

Do celów urzędowych

oryginał w j. angielskim

Narzędzie samooceny dla jednostek samorządu lokalnego w Polsce

Wsparcie dla jednostek samorządu lokalnego
we wdrażaniu strategii rozwoju

Niniejszy dokument prezentuje narzędzie samooceny dla jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego w Polsce. Narzędzie zostało przygotowane przez OECD. Stworzenie narzędzia było częścią projektu „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce” realizowanego we współpracy ze Związkiem Miast Polskich (ZMP) oraz Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej.

Projekt, finansowany z Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego, wspierany przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), opiera się na licznych programach współpracy między Polską a OECD, realizowanych w szczególności w okresie pomiędzy *Przeglądem zarządzania publicznego* (2013) a *Przeglądem polityki obszarów wiejskich* (2018) w Polsce.

Poprzez skupienie się na konkretnych obszarach dobrego rządzenia i rozwoju terytorialnego projekt ma na celu umożliwienie budowy potencjału, który może być rozszerzany na kolejne miasta/samorządy tak, aby były w stanie dokonać samooceny własnego potencjału w zakresie projektowania i skutecznego wdrażania zintegrowanych strategii rozwoju oraz powiązanych planów działania w sposób, który odzwierciedla standardy i praktyki dobrego zarządzania oraz dobre praktyki rozwoju terytorialnego i lokalnego wspólne dla wszystkich krajów OECD.

Czym jest narzędzie samooceny dla jednostek samorządu lokalnego w Polsce?

OECD, we współpracy ze Związkiem Miast Polskich (ZMP) oraz Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej, przygotowało metodę samooceny dla jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce w celu wspierania JST w planowaniu i realizacji lokalnych strategii rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych obszarów zarządzania publicznego i rozwoju terytorialnego.

Przedsięwzięcie to jest częścią projektu „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce: ocena OECD” (patrz Ramka 1), którego celem jest ocena polityki i praktyki zarządzania w jednostkach samorządu, w kluczowych obszarach zarządzania publicznego. W celu zrealizowania tego zadania OECD przygotowało narzędzie samooceny, mające na celu ułatwić lokalnym samorządom zdiagnozowanie stanu zarządzania w porównaniu z doświadczeniami wiodących krajów OECD, przygotowanie planu działań i w efekcie jego wdrażania doskonalenie stosowanych przez nie praktyk zarządczych, a w konsekwencji osiąganie własnych celów rozwoju w bardziej efektywny sposób. Kluczowe aspekty uwzględnione przy opracowaniu narzędzia wykorzystują doświadczenie i praktyki stosowane w wiodących krajach członkowskich OECD i opisane w zaleceniach Rady OECD.¹

Głównym wynikiem zaangażowania OECD w pracę z polskimi JST będzie raport zawierający zalecenia dotyczące zmian, niezbędnych w celu poprawy praktyki zarządzania na wszystkich szczeblach administracji publicznej i zwiększenia potencjału jednostek samorządu terytorialnego dla bardziej skutecznej realizacji ich własnych celów rozwojowych.

¹ Zalecenia OECD to instrumenty zatwierdzone przez Radę OECD, które przekładają się na międzynarodowe normy i standardy, dobre praktyki i wytyczne w dziedzinie polityk. Więcej szczegółów: patrz notatka 2.

Ramka 1. Projekt: „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce”

Projekt, finansowany z Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego, wspierany przez polskie Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), jest częścią szerokiego programu współpracy między Polską a OECD, realizowanego w ostatnich latach.

Niniejszy projekt OECD był poprzedzony licznymi wcześniejszymi raportami OECD przygotowanymi dla Polski, do których należą: *Krajowy przegląd terytorialny* (2008), *Przegląd krajowej polityki miejskiej* (2011), *Przegląd zarządzania publicznego* (2013), *Raport z gospodarowania nieruchomościami w Polsce na przykładzie Łodzi* (2015) oraz *Przegląd polityk rozwoju obszarów wiejskich w Polsce* (2018). Projekt odzwierciedla rekomendacje w zakresie zarządzania publicznego zaprezentowane w opracowaniu OECD z 2017 roku dotyczącym Polski i zatytułowanym *Better Policies*, które dokonuje porównania podejścia stosowanego w Polsce z działaniami zmierzającymi do wdrożenia Agendy ONZ 2030 zawierającej Cele Zrównoważonego Rozwoju.

Narzędzie samooceny ma na celu wsparcie jednostek samorządu terytorialnego z poziomu lokalnego (gmin i powiatów) w ocenie stanu w kluczowych obszarach zarządzania, które mogą mieć wpływ na inwestycje podejmowane przez władze samorządowe, realizację usług, a w konsekwencji rozwój lokalny. Narzędzie samooceny ma wspierać profesjonalną dyskusję i osiągnięcie konsensusu w wewnętrznych dyskusjach w gronie władz i pracowników samorządowych, co do tego jakie działania należy podjąć w celu wzmocnienia kluczowych obszarów zarządzania, tak aby lepiej realizować lokalne priorytety rozwojowe, poprawić organizację dostarczania usług oraz wewnętrzne procedury zarządzania w celu poprawy efektywności zarządzania.

Narzędzie jest wynikiem współpracy z przedstawicielami polskich JST, która rozpoczęła się w październiku 2019 roku. Przed opracowaniem narzędzia OECD przygotowało szczegółowy kwestionariusz, który był ściśle konsultowany z grupą przedstawicieli polskich JST, z ZMP oraz z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej, w celu oceny sytuacji JST w ośmiu kluczowych obszarach zarządzania². Co więcej, w celu stworzenia narzędzia samooceny OECD odwiedziło różne JST w całej Polsce i przeprowadziło wywiady z przedstawicielami władz, pracownikami różnych działów oraz wieloma interesariuszami w celu lepszego zrozumienia i oceny kluczowych kwestii, które muszą zostać ujęte w narzędziu. OECD wykorzystało również komentarze przedstawicieli od licznych JST, które wzięły udział w testowaniu narzędzia jak również uwagi ze strony ZMP i Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Narzędzie samooceny wykorzystuje także doświadczenia podobnych wcześniejszych działań podejmowanych przez lub z udziałem Związku Miast Polskich w celu wspierania rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego i doskonalenia narzędzi zarządzania, w szczególności poprzez wykorzystanie doświadczeń projektu i metody „Analizy instytucjonalnej gminy/powiatu („Metoda planowania rozwoju instytucjonalnego”) opracowanej w 2010 roku przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy ze Związkiem Miast Polskich, Związkiem

² Osiem obszarów zarządzania obejmuje: [1] Planowanie strategiczne w samorządzie lokalnym; 2) Powiązanie strategii rozwoju z systemem budżetowania; 3) Wykorzystanie danych i faktów do podejmowania decyzji strategicznych; 4) Koordynacja działań w obrębie jednostki samorządu terytorialnego; 5) Zarządzanie wielopoziomowe i potencjał do realizacji inwestycji; 6) Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi; 7) Realizacja zasad „Otwartego rządzenia” (*Open Government*); 8) Ramy prawne mające zmniejszyć obciążenia administracyjne i biurokratyczne

Powiatów Polskich i Związkiem Gmin Wiejskich (sfinansowanej ze środków UE). Zespół OECD skorzystał również z „Narzędzia samooceny rozwoju instytucjonalnego partnerstw międzygminnych” opracowanego w 2015 roku w ramach Projektu predefiniowanego wdrożonego przez Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich i Związek Gmin Wiejskich RP, w ramach Programu Regionalnego finansowanego ze środków MF EOG na lata 2009-2014, którego celem było budowanie kompetencji do współpracy międzygminnej.

Ramka 2. Warsztaty na temat Narzędzia samooceny

Do uzupełnienia po warsztatach w czerwcu

Dlaczego narzędzie samooceny dla jednostek samorządu terytorialnego jest tak ważne?

Wykorzystując narzędzie samooceny polskie jednostki samorządu terytorialnego (JST) będą w stanie dokonać kompleksowej oceny najważniejszych mocnych i słabych stron w zakresie zarządzania publicznego, które mogą wpływać na krótko-, średnio- i długoterminową efektywność i funkcjonowanie samorządu lokalnego. Identyfikując braki i planując działania doskonalące, JST będzie w stanie dostarczać lepsze usługi w ramach realizacji swoich zadań i realizować rozwój w sposób zrównoważony oraz podnosić jakość życia mieszkańców poprzez porównanie z najlepszymi doświadczeniami funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego w wiodących krajach OECD.

Narzędzie samooceny będzie wsparciem dla JST w angażowaniu interesariuszy i partnerów w celu zidentyfikowania i lepszego zdefiniowania istniejących wyzwań w zarządzaniu publicznym, które mogą wpływać na jakość rozwoju lokalnego. Wreszcie, narzędzie może pozwolić JST na lepsze uzasadnienie planowania wydatków na te cele w dyskusji budżetowej przed radą JST.

Celem samooceny jest nie tylko opisanie aktualnego stanu rzeczy, ale również wykorzystanie tej wiedzy w celu wypracowania szczegółowego planu działań, które mogą zostać podjęte przez JST w celu doskonalenia funkcjonowania.

Trzy zakresy zastosowania narzędzia samooceny

Narzędzie samooceny łączy różne obszary zarządzania i rozwoju lokalnego w trzy główne części – obejmując trzy różne zakresy analizy, w celu umożliwienia jednostkom samorządu dokonania samooceny i podjęcia działań na rzecz:

- i. Poprawy rozwoju lokalnego i planowania strategicznego,
- ii. Poprawy świadczonych usług i
- iii. Wzmocnienia wewnętrznych procesów zarządzania.

Te trzy analizowane zakresy są ściśle ze sobą powiązane i poprawa osiągnięta w jednym z nich powoduje synergetyczną poprawę w pozostałych. Dla każdego z tych zakresów OECD zidentyfikowało kluczowe obszary analizy, a w ich obrębie wymiary, które identyfikują główne czynniki wpływające na zdolność instytucjonalną jednostek samorządu lokalnego do planowania i realizacji programów rozwoju lokalnego.

Tabela 1. Trzy główne części - zakresy tematyczne narzędzia samooceny

Część (zakres tematyczny)	Obszar	Opis zawartości obszaru analizy
I. Wzmocnienie rozwoju lokalnego	1. Wyzwania i możliwości rozwoju lokalnego	Diagnozowanie mocnych stron i wyzwań stojących przed jednostką samorządu terytorialnego - związanych między innymi ze zmianami demograficznymi, gospodarczymi i potrzebą dostosowania do nich sposobu świadczenia usług jest kluczowym krokiem do zbudowania strategii rozwoju dostosowanych do potrzeb lokalnej społeczności.
	2. Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne pomaga zbudować zrównoważoną i gospodarkę lokalną, która będzie w stanie odpowiedzieć na zmieniającą się dynamikę zewnętrzną. Planowanie strategiczne jest niezbędne, aby umożliwić administracji samorządowej opracowanie i realizację wieloaspektowych celów rozwoju.
	3. Monitorowanie i ocena lokalnej strategii i polityk rozwoju lokalnego	Wykorzystywanie mechanizmów monitoringu i ewaluacji na różnych etapach cyklu inwestycyjnego, w tym jasnego systemu wskaźników, umożliwia skoncentrowanie na wynikach, poprawiając wydajność i efektywność inwestycji publicznych. Służy temu powiązanie wyznaczanych celów z oczekiwanymi rezultatami, zbieranie i analizowanie danych na temat skuteczności prowadzonych działań oraz efektywna komunikacja społeczna. Co więcej, stopień w jakim jednostki samorządu terytorialnego wykorzystują dane w procesie podejmowania decyzji i w jakim dzielą się nimi z opinią publiczną (co powinno mieć miejsce zarówno przed podjęciem decyzji o inwestycji, jak i w trakcie jej wdrażania), wiele mówi o ich zdolności do uwzględniania głosu obywateli w podejmowaniu decyzji w oparciu o rzetelne dane.
	4. Finansowanie rozwoju jednostek samorządu lokalnego z wykorzystaniem środków zwrotnych	JST odgrywają wiodącą rolę w zakresie wykorzystywania endogennego potencjału i pozyskiwania środków, na finansowanie inwestycji oraz zapewnianie źródeł finansowania ich długoterminowej eksploatacji i utrzymania. Wykorzystanie innowacyjnych mechanizmów finansowania przy wybranych, kluczowych projektach inwestycyjnych oraz dostosowanie ram i budżetowych i podatkowych pomaga samorządom lokalnym działać bardziej efektywnie i odpowiedzialnie.
	5. Współpraca między jednostkami samorządu	Skoordynowane działania poprawiają efektywność inwestycyjną dzięki osiągnięciu efektu synergii, sprzyjając rozwojowi i wzrostowi produktywności. Jest to szczególnie istotne w przypadku obszarów metropolitalnych. Co więcej, osiągnięcie efektu skali i podniesienie rentowności projektu inwestycyjnego, w szczególności w przypadku projektów infrastrukturalnych, może być atrakcyjne dla podmiotów prywatnych.
	6. Koordynacja działań pomiędzy władzami publicznymi różnych poziomów.	Koordynacja na wszystkich szczeblach administracji publicznej jest kluczowa dla lepszego dopasowania założonych celów rozwojowych i poprawy komunikacji oraz warunków ich realizacji. Pozwala ona również na osiągnięcie efektu synergii w celu

		spostania wielowymiarowym wyzwaniom, i identyfikując najbardziej efektywne działania.
II. Doskonalenie świadczenia usług	7. Cyfryzacja	Cyfrowa transformacja społeczeństwa i gospodarki znacząco zmienia praktyczne aspekty świadczenia usług publicznych. Przejście od reaktywnych do proaktywnych sposobów ich świadczenia wspomagane jest przez wykorzystanie technologii cyfrowych. Ten proces jest postrzegany jako integralny składnik unowocześniania administracji, stosując innowacyjne strategie, które lepiej odpowiadają na potrzeby obywateli.
	8. Zasady otwartego rządu (Open government)	Promowanie zasad otwartego rządu – tj. przejrzystości, odpowiedzialności, uczciwości i angażowania interesariuszy – na wszystkich szczeblach pozwala na bardziej efektywne i adekwatne do potrzeb tworzenie polityk i świadczenie usług, co ostatecznie przyczynia się do budowy zaufania publicznego. Poprzez uwzględnienie tych zasad w procesach decyzyjnych administracja publiczna promuje rządzenie partycypacyjne i sprzyja angażowaniu interesariuszy.
	9. Monitoring i ewaluacja lokalnych usług publicznych / polityk publicznych	Ekonomiczne, społeczne i klimatyczne wyzwania stają się coraz bardziej złożone, a jednocześnie administracja publiczna znajduje się w obliczu rosnącej presji, by dostarczać usługi lepiej jednocześnie obniżając koszty. Monitoring i ewaluacja lokalnych usług publicznych odgrywa kluczową rolę w efektywnym projektowaniu i wdrażaniu polityk oraz planowaniu i świadczeniu usług publicznych. Dbałość o to, aby opracowywane polityki opierały się na rzetelnych danych, pokazujących, co sprawdza się w praktyce, jest niezbędna do osiągnięcia kluczowych długoterminowych celów.
	10. Ocena skutków regulacji	Podczas tworzenia polityk, prawa, regulacji lub innego rodzaju przepisów, zawsze powinny być rozważone ich możliwe skutki. Analiza potencjalnego oddziaływania aktów prawnych dostarcza decydentom kluczowych informacji na temat tego, jakich zmian i w jakim zakresie dokonać, aby osiągnąć założone cele rozwojowe.
	11. Obciążenia administracyjne i zamówienia publiczne	Promowanie transparentności i efektywne wykorzystywanie zamówień publicznych na wszystkich szczeblach administracji publicznej jest ważne aby przeciwdziałać ryzyku nadużyć i korupcji. Administracja powinna korzystać z zamówień publicznych, aby skutecznie dostarczać usługi publiczne – nie tylko w sposób efektywny kosztowo i uczciwy, ale także realizując szersze cele, takie jak bardziej ekologiczna infrastruktura publiczna, adaptacja do zmian klimatu, wspieranie innowacji czy rozwój MŚP.
III. Wzmacnianie wewnętrznych procesów zarządzania	12. Koordynacja pomiędzy wydziałami urzędu i z jednostkami organizacyjnymi w ramach JST	Aby uniknąć wzrostu kosztów, niespójności między politykami, dublowania wysiłków i wzrostu obciążeń dla obywateli, konieczna jest wewnętrzna koordynacja pomiędzy wydziałami urzędu. Systemowa strategiczna koordynacja pozwala wydziałom urzędu i jednostkom organizacyjnym JST nie tylko osiągnąć własne cele w bardziej efektywny sposób, ale również przyczynić się do tworzenia synergii i osiągania wspólnych celów z korzyścią dla całej JST.

