujące o wydarzeniach organizowanych przez miasto, spotkania burmistrza z mieszkańcami w Urzędzie i w terenie
2. Aktywne zachęcanie klientów/obywateli do organizowania się, zgłaszania swoich potrzeb i wymagań, oraz wspieranie partnerstwa z obywatelami, reprezentatywnymi grupami obywatelskimi oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.	2. Pytania do Burmistrza na stronie miasta, konsultacje społeczne, konsultacje z NGO, współpraca z NGO przy naborach pracowników do Urzędu, przy realizacji zadań, spotkania z mieszkańcami, budżet obywatelski, prace nad wprowadzeniem rady seniorów
3. Zachęcanie klientów/obywateli i ich przedstawicieli do włączania się w proces konsultacji oraz do uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji w organizacji (współprojektowanie i współdecydowanie), np. poprzez grupy konsultacyjne, ankiety, badania opinii publicznej).	3. Konsultowanie projektów uchwał, opisów stanowisk pracy, realizacji projektów (np. zagospodarowanie Amfiteatru, Plan gospodarki niskoemisyjnej, rozbudowy skateparku itp.), regulamin naboru, mailing do NGO, grupy konsultacyjne (modernizacja PKP, warsztaty PTO)
4. Określenie ram aktywnego poszukiwania pomysłów, sugestii i skarg klientów/obywateli, oraz zbierania ich za pomocą odpowiednich mechanizmów (np. badania opinii publicznej, grupy konsultacyjne, ankiety, sondaże itp.). Analizowanie i wykorzystywanie tych informacji oraz rozpowszechnianie wyników.	4.Budżet obywatelski – rozpoczęcie w 2014 r., konsultacje, spotkania z mieszkańcami, komisje branżowe, komisje rekrutacyjne ze składem przedstawicieli NGO, dostęp do informacji miejskich poprzez infokioski (3szt.), hotspoty (9 szt.)

5. Zapewnienie przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz procesów podejmowania decyzji (np. przez publikowanie sprawozdań, organizowanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w Internecie).	5. Publikowanie sprawozdań budżetowych, publikacja rejestru umów, sprawozdań burmistrza, publikacja zarządzeń Burmistrza i uchwał Rady Miasta
6. Określanie i uzgadnianie sposobów stymulowania rozwoju roli obywateli/klientów jako współświadczących usługi (np. w zakresie zarządzania odpadami) oraz współoceniających (np. poprzez regularne pomiary poziomu satysfakcji).	6. Brak stwierdzonych dowodów
7. Rozwijanie efektywnego zarządzania oczekiwaniami poprzez wyjaśnianie klientom, jakich usług mogą oczekiwać przy określonych (np. w kartach usług) wskaźnikach jakości.	7. Karty usług na stronie internetowej Miasta (ponad 50 szt.)
8. Zapewnienie aktualnej informacji na temat ewolucji indywidualnych i społecznych zachowań obywateli/klientów.	8. Brak stwierdzonych dowodów

Mocne Strony	Obszary do poprawy
4. Rejestr zawieranych umów przez Urząd od 2014 r. publikowany w BIP-ie z inicjatywy UM, Do procedury przydziału mieszkania wprowadzono udział przedstawicieli mieszkańców (jest to sformalizowane – od maja 2015) Funkcjonowanie przy Burmistrzu zespołu ds. polityki kulturalnej miasta (opiniujący strategię w tym zakresie) Budżet obywatelski wprowadzony w 2014 r.	2. Brak sformalizowanej płaszczyzny do współpracy z młodzieżą
	4. Rozszerzenie zakresu i zintensyfikowanie działań grup konsultacyjnych Brak badania opinii publicznej, brak pomiarów poziomu satysfakcji Wprowadzenie narzędzi do efektywnego wdrożenia i realizowania budżetu obywatelskiego, usprawniających procedury jego funkcjonowania
	6. Brak określenia i uzgadniania sposobów stymulowania rozwoju roli obywateli/klientów jako współświadczących usługi oraz współoceniających
	8. Zamiana usług dziś udostępnionych w postaci kart na formularz dostępną w e-Puapie

Punktacja

Łączna punktacja	45
-------------------------	----

4.3. Zarządzanie finansami.	
Przykłady:	Dowody:
1. Wzajemne dostosowywanie, w sposób wydajny, efektywny i ekonomiczny, gospodarki finansowej i celów strategicznych.	1.Przedsięwzięcia zapisane w uchwale WPF odzwierciedlają cele strategiczne miasta zapisane w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Milanówka na lata 2004-2020
2. Analiza ryzyk i szans wynikających z decyzji finansowych.	2. Analiz ryzyk i szans występuje w przypadku realizacji projektów w Gminie Milanówek współfinansowanych ze środków europejskich
3. Zapewnienie przejrzystości finansów i budżetu.	3. Publikacja w BIP uchwały budżetowej, wszystkich jej zmian oraz opisowych sprawozdań z wykonania budżetu (półroczne i roczne). Publikowanie i rozpowszechnianie wśród mieszkańców sprawozdania z działalności samorządu kolejnych kadencji. Publikacja w BIP rejestru zawieranych w Urzędzie umów.
4. Zapewnienie wydajnego kosztowo, efektywnego oraz ekonomicznego zarządzania zasobami finansowymi poprzez zastosowanie efektywnych systemów zarządzania kosztami controllingu.	4. Opracowywanie budżetu przez burmistrza wspólnie ze skarbnikiem na podstawie propozycji planów dochodów i wydatków przygotowanych przez kierowników referatów. W Urzędzie obowiązuje Regulamin zamówień publicznych
5. Wprowadzanie systemów planowania i monitorowania budżetu i kosztów (np. budżetów wieloletnich, programów budżetów projektowych, budżetów energetycznych).	5. W urzędzie funkcjonuje informatyczny system księgowy EUROBUDŻET, do którego dostęp posiadają kierownicy referatów. Uchwalanie przez RMM Wieloletniej Prognozy Finansowej. Zatrudnienie w Urzędzie audytora. Obowiązek uzyskania kontrasygnaty skarbnika na każdym dokumencie, który powoduje zobowiązanie pieniężne i akceptacji pracownika komórki Zamówień publicznych
6. Delegowanie i decentralizacja uprawnień finansowych i ich dostosowanie do potrzeb controllingu w całej organizacji.	6. Planowanie budżetów rocznych i wieloletnich przedsięwzięć na podstawie propozycji i wniosków kierowanych przez kierowników referatów. Analiza wydatków przez poszczególnych kierowników i przygotowywanie przez nich co kwartał dokumentów świadczących o zaangażowaniu wydatków. Akceptacja wydatku poprzez podpis kierownika komórki merytorycznej
7. Opieranie decyzji inwestycyjnych i kontroli finansowej na analizie kosztów i korzyści, zasadzie trwałego/zrównoważonego rozwoju oraz etyce.	7. Decyzje inwestycyjne podejmowane są w oparciu o analizę kosztów i korzyści, w tym przede wszystkim korzyści społecznych (np. modernizacja sieci kanalizacyjnej analizowana z punktu widzenia korzyści ekologicznej)
8. Uwzględnianie w dokumentach budżetowych danych o efektywności, takich jak informacje o osiągniętych celach, w kontekście efektów bezpośrednich i długofalowych.	8. W urzędzie przygotowywane są opisowe sprawozdania z wykonania budżetu półroczne i roczne publikowane w BIP oraz informacje o stanie realizacji zadań oświatowych Gminy w poszczególnych latach