13. Przygotowanie i realizacja budżetu	Budżet jest podstawowym dokumentem polityki finansowej JST, który wskazuje priorytety oraz definiuje roczne i wieloletnie cele. Obok innych instrumentów realizacji finansów JST – takich jak uchwały, zarządzenia i wspólne działania z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego – celem realizacji budżetu jest urzeczywistnienie planów i aspiracji mieszkańców poprzez zakupy dóbr i usług. Budżet JST, będąc rodzajem to umowy pomiędzy mieszkańcami a władzami samorządowymi, pokazuje źródła dochodów samorządu i wydatki na realizację określonych usług publicznych.
14. Zarządzanie personelem w JST	Strategiczne zarządzanie personelem w JST z umożliwia administracji samorządowej efektywne dopasowanie kadr do przyjętych celów rozwojowych. Pozwala zbudować zespół pracowników posiadających właściwe kompetencje. Pomaga również poprawić jakość realizowanych usług. Umiejętności urzędników publicznych muszą być dostosowywane do zmieniających się realiów. Inwestycje w rozwój kadr są konieczne, aby móc odpowiadać na zmieniające się wyzwania.

Wykorzystanie narzędzia samooceny na poziomie lokalnym

Narzędzie samooceny zostało zaprojektowane do regularnego wykorzystania przez decydentów JST jako narzędzie wspierające w procesie planowania strategicznego i realizacji programów rozwojudojdziki spojrzeniu na cele rozwoju lokalnego przez pryzmat dobrych praktyk zarządzania. Samoocena z wykorzystaniem narzędzia powinna być systematycznie powtarzana, aby pomóc JST i jej kadrom ocenić postępy i odpowiednio dostosować planowane działania.

Zalety narzędzia to:

- łatwość obsługi
- prosty język i wyjaśnienie najważniejszych terminów (patrz *Słownik zastosowanych pojęć*)
- rozsądny czas potrzebny na przeprowadzenie oceny
- kompleksowość
- odnosi się do konkretnych rozwiązań i może być wykorzystane jako narzędzie autodiagnozy i planowania rozwoju instytucjonalnego.

Dla każdego obszaru analizy, OECD określiło trzy poziomy dojrzałości. Każdy z nich jest uzupełnieniem poprzedniego i pozwala planować kolejne działania doskonalące. Każdy poziom dojrzałości narzędzia samooceny zawiera listę kryteriów, które muszą być spełnione przez JST, aby określić poziom dojrzałości jednostki w odniesieniu do poszczególnych wymiarów. Trzy poziomy dojrzałości zdefiniowane są w następujący sposób:

1. **Wstępny / Podstawowy:** pierwszy poziom dojrzałości opisuje podstawowe działania, które JST może podjąć w danych obszarach/wymiarach. Pokazuje on również, że system zarządzania, w zakresie opisanym przez dany wymiar, działa tylko w zakresie podstawowym, zwykle ograniczonym do poziomu wymaganego prawem.
2. **Zadowalający / Średni:** drugi poziom dojrzałości wskazuje na lepsze zrozumienie problematyki zarządzania analizowanej w danym wymiarze. W sensie instytucjonalnym charakteryzuje go wyższy poziom organizacji, standaryzacji i systematyzacja podejmowanych działań. Wskazuje, że JST wdrożyła znaczące działania, żeby zbliżyć się do stanu optymalnego, ale nadal potrzebne są kroki doskonalące.
3. **Optymalny / Oczekiwana praktyka:** trzeci poziom dojrzałości oznacza stosowanie właściwych praktyk i procedur w analizowanym wymiarze i wskazuje, że wdrożony system zarządzania działa w oczekiwany sposób. JST proaktywnie podejmuje różne inicjatywy, aby osiągnąć najwyższą możliwą efektywność i skuteczność. Opisane tu dobre praktyki, będące oczekiwanym poziomem rozwoju instytucjonalnego JST, są oparte na doświadczeniu różnych krajów członkowskich OECD oraz zaleceniach wydanych przez Radę OECD³.

³ Zalecenia OECD to instrumenty zatwierdzone przez Radę OECD, które przekładają się na międzynarodowe normy i standardy, dobre praktyki i wytyczne w dziedzinie polityk. Na potrzeby tego narzędzia wykorzystano kilka zaleceń i instrumentów OECD, a w

Trzy obszary analizy objęte narzędziem samooceny

- i. Wzmocnienie rozwoju lokalnego
- ii. Dосonalenie świadczenia usług
- iii. Wzmacnianie wewnętrznych procesów zarządzania.

Rysunek 1. Pięć etapów wykorzystania narzędzia samooceny

Etap 1: Utworzenie grupy zadaniowej złożonej z różnych interesariuszy na potrzeby procesu samooceny

Etap 2: Analiza obecnej sytuacji i ustalenie poziomu dojrzałości

Etap 3: Identyfikacja działań, które należy podjąć w celu poprawy

Etap 4: Opracowanie planu działania z jasno określonymi priorytetami i wspólną wizją

Etap 5: Informowanie o Planie Działania w ramach urzędu

Etap 1: Utworzenie grupy zadaniowej złożonej z różnych interesariuszy na potrzeby procesu samooceny

Utworzenie grupy zadaniowej złożonej z przedstawicieli różnych jednostek organizacyjnych JST.

Skład grupy zadaniowej powinien być zróżnicowany i obejmować interesariuszy zaangażowanych w trzy główne obszary zarządzania lokalnego, tj. wzmocnienie rozwoju lokalnego, doskonalenie świadczenia usług i wzmacnianie wewnętrznych procesów zarządzania. JST powinna zwrócić uwagę, aby w pracy grupy zadaniowej włączyć także te podmioty, które zazwyczaj są niedostatecznie uwzględniane w procesie decyzyjnym. JST może również zaangażować zewnętrznych interesariuszy, takich jak przedstawiciele organizacji społeczeństwa obywatelskiego lub podmioty sektora prywatnego, których wkład pomoże zapewnić procesowi wiarygodność i odpowiednią legitymizację. Pozytywny wpływ na jakość uzyskanych wyników może również mieć zaangażowanie ekspertów zewnętrznych w roli facylitatorów procesu.

Etap 2: Analiza obecnej sytuacji i ustalenie poziomu dojrzałości

Indywidualna analiza obecnej sytuacji JST w odniesieniu do każdego z wymiarów.

szczegółności: [Zalecenia dotyczące efektywnych inwestycji publicznych na wszystkich szczeblach władz publicznych](#); [Podstawy polityki miejskiej](#); [Podstawy polityki obszarów wiejskich](#); [Zalecenia dotyczące zarządzania budżetem](#); [Zalecenia dotyczące polityki regulacyjnej i zarządzania](#); [Zalecenia dotyczące przywództwa w zakresie dostarczania usług publicznych](#); [Zalecenia dotyczące zasad otwartego rządzenia](#); [Zalecenia dotyczące zamówień publicznych](#).

Każdy członek grupy zadaniowej powinien przeprowadzić **indywidualnie** wstępną ocenę bieżącej sytuacji JST we wszystkich obszarach i wymiarach, które są opisane w narzędziu samooceny. Pozwoli to uzyskać niezależne wyniki, umożliwiając poznanie innych punktów widzenia i opinii.

Dyskusja między członkami grupy zadaniowej i wstępna identyfikacja głównych dziedzin wymagających poprawy w odniesieniu do każdego z wymiarów

W trakcie dyskusji każdy członek grupy zadaniowej powinien podzielić się wnioskami z indywidualnej oceny wykonanej wcześniej, w odniesieniu do każdego z obszarów i wymiarów. Następnie grupa zadaniowa powinna omówić i uzgodnić wspólny opis bieżącej sytuacji, dokonując przeglądu wszystkich adekwatnych procedur, polityk, działań i dokumentów, związanych z danym wymiarem. Na tej podstawie grupa zadaniowa powinna określić poziom dojrzałości systemu zarządzania w JST dla każdego z wymiarów.

Dialog ze wszystkimi interesariuszami

Grupa zadaniowa powinna przedyskutować ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz urzędu (oraz w razie potrzeby – spoza niego) wnioski z przeprowadzonej analizy. W ten sposób można uzupełnić brakującą wiedzę lub kompetencje członków grupy zadaniowej o zewnętrzną perspektywę.

Określenie dziedzin wymagających poprawy w odniesieniu do każdego obszaru i wymiaru.

Po przejściu powyższych kroków, grupa zadaniowa powinna być w stanie określić poziom dojrzałości rozwoju instytucjonalnego JST w każdym wymiarze opisanym w narzędziu samooceny. W ten sposób można również zidentyfikować dziedziny wymagające interwencji wraz z określeniem działań, które należy podjąć, aby osiągnąć poprawę.

Etap 3: Identyfikacja działań, które należy podjąć w celu poprawy

Zaangażowanie różnych interesariuszy w określenie priorytetowych dziedzin wymagających poprawy.

Po zidentyfikowaniu głównych dziedzin wymagających poprawy, grupa zadaniowa powinna przedyskutować ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz urzędu (oraz w razie potrzeby – spoza niego) proponowane priorytetowe kierunki działań. Można w ten sposób skonfrontować odmienne opinie na temat głównych wyzwań w zakresie rozwoju instytucjonalnego, jak również na temat mocnych stron jednostki dających jej przewagę konkurencyjną.

Zaangażowanie w ten proces podmiotów spoza grupy zadaniowej ma kluczowe znaczenie dla dalszego budowania poczucia współodpowiedzialności i legitymizacji procesu ustalania priorytetów. Wspólną wizję można również wypracować (patrz etap 4) poprzez upowszechnienie głównych wniosków z przeprowadzonej samooceny oraz stymulowanie zainteresowania i dyskusji wśród szerokiego grona pracowników JST.

Opracowanie wstępnej listy działań zaradczych w celu wyeliminowania zidentyfikowanych niedoborów i przejścia do wyższych poziomów dojrzałości w danym wymiarze.

Na podstawie dyskusji na temat priorytetów i dokonanej samooceny, grupa zadaniowa powinna w drodze szerokich konsultacji określić listę najważniejszych działań w celu uzupełnienia braków zidentyfikowanych w procesie samooceny.

Etap 4: Opracowanie planu działania z jasno określonymi priorytetami i wspólną wizją

Opracowanie Planu Działania, określającego szczegółową kolejność konkretnych kroków, sprecyzowanego w drodze konsultacji w ramach urzędu

Przed sformułowaniem Planu Działania grupa zadaniowa będzie musiała zawęzić wstępną długą listę obszarów priorytetowych do najważniejszych i strategicznych. Grupa zadaniowa musi w ten proces zaangażować różnych interesariuszy. Jeśli dany priorytet nie pojawi się na skróconej liście, nie oznacza to, że nie zostanie on uwzględniony. Można połączyć kilka priorytetów w jeden i umieścić go na skróconej liście.

Plan działania powinien określać kluczowe strategiczne priorytety dla poprawy w trzech częściach SAT: (i) działania, które wzmocnią rozwój lokalny; (ii) działania, które umożliwią świadczenie lepszych usług dla wszystkich mieszkańców, oraz (iii) działania, które poprawią i usprawnią wewnętrzne procesy zarządzania. Wszystkie te działania łącznie pozwolą JST lepiej służyć obywatelom i skuteczniej osiągać cele rozwojowe. Zaleca się, aby grupa zadaniowa w razie potrzeby dostosowała obszary priorytetowe wynikające z rządowych dokumentów strategicznych i/lub tych przyjętych przez samorząd województwa.

Wyznaczenie osób / komórek lub jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za wdrożenie każdego działania i określenie konkretnego harmonogramu

Udane wdrożenie Planu Działania i zapewnienie jego wiarygodności wymaga jasnego określenia jaka osoba, komórka organizacyjna lub jednostka organizacyjna będzie odpowiedzialna za konkretne zadania, jak również ustalenia ram czasowych ich realizacji. Jednostka odpowiedzialna za dane działanie powinna być zaangażowana w zdefiniowanie zadań, jak również w ustalenie harmonogramu wdrażania.

Etap 5: Informowanie o Planie Działania w ramach urzędu

Informowanie o Planie Działania w ramach urzędu oraz - w stosownych przypadkach - zewnętrznych interesariuszy i mieszkańców.

Należy zwrócić uwagę na to, aby Plan był szeroko upowszechniany w celu poinformowania pracowników urzędu. Na wszystkich etapach wdrażania należy dążyć do zaangażowania odpowiednich interesariuszy w ramach urzędu oraz poza nim (w razie potrzeby). Zastosowanie narzędzia i omówienie wyników procesu samooceny pomaga zgromadzić ludzi wokół wspólnych celów.

Ten proces zaangażowania musi zakończyć się szerokim i skutecznym upowszechnieniem ostatecznej wersji Planu Działania zarówno wśród wszystkich pracowników JST, jak i zewnętrznych interesariuszy, jeśli uczestniczyli w procesie jego tworzenia. W ten sposób zwiększa się również zaangażowanie pracowników JST w doskonalenie planów realizacji konkretnych działań.

III. Narzędzie samooceny: wzmocnienie rozwoju lokalnego i świadczenia usług w Polsce

Poziom 1: Wstępny (poziom podstawowy)	Poziom 2: Zadowalający (średnio zaawansowany)	Poziom 3: Optymalny (oczekiwana praktyka)
---------------------------------------	---	---

Zakres I. WZMOCNIENIE ROZWOJU LOKALNEGO				
Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2:	Poziom 3:
1. Wyzwania i możliwości rozwoju lokalnego	1. Określenie wyzwań dla rozwoju lokalnego	Nie zdefiniowano procesu, który umożliwiłby pracownikom jednostki samorządowej określenie wyzwań rozwojowych stojących przed społecznością lokalną w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Jednostka samorządu terytorialnego nie upowszechnia informacji o tych wyzwaniach wśród pracowników samorządowych. ☐ Wyzwania rozwojowe jednostki samorządu terytorialnego są głównie określane przez pojedyncze osoby (np. prezydenta/burmistrza/wójta/starostę lub ekspertów), brak jest usystematyzowanego podejścia.	Jednostka samorządu terytorialnego zdefiniowała proces określania głównych wyzwań rozwojowych dla społeczności lokalnej w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Wiedza o nich jest komunikowana do wszystkich pracowników jednostki samorządu. ☐ W samorządzie terytorialnym wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie wyzwań rozwojowych. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta i wyższe kierownictwo w jasny sposób informują wszystkich pracowników o	Pracownicy wszystkich szczebli jednostki samorządu terytorialnego są w stanie w jasny sposób określić wszystkie główne wyzwania rozwojowe dla społeczności w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Wyzwania zostały określone w drodze konsultacji z własnymi komórkami/jednostkami organizacyjnymi i/lub ekspertami zewnętrznymi, a informacje na ten temat zostały przekazane wszystkim pracownikom, którzy powinni być włączeni, są omówione z nimi i zweryfikowane przez nich. Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje konkretne wskaźniki i dane, aby określać powyższe wyzwania rozwojowe. ☐ W samorządzie terytorialnym wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie wyzwań rozwojowych.

		☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta prezentuje wyzwania rozwojowe wyłącznie w trakcie kampanii i/lub na początku swojej kadencji.	wyzwaniach rozwojowych stojących przed jednostką samorządu terytorialnego.	☐ Wyznaczona osoba/zespół wykorzystuje dane i wskaźniki, aby określać wyzwania rozwojowe. ☐ Pracownicy wszystkich poziomów zarządzania w strukturze jednostki samorządu terytorialnego uczestniczą w określaniu wyzwań rozwojowych. ☐ Informacje o wyzwaniach zostały szeroko upowszechnione w ramach administracji samorządowej przez wyznaczoną osobę/zespół oraz prezydenta/burmistrza/wójta/starostę.
2. Określenie możliwości rozwoju lokalnego	W jednostce samorządu terytorialnego nie zdefiniowano procesu, który pozwoliłby na określenie możliwości rozwojowych dla społeczności lokalnej w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Jednostka samorządu terytorialnego nie upowszechnia tych informacji wśród pracowników samorządowych.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie zdefiniowała procesu, który pozwoliłby na określenie możliwości rozwojowych dla społeczności lokalnej w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Jednostka samorządu terytorialnego nie upowszechnia tych informacji wśród pracowników samorządowych. ☐ W jednostce samorządu terytorialnego możliwości rozwojowe są głównie określane przez pojedyncze osoby (np. prezydenta/burmistrza/wójta/starostę lub ekspertów), brak jest usystematyzowanego podejścia. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta prezentuje możliwości rozwojowe	Jednostka samorządu terytorialnego zdefiniowała proces, pozwalający określić możliwości rozwojowe dostępne dla społeczności lokalnej w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Możliwości rozwojowe są znane pracownikom wszystkich poziomów administracji samorządowej terytorialnego, włącznie z prezydentem/burmistrzem/wójtem/starostą.	Pracownicy wszystkich poziomów zarządzania w jednostce samorządu terytorialnego popytali w jasny sposób określić wszystkie główne możliwości rozwoju społeczności lokalnej w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Możliwości zostały określone w drodze konsultacji z własnymi komórkami/jednostkami organizacyjnymi i/lub partnerami zewnętrznymi, a informacje na ten temat zostały przekazane wszystkim odpowiednim pracownikom, omówione z nimi. Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje konkretne wskaźniki i dane, aby określać powyższe możliwości rozwoju.

	wyłącznie w trakcie kampanii i/lub na początku swojej kadencji.		☐ Informacje o możliwościach zostały szeroko upowszechnione w ramach administracji samorządowej przez wyznaczoną osobę/zespół oraz prezydenta/burmistrza/wójta/starostę.
3. Określenie jasno zdefiniowanych priorytetów rozwoju lokalnego	W jednostce samorządu terytorialnego nie zdefiniowano nie procesu, który umożliwiłby określenie lokalnych priorytetów rozwoju. Informacje nie były upowszechniane wśród pracowników samorządowych. Nie ma różnicy między krótko-, średnio- i długoterminowymi priorytetami rozwoju. Priorytety nie zostały jasno określone, ani nie ustalono celów. ☐ Priorytety rozwojowe jednostki samorządu terytorialnego są głównie określone przez prezydenta/burmistrza/wójta/ starostę. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/ starosta przedstawia priorytety rozwojowe wyłącznie w trakcie kampanii i/lub na początku swojej kadencji.	Jednostka samorządu terytorialnego zdefiniowała proces określania priorytetów rozwojowych. W niektórych przypadkach nie ma różnicy między krótko-, średnio- i długoterminowymi priorytetami. Priorytety rozwojowe są znane pracownikom wszystkich szczebli administracji samorządu terytorialnego, włącznie z prezydentem/burmistrzem/ wójtem/starostą. ☐ W jednostce samorządowej terytorialnego wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie priorytetów rozwojowych. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta i wyższe kierownictwo w jasny sposób informują wszystkich pracowników o priorytetach rozwojowych jednostki samorządu terytorialnego.	Jednostka samorządu terytorialnego jasno określiła swoje krótko-, średnio i długoterminowe priorytety rozwojowe. Priorytety zostały określone w drodze konsultacji ze wszystkimi zainteresowanymi pracownikami jednostki samorządu oraz, jeśli jest taka potrzeba, z odpowiednimi zewnętrznymi zainteresowanymi stronami. Określenie priorytetów zostało dobrze udokumentowane (na podstawie danych i/lub wskaźników) i ustalono jasno określone cele. W jednostce samorządu terytorialnego wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie priorytetów rozwojowych. ☐ Wyznaczona osoba/zespół wykorzystuje dane i wskaźniki, aby określać priorytety rozwojowe. ☐ Pracownicy wszystkich poziomów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego uczestniczą w określaniu priorytetów rozwojowych. ☐ Informacje o priorytetach zostały szeroko upowszechnione w ramach administracji samorządowej przez wyznaczoną osobę/zespół oraz prezydenta/burmistrza/wójta/starostę.
4. Określenie powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi	Jednostka samorządu terytorialnego nie monitoruje, ani nie ma faktycznej wiedzy na temat powiązań między lokalną społecznością a położonymi poza jej granicami obszarami wiejskimi lub miejskimi.	Jednostka samorządu terytorialnego rozumie znaczenie monitorowania/określania powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi położonymi na jej terenie i/oraz sąsiednimi gminami, co umożliwia określanie:	Jednostka samorządu terytorialnego jasno określiła oraz posiada wiarygodne i regularnie aktualizowane informacje o powiązaniach między obszarami wiejskimi i miejskimi położonymi na jej terenie i/oraz sąsiednimi gminami, co umożliwia określanie:

	☐ Odpowiedzialność za monitorowanie/określanie powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi, włącznie ze zbieraniem danych, nie została przydzielona żadnemu pracownikowi/zespołowi w ramach jednostki samorządu terytorialnego.	• Funkcjonalnych powiązań (m.in. przepływ ludzi, towarów, pieniędzy, informacji i odpadów), oraz • Funkcjonalnych powiązań między sektorami gospodarki (m.in. między rolnictwem i produkcją oraz publicznym i prywatnym sektorem usług). ☐ W jednostce samorządu terytorialnego wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi. ☐ Powiązania między obszarami wiejskimi i miejskimi są określane na podstawie danych lub informacji udostępnianych przez administrację regionalną lub rządową (jeśli są one dostępne). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła odpowiednie polityki publiczne, które odnoszą się do powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi.	• Funkcjonalnych powiązań (m.in. przepływ ludzi, towarów, pieniędzy, informacji i odpadów), oraz • Funkcjonalnych powiązań między sektorami gospodarki (m.in. rolnictwa z produkcją oraz publicznym i prywatnym sektorem usług). Jednostka samorządu terytorialnego podjęła konkretne działania, aby zapewnić się, że istniejące powiązania są wzajemnie korzystne. ☐ W samorządzie terytorialnym wyznaczono osobę/zespół odpowiedzialny za określanie powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi. ☐ Powiązania między obszarami wiejskimi i miejskimi są określane na podstawie: ☐ danych lub informacji udostępnianych/opracowywanych przez administrację regionalną i/lub rządową, ☐ danych i/lub analiz opracowywanych wewnętrznie. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła odpowiednie polityki publiczne, aby wykorzystywać powiązania między obszarami wiejskimi i miejskimi z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron.
5. Spójność z globalnym programem przeciwdziałania zmianom klimatu	Nie są prowadzone żadne lokalne inicjatywy ani działania mające na celu łagodzenie skutków i dostosowanie się do zmian klimatu. W jednostce samorządu terytorialnego nie są prowadzone	Jednostka samorządu terytorialnego ma rosnącą świadomość globalnego programu działań na rzecz łagodzenia i dostosowywania się do zmian klimatu i przyjęła na szczeblu lokalnym politykę, mającą na celu włączenie się JST w proces	Jednostka samorządu terytorialnego ma dużą świadomość globalnego programu działań na rzecz łagodzenia i dostosowywania się do zmian klimatu i podjęła na lokalnym szczeblu szereg

	dyskusje i nie ma woli politycznej, aby przez dopasowanie lokalnych inicjatyw łagodzić zmiany klimatu lub dostosować się do nich. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie wdraża żadnych inicjatyw i nie prowadzi działań, aby dostosować się do zmian klimatu. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie planuje żadnych projektów, aby łagodzić skutki zmian klimatu i dostosowywać się do nich.	łagodzenia i przystosowania do zmian klimatu, ale nie wdrożono jeszcze konkretnych, lokalnych działań. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowywała i przyjęła lokalną politykę, zawierającą zestawy konkretnych działań lub inicjatyw, aby łagodzić skutki zmian klimatu i dostosowywać się do nich. ☐ Planowane działania są spójne z krajowymi i/lub regionalnymi priorytetami w tym zakresie.	konkretnych działań, aby łagodzić zmiany klimatu i dostosowywać się do nich. ☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje konkretne działania i inicjatywy, których celem jest łagodzenie skutków zmian klimatu i dostosowanie się do nich. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego zakończyła realizację konkretnych działań i inicjatyw, których celem jest łagodzenie skutków zmian klimatu i dostosowanie się do nich. ☐ Działania i inicjatywy są spójne z regionalnymi i/lub krajowymi priorytetami w tym zakresie
6. Strategiczna wizja rozwoju a dostosowanie się do zmian demograficznych	Jednostka samorządu terytorialnego nie ma wiedzy o przyszłych trendach demograficznych w obrębie lokalnej społeczności, ani informacji o ich wpływie na przyszłe zmiany w zakresie potrzeb infrastrukturalnych lub świadczenia usług. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie ma wiedzy przyszłych trendach demograficznych. ☐ Nie są prowadzone dyskusje w tym kontekście na temat zmian w zakresie potrzeb infrastrukturalnych lub świadczenia usług.	Jednostka samorządu terytorialnego przeanalizowała trendy demograficzne i przyszłe potrzeby swojej społeczności, ale nie opracowała przyszłych scenariuszy rozwoju sytuacji. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie opracowała scenariuszy przyszłych zmian demograficznych na podstawie danych prognostycznych. ☐ Prowadzone są dyskusje na temat przyszłych potrzeb jednostki samorządu terytorialnego w zakresie infrastruktury lub świadczenia usług. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma dostęp do danych, opracowywanych wewnętrznie lub przez administrację regionalną/rządową, aby ukonkretniać dyskusję na temat przyszłych potrzeb.	Jednostka samorządu terytorialnego ma dobre rozeznanie w obszarze przyszłych trendów demograficznych i określiła szereg strategii, by przygotować się do realizacji działań wynikających z opracowanych scenariuszy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przeanalizowała dane z prognoz demograficznych, aby opracować scenariusze przyszłych zmian demograficznych i oszacować ich wpływ na lokalną sytuację społeczno-gospodarczą. ☐ Prowadzone są dyskusje na temat przyszłych potrzeb jednostki samorządu terytorialnego w zakresie infrastruktury lub świadczenia usług. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowała konkretne plany, aby przygotować się na przyszłe scenariusze rozwoju sytuacji. ☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje konkretne działania mające na celu

				dostosowanie się do przyszłych potrzeb w zakresie infrastruktury lub świadczenia usług.
2. Planowanie strategiczne	7. Opracowanie strategii rozwoju lokalnego	Strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego jest opracowywana przez ekspertów zewnętrznych. Jednostka samorządu terytorialnego wyznacza im jasno określony harmonogram, który określa terminy wypracowania wyników. Eksperci zewnętrzni są głównie odpowiedzialni za określanie kluczowych wyzwań i możliwości rozwoju lokalnego. Jednostka samorządu terytorialnego opatruje komentarzem, weryfikuje i ostatecznie zatwierdza strategię opracowaną przez ekspertów zewnętrznych.	Strategia rozwoju lokalnego jest opracowywana na podstawie dokumentu, który określa: i) harmonogram opracowania i przyjęcia strategii, oraz ii) program zaangażowania społeczności, w ramach którego ustala się, w jaki sposób i kiedy samorząd przeprowadzi konsultacje i nawiąże dialog z różnymi zainteresowanymi stronami. Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza diagnozę na podstawie konkretnych danych, określa główne wyzwania, możliwości i priorytety rozwojowe. Przyjęta wizja społeczności lokalnej i cele strategiczne tworzą podstawę strategii. Dokument strategii szczegółowo określa w jaki sposób: i) zostaną rozwiązane i uwzględnione kluczowe, bieżące kwestie środowiskowe, gospodarcze i społeczne oraz trendy, które mają wpływ na jednostkę samorządu terytorialnego, oraz ii) jak zostaną zaspokojone potrzeby rozwojowe samorządu (np. uwzględnienie ogólnej lokalizacji nowych terenów mieszkaniowych, infrastruktury oraz kierunków zatrudnienia, zakresu usług publicznych, itp.). Dokument jest poddawany konsultacjom z interesariuszami i mieszkańcami.	Strategia rozwoju lokalnego jest opracowywana na podstawie dokumentu, który określa: i) harmonogram opracowania i przyjęcia strategii, oraz ii) program zaangażowania społeczności, w ramach którego ustala się, w jaki sposób i kiedy samorząd przeprowadzi konsultacje i nawiąże dialog z różnymi zainteresowanymi stronami. Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza diagnozę na podstawie konkretnych danych, określa główne możliwości i wyzwania oraz priorytety rozwojowe. Przyjęta wizja i cele strategiczne tworzą podstawę strategii. Dokument obejmuje analizę ryzyk dla procesu wdrożenia, plan monitorowania i oceny strategii oraz realistyczny plan finansowania. Dokument strategii szczegółowo określa w jaki sposób: i) zostaną rozwiązane i uwzględnione kluczowe, bieżące kwestie środowiskowe, gospodarcze i społeczne oraz trendy, które mają wpływ na jednostkę samorządu lokalnego, oraz ii) jak zostaną zaspokojone potrzeby rozwojowe samorządu (np. uwzględnienie konkretnej lokalizacji nowych mieszkań, infrastruktury oraz kierunków zatrudnienia, zakresu usług publicznych itp.). Dokument jest poddawany konsultacjom z interesariuszami i mieszkańcami. Strategia odnosi się do ram zrównoważonego rozwoju, określając