Mocne Strony	Obszary do poprawy
3. Publikacja w BIP rejestru zawieranych w Urzędzie umów.	8.Brak pomiarów efektywności inwestycji w rozumieniu ekonomicznym, finansowym i społecznym (szczególnie dot. to przedszkola i sieci kanalizacyjnej)

	nej)
--	------

Punktacja

Łączna punktacja	40
-------------------------	----

4.4 Zarządzanie informacją i wiedzą.	
Przykłady:	Dowody:
1. Opracowywanie systemów zarządzania, przechowywania oraz oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.	1. Brak stwierdzonych dowodów
2. Zapewnienie pozyskiwania, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania odpowiednich informacji ze źródeł zewnętrznych.	2. Szkolenia zewnętrzne pracowników, dostęp do oprogramowania np. lex, dostęp pracowników do internetu
3. Stałe monitorowanie wiedzy i informacji, jakimi dysponuje organizacja, a jednocześnie czuwanie nad zapewnieniem ich prawdziwości, poprawności, wiarygodności i bezpieczeństwa, a także nad dostosowaniem ich do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb interesariuszy.	3. Przeprowadzono w Urzędzie audyt kadrowy (marzec 2015)
4. Tworzenie wewnętrznych kanałów kaskadowego przepływu informacji w całej organizacji tak, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do wiedzy i informacji odpowiednich dla ich zadań i celów (intranet, biuletyn informacyjny, informator wewnętrzny itp.).	4. Wspólny folder z regulaminami wewnętrznymi, grupy mailowe, spotkania kierownictwa, spotkania kierowników i pracowników, internetowa strona miasta, Biuletyn Miasta Milanówka
5. Zapewnienie stałego transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w organizacji (np. mentoring, coaching, instrukcje, podręczniki).	5. Spotkania, szkolenia wewnętrzne (np. po szkoleniu z SIDAS), mentoring, coaching (np. w Punkcie Konsultacyjno-Informacyjnym dot. rozwijania umiejętności współpracy z klientem)
6. Udostępnianie odpowiedniej informacji i danych oraz ich wymiana ze wszystkimi interesariuszami w sposób systematyczny i przyjazny użytkownikowi, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb wszystkich członków społeczeństwa, w tym osób starszych, niepełnosprawnych, itd.	6. System SISMS, newsletter, Biuletyn Miasta Milanówka, gazety lokalne, internet, e-mail, tablice informacyjne, plakaty, ogłoszenia parafialne, radio Bogoria, infokioski
7. Zapewnienie, aby kluczowe informacje i wiedza odchodzących pracowników pozostały w organizacji.	7. Brak stwierdzonych dowodów

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	1. Brak systemowego zarządzania, przechowywania oraz oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
	2. Słabo rozwinięte szkolenia wewnętrzne pomiędzy komórkami organizacyjnymi
	3. Brak systemowego monitorowania wiedzy i infor-

	macji, jakimi dysponuje organizacja oraz zapewnieniem ich prawdziwości, poprawności, wiarygodności i bezpieczeństwa, a także nad dostosowaniem ich do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb interesariuszy
	5. Brak systemowego rozwiązania transferu pozyskiwanej i posiadanej wiedzy
	7. Brak systemu przekazywania wiedzy odchodzących pracowników

Punktacja

Łączna punktacja	20
-------------------------	----

4.5. Zarządzanie technologią.	
Przykłady:	Dowody:
1. Projektowanie zarządzania technologią w zgodzie z celami strategicznymi i operacyjnymi.	1. Projekty dofinansowane ze środków UE <ul style="list-style-type: none"> 2.2." E-MILANÓWEK Zintegrowany system wspomagający zarządzanie miastem i wspierający rozwój e-usług w ramach budowy Miejskiej Sieci Informatycznej w Milanówku" - sieć szerokopasmowa, SIDAS – e-obieg, telefonia internetowa 2.1. „e-Milanówek, System publicznych punktów dostępu do Internetu oraz zintegrowany system telefonii VOiP, w ramach budowy miejskiej sieci Informatycznej”, infokioski, monitoring miasta, VOIP
2. Wdrożenie, monitorowanie oraz ocena efektywności kosztowej stosowanej technologii.	2. Wdrożenie obu ww. projektów w okresie 2014-2015
3. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego stosowania technologii, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracowników.	3. Szkolenia wdrożeniowe pracowników przy obsłudze SIDAS – e-obieg, telefonii internetowej
4. Efektywne stosowanie odpowiednich technologii do np.: <ul style="list-style-type: none"> - zarządzania projektami i zadaniami, - zarządzania wiedzą, - wspierania uczenia się i działań doskonalących, - wspierania wzajemnych relacji z interesariuszami i partnerami, - wspierania idei budowania i utrzymania wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy. 	4. Zastosowanie oprogramowania EUROBUDŻET, LEX, internet, sieć szerokopasmowa, VOiP, infokioski w wykonywaniu zadań
5. Określenie, w jaki sposób teleinformatyka może być wykorzystywana do usprawnienia świadczenia usług.	5. Brak stwierdzonych dowodów

6. Wykorzystanie zasobów teleinformatycznych potrzebnych do świadczenia inteligentnych i efektywnych usług sieciowych, w celu usprawnienia świadczenia usług dla klientów.	6. e-PUAP, karty usług, infokioski
7. Stała gotowość do wdrażania innowacji technologicznych i ew. dokonywanie przeglądu polityki organizacji w tym zakresie.	7. Pracownicy są otwarci na nowoczesne technologie (duże zainteresowanie udziałem w szkoleniach tego typu)
8. Uwzględnianie społeczno-ekonomicznego i ekologicznego wpływu teleinformatyki, np. zarządzanie odpadami w przypadku pojemników na tusz, ograniczona dostępność do usług w przypadku niezainformatyzowanych użytkowników.	8. Projekt 8.3 „Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu”, system antyspamowy, zorganizowany odbiór zużytych tonerów, istnieje także tradycyjny sposób przekazywania informacji i świadczenia usług

Mocne Strony	Obszary do poprawy
4. Monitoring miasta rozbudowany w 2015 r. o dodatkowe kamery (centrum monitorowania miasta od 2015) Sieć internetowa szerokopasmowa pomiędzy jednostkami miasta rozbudowywana od 2010	4. Zwiększenie skuteczności narzędzi teleinformatycznych do komunikacji wewnętrznej, np. poprzez zastosowanie w praktyce wewnętrznego portal
	5. Brak systemowego określenia, w jaki sposób teleinformatyka może być wykorzystywana do usprawnienia świadczenia usług.
	6. Brak elektronicznych kart usług

Punktacja

Łączna punktacja	50
-------------------------	----

4.6. Zarządzanie infrastrukturą.	
Przykłady:	Dowody:
1. Wzajemne dostosowanie efektywności kosztowej infrastruktury oraz potrzeb i oczekiwań personelu i klientów (np. alokacja powierzchni biurowej, dostępność transportu publicznego).	1. Rozbudowa Urzędu – budynek C z zapewnieniem dostępu dla osób mających trudności z poruszaniem się, przeniesienie Punktu dla osób uzależnionych, reorganizacja pracy i lokalizacji komórek organizacyjnych, rozwój transportu publicznego (2 linie) od 2010
2. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego wykorzystania infrastruktury biurowej w oparciu o cele strategiczne i operacyjne, z uwzględnieniem potrzeb pracowników, kultury lokalnej oraz ograniczeń fizycznych.	2. Systematyczna wymiana sprzętu biurowego – komputery drukarki, kserokopiarki – na nowocześniejszy, reagowanie na zapotrzebowanie pracowników dotyczące wyposażenia biurowego
3. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo oraz przyjaznego środowiska utrzymania budynków, biur, wyposażenia i materiałów.	3. Ogrzewanie gazem budynków Urzędu, stosowanie w budynkach Urzędu żarówek energooszczędnych, wprowadzanie kodów na drukarki i kserokopiarki sieciowe w celu oszczędności papieru i tone-

	rów
4. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo i przyjaznego środowiska użytkowania środków transportu i zasobów energii oraz ich optymalizacji.	4. Urząd nie posiada służbowych środków transportu
5. Zagwarantowanie odpowiedniej dostępności fizycznej budynków zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami pracowników i klientów/obywateli (np. dostępność dla osób niepełnosprawnych, parking lub transport publiczny itd.).	5. Rozbudowa Urzędu, dostosowanie budynku C do potrzeb osób niepełnosprawnych, w bud. A dzwonek dla osób niepełnosprawnych ruchowo, miejsca parkingowe dla niepełnosprawnych
6. Opracowanie zintegrowanej polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym, z uwzględnieniem bezpiecznego recyklingu/ utylizacji, np. poprzez zarządzanie bezpośrednio lub podwykonawstwo.	6. Zarządzenie Nr 116/VI/13 Burmistrza Miasta Milanówka z dnia 30 lipca 2013 roku w sprawie przeprowadzenia likwidacji rzeczowych składników majątku (środków trwałych, wyposażenia) w Urzędzie Miasta Milanówka, odbiór makulatury z Urzędu, segregacja odpadów
7. Udostępnianie infrastruktury na rzecz lokalnej wspólnoty.	7. Wynajem pomieszczeń na siedziby oraz udostępnianie sali konferencyjnej Urzędu dla NGO

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	1.Brak systemowego badania efektywności kosztowej infrastruktury w relacji do potrzeb i oczekiwań personelu i klientów
	6.Brak polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym

Punktacja

Łączna punktacja	25
------------------	----

Kryterium 5 - Procesy

5.1. Stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy.	
Przykłady:	Dowody:
1. Bieżące identyfikowanie, mapowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych.	1. Za wyjątkiem procesów wydatkowania środków finansowych nie ma podejścia procesowego czyli procesy nie są w sposób sformalizowany identyfikowane itp. Przy czym przez proces wg. kryterium CAF należy rozumieć „zorganizowany zestaw wzajemnie połączonych działań, które w sposób wydajny przekształcają zasoby oraz nakłady w usługi (efekty) oraz we wpływ na społeczeństwo (rezultaty długofalowe, następstwa)”.

2. Identyfikowanie właścicieli procesów (osób, które kontrolują wszystkie kroki procesu), przydzielanie im odpowiedzialności i uprawnień.	2. Jw.
3. Analizowanie i ocena procesów, ryzyk i kluczowych czynników sukcesu, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu.	3. Kwestie dot. zarządzania ryzykiem regulują przepisy zarządzenia w sprawie kontroli zarządczej
4. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne, są planowane i zarządzane, tak aby osiągnąć założone cele.	4. Istnieje świadomość potrzeby zarządzania procesami i częściowe zarządzanie niezidentyfikowanymi i nieopisanymi procesami. Jednak brak jest stwierdzonego dowodu
5. Włączanie pracowników i innych odpowiednich zewnętrznych interesariuszy w projektowanie i doskonalenie procesów w oparciu o ich zmierzoną wydajność, efektywność i rezultaty (efekty i następstwa).	5. Brak stwierdzonego dowodu
6. Rozdzielanie zasobów na procesy, stosownie do stopnia ważności ich udziału w realizacji strategicznych celów organizacji.	6. Zasoby finansowe rozdzielane są na zadania w budżecie, zaś osobowe – w Regulaminie organizacyjnym Urzędu. Ze względu na brak sformalizowanego zidentyfikowania procesów, brak jest rozdzielania zasobów na procesy.
7. Stałe upraszczanie procesów; proponowanie, jeżeli jest to potrzebne, zmian wymagań prawnych które wpływają na te procesy.	7. Brak stwierdzonego dowodu ze względu na brak sformalizowanej identyfikacji procesów
8. Koordynowanie i synchronizacja procesów.	8. Brak stwierdzonego dowodu ze względu na brak sformalizowanej identyfikacji procesów
9. Wyznaczanie zorientowanych na interesariuszy celów procesów oraz wdrażanie wskaźników wydajności w celu monitorowania efektywności procesów (np. karty klienta, umowy zadaniowe/porozumienia dotyczące poziomu jakości usług).	9. Wprowadzono od 2005 r. karty usług Realizowane są działania poprzez porozumienia z NGO w wykonywaniu zadań gminy (np. zadania edukacyjne) z określeniem poziomu usług jakie ma organizacja osiągnąć Dotyczy to jednak zadań, a nie formalnie zidentyfikowanych procesów
10. Monitorowanie i ocena wpływu teleinformatyki oraz e-usług na procesy organizacji (np. w odniesieniu do wydajności, jakości, efektywności).	10. Brak stwierdzonego dowodu ze względu na brak sformalizowanej identyfikacji procesów
11. Wprowadzanie innowacji w procesach w oparciu o systematyczne krajowe i międzynarodowe praktyki wzajemnego uczenia się (benchlearning).	11. Spotkania przedstawicieli Miasta władzami Kamienia Pomorskiego dot. ich dobrych praktyk w zakresie inwestycji i PPP. Dotyczy to jednak zadań, a nie formalnie zidentyfikowanych procesów