		☐ Strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego jest opracowywana przez ekspertów zewnętrznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje harmonogram pracy dla ekspertów zewnętrznych ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opatruje komentarzem, weryfikuje i ostatecznie zatwierdza strategię opracowaną przez ekspertów zewnętrznych.	☐ Strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego została opracowywana wewnętrznie lub przez ekspertów zewnętrznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przygotowuje Plan działania dotyczący opracowania Strategii rozwoju lokalnego, który obejmuje realistyczny harmonogram oparty na analizie ryzyka, określa niezbędne zasoby i zawiera plan zaangażowania interesariuszy i mieszkańców. ☐ Strategia zawiera diagnozę, opis kluczowych wyzwań i możliwości rozwojowych, celów strategicznych, wizji, priorytetów, działań oraz harmonogram.	znaczące gospodarcze, społeczne i środowiskowe efekty uboczne i proponuje środki mające na celu zminimalizowanie negatywnych efektów ubocznych i zmaksymalizowanie pozytywnych rezultatów. Zapewnia, że strategia rozwoju lokalnego jest spójna z innymi politykami sektorowymi. ☐ Strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego została opracowywana wewnętrznie lub przez ekspertów zewnętrznych, ale ci drudzy odgrywali wyłącznie pomocniczą rolę. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przygotowuje Plan działania dotyczący opracowania Strategii rozwoju lokalnego, który obejmuje realistyczny harmonogram oparty na analizie ryzyka, określa niezbędne zasoby i zawiera plan zaangażowania interesariuszy i mieszkańców. ☐ Strategia zawiera diagnozy, opis kluczowych wyzwań i możliwości rozwojowych, celów strategicznych, wizji, priorytetów, działań, harmonogram, analizę ryzyka wdrożenia strategii, plan monitorowania i oceny oraz realistyczny plan finansowania. ☐ Strategia odnosi się do ram zrównoważonego rozwoju, określając znaczące gospodarcze, społeczne i środowiskowe efekty uboczne i proponuje środki mające na celu zminimalizowanie negatywnych efektów ubocznych oraz zmaksymalizowanie pozytywnych rezultatów. ☐ Strategia rozwoju lokalnego jest spójna z innymi politykami jednostki samorządu terytorialnego.
--	--	--	--	--

	8. Perspektywa czasowa lokalnej strategii rozwoju	Jednostka samorządu terytorialnego uchwała lokalną strategię rozwoju na czas swojej kadencji (4 lata) w oparciu o swoje obowiązki i kompetencje. ☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje okres 4 lat.	Strategia rozwoju lokalnego jednostki samorządu terytorialnego ma średniookresowy horyzont czasowy (4-10 lat), uwzględnia możliwości administracji lokalnej (np. analiza SWOT), jej obowiązki i kompetencje. ☐ Strategia rozwoju lokalnego ma perspektywę średniookresową (4-10 lat). ☐ Strategia rozwoju lokalnego jest oparta na szczegółowej analizie potencjału samorządu (np. analizie SWOT).	Strategia rozwoju lokalnego jednostki samorządu terytorialnego ma długookresowy horyzont czasowy (ponad 10 lat), uwzględnia możliwości administracji lokalnej (np. analiza SWOT), jej obowiązki i kompetencje. ☐ Strategia rozwoju lokalnego ma perspektywę długookresową (ponad 10 lat). ☐ Strategia rozwoju lokalnego opiera się na szczegółowej analizie potencjału jednostki samorządu terytorialnego, w tym analizie SWOT oraz analizie zasobów finansowych i ludzkich) oraz lokalnych aktywów terytorium (m.in. zasobów naturalnych, użytków rolnych, dziedzictwa kulturowego, infrastruktury itd.).
	9. Wizja i cele strategii rozwoju lokalnego	Strategia rozwoju lokalnego zawiera szereg celów strategicznych opartych na analizie głównych wyzwań i możliwości rozwoju lokalnego, przeprowadzonej wewnątrz lub przez ekspertów zewnętrznych.	Strategia rozwoju lokalnego zawiera wizję, która określa, w jaki sposób jednostka samorządu terytorialnego będzie rozwijać się w średniej perspektywie i kładzie nacisk na lokalną specyfikę. Strategia rozwoju lokalnego obejmuje misję i strategię, która wiąże cele z zasobami (np. budżetem i zasobami kadrowymi). Wizja i misja lokalnej strategii rozwoju wynikają z głównych możliwości i wyzwań określonych przez jednostkę samorządu terytorialnego oraz jej głównych priorytetów.	Strategia rozwoju lokalnego nakreśla jasną, konkretną i realistyczną wizję rozwoju oraz zmian jednostki samorządu terytorialnego, która wykracza poza jej granice administracyjne. Wizja i cele stanowią nadrzędny kontekst, który pokazuje, w jaki sposób należy podejmować wyzwania gospodarcze, społeczne i środowiskowe, aby zapewnić zrównoważony rozwój w średniej i długiej perspektywie. Strategia rozwoju lokalnego obejmuje misję, strategię oraz działania podejmowane w celu realizacji długoterminowej wizji na podstawie analizy koniunktury gospodarczej poza sektorem publicznym (czynniki polityczne, gospodarcze, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe) oraz dostępnych zasobów budżetowych.

		☐ Strategia rozwoju lokalnego zawiera cele strategiczne. ☐ Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej jednostki samorządu terytorialnego została przeprowadzona wewnętrznie lub przez ekspertów zewnętrznych.	☐ Strategia rozwoju lokalnego zawiera średnioterminową wizję. ☐ Strategia rozwoju lokalnego zawiera deklarację misji oraz strategii w powiązaniu z zasobami. ☐ Prowadzona jest analiza wyzwań i możliwości jednostki samorządu terytorialnego, aby określić główne priorytety rozwojowe.	☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje średnio- i długoterminową wizję, która wykracza poza administracyjne granice jednostki samorządu terytorialnego. ☐ Wizja i cele wskazują drogę w kierunku zrównoważonego rozwoju. ☐ Przeprowadzana jest analiza koniunktury gospodarczej / zewnętrznych uwarunkowań oraz dostępnych środków budżetowych aby je wykorzystać dla realizacji misji, strategii i działań wdrożeniowych.
	10. Wymiar przestrzenny strategii rozwoju lokalnego.	Strategia rozwoju lokalnego (gminy) określa cele strategiczne w głównych obszarach odpowiedzialności samorządu (np. budownictwo, zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie ścieków, gospodarka odpadami, edukacja na poziomie podstawowym i/lub średnim, polityka w zakresie podatków i opłat lokalnych, itp.). Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia uwarunkowania wynikające z uchwalonego „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego” oraz uchwalonych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego – dla obszarów gminy, dla których te plany są przyjęte.	Strategia rozwoju lokalnego określa cele strategiczne oraz zawiera listę projektów i programów/polityk inwestycyjnych związanych z każdym celem strategicznego rozwoju w głównych obszarach odpowiedzialności samorządu. Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia uwarunkowania przestrzenne wynikające z innych przyjętych polityk (np. rozwoju gospodarczego, rewitalizacji obszarów zurbanizowanych, edukacji, ochrony zdrowia, przeciwdziałania przestępczości, zagospodarowania odpadów czy ochrony środowiska) i identyfikuje tereny pod przyszłe inwestycje rozwojowe. Strategia rozwoju lokalnego identyfikuje obszary, gdzie rozwój jest pożądanym, ale obecnie nie następuje, np. możliwości rozwoju związane z rewitalizacją określonych obszarów, na których występują zjawiska kryzysowe, lub rozwój w oparciu o powiązania między terenami miejskimi i wiejskimi.	Strategia rozwoju lokalnego określa cele strategiczne, zawiera listę projektów i programów/polityk inwestycyjnych związanych z każdym celem strategicznego rozwoju, z uwzględnieniem realistycznego plan finansowania. Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia uwarunkowania przestrzenne różnych programów inwestycyjnych w obszarach społecznego, gospodarczego i środowiskowego poprzez odniesienie ich do polityki zagospodarowania przestrzennego. Tworzy to powiązanie między planowaniem przestrzennym a uwarunkowaniami demograficznymi, społeczno-gospodarczymi, analizą możliwości finansowych i promocją zrównoważonego rozwoju. Strategia rozwoju lokalnego promuje zintegrowane podejście do planowania przestrzennego w miejskich obszarach funkcjonalnych (wymiar międzygminny) oraz kładzie nacisk na wzajemne uwzględnianie potrzeb rozwojowych

		☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje szereg konkretnych celów strategicznych, z uwzględnieniem wymiaru przestrzennego. ☐ Jednostka samorządu gminnego posiada uchwalone „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego“ ☐ Jednostka samorządu gminnego posiada uchwalone miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego – obejmujące przynajmniej część terenów gminy.	☐ Strategia rozwoju lokalnego obejmuje szereg wzajemnie połączonych celów strategicznych i priorytetów inwestycyjnych. ☐ Plan zagospodarowania przestrzennego określa obszary o znacznych możliwościach rozwoju. ☐ Strategia rozwoju lokalnego określa obszary, w których rozwój jest pożądany, ale nie jest możliwy oraz obszary wrażliwe na zmiany lub rozwój. ☐ Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia przestrzenne uwarunkowania wynikające z innych przyjętych polityk publicznych oraz identyfikuje tereny pod przyszłe inwestycje rozwojowe.	terenów zurbanizowanych i otaczających je terenów wiejskich. Strategia rozwoju lokalnego integruje wymiar zagospodarowania przestrzennego i aspekt realizacji sektorowych planów operacyjnych do Strategii rozwoju (jak np. planów rozwoju transportu publicznego, planów rozwiązywania problemów społecznych, planów przeciwdziałania zmianom klimatu, itp.), które tradycyjnie nie są analizowane pod kątem przestrzennym, ale do ich przygotowania i realizacji uwzględnienie wymiaru przestrzennego jest konieczne. ☐ Strategia rozwoju lokalnego wyznacza strategiczne priorytety inwestycyjne w obszarach wspierających przyszły rozwój. ☐ Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia przestrzenne uwarunkowania programów inwestycyjnych wynikających ze strategii sektorowych. ☐ Strategia rozwoju lokalnego promuje zintegrowane podejście do planowania przestrzennego i wzajemne uwzględnianie potrzeb rozwojowych terenów zurbanizowanych i otaczających je terenów wiejskich. ☐ Strategia rozwoju lokalnego integruje wymiar zagospodarowania przestrzennego i aspekt przygotowania oraz realizacji Sektorowych planów operacyjnych do Strategii, które tradycyjnie nie były analizowane pod kątem przestrzennym, ale do ich realizacji uwzględnienie wymiaru przestrzennego jest konieczne.
--	--	---	---	---

	11. Zapewnienie spójności procesów planowania pomiędzy różnymi poziomami władz publicznych	Strategia rozwoju lokalnego (gminy) zawiera odniesienia do priorytetów rozwoju określonych w dokumentach strategicznych na poziomie krajowym, w strategiach regionalnych i ponadlokalnych, które są wymagane na mocy prawa. ☐ Strategia rozwoju lokalnego zawiera pewne odniesienia do priorytetów rozwojowych zawartych w dokumentach strategicznych na poziomie krajowym, regionalnym, powiatowym lub międzygminnym.	Strategia rozwoju lokalnego oraz różne lokalne sektorowe dokumenty planistyczne są spójne z regionalnymi planami rozwoju. Władze jednostki samorządu gminnego utrzymują regularne kontakty z administracją powiatową, regionalną i rządową, aby zapewnić spójność priorytetów polityki rozwoju pomiędzy różnymi poziomami władz publicznych. ☐ Strategia rozwoju lokalnego jednostki samorządu terytorialnego oraz dokumenty dodatkowe są zgodne z regionalnymi politykami rozwoju. ☐ Jednostki samorządu gminnego są w stałym kontakcie z administracją innych poziomów władz publicznych (spotkania bilateralne lub szersze na wniosek jednej ze stron) w celu przepływu informacji.	Wszystkie dokumenty dotyczące rozwoju lokalnego (strategia rozwoju lokalnego oraz sektorowe plany/strategie rozwoju) są spójne z krajowymi dokumentami strategicznymi/operacyjnymi, oraz ze Strategią rozwoju województwa, a w szczególności z Wojewódzkim planem zagospodarowania przestrzennego. Jednostka samorządu terytorialnego bierze pod uwagę i uwzględnia w strategii rozwoju lokalnego (jeśli jest to zasadne) uwagi formułowane przez inne poziomy władz publicznych. ☐ Wszystkie plany rozwoju lokalnego są zgodne z krajowymi i regionalnymi planami rozwoju. ☐ Jeśli jest to uzasadnione, w lokalnych dokumentach planistycznych uwzględniane są uwagi formułowane przez inne poziomy władz publicznych.
	12. Koordynacja z sąsiednimi jednostkami samorządu	Podczas przygotowania strategii rozwoju lokalnego jednostka samorządu terytorialnego określa cele i priorytety w procesie konsultacji z sąsiednimi jednostkami samorządu, wtedy, gdy jest to wymagane prawem. Strategia rozwoju lokalnego zawiera wyłącznie programy i projekty inwestycyjne, które nie wymagają współpracy, koordynacji lub współdziałania z sąsiednimi jednostkami samorządu.	Na etapie opracowania strategii lokalnego rozwoju, jednostka samorządu terytorialnego w jasny sposób uwzględnia informacje uzyskane od sąsiednich jednostek samorządu i udziela im informacji zwrotnych o tym, co zostało włączone (lub nie) do strategii. Strategia rozwoju lokalnego pokrywa się w pewnych obszarach ze strategiami sąsiednich jednostek samorządu, pomimo że może u nich występować inne uwarunkowania społeczne, gospodarcze lub polityczne. Umożliwia to koordynację działań inwestycyjnych, ale jednostki samorządu terytorialnego prowadzą niezależne działania, stosownie do swoich możliwości technicznych i finansowych.	Jednostka samorządu terytorialnego uwzględnia komentarze i sugestie otrzymane podczas konsultacji z sąsiednimi jednostkami samorządu i udziela im informacji zwrotnych o tym, co zostało (lub nie zostało) uwzględnione w strategii oraz udziela informacji zwrotnych innym jednostkom samorządu w ramach oficjalnych konsultacji strategii rozwoju innych jednostek samorządu. Strategia rozwoju lokalnego pokrywa się w pewnych obszarach ze strategiami sąsiednich jednostek samorządu, ponieważ wszystkie z nich stają przed podobnymi problemami i kwestiami, choć ich sytuacja gospodarcza, społeczna i polityczna może być różna.