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	1.Wprowadzić bieżące identyfikowanie, mapowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych
	2.Identyfikowanie właścicieli procesów (osób, które kontrolują wszystkie kroki procesu), przydzielanie im odpowiedzialności i uprawnień w odniesieniu do pozostałych procesów
	3.Stosowanie w praktyce zarządzenia w sprawie kontroli zarządczej

	4. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne, są planowane i zarządzane, tak aby osiągać założone cele w odniesieniu do innych procesów niż realizacja projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych
	5. Włączanie pracowników i innych odpowiednich zewnętrznych interesariuszy w projektowanie i doskonalenie procesów w oparciu o ich zmierzoną wydajność, efektywność i rezultaty (efekty i następstwa) w odniesieniu do innych procesów niż realizacja projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych
	6. Brak zidentyfikowanych procesów powoduje brak rozdzielania zasobów na procesy, stosownie do stopnia ważności ich udziału w realizacji strategicznych celów organizacji.
	7. Na etapie identyfikacji należy dążyć do upraszczania procesów, z wykorzystaniem m.in. sugestii pracowników i mieszkańców
	8. Po zidentyfikowaniu należy realizować procesy w sposób skoordynowany i zsynchronizowany
	9. Wprowadzić monitorowanie i ocenę wpływu teleinformatyki oraz e-usług na procesy organizacji (np. w odniesieniu do wydajności, jakości, efektywności).
	10. Należy wprowadzić monitorowanie i ocenę wpływu teleinformatyki oraz e-usług na procesy organizacji (np. w odniesieniu do wydajności, jakości, efektywności).
	11. Należy wprowadzać innowacje w procesach w oparciu o systematyczne krajowe i międzynarodowe praktyki wzajemnego uczenia się

Punktacja

Łączna punktacja	10
-------------------------	----

5.2. Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowanych na klientów /obywateli.	
Przykłady:	Dowody:
1. Zidentyfikowanie efektów (usług i produktów) kluczowych procesów.	1. Brak stwierdzonych dowodów ze względu na brak sformalizowanego zidentyfikowania procesów
2. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i doskonalenie usług i produktów (np. poprzez ankiety, informację zwrotną, grupy fokusowe, wywiady na temat dopasowania usług, produktów i ich efektywności, biorąc pod uwagę kwestię płci oraz inne aspekty różnorodności).	2. Konsultacje społeczne poprzez Biuletyn Miasta Milanówka (wprowadzenie pytań do mieszkańców, np. planowane jest będzie zapytanie o zakres działań profilaktycznych w nowym programie ochrony zdrowia) Gromadzenie od organizacji pozarządowych informacji o obszarach w jakich chcą realizować zadania i kosztach Udział organizacji pozarządowych w niektórych procesach (np. rekrutacji kierowników, przygotowywa-

	nych inwestycji miejskich) Uwzględnianie (częściowe) składanych wniosków i inicjatyw przedkładanych przez obywateli w trybie KPA (skargi i wnioski)
3. Włączanie obywateli/klientów i interesariuszy w opracowywanie standardów jakości usług i produktów (efektów procesu), które odpowiadają oczekiwaniom obywateli/klientów i mogą być zarządzane przez organizację.	3. Dowody jw.
4. Włączanie obywateli/klientów w dostarczanie usług oraz przygotowanie obywateli/klientów oraz urzędników do nowych relacji i zmieniających się ról.	4. Udział organizacji pozarządowych w realizacji zadań Miasta zleczanych w trybie konkursowym
5. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i opracowywanie nowych rodzajów interaktywnych usług, dostarczanie informacji i efektywnych kanałów komunikacji.	5.Przy wykorzystaniu wsparcia w ramach projektu współfinansowanego ze środków UE wprowadzono w placówkach edukacyjnych e-dzienniki Nagrywane sesje Rady Miasta i komisje Rady a następnie upubliczniane nagrania (od tej kadencji) Korzystanie z dostępu do radia Bogoria i inne formy komunikacji
6. Zapewnianie dostępu do odpowiedniej i wiarygodnej informacji w celu udzielania pomocy i wsparcia obywatelom/klientom, jak również informowania ich o wdrożonych zmianach.	6.BIP, strona internetowa i udostępnianie informacji publicznej w innych formach oraz inne formy komunikacji (spotkania z mieszkańcami, ogłoszenia i plakaty, tradycyjne formy komunikacji), Biuletyn Miasta Milanówka
7. Ułatwianie dostępu do organizacji (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnorodnej formie, np. w formie papierowej i elektronicznej, we właściwych językach, plakaty, broszury, tablice informacyjne głosowe i w zapisie Braille'a).	7.Wydłużenie czasu pracy w poniedziałki do 18 (a w USC i BRM do 19); Pytania do Burmistrza – odformalizowany sposób komunikacji za pośrednictwem strony internetowej Platforma E-PUAP i karty zadań
8. Opracowywanie sprawnych systemów i procedur udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.	8.Powszechnie obowiązujące przepisy