		☐ Istnieje proces konsultacji z sąsiednimi jednostkami samorządu, którego celem jest określenie celów strategii rozwoju lokalnego. ☐ Lokalne projekty inwestycyjne nie wymagają współpracy z sąsiednimi jednostkami samorządu.	☐ Strategia rozwoju lokalnego uwzględnia informacje uzyskane od sąsiednich gmin. ☐ Strategia rozwoju lokalnego pokrywa się w pewnych obszarach ze strategiami sąsiednich jednostek samorządu.	Strategia rozwoju lokalnego obejmuje projekty inwestycyjne, które wymagają współpracy (finansowej, technicznej, w zakresie zarządzania) z sąsiednimi jednostkami samorządu. Strategia rozwoju lokalnego wymaga integracji w zakresie świadczenia niektórych usług publicznych z sąsiednimi jednostkami samorządu, aby poprawiać ich jakość, dostępność lub efektywność kosztową. ☐ Jednostki samorządu lokalnego (gmin i powiatów) wymieniają się informacjami zwrotnymi na temat swoich strategii rozwoju lokalnego. ☐ Strategie rozwoju lokalnego różnych jednostek samorządu mają szereg wspólnych celów polityki. ☐ Strategia rozwoju lokalnego wymienia literalnie możliwość nawiązania partnerskiej współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego w celu świadczenia usług i realizacji inwestycji.
13. Partycypacyjny proces opracowywania strategii	Pracownicy jednostki samorządu terytorialnego są świadomi przepisów nakładających obowiązek przeprowadzenia konsultacji społecznych dot. strategii rozwoju lokalnego przed podjęciem decyzji i działań, aby spełnić wymogi prawne. Robocza wersja strategii rozwoju lokalnego jest publikowana (zwykle w formie elektronicznej), aby poinformować opinię publiczną i zebrać informacje zwrotne od mieszkańców i innych interesariuszy (podmiotów sektora prywatnego,	Jednostka samorządu terytorialnego przygotowując strategię rozwoju przeprowadza konsultacje społeczne na wczesnym etapie procesu, aby określić i uwzględnić w niej priorytety wyrażane przez różnych interesariuszy, a po jej opracowaniu prowadzi konsultacje, aby zweryfikować końcową wersję i otrzymać do niej uwagi przed oficjalnym zatwierdzeniem. Jednostka samorządu terytorialnego wdraża mechanizmy (np. wysłuchania publiczne, grupy fokusowe, otwarte spotkania z przedstawicielami władz jednostki samorządu, informacje publikowane w	Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła mechanizmy wspierające udział mieszkańców i innych grup interesariuszy, współpracę i konsultacje z innymi podmiotami, debaty publiczne i obywatelskie w celu wypracowania maksymalnego konsensusu w sprawie podejścia do wyzwań rozwojowych. Jednostka samorządu terytorialnego rozpoczyna proces od nawiązania współpracy z mieszkańcami i innymi grupami interesariuszy, z wyprzedzeniem określając cele oraz informując, w jaki sposób otrzymane od nich informacje	

		organizacji pozarządowych itd.) na temat diagnozy, alternatywnych rozwiązań i/lub decyzji. Partycypacja społeczna odbywa się z inicjatywy samych interesariuszy, nie są wysyłane imienne zaproszenia. Informacje zwrotne od mieszkańców i innych interesariuszy są wykorzystywane na zasadzie ad hoc. ☐ Pracownicy jednostki samorządu terytorialnego mają świadomość wymogów prawnych dotyczących udziału mieszkańców w procesie podejmowania decyzji. ☐ Strategia rozwoju lokalnego jest poddawana konsultacjom z mieszkańcami i innymi interesariuszami, aby uzyskać od nich informacje zwrotne, uwagi i informacje. ☐ Mieszkańcy i inni interesariusze biorą udział w konsultacjach z własnej inicjatywy.	Interne), aby ułatwiać dyskusje i ustalenia dokonywane przez władze JST, mieszkańców i innych interesariuszy (organizacje porządowe, sektor prywatny), określić wspólną płaszczyznę dla działań i rozwiązań przewidzianych w strategii rozwoju lokalnego. Niektóre podmioty są imiennie zapraszane do udziału w dialogu. Jednostka samorządu terytorialnego informuje mieszkańców i interesariuszy w jaki sposób ich uwagi zostały uwzględnione w strategii rozwoju lokalnego i w podjętych decyzjach. Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie wykorzystuje informacje zwrotne od mieszkańców i innych grup interesariuszy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi konsultacje z mieszkańcami i innymi interesariuszami w trakcie całego procesu planowania (od etapu diagnozy, określenia priorytetów aż do przygotowania ostatecznej wersji planu do zatwierdzenia). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła różne, celowane mechanizmy, aby umożliwić dialog z różnymi grupami interesariuszy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przekazuje interesariuszom informacje o tym, w jaki sposób zostały wykorzystane otrzymane od nich uwagi.	zostaną uwzględnione w ostatecznej wersji dokumentu, który będzie przedmiotem zatwierdzenia. Jednostka samorządu terytorialnego przyjmuje strategię komunikacji dot. przekazywania informacji o wynikach poszczególnych etapów pracy oraz celach strategii rozwoju lokalnego, prowadzenia działań komunikacyjnych jak formy wzięcia odpowiedzialności za ten proces przed mieszkańcami. Strategia obejmuje m.in. przekazywanie informacji o celach, które mogą zostać zrealizowane w krótkiej perspektywie i takich, które w tej perspektywie nie są realizacyjne. Komunikacja jest prowadzona również na etapie wdrażania strategii rozwoju lokalnego, aby zapewnić jej ciągłe doskonalenie. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi konsultacje z mieszkańcami i innymi interesariuszami w trakcie całego procesu planowania (od etapu diagnozy, określenia priorytetów aż do przygotowania ostatecznej wersji planu do zatwierdzenia). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła różne, celowane mechanizmy, aby umożliwić dialog z różnymi grupami interesariuszy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wychodzi na przeciw oczekiwaniom interesariuszy już na wczesnym etapie procesu i wyjaśnia proces decyzyjny. ☐ Istnieje strategia komunikacji, która określa, w jaki sposób przekazywane są informacje o wynikach pracy na każdym etapie.
--	--	---	--	--

	14. Powiązania między procesami budżetowania i planowania	Procesy planowania budżetu i planowania strategii rozwoju lokalnego nie są ściśle ze sobą powiązane. Środki na projekty inwestycyjne o znaczeniu rozwojowym są planowane w zależności od dostępności środków w ramach rocznego budżetu. ☐ Proces opracowywania budżetu i opracowywania/realizacji strategii rozwoju lokalnego nie są ze sobą ściśle powiązane. ☐ Środki na inwestycje są planowane w ramach rocznych budżetów.	Strategia rozwoju lokalnego wskazuje szeroko zakrojone programy i zestawia je z konkretną alokacją finansową, co pozwala władzom JST podejmować decyzję o finansowaniu zadań w danym roku w oparciu o przejrzyste dla mieszkańców wybory polityczne, aby zrealizować cele strategii rozwoju lokalnego. Planowanie inwestycyjne jest prowadzone w cyklu rocznym, ale z uwzględnieniem wydatków na następny rok (dwuletni cykl planowania budżetowego). ☐ Proces opracowywania budżetu i opracowywania/realizacji strategii w ściśle powiązane, co umożliwia powiązanie zasobów z dokonywanymi wyborami. ☐ Planowanie odbywa się w cyklu dwuletnim.	W strategii rozwoju lokalnego środki na priorytety inwestycyjne są przyznawane na podstawie analizy kosztów i korzyści oraz lokalnych potrzeb, co pozwala jednostce przydzielać zasoby w oparciu o przejrzyste dla mieszkańców wybory polityczne, aby zrealizować cele strategii rozwoju lokalnego. Jednostka samorządu terytorialnego przyjmuje średniookresowe ramy budżetowe, które prognozują wydatki w przyszłych latach oraz alokację środków na poszczególne programy. Strategia rozwoju lokalnego jest okresowo aktualizowana, tak aby zapewnić zgodność z planowaniem finansowym. ☐ Proces opracowywania budżetu jest ściśle powiązany z potrzebami realizacji strategii. ☐ Alokacja środków na zadania jest oparta na analizie kosztów i korzyści oraz lokalnych potrzeb. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przyjmuje średniookresowe (wieloletnie) ramy planowania budżetowego i okresowo aktualizuje lokalną strategię rozwoju aby zapewnić spójność obu procesów.
	15. Rozwijanie potencjału instytucjonalnego w celu skutecznego prowadzenia polityki rozwoju (w tym zarządzanie zasobami ludzkimi)	Jednostka samorządu terytorialnego posiada wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, ale okresowo wymagane jest podniesienie ich kwalifikacji lub poszerzenie wybranych umiejętności niezbędnych do skutecznego planowania rozwoju JST (np. zarządzanie strategiczne).	Jednostka samorządu terytorialnego posiada wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, zdolnych do prowadzenia procesów planowania strategicznego. Regularnie prowadzone są szkolenia, szczególnie z zakresu planowania i zarządzania rozwojem lokalnym.	Jednostka samorządu terytorialnego przyjmuje, dokonuje regularnych przeglądów i aktualizuje kompleksowy plan rozwoju instytucjonalnych, aby umożliwić realizację strategicznych celów rozwoju. Plan obejmuje rozwój kadr oraz inne aspekty rozwoju instytucjonalnego w ramach urzędu i jednostek organizacyjnych JST, oraz optymalizację organizacji świadczenia usług publicznych,

		☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada wykwalifikowanych pracowników, ale realizuje okresowe szkolenia podnoszące ich kwalifikacje.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada wykwalifikowanych pracowników, ale realizuje okresowe szkolenia podnoszące ich kwalifikacje. ☐ Pracownicy mają dostęp do szkoleń z umiejętności niezbędnych do planowania strategicznego i rozwoju	a także współpracę z mieszkańcami i interesariuszami z różnych sektorów. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada wykwalifikowanych pracowników, ale realizuje okresowe szkolenia podnoszące ich kwalifikacje. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowała i dokonuje regularnych przeglądów kompleksowego planu rozwoju instytucjonalnego, aby zapewnić realizację strategicznych celów rozwoju. ☐ We wszystkich komórkach i jednostkach organizacyjnych JST funkcjonują pracownicy z wystarczającymi kompetencjami i umiejętnościami z zakresu planowania i zarządzania strategicznego, oraz istnieją mechanizmy organizacyjne podnoszenia kompetencji.
3. Monitorowanie i ocena lokalnej strategii i polityk rozwoju lokalnego	16. Dostępność danych	Jednostka samorządu terytorialnego gromadzi wewnętrzne dane na temat aspektów społecznych, gospodarczych i środowiskowych, aby opracowywać i wdrażać „strategię rozwoju lokalnego” (SRL), ale nie wszystkie kluczowe dane są zawsze dostępne, dokładne i aktualne. ☐ Dostęp do wewnętrznych danych dotyczących aspektów społeczno-gospodarczych i środowiskowych. ☐ Niska jakość danych.	Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje dane wewnętrznie lub ma dostęp do zewnętrznych danych dotyczących aspektów społecznych, gospodarczych i środowiskowych i wykorzystuje je jako podstawę do opracowywania, wdrażania i monitorowania strategii rozwoju lokalnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje własne dane z badań, aby na ich podstawie opracowywać i wprowadzać w życie strategię rozwoju lokalnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje lub dokonuje przeglądu wewnętrznych i zewnętrznych danych administracyjnych i wykorzystuje je do opracowywania i wdrażania strategii rozwoju lokalnego.	Jednostka samorządu terytorialnego ma dostęp do danych zewnętrznych i opracowuje/zbiera dokładne i aktualne dane na temat skuteczności programów i strategii. Dane są dokładne, aktualne i regularnie wykorzystywane, aby aktualizować diagnozę sytuacji, ustalać priorytety i opracowywać dokumenty polityki. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego planuje działania związane z opracowywaniem danych, aby dopasować je do swoich potrzeb pod kątem terminów i potencjalnego przeznaczenia. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje opracowywane przez siebie dane oraz dane z innych źródeł do opracowania strategii rozwoju lokalnego,

				określenia priorytetów i opracowania polityk sektorowych.
17. Wskaźniki realizacji strategii rozwoju lokalnego	Strategia rozwoju lokalnego określa oczekiwane wyniki w postaci wskaźników, które umożliwiają monitorowanie jej realizacji.	Strategia rozwoju lokalnego określa wskaźniki, na podstawie których monitorowana jest jej realizacja.	Strategia rozwoju lokalnego określa wskaźniki, które są w jasny sposób powiązane z poszczególnymi celami strategicznymi. Wskaźniki mają oznaczoną aktualną wartość, docelową wartość i „kamienie milowe” czyli wartości pośrednie w okresie realizacji strategii. Strategia rozwoju lokalnego opisuje oczekiwane rezultaty, określa środki/działania podejmowane, aby zrealizować poszczególne cele strategiczne i ustala, w jaki sposób dane powinny zostać analizowane aby móc ocenić wyniki. Jednostka samorządu terytorialnego określiła wskaźniki oddziaływania (kładące nacisk na ogólne wyniki strategii rozwoju lokalnego) i/lub s wskaźniki rezultatu (kładące nacisk na procesy dostarczania usług publicznych i ich wyniki). ☐ Strategia rozwoju lokalnego określa wskaźniki, na podstawie których monitorowana jest jej realizacja. ☐ Wszystkie cele strategii rozwoju lokalnego są powiązane z jednym lub kilkoma wskaźnikami. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określa oczekiwane wyniki oraz jeden lub kilka „kamieni milowych” (wartości pośrednich w okresie realizacji strategii) dla wszystkich wskaźników.	Jednostka samorządu terytorialnego opracowała dokument zawierający kluczowe wskaźniki wyników (KPI), (skuteczności realizacji strategii), wykorzystując metody ilościowe i jakościowe. Wskaźniki są powiązane z celami strategicznymi, opisują oczekiwane wyniki i określają kluczowe czynniki sukcesu. Dołączony jest do nich zestaw ogólnych i szczegółowych KPI. Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje wskaźniki kluczowe wskaźniki wyników (KPI), aby móc śledzić i w razie potrzeby proponować zmiany w sposobie realizacji działań, w celu zapewnienia osiągnięcia celów i informowania obywateli o postępie w pracach. ☐ Strategia rozwoju lokalnego określa wskaźniki służące do monitorowania jej realizacji. ☐ Wszystkie cele strategii rozwoju lokalnego są powiązane z jednym lub kilkoma wskaźnikami. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określa oczekiwane wyniki oraz jeden lub kilka kamieni milowych dla wszystkich wskaźników. ☐ Określone wskaźniki zostały poddane przeglądowi, aby upewnić się, że są one odpowiednie, czyli spełniają uprzednio określone kryteria jakości, np. dokładność, możliwość porównania wskaźnika w czasie (budowanie szeregów czasowych) lub

				przestrzeni (porównania z innymi miastami), wiarygodność, itd. ☐ Większość przyjętych wskaźników jest tak dobrana, że odzwierciedla działania miasta a nie wpływ czynników zewnętrznych.
	18. Monitorowanie wdrożenia strategii rozwoju lokalnego	Jednostka samorządu terytorialnego sporządza coroczne sprawozdanie z realizacji strategii rozwoju lokalnego, aby móc przedstawić w zarysie działania/projekty realizowane w celu wdrożenia strategii rozwoju lokalnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego sporządza doroczne sprawozdanie z monitorowania realizacji strategii rozwoju lokalnego, aby przedstawić w zarysie działania/projekty realizowane w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.	Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła formalny proces, aby dokonywać doraźnego, śródrocznego przeglądu realizacji strategii rozwoju lokalnego i aktualizować wskaźniki uwzględnione w planie. Decydenci i najważniejsi urzędnicy (szefowie wydziałów urzędzie i kierownicy jednostek organizacyjnych JST)) odbywają regularne spotkania, aby składać sprawozdania i śledzić postępy w realizacji strategii rozwoju lokalnego oraz omawiać alternatywne propozycje zmian. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła ramy czasowe przeglądu głównych wskaźników strategii rozwoju lokalnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła jakie komórki organizacyjne uczestniczą w przeglądzie, m.in. zbierają dane do przeglądu i je analizują, aby ustalić ewentualne luki w procesie realizacji.	Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła formalny proces, aby dokonywać regularnego, śródrocznego przeglądu realizacji strategii rozwoju lokalnego i aktualizować wskaźniki uwzględnione w planie. Decydenci, kierownictwo średniego i wyższego szczebla UG oraz kluczowi urzędnicy w tym kierownicy jednostek organizacyjnych JST odpowiedzialni za wdrażanie strategii rozwoju lokalnego spotykają się regularnie, aby składać sprawozdania, proponować zmiany oraz korekty w strategii na podstawie dostępnych danych. Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła przyjęte zmiany w planach korygujących, aby wyeliminować ewentualne luki w procesie realizacji. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przygotowuje doroczne sprawozdania z monitorowania, aby dokonywać przeglądu faktycznych postępów i porównywać je z kamieniami milowymi oraz celami strategii rozwoju lokalnego. Sprawozdania są publikowane. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła ramy czasowe przeglądu głównych wskaźników strategii rozwoju lokalnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła jakie komórki biorą udział w przeglądzie, np. zbierają dane do

				przeglądu i je analizują, aby określić luki w procesie realizacji strategii. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ustanowiła decyzyjne ciało zarządzające (np. komitet), aby w razie potrzeby, inicjować działania korygujące mające na celu eliminowanie luk w procesie realizacji strategii.
4. Finansowanie rozwoju jednostek samorządu lokalnego z wykorzystaniem środków zwrotnych	19. Kredyty i instrumenty dłużne	Jednostka samorządu terytorialnego ma problemy z finansowaniem projektów inwestycyjnych, ponieważ ma duży deficyt budżetowy i rosnący poziom zadłużenia. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma duży deficyt budżetowy i rosnący poziom zadłużenia.	Jednostka samorządu terytorialnego boryka się z trudnościami w finansowaniu projektów inwestycyjnych, ale opracowała konkretny plan działania, aby poprawić swoją sytuację budżetową i zdolność kredytową. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma duży deficyt budżetowy i rosnący poziom zadłużenia. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowała konkretny plan działania, aby poprawić swoją sytuację budżetową.	Jednostka samorządu terytorialnego może finansować priorytetowe projekty inwestycyjne, ponieważ ma zrównoważony poziom zadłużenia i wymaganą zdolność kredytową, aby zaciągać pożyczki na pokrycie swoich potrzeb. Jednostka samorządu terytorialnego ma pełną świadomość ryzyka związanego z zadłużeniem i posiada plan zarządzania długiem, która zapewnia utrzymanie stabilności finansowej i a jednocześnie pozwalająca na wspomaganie finansowania celów inwestycyjnych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma zrównoważony poziom zadłużenia. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma dostęp do instrumentów finansowania dłużnego. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada plan zarządzania długiem, która zapewnia utrzymanie stabilności finansowej i bezpieczny poziom zadłużenia.
	20. Wykorzystanie innowacyjnych mechanizmów finansowania zadań	Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje tradycyjne mechanizmy finansowania, aby realizować inwestycje.	Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje innowacyjne mechanizmy finansowania przy co najmniej jednym projekcie inwestycyjnym (np. współpraca z	Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje innowacyjne mechanizmy finansowania przy wybranych, kluczowych projektach inwestycyjnych

		☐ Inwestycje publiczne są finansowane wyłącznie za pomocą tradycyjnych mechanizmów finansowania.	sektorem prywatnym i inwestorami instytucjonalnymi, emisja obligacji, partnerstwa publiczno-prywatne, wspólne zaciąganie pożyczek na rynkach kapitałowych lub inne instrumenty, takie jak „zielone obligacje” i obligacje społeczne), jeśli finansowanie jest niewystarczające do pokrycia wydatków i potrzeb inwestycyjnych. ☐ Inwestycje publiczne są finansowane głównie za pomocą tradycyjnych mechanizmów finansowania. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego sfinansowała przynajmniej jeden projekt inwestycyjny ze środków zewnętrznych i innowacyjnych mechanizmów finansowania.	Wykorzystanie nowych, innowacyjnych instrumentów finansowych zakłada ocenę ich korzyści, ryzyk oraz możliwości ich wykorzystania przez samorząd. ☐ Inwestycje publiczne są finansowane za pomocą tradycyjnych oraz innowacyjnych mechanizmów finansowania. ☐ Korzystając z innowacyjnych mechanizmów finansowania, jednostka samorządu terytorialnego regularnie dokonuje oceny korzyści, ryzyk oraz możliwości ich wykorzystania.
5. Współpraca międzysamorządowa	21. Zakres współpracy międzysamorządowej	Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z sąsiednimi jednostkami samorządu w związku z konkretnymi, wspólnymi projektami, m.in. zarządzanie usługami użyteczności publicznej (np. dostawa wody, gospodarowanie odpadami, odprowadzanie ścieków) lub zarządzanie infrastrukturą (np. drogi). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z sąsiednimi jednostkami samorządu w jednej z form organizacyjnych. ☐ Współpraca została nawiązana w celu realizacji konkretnych projektów.	Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu realizacji szeregu projektów z obszarów o strategicznym znaczeniu (np. rozwój gospodarczy, urbanistyka, drogi, transport publiczny itd.). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z sąsiednimi jednostkami samorządu w jednej z form organizacyjnych. ☐ Współpraca dotyczy obszarów o strategicznym znaczeniu i obejmuje projekty z różnych sektorów.	Jednostka samorządu terytorialnego współpracuje z sąsiednimi samorządami, aby osiągnąć posiadane strategie lub przygotować wspólną strategię rozwoju. Jednostka samorządu terytorialnego zawarła ogólne porozumienie z sąsiadami, aby wdrażać wzajemnie skoordynowane przedsięwzięcia, pozwalające świadczyć wspólne / skoordynowane usługi, zwłaszcza w zakresie infrastruktury komunalnej (np. instytucje kulturalne, obiekty sportowe, ośrodki pomocy społecznej, domy opieki, transport, itp.). Jednostka samorządu terytorialnego współpracuje z innymi samorządami, aby: ☐ opracować wspólną ponadlokalną strategię rozwoju <u>lub</u> ☐ dopasować sektorowe strategie i plany operacyjne.

			☐ Różne wspólne projekty tworzą między sobą efekt synergii.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z sąsiednimi jednostkami samorządu w jednej z form organizacyjnych. ☐ Współpraca dotyczy obszarów o strategicznym znaczeniu i obejmuje projekty z różnych gałęzi gospodarki, w tym np. wspólne świadczenie usług społecznych, kulturalnych i sportowych.
22. Współpracująca partnerska podmiotów w ramach obszarów funkcjonalnych	Jednostka samorządu terytorialnego nawiązała współpracę z wybranymi jednostkami samorządu terytorialnego w ramach swojego obszaru funkcjonalnego, aby wspólnie kształtować i realizować projekty/polityki publiczne. 			

		☐ Jednostka samorządu terytorialnego określa możliwości nawiązania współpracy na zasadzie ad hoc.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie konkretnej współpracy. ☐ Odpowiedzialna osoba/zespół dysponuje budżetem i ma niezbędne faktyczne możliwości, aby realizować to zadanie.	Odbywa regularne szkolenia z tematów związanych z nawiązywaniem współpracy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie konkretnej współpracy.	Osoba/zespół jest odpowiedzialna za: ☐ określanie możliwości współpracy ☐ nawiązywanie różnego rodzaju współpracy ☐ monitorowanie i/lub ocenę przebiegu współpracy ☐ Odpowiedzialna osoba/zespół dysponuje budżetem i ma faktyczne możliwości, aby realizować to zadanie. ☐ Odpowiedzialna osoba/zespół odbywa regularne szkolenia w zakresie tematów związanych z nawiązywaniem i prowadzeniem współpracy.
24. Monitorowanie i zarządzanie wynikami współpracy horyzontalnej	Współpraca z innymi samorządami ma jasno określone cele. W ramach współpracy określono działania, które należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele, a jednostka samorządu terytorialnego regularnie monitoruje postępy w ich realizacji. ☐ Współpracy przyświecają konkretnie określone cele. ☐ W ramach współpracy określono działania, które prowadzą do realizacji celów. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego monitoruje przebieg współpracy pod kątem przyjętych celów.	W ramach współpracy określono wymierne wskaźniki, aby monitorować realizację, a przeglądy/sprawozdania z postępów w realizacji wskaźników są prowadzone przynajmniej raz do roku. ☐ Współpracy przyświecają konkretnie określone cele. ☐ W ramach współpracy określono działania, które prowadzą do realizacji celów. ☐ W ramach współpracy określono wskaźniki powiązane z celami, aby monitorować realizację współpracy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego dokonuje przeglądu wskaźników przynajmniej raz do roku.	Jednostka samorządu terytorialnego monitoruje współpracę na podstawie wskaźników i przeprowadza oceny (merytoryczne i finansowe), aby oszacować, czy całościowa współpraca jest dla gminy korzystna. Jednostka samorządu terytorialnego podejmuje działania na podstawie wyników oceny. ☐ Współpracy przyświecają konkretnie określone cele. ☐ W ramach współpracy określono działania, które prowadzą do realizacji celów. ☐ W ramach współpracy określono wskaźniki powiązane z celami, aby monitorować realizację współpracy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego dokonuje przeglądu wskaźników przynajmniej raz do roku.		

				☐ Jednostka samorządu terytorialnego ocenia współpracę, uwzględniając aspekty finansowe i merytoryczne związane z długookresowymi celami rozwoju. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego kontynuuje, modyfikuje, rozwija i przerywa współpracę, w zależności od wyników oceny.
6. Koordynacja działań pomiędzy władzami publicznymi różnych poziomów.	25. Ustalenia i umowy w sprawie współfinansowania	Jednostka samorządu terytorialnego dokonuje ustaleń w sprawie współfinansowania konkretnych projektów w ramach programów sektorowych realizowanych przez administrację regionalną (samorząd województwa) i/lub administrację rządową. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego współfinansuje projekty inwestycyjne w ramach programów sektorowych. ☐ Współfinansowane projekty inwestycyjne są częścią programów operacyjnych realizowanych przez administrację szczebla regionalnego lub krajowego.	Jednostka samorządu terytorialnego dokonuje ustaleń w sprawie współfinansowania projektów lub współpracy terytorialnej z samorządem województwa lub administracją rządową, co tworzy synergię między inwestycjami realizowanymi w ramach różnych projektów. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego współfinansuje projekty inwestycyjne składające się na szerszy program działań wzajemnie uzupełniających się i tworzących synergię. ☐ Współfinansowane projekty inwestycyjne są częścią programów operacyjnych realizowanych przez administrację szczebla regionalnego lub krajowego.	Jednostka samorządu terytorialnego stara się aktywnie dokonywać ustaleń dot. współfinansowania projektów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju lokalnego z samorządem województwa lub administracją rządową. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego współfinansuje projekty inwestycyjne, składające się na szerszy program działań wzajemnie uzupełniających się i tworzących synergię. ☐ Współfinansowane projekty są realizowane z inicjatywy jednostki samorządu terytorialnego.
	26. Dialog z władzami publicznymi innych poziomów	Jednostka samorządu terytorialnego bierze sporadycznie udział w formalnych konsultacjach organizowanych przez samorząd województwa (administrację regionalną) i instytucje administracji rządowej. Uczestnicząc w formalnym dialogu, odpowiedzialna osoba/zespół przekazuje informacje na temat celu i rezultatów dialogu odpowiednim pracownikom lokalnej administracji.	Jednostka samorządu terytorialnego bierze regularnie udział w formalnych konsultacjach organizowanych przez samorząd województwa i instytucje administracji rządowej i dzieli się komentarzami / sugestiami, jeśli decyzje mają wpływ na jej terytorium / mieszkańców. Osoba/zespół uczestniczący w konsultacjach przekazuje uwagi/sugestie skonsultowane z odpowiednimi pracownikami administracji i przekazuje im informacje o efektach konsultacji. Odpowiedzialna osoba/zespół	Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie dąży do nawiązania dialogu z samorządem województwa i instytucjami administracji rządowej, aby przekazać informacje o swoich priorytetach inwestycyjnych/ priorytetach własnych polityk publicznych i bierze udział we wszystkich odpowiednich formach dialogu prowadzonych przez te instytucje. Informacje przekazywane w ramach dialogu są uzgadniane przez wszystkich odpowiednich pracowników jednostki samorządu, a jego wyniki przekazywane zwrotnie. Odpowiedzialna osoba/zespół w

		☐ Jednostka samorządu terytorialnego bierze udział wyłącznie w formalnym dialogu z samorządem województwa i instytucjami administracji rządowej na zasadzie ad-hoc. ☐ Propozycje stanowisk, które mają być prezentowane w trakcie takiego formalnego dialogu są zawczasu ustalane przez odpowiednich pracowników administracji jednostki samorządu terytorialnego.	dąży do osiągnięcia porozumienia przez strony. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego zawsze uczestniczy w formalnym dialogu z samorządem województwa i instytucjami administracji rządowej. ☐ Propozycje tematów poddawanych pod dyskusję są ustalane przez odpowiednich pracowników administracji jednostki samorządu terytorialnego. ☐ Osoba/zespół, który uczestniczy w dialogu, informuje o jego wynikach wszystkich odpowiednich pracowników administracji jednostki samorządu.	aktywny sposób podejmuje działania w tym zakresie i dąży do osiągnięcia porozumienia przez strony. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego zawsze uczestniczy w formalnym dialogu z samorządem województwa i instytucjami administracji rządowej. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie dąży do nawiązania dialogu z samorządem województwa i instytucjami administracji rządowej nawet, jeśli formalne zaproszenie w tej sprawie nie zostało im złożone. ☐ Propozycje stanowisk prezentowanych w trakcie dyskusji są ustalane przez odpowiednich pracowników administracji jednostki samorządu terytorialnego. ☐ Osoba/zespół, który uczestniczy w dialogu informuje zwrotnie o jego wynikach wszystkich odpowiednich pracowników jednostki samorządu terytorialnego. ☐ Osoba/zespół, który uczestniczy w dialogu regularnie monitoruje omawiane kwestie i aktywnie dąży do wypracowania porozumienia przez strony.
	27. Wewnętrzne przygotowanie JST do koordynacji współpracy z instytucjami samorządu województwa i administracją krajową (koordynacja pionowa)	Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie współpracy z instytucjami administracji regionalnej i krajowej. Ta osoba/zespół koncentruje się na poszukiwaniu źródeł finansowania (dotacje na inwestycje własne, bezpośrednie finansowanie dużych projektów inwestycyjnych, itp.)	Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie współpracy z instytucjami administracji regionalnej i krajowej. Ta osoba/zespół koncentruje się na poszukiwaniu źródeł finansowania (dotacje na inwestycje własne, bezpośrednie finansowanie dużych projektów inwestycyjnych, itp.) i regularnie poszukuje możliwości nawiązywania współpracy oraz ocenia ją.	Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie współpracy z instytucjami administracji regionalnej i krajowej. Osoba/zespół odpowiedzialny za współpracę z instytucjami administracji regionalnej i rządowej ma jasno określony plan działania, począwszy od ustalania celów współpracy po ocenę jej efektów. Cele mają charakter nie tylko finansowy ale również merytoryczny.