Mocne Strony	Obszary do poprawy
4. Włączanie obywateli/klientów w dostarczanie usług oraz przygotowanie obywateli/klientów oraz urzędników do nowych relacji i zmieniających się ról szeroko opisane kryteriach 4.1 i 4.2	1. Brak zidentyfikowania efektów (usług i produktów) kluczowych procesów.
6. Informacje o wydarzeniach miejskich w ramach Dnia Milanówka w Radio Bogoria Okresowe spotkania władz Miasta z mieszkańcami	2. Wprowadzenie narzędzi do kontaktów z mieszkańcami w celu udziału ich w projektowaniu i doskonaleniu usług
7. USC i BRM przyjmują mieszkańców w poniedziałki do godz. 19.00 Pytania do Burmistrza zadawane za pośrednictwem strony internetowej – odformalizowana forma kontaktu	3.Wprowadzenie narzędzi do kontaktów z mieszkańcami w celu udziału ich w projektowaniu i doskonaleniu usług

	4. Udoskonalenie narzędzi do kontaktów z mieszkańcami w celu udziału ich w projektowaniu i doskonaleniu usług
	5. Udoskonalenie narzędzi do kontaktów z mieszkańcami w celu udziału ich w projektowaniu i doskonaleniu usług
	7. udogodnień dla określonych grup mieszkańców np. niedowidzących (tablice informacyjne głosowe i w zapisie Braille'a) lub osób obcojęzycznych
	8. Rozważenie skrócenia terminów załatwiania skarg

Punktacja

Łączna punktacja	40
-------------------------	----

5.3. Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami.	
Przykłady:	Dowody:
1. Określanie łańcucha świadczenia usług, do którego organizacja należy oraz jej partnerów w tym łańcuchu.	1. Istnieją pojedyncze dowody np. porozumienie z Powiatem w sprawie możliwości korzystania z Geoportalu
2. Koordynowanie i łączenie procesów z kluczowymi partnerami w sektorze prywatnym, pozarządowym i publicznym.	2. Konsultacje społeczne i współpraca z organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym – patrz dowody podkryteriów 4.1 i 4.2 Współpraca z władzami sąsiednich jednostek samorządu terytorialnego, w tym np. w ramach PTO
3. Opracowanie z partnerami w łańcuchu usług wspólnego systemu w celu ułatwienia wymiany danych.	3. Istnieją pojedyncze dowody np. porozumienie z Powiatem w sprawie możliwości korzystania z Geoportalu
4. Badanie przebiegu kontaktów obywatela/konsumenta z kolejnymi organizacjami, w celu uzyskania wiedzy pozwalającej lepiej koordynować procesy i przewyżczać ograniczenia organizacyjne.	4. Brak stwierdzonego dowodu
5. Tworzenie zespołów zadaniowych w organizacjach/u usługodawców w celu rozwiązywania problemów.	5. Kwestia była podjęta podczas realizacji projektu III Filary i debatowano o współdziałaniu i rozwiązywaniu problemów
6. Wdrażanie zachęt (i stwarzanie warunków) dla kierownictwa i pracowników do tworzenia wspólnych procesów wewnątrz organizacji (np. usługi wspólne i rozwijanie wspólnych procesów pomiędzy różnymi jednostkami/komórkami).	6. Wprowadzono wspólny program sprawozdawczy (BESTja) wykorzystywany przez jednostki organizacyjne i Urząd Miasta Wspólna realizacja zadań przez Urząd i komórki organizacyjne Miasta
7. Tworzenie kultury zarządzania procesami wykraczającymi poza granice komórek organizacyjnych, przełamującej tradycyjne myślenie „silosowe”, koordynowanie procesów w organizacji lub rozwijanie procesów wspólnych.	7. Korzystanie z programu Eurobudżet (systemu finansowo-księgowego) przez wszystkich kierowników Placówki edukacyjne dysponują wspólnym systemem SIGMA (zarządzanie placówkami np. arkusze organizacyjne, eksport danych do SIO) Straż Miejska i TOM wspólnie prowadzi działania edu-

	<p>kacji ekologiczneje</p> <p>Wprowadzony proces informowania przez SM bezpośrednio do właściwych komórek Urzędu i jednostek organizacyjnych</p> <p>Planowane jest wprowadzenie programu do przetwarzania danych przestrzennych dostępnego przez wszystkie komórki.</p>
--	---

Mocne Strony	Obszary do poprawy
<p>7. Korzystanie z programu Eurobudżet (systemu finansowo-księgowego) przez wszystkich kierowników</p> <p>Placówki edukacyjne dysponują wspólnym systemem SIGMA (zarządzanie placówkami np. arkusze organizacyjne, eksport danych do SIO)</p> <p>Straż Miejska i TOM wspólnie prowadzi działania edukacji ekologiczneje</p> <p>Wprowadzony proces informowania przez SM bezpośrednio do właściwych komórek Urzędu i jednostek organizacyjnych</p> <p>Planowane jest wprowadzenie programu do przetwarzania danych przestrzennych dostępnego przez wszystkie komórki.</p>	<p>1.Brak sformalizowanego określenie łańcucha świadczenia usług, do którego organizacja należy oraz jej partnerów w tym łańcuchu.</p>
	<p>4. Brak badania przebiegu kontaktów obywatela/konsumenta z kolejnymi organizacjami</p>
	<p>6. Podjąć działania na rzecz integracji informacji o zamówieniach publicznych (kwestia progów sumowania zamówień)</p>

Punktacja

Łączna punktacja	40
-------------------------	----

Kryterium 6 - Wyniki w relacjach z obywatelami / klientami

6.1 Pomiary postrzegania	
<p>Przykłady:</p> <p>Wyniki pomiaru postrzegania odnośnie:</p> <ol style="list-style-type: none"> całościowego wizerunku organizacji i reputacji publicznej (np. przyjazne nastawienie, równe traktowanie, otwartość, klarowność dostarczanej informacji, gotowość pracowników do słuchania, odbiór, elastyczność i zdolność do formułowania indywidualnych rozwiązań, itp.) zaangażowania i uczestnictwa obywatela/klienta w proces pracy i proces decyzyjny organizacji dostępności (np. dostępność transportu publicznego, udogodnienia dla niepełnosprawnych, godziny urzędowania, czas oczekiwania, usługi według zasady „jednego okienka”, koszt usług itp.) przejrzystości (np. w zakresie funkcjonowania or- 	<p>Dowody:</p> <p>Brak stwierdzonych dowodów w odniesieniu do całego podkryterium</p>