		☐ Wyznaczono osobę/zespół oficjalnie odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie współpracy z instytucjami administracji regionalnej i krajowej.	☐ Wyznaczono osobę/zespół oficjalnie odpowiedzialny za określanie możliwości i nawiązywanie współpracy z instytucjami administracji regionalnej i krajowej. Osoba/zespół odpowiedzialny za współpracę z administracją regionalną i rządową : ☐ Określa potrzeby i możliwości współpracy, ☐ Nawiązuje i monitoruje umowy dot. współpracy/współfinansowania.	Osoba/zespół odpowiedzialny za współpracę z instytucjami administracji regionalnej i rządowej: ☐ Określa potrzeby, możliwości i cele współpracy. Te ostatnie wychodzą poza sam aspekt finansowania projektów. ☐ Nawiązuje i monitoruje umowy dot. współpracy/współfinansowania, ☐ Ocenia wyniki/efekty podpisanych umów o współpracy, ☐ Regularnie uczestniczy w szkoleniach dotyczących dokonywania ustaleń w sprawie współfinansowania umów.
--	--	--	--	--

II. DOSKONALENIE ŚWIADCZENIA USŁUG

Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2	Poziom 3
7. Cyfryzacja	28. Zaawansowanie procesu cyfryzacji usług	Jednostka samorządu terytorialnego świadczy wyłącznie podstawowe usługi cyfrowe na rzecz lokalnej społeczności i nie jest w stanie określić swojego poziomu cyfryzacji. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego świadczy podstawowe, wymagane prawem usługi cyfrowe na rzecz lokalnej społeczności, takie jak m.in. elektroniczna skrzynka podawcza (ePUAP) i wypełnia obowiązek informacyjny, publikując komunikaty w Biuletynie Informacji Publicznej. ☐ Samorząd lokalny nie ma informacji o zasięgu usługi (procentowym udziale gospodarstw domowych), przepustowości transmisji oraz jakości usług Internetu szerokopasmowego w różnych częściach gminy.	Jednostka samorządu terytorialnego świadczy szereg usług cyfrowych na rzecz lokalnej społeczności, ale napotyka na ograniczenia w postaci zasięgu lub jakości usług z powodu zbyt niskiego poziomu cyfryzacji. Samorząd nie rozwija nowych/ kolejnych usług. ☐ Mieszkańcy mają dostęp do wybranych usług elektronicznych, które są szczegółowo opisane na stronie jednostki samorządu. ☐ Lokalny samorząd ma informacje na temat zasięgu usługi (procentowego udziału gospodarstw domowych), przepustowości oraz jakości usługi Internetu szerokopasmowego w różnych częściach gminy. Samorząd określił także luki w obecnym poziomie cyfryzacji, aby wprowadzać nowe usługi.	Jednostka samorządu terytorialnego świadczy większość usług dla mieszkańców w formie cyfrowej, w tym np. prowadzenie spraw z jakim się zwracają mieszkańcy w pełni elektronicznie, badania opinii mieszkańców i konsultacje społeczne, informacje o zobowiązaniach podatkowych i możliwość zapłacenia podatków i opłat lokalnych on-line. Usługi są dobrej jakości i w razie potrzeby jednostka samorządu jest w stanie zwiększyć ich zakres lub wprowadzić nowe. ☐ Mieszkańcy mają dostęp do szerokiej oferty cyfrowych usług, które zostały szczegółowo opisane na portalu samorządu. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma informacje na temat zasięgu usługi (procentowego udziału gospodarstw domowych), przepustowości i jakości usługi Internetu szerokopasmowego na terenie gminy. W razie istnienia zapotrzebowania jednostka ma wystarczające możliwości, aby wprowadzać nowe usługi.
	29. Infrastruktura i system wsparcia świadczenia usług elektronicznych	Jednostka samorządu terytorialnego nie świadczy żadnych usług elektronicznych i nie zapewnia dodatkowych usług, takich jak:	Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła szereg usług dodatkowych wspierających świadczenie usług elektronicznych, ale cieszą się one umiarkowanym zainteresowaniem obywateli.	Jednostka samorządu terytorialnego stworzyła dobrze funkcjonujące ekosystemy i świadczy szereg usług, które cieszą się dużym zainteresowaniem obywateli.

		☐ Nie są prowadzone kursy szkoleniowe dla urzędników samorządowych z zakresu świadczenia usług elektronicznych. ☐ Na platformach cyfrowych nie wprowadzono dodatkowych usług (elektroniczne faktury, zdalna pomoc w obsłudze aplikacji i sprzętu, aplikacje mobilne, czaty, webinaria, bezpieczne przesyłanie informacji). ☐ Nie zapewniono wsparcia użytkownikom z różnym stopniem niepełnosprawności.	☐ Organizowane są nieliczne kursy szkoleniowe dla urzędników samorządowych lub klientów z zakresu świadczenia usług elektronicznych. ☐ Na platformach cyfrowych wprowadzono kilka dodatkowych usług (elektroniczne faktury, zdalna pomoc w obsłudze aplikacji i sprzętu, aplikacje mobilne, czaty, webinaria, bezpieczne przesyłanie informacji). ☐ Dostępne są pewne formy wsparcia dla użytkowników z różnym stopniem niepełnosprawności.	☐ Organizowane są kursy szkoleniowe dla urzędników samorządowych lub klientów z zakresu świadczenia usług elektronicznych. ☐ Na platformach cyfrowych wprowadzono usługi dodatkowe (elektroniczne faktury, zdalna pomoc, aplikacje mobilne, czaty, webinaria, bezpieczne przesyłanie informacji). ☐ Udostępnione jest wsparcie dla osób o różnym stopniu niepełnosprawności ☐ Jednostka samorządu terytorialnego opracowała procedury dotyczące oprogramowania, sprzętu i kwalifikacji personelu, aby prowadzić pracę zdalną i wykorzystywać udostępniane dokumenty, kalendarze elektroniczne, itd.
8. Zasady „otwartego rządzenia”	30. Strategiczne podejście do wdrażania zasad „otwartego rządzenia” *	Zasady „otwartego rządzenia” * są okazjonalnie wspomniane w Strategii rozwoju lokalnego, a Jednostka samorządu terytorialnego w swoich działaniach podejmuje „inicjatywy z zakresu otwartego rządzenia” *, które są wymagane przepisami prawa. ☐ Zasady „otwartego rządzenia” są okazjonalnie wspomniane w Strategii rozwoju lokalnego ale bez odniesień do propozycji ich wdrażania ani płynących z tego wartości. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego w swoich działaniach podejmuje „inicjatywy z zakresu otwartego rządzenia” , które są wymagane przepisami prawa: • Inicjatywy oparte na polskim	Zasady „otwartego rządzenia” są często wymieniane w Strategii rozwoju lokalnego lub innych dokumentach strategicznych/operacyjnych, a Jednostka samorządu terytorialnego w swoich działaniach realizuje więcej niż jedną „inicjatywę z zakresu otwartego rządzenia”, ponad te, które są wymagane przepisami prawa, lecz nie wypracowała strategicznego podejścia do koordynacji wdrażania tych inicjatyw. ☐ Zasady „otwartego rządzenia” są często wymieniane w Strategii rozwoju lokalnego lub innych dokumentach strategicznych/operacyjnych, ☐ Jednostka samorządu terytorialnego w swoich działaniach realizuje więcej niż jedną „inicjatywę z zakresu otwartego rządzenia”, ponad te, które są wymagane przepisami prawa, spośród następujących:	Jednostka samorządu terytorialnego prezentuje strategiczne podejście do wdrażania „inicjatywy z zakresu otwartego rządzenia” poprzez dedykowany rozdział Strategii rozwoju lokalnego, lub poprzez przygotowanie kompleksowej „Strategii otwartego rządzenia” * w JST, która podkreśla korzyści publiczne wynikające z ich stosowania oraz przytacza konkretne propozycje do wdrożenia. Jednostka samorządu terytorialnego prezentuje strategiczne podejście do wdrażania „inicjatywy z zakresu otwartego rządzenia” poprzez ☐ dedykowany rozdział Strategii rozwoju lokalnego, lub ☐ przygotowanie kompleksowej „Strategii otwartego rządzenia” w JST.

		prawie dostępu do informacji publicznej (np. procedury dostępu do informacji publicznej, publikowanie dokumentów zgodnie z przepisami prawa). • Sesje organów stanowiących (rady gminy/powiatu) są transmitowane w Internecie	☐ Polityki i inicjatywy otwartych danych. ☐ Polityki oraz inicjatywy dotyczące uczciwości i zwalczania korupcji ☐ Wytyczne dotyczące zaangażowania interesariuszy i mechanizmów współudziału w zarządzaniu są dostępne na stronie internetowej. ☐ Inicjatywy dotyczące podnoszenia przejrzystości budżetu. ☐ Inicjatywy dotyczące stosowania /rozwoju budżetu partycypacyjnego/ obywatelskiego lub funduszu sołectkiego lub innych form partycypacji mieszkańców w podejmowaniu decyzji w sprawach alokacji funduszy publicznych. ☐ Inicjatywy związane z przejrzystością zamówień publicznych. ☐ Inicjatywy związane z przejrzystością w zakresie finansowania partii politycznych. ☐ Inicjatywy związane z zaangażowaniem obywateli. ☐ Inicjatywy związane z równością płci, zaangażowaniem młodzieży i prawami mniejszości. ☐ Inicjatywy, które podnoszą umiejętności i wiedzę o stosowaniu zasad „otwartego rządzenia”.	
	31. Podnoszenie stanu wiedzy i znajomości zasad „otwartego rządzenia” *	Jednostka samorządu terytorialnego nie podejmuje działań, aby podnosić poziom umiejętności lub stan wiedzy o zasadach „otwartego rządzenia” (szkolenia lub sesje informacyjne, kodeksy postępowania itd.) wśród urzędników samorządowych ani wśród interesariuszy.	Jednostka samorządu terytorialnego podejmuje działania <i>ad hoc</i> , aby podnosić umiejętności oraz stan wiedzy o zasadach „otwartego rządzenia” wśród urzędników samorządowych i interesariuszy.	Jednostka samorządu terytorialnego podejmuje szereg działań, aby systematycznie podnosić umiejętności i stan wiedzy o zasadach „otwartego rządzenia” wśród urzędników samorządowych i interesariuszy.

			Doraźnie realizowane jest jedno lub więcej poniższych działań: ☐ Ramy kompetencji pracowniczych ☐ Kodeksy etycznego postępowania ☐ Szkolenia lub sesje informacyjne ☐ Debaty lub konferencje tematyczne ☐ Strategie komunikacji ☐ Prowadzone działania są adresowane wyłącznie do urzędników samorządowych lub do interesariuszy	Jednostka samorządu terytorialnego realizuje szereg działań z poniższej listy: ☐ Ramy kompetencji pracowniczych ☐ Kodeksy etycznego postępowania ☐ Szkolenia lub sesje informacyjne ☐ Debaty lub konferencje tematyczne ☐ Strategie komunikacji ☐ Prowadzone działania są adresowane zarówno do urzędników samorządowych, jak i zainteresowanych stron. ☐ Działania są regularnie realizowane. ☐ Proces został opisany w „Strategii otwartego rządzenia”.
	32. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do wdrażania strategicznego podejścia zasad „otwartego rządzenia” *	W ramach jednostki samorządu terytorialnego nie istnieje konkretna komórka organizacyjna/biuro/ stanowisko odpowiedzialne za wdrożenie zasad „otwartego rządzenia” * poprzez: (a) osobny dokument „Strategii otwartego rządzenia” w JST; (b) poświęconą temu podejściu część/rozdział w Strategii rozwoju lokalnego; (c) poprzez koordynację inicjatyw nakierowanych na przejrzystość, rozliczalność, uczciwość i zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie jednostką samorządu.	W ramach jednostki samorządu terytorialnego wyznaczono konkretną komórka organizacyjna/biuro/ stanowisko odpowiedzialne za wdrożenie zasad „otwartego rządzenia” poprzez: (a) osobny dokument „Strategii otwartego rządzenia” w JST; (b) poświęconą temu podejściu część/rozdział w Strategii rozwoju lokalnego; (c) poprzez koordynację inicjatyw nakierowanych na przejrzystość, rozliczalność, uczciwość i zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie jednostką samorządu, ale nie ma ona niezbędnych zasobów (ludzkich i finansów) ani wystraczających możliwości jej wdrożenia.	W ramach jednostki samorządu terytorialnego wyznaczono konkretną komórka organizacyjna/biuro/ stanowisko odpowiedzialne za wdrożenie zasad „otwartego rządzenia” poprzez: (a) osobny dokument „Strategii otwartego rządzenia” w JST; (b) poświęconą temu podejściu część/rozdział w Strategii rozwoju lokalnego; (c) poprzez koordynację inicjatyw nakierowanych na przejrzystość, rozliczalność, uczciwość i zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie jednostką samorządu, która dysponuje wymaganymi zasobami (ludzkimi i finansowymi) i ma faktyczne możliwości jej wdrożenia. <u>W jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje komórka/stanowisko, które ma za zadanie regularnie:</u>

			☐ Wyznaczono konkretną komórkę/osobę odpowiedzialną za strategiczne podejście do wdrożenia zasad „otwartego rządzenia” w JST lub inicjatyw z tego zakresu. ☐ Wyznaczona komórka/osoba nie posiada odpowiednich zasobów ludzkich lub finansowych.	☐ Przydzielać fundusze na inicjatywy z obszaru „otwartego rządzenia”. ☐ Zapewnić szkolenia w zakresie umiejętności związanych z ideą „otwartego rządzenia”. ☐ Organizować regularne spotkania, w tym uczestniczyć w posiedzeniach komitetów sterujących projektów w JST, które mogą mieć pozytywny wpływ na realizację zasad „otwartego rządzenia”. ☐ Monitorować realizację strategii „otwartego rządzenia” i ocenia ich oddziaływanie. ☐ Komórka/stanowisko odpowiedzialne za tę tematykę ma odpowiednie zasoby (ludzkie i finansowe) oraz faktyczne możliwości wdrożenia tych zasad.
33. Zwiększanie zaangażowania interesariuszy w działania jednostek samorządu	Jednostka samorządu terytorialnego nie prowadzi konsultacji albo sporadycznie prowadzi konsultacje z udziałem ograniczonej liczby interesariuszy * (obywateli, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, grup zawodowych, naukowców, itd.) włączając ich w nie więcej niż dwa etapy cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych* lub w ramach planowania usług publicznych i ich świadczenie. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi konsultacje wyłącznie, kiedy jest to wymagane prawem. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego sporadycznie prowadzi konsultacje wyłącznie z interesariuszami, którzy zostali określani jako grupy, które będzie dotyczyć projektowana polityka.	Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi sporadycznie konsultacje z szeroką grupą interesariuszy i uwzględnia otrzymane od nich informacje na większości etapów cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych*. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi konsultacje z interesariuszami, którzy sami określili siebie jako grupę, której bezpośrednio dotyczy problematyka danej polityki publicznej. ☐ Zainteresowane osoby których dotyczy oddziaływanie danej polityki są	Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie informuje, konsultuje i angażuje się w kontakty z interesariuszami i wprowadziła rozwiązania zapewniające, że otrzymane od nich informacje są uwzględniane na wszystkich etapach cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych, a także podczas planowania i świadczenia usług publicznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła proces przekazywania informacji, konsultacji i kontaktów z szeroką grupą interesariuszy na wszystkich etapach cyklu tworzenia polityki. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie przekazuje informacje nt możliwości udziału w konsultacjach, oraz przekazuje informację zwrotną nt nt	