<p>ganizacji, objaśnienia stosowanego ustawodawstwa i procesów decyzyjnych)</p> <p>5. produktów i usług (np. ich jakość, rzetelność, zgodność ze standardami jakościowymi, czas procesu/obsługi, jakość porady udzielonej obywatelowi/klientowi, podejście ekologiczne)</p> <p>6. zróżnicowania usług świadczonych przez organizację, związanego z różnymi potrzebami klientów (np. płeć, wiek itp.)</p> <p>7. dostępnej informacji: ilości, jakości, rzetelności, przejrzystości, czytelności, odpowiedniości dla danej grupy docelowej itp.</p> <p>8. stopnia, w jakim odbierane informacje są dla obywatela/klienta zrozumiałe</p> <p>9. częstotliwości przeprowadzania badania opinii obywateli/klientów nt. organizacji</p> <p>10. poziomu zaufania publicznego względem organizacji i jej produktów/usług.</p>	
--	--

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 6.1 – brak systemowego badania pomiaru postrzegania organizacji przez podmioty zewnętrzne. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. w ramach skarg, wniosków, spotkań z mieszkańcami). Należy opracować system badania pomiaru postrzegania organizacji.</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
-------------------------	----

6.2. Pomiary efektywności	
<p>Przykłady: Wyniki dotyczące:</p> <p>Zaangażowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> Poziom zaangażowania interesariuszy w projektowanie i dostarczanie produktów i usług i/lub procesy decyzyjne. Liczba sugestii otrzymanych i wdrożonych. Zakres wykorzystania nowych i innowacyjnych sposobów postępowania z obywatelami/klientami. Wskaźniki dostosowania organizacji do aspektów zróżnicowania obywateli/klientów pod względem płci oraz kulturowego i społecznego. Skala regularnych przeglądów dokonywanych wspólnie z interesariuszami, celem monitorowania zmieniających się potrzeb i poziomu satysfakcji interesariuszy. <p>Dostępności organizacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Godziny urzędowania. Czas oczekiwania, załatwiania sprawy, dostarczania usług 	<p>Dowody:</p> <p>Istnieją pojedyncze dowody np.:</p> <ol style="list-style-type: none"> W zakresie zaangażowania: <ul style="list-style-type: none"> Liczba sugestii wynika z wniosków od mieszkańców: w 2013 roku do Urzędu Miasta wpłynęło 17 wniosków, w 2014 28 wniosków Poradnia internetowa prowadzona przez Punkt Informacyjno-Konsultacyjny (średnio 2-3 zapytania tygodniowo) W zakresie dostępności organizacji: <ul style="list-style-type: none"> Urząd dostosował pracę USC do zapotrzebowania mieszkańców. Wcześniej testował dłuższe godziny pracy Informacja o zakresie kompetencji

<p>gi.</p> <p>3. Koszt usług.</p> <p>4. Dostępność informacji dotyczących zakresów kompetencji pracowników/kierownictwa w zakresie różnych usług.</p> <p>Przejrzystości procesu dostarczania usług i produktów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba kanałów informacyjnych i ich efektywność. 2. Dostępność i dokładność informacji. 3. Jawność informacji na temat celów i wyników organizacji. 4. Liczba interwencji Rzecznika Praw Obywatelskich. 5. Skala wysiłków na rzecz poprawy dostępności, dokładności i przejrzystości informacji. <p>Wskaźników jakości produktów i świadczenia usług:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba i czas rozpatrywania skarg. 2. Liczba zwróconych dokumentów z błędami i/lub spraw wymagających powtórnego załatwienia czy postępowania odszkodowawczego. 3. Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług (np. wymogów prawnych). 	<p>urzędników i ich odpowiedzialności umieszczona w BIP i w Biuletynie Miasta Milanówka, w kalendarzach promujących miasto</p> <p>3.W zakresie przejrzystości procesu dostarczania usług i produktów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomiar liczby odwiedzających stronę miasta <p>4.Wskaźników jakości produktów i świadczenia usług:</p> <ul style="list-style-type: none"> • W 2013 roku do Urzędu wpłynęło 9 skarg, w 2014 roku 12 skarg, skarżący otrzymali odpowiedzi z uzasadnieniami z zachowaniem ustawowych terminów
--	--

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 6.2 – brak systemowego badania pomiaru efektywności organizacji przez podmioty zewnętrzne. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. w ramach skarg, wniosków, spotkań z mieszkańcami). Należy opracować system badania pomiaru efektywności organizacji.</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
------------------	----

Kryterium 7 - Wyniki w relacjach z pracownikami

7.1. Pomiary postrzegania	
<p>Przykłady:</p> <p>Wyniki dotyczące ogólnego postrzegania pracowników w odniesieniu do:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wizerunku i całokształtu osiągnięć organizacji (na rzecz społeczeństwa, obywateli/klientów, innych interesariuszy) 2. Zaangażowania pracowników w działalność organizacji, proces decyzyjny, świadomości misji, wizji i wartości. 3. Zaangażowania pracowników w działania doskonalące. 4. Świadomości pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesu i znaczenia norm etycznych. 5. Mechanizmu konsultacji społecznych i dialogu. 6. Odpowiedzialności społecznej organizacji. <p>Wyniki dotyczące postrzegania zarządzania i systemów zarządzania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność kierownictwa wysokiego i średniego szczebla 	<p>Dowody:</p> <p>W 2013 r. przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników</p>

<p>do kierowania organizacją (np. stawiania celów, alokacji zasobów, oceny wyników organizacji, strategii zarządzania zasobami ludzkimi itp.) i informowania o tym.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Projektowanie i zarządzanie procesami organizacji. 3. Podział zadań i system oceny pracowników. 4. Stopień i sposób, w jaki starania indywidualne oraz zespołowe są uznawane/nagradzane. 5. Podejście organizacji do zmian i innowacji. <p>Wyniki dotyczące postrzegania warunków pracy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atmosfera w miejscu pracy (np. postępowanie w sytuacji konfliktu, skarg lub problemów personelu czy mobbingu) i kultura organizacji (np. promocja przekrojowych więzi pomiędzy komórkami organizacyjnymi itp.). 2. Podejście do spraw socjalnych (np. elastyczny czas pracy, równowaga między pracą a życiem osobistym). 3. Zapewnienie równych szans, sprawiedliwego traktowania i stosownego zachowania w organizacji. 4. Warunki i środowisko pracy. <p>Wyniki dotyczące postrzegania kariery i rozwoju umiejętności:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Systematyczny rozwój kariery i kompetencji. 2. Zachęta i upodmiotowienie. 3. Dostęp do szkoleń realizowanych w związku ze strategicznymi celami organizacji i ich jakość. 	
--	--

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	W zakresie całego podkryterium 7.1 – brak systemowego badania pomiaru postrzegania organizacji przez pracowników. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. spotkań z kierownikami, rozmów z pracownikami, warsztatów CAF, badanie ankietowe w 2013 r.). Należy opracować system badania pomiaru postrzegania organizacji.

Punktacja

Łączna punktacja	10
-------------------------	----

7.2. Pomiary efektywności.	
<p>Przykłady:</p> <p>Wyniki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wskaźniki zachowań pracowników (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej lub chorobowej, skala rotacji kadr, liczba skarg, liczba dni strajkowania). 2. Wskaźniki motywacji i zaangażowania (wskaźniki udziału pracowników w badaniach ankietowych, liczba propozycji innowacji, uczestnictwo w wewnętrznych grupach dyskusyjnych). 3. Wskaźniki (osobistej) wydajności pracy (np. wyniki oceny pracowników). 4. Poziom zaangażowania w działania doskonalące. 5. Poziom wykorzystania technologii informacyjno - 	<p>Dowody:</p> <p>Brak stwierdzonych formalnych dowodów</p>

<p>komunikacyjnych.</p> <p>6. Wskaźniki rozwoju umiejętności (np. wskaźniki uczestnictwa i osiągnięć w działaniach szkoleniowych, efektywność wykorzystania środków na szkolenia).</p> <p>7. Wskaźniki umiejętności pracowników do postępowania z obywatelami/klientami i reagowania na ich potrzeby (np. liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika poświęconych zarządzaniu relacjami z obywatelem/klientem, liczba skarg obywateli/klientów na zachowanie pracowników, pomiar postaw pracowników w stosunku do obywateli/klientów itp.).</p> <p>8. Częstotliwość doceniania zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespołów pracowniczych.</p> <p>9. Liczba odnotowanych dylematów etycznych (np. możliwe konflikty interesów).</p> <p>10. Częstotliwość dobrowolnego uczestnictwa w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną, promowanych przez organizację.</p>	
--	--

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 7.2 – brak systemowego badania pomiaru efektywności organizacji przez pracowników. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. spotkań z kierownikami, rozmów z pracownikami, warsztatów CAF, badanie ankietowe w 2013 r.). Należy opracować system badania pomiaru efektywności organizacji.</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
------------------	----

Kryterium 8 - Wyniki odpowiedzialności społecznej

8.1. <i>Pomiary postrzegania.</i>	
<p>Przykłady:</p> <ol style="list-style-type: none"> Świadomość społeczeństwa nt. wpływu organizacji na jakość życia obywateli/ klientów (np. edukacja zdrowotna, wsparcie aktywności sportowej i kulturalnej, udział w akcjach humanitarnych, określone działania na rzecz osób niepełnosprawnych, otwarte akcje kulturalne itp.). Reputacja organizacji (np. jako pracodawcy/ ofiarodawcy na rzecz lokalnej społeczności). Postrzeganie oddziaływania gospodarczego na społeczność lokalną/regionalną (np. ułatwianie powstawania małych firm, budowa dróg publicznych lub transportu publicznego). Postrzeganie podejścia organizacji do problemów środowiska naturalnego (np. zarządzania energią, ograniczenia zużycia energii elektrycznej i wody, ochrony przed ha- 	<p>Dowody:</p> <p>Urząd (Burmistrz) nie bada systemowo satysfakcji mieszkańców ani postrzegania przez nich swojego działania. Informacje w tym zakresie pochodzą z takich źródeł jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spotkania z mieszkańcami • indywidualne rozmowy pracowników obsługujących mieszkańców • pytania zadawane Burmistrzowi • wprowadzone od 2015 r. cykliczne spotkania z mieszkańcami.

<p>łasem i skażeniem powietrza, zachęcania do korzystania z transportu publicznego, zarządzania potencjalnie toksycznymi odpadami).</p> <p>5. Postrzeganie wpływu społecznego organizacji w zakresie zasad zrównoważonego rozwoju, na poziomie lokalnym (zakup produktów odnawialnych, produkcja energii odnawialnej itp.).</p> <p>6. Postrzeganie wpływu społecznego organizacji w zakresie jakości partycypacji obywatelskiej, na poziomie lokalnym/regionalnym (np. otwarte konferencja, konsultacje i procesy decyzyjne w odniesieniu do możliwego wpływu organizacji na bezpieczeństwo i mobilność, itp.).</p> <p>7. Pogląd społeczeństwa na temat otwartości i przejrzystości organizacji, przestrzegania norm etycznych przez organizację (szacunek dla zasad/wartości służby publicznej, takich jak równość, kontynuacja itp.).</p> <p>8. Postrzeganie zaangażowania w życie społeczności lokalnych poprzez finansowe lub inne wsparcie - organizację wydarzeń kulturalnych lub socjalnych itp.</p> <p>9. Postrzeganie instytucji w mediach w związku z jej odpowiedzialnością społeczną.</p>	
---	--

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 8.1 – brak systemowego badania pomiaru postrzegania organizacji przez podmioty zewnętrzne. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. w ramach skarg, wniosków, spotkań z mieszkańcami). Należy opracować system badania pomiaru postrzegania organizacji.</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
------------------	----

8.2. Pomiary efektywności.

<p>Przykłady:</p> <p>Wskaźniki w zakresie odpowiedzialności społecznej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów (np. stopień zgodności z normami ochrony środowiska, wykorzystanie surowców wtórnych, stosowanie przyjaznych środowisku środków transportu, zmniejszanie uciążliwości, szkodliwości hałasu, zmniejszanie zużycia wody, prądu, gazu). 2. Jakość relacji z odpowiednimi władzami, grupami i przedstawicielami społeczności. 3. Liczba i znaczenie pozytywnych i negatywnych przekazów w mediach (liczba artykułów, treść). 4. Wsparcie na rzecz obywateli zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. oszacowanie kosztów udzielenia pomocy, liczba beneficjentów). 5. Wsparcie jako pracodawcy na rzecz polityki różnorodności, integracji i akceptacji dla mniejszości etnicznych, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. organizowanie specjalnych programów/projektów celem zatrudnienia przedstawicieli mniejszości etnicznych). 6. Wsparcie międzynarodowych przedsięwzięć na rzecz rozwoju i udział pracowników w akcjach dobroczynnych. 7. Wsparcie obywatelskiego zaangażowania obywateli/klientów, innych interesariuszy i pracowników. 8. Efektywna wymiana wiedzy i informacji z innymi podmiotami (liczba zorganizowanych otwartych konferencji, liczba przypadków udziału w krajowych i międzynarodowych konferencjach/seminariach). 9. Programy profilaktyczne ochrony obywateli/klientów i pracowników przed ryzykiem zdrowotnym i wypadkami (liczba i rodzaj programów, pomoc w walce z nałogiem palenia, edukacja zdrowego żywienia, liczba beneficjentów i relacja do kosztów/jakości tych programów). 10. Wynik pomiaru odpowiedzialności społecznej (np. dodatkowy rating czynników pozafinansowych/ społecznych). 	<p>Dowody:</p> <p>Stwierdzono pojedyncze dowody np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • projekt przeciwko wykluczeniu cyfrowemu mieszkańców • realizacja programów zdrowotnych
---	---

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 8.2 – brak systemowego badania pomiaru efektywności organizacji przez podmioty zewnętrzne. Pewne informacje docierają jako informacje zwrotne (np. w ramach skarg, wniosków, spotkań z mieszkańcami). Należy opracować system badania pomiaru efektywności organizacji.</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
------------------	----

Kryterium 9 Wyniki kluczowe

9.1. Wyniki zewnętrzne: rezultaty bezpośrednie i skutki długofalowe w relacji do wyznaczanych celów	
<p>Przykłady:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wyniki w zakresie rezultatów bezpośrednich (ilość i jakość dostarczanych usług i produktów). 2. Wyniki w zakresie efektów długofalowych (efekty dostarczanych usług i produktów w społeczeństwie i w odniesieniu do bezpośrednich beneficjentów). 3. Poziom jakości dostarczanych usług lub produktów w relacji do standardów i przepisów. 4. Stopień realizacji kontraktów/umów pomiędzy innymi władzami publicznymi a organizacją. 5. Wyniki kontroli i audytów w obszarze rezultatów bezpośrednich i skutków długofalowych. 6. Wyniki benchmarkingu (analizy porównawczej) w zakresie rezultatów bezpośrednich i skutków długofalowych. 7. Poprawa skutków długofalowych w wyniku wprowadzenia innowacji w usługach/produktach. 	<p>Dowody:</p> <p>Stwierdzono istnienie pojedynczych dowodów np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizacja wskaźników założonych w realizowanych projektach • sprawozdania opisowe z wykonania budżetu • wyniki kontroli i audytów

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	<p>W zakresie całego podkryterium 9.1 – brak systemowego badania rezultaty bezpośrednie i skutki długofalowe w relacji do wyznaczanych celów. Poszczególne osoby (np. kierownicy poszczególnych komórek) posiadają częściową wiedzę na rezultaty bezpośrednie i skutki długofalowe w relacji do wyznaczanych celów . Należy opracować system badania i analizowania rezultatów</p>

Punktacja

Łączna punktacja	10
------------------	----

9.2. Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności	
<p>Przykłady:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reakcja liderów na wyniki i wnioski wynikające z pomiarów i stopień uwzględnienia tych informacji w zarządzaniu ryzykiem. 	<p>Dowody:</p> <p>Stwierdzono istnienie pojedynczych dowodów np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizacja wskaźników założonych w realizowanych projektach

<p>2. Efektywność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wiedzą i majątkiem w optymalny sposób (pomiar wkładu do rezultatów bezpośrednich).</p> <p>3. Wyniki w zakresie poprawy efektywności oraz innowacji w zakresie produktów i usług.</p> <p>4. Wyniki benchmarkingu (analiza porównawcza).</p> <p>5. Efektywność partnerstwa/współpracy (np. stopień realizacji umów partnerskich, wspólne działania).</p> <p>6. Wartość dodana wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych dla zwiększenia wydajności, zmniejszenia barier administracyjnych, poprawienia jakości dostarczanych usług (np. zmniejszenia kosztów, ilości dokumentów, współpracy z innymi dostawcami, interoperacyjności, oszczędności czasu).</p> <p>7. Wyniki pomiarów dotyczących funkcjonowania organizacji dokonanych w drodze inspekcji i audytów.</p> <p>8. Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości, certyfikacja systemu zarządzania jakością (Nagrody Doskonałości itp.)</p> <p>9. Realizacja celów budżetowych i finansowych.</p> <p>10. Wyniki kontroli i audytów w zakresie zarządzania finansowego.</p> <p>11. Efektywność kosztowa (efekty długofalowe osiągnięte najniższym możliwym kosztem).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sprawozdania opisowe z wykonania budżetu • wyniki kontroli i audytów
--	---

Mocne Strony	Obszary do poprawy
	W zakresie całego podkryterium 9.2 – brak systemowego badania efektywności. Poszczególne osoby (np. kierownicy poszczególnych komórek) posiadają częściową wiedzę w tym zakresie. Należy opracować system badania i analizy efektywności.

Punktacja

Łączna punktacja	10
-------------------------	----

Tabela klasycznej oceny punktowej – Potencjał

Faza	Skala punktacji potencjału - punktacja klasyczna	Punktacja
	Nie działamy na tym polu. Nie mamy żadnych informacji lub posiadane informacje są mało wiarygodne.	0 - 10
Zaplanuj	Mamy takie plany.	11-30
Wykonaj	Właśnie to realizujemy/wdrażamy.	31-50
Sprawdź	Sprawdzamy/dokonyjemy przeglądu, czy robimy rzeczy właściwe i we właściwy sposób.	51-70
Popraw	Na podstawie sprawdzenia/przeglądu doskonalimy tam, gdzie należy.	71-90

PDCA	Wszystkie działania: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzimy regularnie, ucząc się od innych. W tym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100
-------------	---	--------

Skala punktacji wyników – punktacja klasyczna	Punktacja
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak dostępnej informacji.	0 – 10
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną i/lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11 – 30
Wyniki wykazują tendencję płaską i/lub osiągnięto niektóre z istotnych celów	31-50
Wyniki wykazują tendencję poprawy i/lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy i/lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90
Osiągnięcie i utrzymanie doskonałych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100