		☐ Zainteresowane osoby których dotyczy oddziaływanie danej polityki są zaangażowane wyłącznie w jeden lub dwa etapy cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych: • Określanie priorytetów danej polityki • Przygotowanie projektu dokumentu danej polityki • Realizacja polityki • Monitoring i ewaluacja.	zaangażowane w co najmniej trzy etapy cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych: • Określanie priorytetów danej polityki • Przygotowanie projektu dokumentu danej polityki • Realizacja polityki • Monitoring i ewaluacja.	wyników konsultacji, w tym które wnioski zostały wykorzystane lub nie i dlaczego. ☐ Zainteresowane osoby których dotyczy oddziaływanie danej polityki są zaangażowane we wszystkie etapy cyklu tworzenia i realizacji polityk publicznych: • Określanie priorytetów danej polityki • Przygotowanie projektu dokumentu danej polityki • Realizacja polityki • Monitoring i ewaluacja.
	34. Budżet obywatelski/partycypacyjny	Jednostka samorządu terytorialnego w ciągu ostatnich 3 lat nie realizowała budżetu partycypacyjnego/ obywatelskiego, nie stosowała funduszu sołeckiego ani innych form włączania mieszkańców w podejmowanie decyzji o alokacji funduszy publicznych.	Jednostka samorządu terytorialnego w ciągu ostatnich 3 lat co najmniej raz realizowała budżet partycypacyjny/ obywatelski, lub stosowała fundusz sołecki albo inne formy włączania mieszkańców podejmowaniu decyzji o alokacji funduszy publicznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadziła konsultacje z interesariuszami w sprawie priorytetów budżetowych oraz form organizacji budżetu partycypacyjnego/ obywatelskiego co najmniej raz w ciągu roku finansowego.	Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie realizuje budżet partycypacyjnego/ obywatelskiego w każdym roku oraz podejmuje działania, aby zwiększyć kwotę do podziału w ramach budżetu oraz liczbę zaangażowanych interesariuszy. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie prowadzi konsultacje z interesariuszami w sprawie priorytetów budżetowych oraz form organizacji budżetu partycypacyjnego/ obywatelskiego, funduszu sołeckiego i innych form włączania mieszkańców w podejmowanie decyzji o alokacji funduszy publicznych. ☐ Wytyczne dotyczące tworzenia budżetu partycypacyjnego/obywatelskiego, funduszu sołeckiego i innych form włączania mieszkańców w podejmowanie decyzji o alokacji funduszy publicznych zostały określone w dokumencie polityki w zakresie partycypacji mieszkańców.
9. Monitoring i ewaluacja lokalnych usług	35. Ocena (ewaluacja) lokalnych polityk / usług publicznych	Jednostka samorządu terytorialnego nie prowadzi oceny (ewaluacji) własnych polityk	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza ocenę własnych polityk	Jednostka samorządu terytorialnego zinstytucjonalizowała proces oceny polityk publicznych, przypisując swoim komórkom

publicznych / polityk publicznych		publicznych/świadczenia usług publicznych.	publicznych/własnej polityki inwestycyjnej na zasadzie <i>ad hoc</i> . Ocena jest przeprowadzana wyłącznie przez ekspertów zewnętrznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadziła ocenę co najmniej jednej polityki publicznej lub jednej usługi publicznej w ciągu ostatnich 2 lat. ☐ Przeprowadzenie oceny zostało zlecone ekspertom zewnętrznym.	lub jednostkom organizacyjnym jasne i formalne uprawnienia do przeprowadzania i/lub zlecania przeprowadzenia oceny. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła komórkę lub jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za przeprowadzenie lub zlecenie przeprowadzenia oceny. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nadała uprawnienia swojej komórce lub jednostce organizacyjnej do regularnego przeprowadzania/ zlecania przeprowadzenia oceny.
	36. Jakość oceny lokalnych polityk / usług publicznych	Jednostka samorządu terytorialnego nie wprowadziła żadnych procedur zapewnienia jakości lub kontroli, aby zapewnić jakość swoich ocen lokalnych polityk i przepisów / usług publicznych.	Jednostka samorządu terytorialnego zapewnia jakość swoich ocen polityk i przepisów lub usług publicznych dzięki wprowadzeniu wymogów kompetencyjnych dla pracowników przeprowadzających ocenę polityk i przepisów. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przeszkoliła wybranych pracowników z przeprowadzania oraz zlecania przeprowadzenia oceny.	Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła oficjalne procedury zapewnienia jakości lub kontroli, aby zapewnić jakość swoich ocen polityk i przepisów / usług publicznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przeszkoliła wybranych pracowników z przeprowadzania i zlecania przeprowadzenia oceny. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przyjęła zasady przeprowadzania rzetelnej oceny. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła procedurę weryfikacji produktów ewaluacji przez inny zespół ewaluatorów (peer review), aby wzajemnie kontrolować jakość swoich ocen.
	37. Wykorzystanie wyników oceny lokalnych polityk publicznych / usług publicznych	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza ocenę (ewaluację) lokalnych polityk i przepisów/usług publicznych, ale nie wykorzystuje jej wyników w procesie decyzyjnym.	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza ocenę polityk i przepisów/usług publicznych i wykorzystuje jej wyniki w wybranych procesach decyzyjnych.	Jednostka samorządu terytorialnego określiła wewnętrzne wymagania, które zakładają systematyczne wykorzystanie wyników oceny w procesach decyzyjnych, na przykład, poprzez omawianie rekomendacji wynikających z oceny na forum rady gminy/powiatu.

			☐ Jednostka samorządowa podejmuje decyzje w oparciu o dokonaną ocenę.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła formalny proces przeglądu i omawiania oceny na forum rady gminy/powiatu. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego określiła formalny proces dołączania rekomendacji/wyników ocen polityk/usług publicznych do dokumentów budżetowych w celu uwzględnienia tych informacji w cyklu przygotowania/zatwierdzania budżetu.
	38. Przekazywanie informacji o wynikach oceny	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadziła oceny polityk i przepisów / usług publicznych, ale ich wyniki nie są publicznie dostępne.	Jednostka samorządu terytorialnego dzieli się informacjami na temat wyników oceny polityk i przepisów /usług publicznych z określonymi własnymi pracownikami i z podmiotami spoza struktur samorządowych (potencjalnie zainteresowani interesariusze, partnerzy, itd.). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przesłała wyniki przeprowadzonej przez siebie oceny swoim urzędnikom. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego przesłała wyniki przeprowadzonej przez siebie oceny wybranym organizacjom społeczeństwa obywatelskiego / innym interesariuszom.	Jednostka samorządu terytorialnego regularnie publikuje i przekazuje oceny polityki i przepisów / usług publicznych do wiadomości opinii publicznej, np. na swojej stronie internetowej. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego udostępniła przeprowadzone / zamówione przez siebie oceny na swojej stronie internetowej. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje media społecznościowe, aby poprzez nie informować o wynikach przeprowadzanych przez siebie ocen polityk i przepisów / usług.
10. Ocena skutków regulacji	39. Ocena <i>ex ante</i> decyzji regulacyjnych	Jednostka samorządu terytorialnego nie przeprowadza oceny <i>ex ante</i> (ilościowej ani jakościowej) potencjalnego oddziaływania decyzji regulacyjnych (przepisów).	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza oceny <i>ex ante</i> (ilościowe i jakościowe) potencjalnego oddziaływania wybranych decyzji regulacyjnych (przepisów) o istotnym znaczeniu (np. wyłączających wewnętrzne procedury administracyjne, itp.).	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza oceny <i>ex ante</i> (ilościowe i jakościowe) potencjalnego oddziaływania wszystkich swoich decyzji regulacyjnych (przepisów) o istotnym znaczeniu (np. wyłączających wewnętrzne procedury administracyjne, itp.).

			☐ W ciągu ostatniego roku została podjęta przynajmniej jedna decyzja regulacyjna o istotnym znaczeniu, z wykorzystaniem oceny oddziaływania <i>ex ante</i> . ☐ Oceny <i>ex ante</i> w jasny sposób opisują oczekiwane oddziaływanie oraz ich skutki dla różnych grup interesariuszy.	☐ Wszystkie decyzje regulacyjne o istotnym znaczeniu, które podjęto w ostatnim roku, wykorzystywały wnioski z oceny oddziaływania <i>ex ante</i>. ☐ Oceny <i>ex ante</i> w jasny sposób opisują spodziewane oddziaływanie oraz jej skutki dla różnych grup interesariuszy. ☐ Jeśli jest to możliwe, oceny <i>ex ante</i> obejmują ocenę ilościową i/lub jej skutki finansowe.
40. Ocena <i>ex post</i> decyzji regulacyjnych	Jednostka samorządu terytorialnego nie przeprowadza oceny <i>ex post</i> decyzji regulacyjnych (przepisów).	Jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza oceny <i>ex post</i> (ilościowe i jakościowe) oddziaływania wybranych decyzji regulacyjnych (przepisów) o istotnym znaczeniu (np. wyłączających wewnętrzne procedury administracyjne, itp.). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego planuje ocenę skutków/oddziaływania istniejących przepisów (lub kategorii przepisów) w danym roku. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ocenia skutków/oddziaływanie istniejących przepisów (lub grup przepisów) w danym roku. ☐ Oceny <i>ex post</i> odpowiadają na pytanie, czy przepis/y skutecznie realizowały (lub mają szansę zrealizować) założone cele przy umiarkowanych kosztach.	Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie przeprowadza oceny <i>ex post</i> (ilościowe i jakościowe) oddziaływania wszystkich decyzji regulacyjnych (przepisów) o istotnym znaczeniu (np. wyłączających wewnętrzne procedury administracyjne, itp.). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego realizuje ocenę skutków/oddziaływania wszystkich istniejących regulacji (przepisów) o istotnym znaczeniu, które obowiązują przez określony czas. Zwykle jest to okres pięciu lat. ☐ Oceny <i>ex post</i> odpowiadają na pytanie, czy oceniane przepisy skutecznie realizowały (lub mają szansę zrealizować) założone cele przy umiarkowanych kosztach. ☐ Jeśli istnieją ku temu możliwości, oceny <i>ex post</i> obejmują ocenę ilościową i/lub skutków finansowych oddziaływania przepisów.	
41. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do oceny decyzji regulacyjnych	Jednostka samorządu nie wyznaczyła osoby lub zespołu bezpośrednio odpowiedzialnego za ocenę oddziaływania decyzji regulacyjnych (<i>ex ante</i> i/lub <i>ex post</i>).	Jednostka samorządu nie wyznaczyła osoby lub zespołu bezpośrednio odpowiedzialny za ocenę oddziaływania decyzji regulacyjnych (<i>ex ante</i> i/lub <i>ex post</i>).	Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę lub zespół bezpośrednio odpowiedzialny za ocenę oddziaływania decyzji regulacyjnych (<i>ex ante</i> i/lub <i>ex post</i>). ☐ Nawiązuje dialog z innymi komórkami lub jednostkami organizacyjnymi JST, aby	

				gromadzić informacje pozwalające na dokonanie oceny decyzji regulacyjnych. ☐ Uczestniczy w szkoleniach rozwijających kompetencje niezbędne, aby podnosić jakość analiz oddziaływania regulacji. ☐ Nawiązuje dialog z innymi jednostkami samorządu terytorialnego i interesariuszami, aby lepiej zrozumieć oddziaływanie decyzji regulacyjnych na ich sferę działania.
11. Obciążenia administracyjne i zamówienia publiczne	42. Polityka zamówień publicznych poniżej progu ustawowego	Jednostka samorządu terytorialnego nie wprowadziła polityki zamówień publicznych poniżej progu ustawowego z art. 4.8 PZP, ale przestrzega progów i zasad określonych przez inne przepisy prawa.	Jednostka samorządu terytorialnego posiada politykę dotyczącą zamówień publicznych poniżej progu ustawowego z art. 4.8 PZP i wprowadziła odpowiednie regulacje wewnętrzne. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada politykę dotyczącą zamówień publicznych poniżej progu ustawowego	Jednostka samorządu terytorialnego posiada politykę dotyczącą zamówień publicznych poniżej progu ustawowego z art. 4.8 PZP, która w jasny sposób odwołuje się do krajowych przepisów i regulacji dotyczących zamówień publicznych. Polityka zamówień publicznych poniżej progu ustawowego obejmuje publikację na własnej stronie internetowej wszystkich zapytań dotyczących umów o szacunkowej wartości powyżej wewnętrznie określonego progu oraz publikację przejrzystego rejestru podpisanych umów. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego posiada politykę dotyczącą zamówień publicznych poniżej ustawowego progu powiązaną z krajowymi przepisami i regulacjami dotyczącymi zamówień publicznych. ☐ Przyjęta przez jednostkę samorządu polityka zamówień publicznych poniżej ustawowego progu zaleca publikację wszystkich zapytań o szacunkowej wartości powyżej wewnętrznie określonego progu - na własnej stronie internetowej.
	43. Szkolenia i rozwój potencjału organizacji w zakresie zamówień publicznych	Dla pracowników jednostki samorządu odpowiedzialnych za zamówienia publiczne i/lub pracowników jednostek organizacyjnych JST prowadzących	Pracownicy jednostki samorządu odpowiedzialni za zamówienia publiczne i/lub pracownicy jednostek organizacyjnych prowadzących	Jednostka samorządu terytorialnego proaktywnie określa potrzeby i możliwości szkolenia i/lub współpracuje z sąsiednimi jednostkami samorządu, aby zapewniać

		zamówienia nie są organizowane żadne szkolenia z zamówień publicznych. ☐ Pracownicy jednostki samorządu odpowiedzialni za zamówienia publiczne nie odbywają formalnych szkoleń związanych z zamówieniami publicznymi. ☐ Komórki organizacyjne jednostki samorządu prowadzące zamówienia nie uczestniczą w szkoleniach organizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego albo podmioty zewnętrzne.	zamawienia biorą udział w szkoleniach z zakresu odpowiednich polityk i przepisów zamówień publicznych prowadzonych przez podmioty zewnętrzne, kiedy są one organizowane. ☐ Pracownicy jednostki samorządu odpowiedzialni za zamówienia publiczne mają zapewnione formalne, merytoryczne szkolenia, prowadzone przez podmioty zewnętrzne. ☐ Właściwe komórki i jednostki organizacyjne jednostki samorządu prowadzące zamawienia uczestniczą w formalnych szkoleniach z zakresu PZP organizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego albo podmioty zewnętrzne.	szkolenia z prawa zamówień publicznych pracownikom odpowiedzialnym za zamówienia oraz personelowi właściwych komórek / jednostek organizacyjnych prowadzących zamówienia. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nieustannie analizuje i wdraża dobre praktyki oraz wytyczne w zakresie zamówień publicznych obowiązujące na szczeblu krajowym. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego współpracuje z sąsiednimi jednostkami samorządu, aby organizować wspólne szkolenia z zamówień publicznych dla swoich pracowników oraz personelu właściwych komórek i jednostek organizacyjnych.
	44. Współpraca i komunikacja z Urzędem Zamówień Publicznych	Jednostka samorządu terytorialnego sporadycznie uczestniczy w formalnych konsultacjach organizowanych przez Urząd Zamówień Publicznych w sprawie odpowiednich zmian lub nowelizacji Prawa zamówień publicznych.	Jednostka samorządu terytorialnego regularnie uczestniczy w formalnych konsultacjach organizowanych przez Urząd Zamówień Publicznych w sprawie odpowiednich zmian lub nowelizacji Prawa zamówień publicznych.	Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie poszukuje możliwości nawiązania dialogu z Urzędem Zamówień Publicznych, aby przekazywać mu informacje o swoich priorytetach w obszarze zamówień publicznych i uczestniczy we wszystkich istotnych, formalnych konsultacjach organizowanych przez Urząd Zamówień Publicznych w sprawie odpowiednich zmian lub nowelizacji pPawa zamówień publicznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie stara się nawiązywać dialog z Urzędem Zamówień Publicznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego uczestniczy we wszystkich istotnych, formalnych konsultacjach organizowanych przez Urząd Zamówień Publicznych.

	45. Wewnętrzny potencjał w zakresie polityki zamówień publicznych w JST	W jednostce samorządu terytorialnego nie wyznaczono osoby/zespołu odpowiedzialnego bezpośrednio za zarządzanie wszystkimi wymaganymi procedurami zakupów publicznych. Informacje o planowanych zamówieniach publicznych są opracowywane i publikowane na stronie internetowej.	Jednostka samorządu terytorialnego wyznaczyła osobę/zespół bezpośrednio odpowiedzialny za zarządzanie wszystkimi wymaganymi procedurami zakupów publicznych. Informacje o planowanych zamówieniach publicznych są opracowywane i publikowane na stronie internetowej.	Osoba/zespół odpowiedzialny za zarządzanie procedurami zakupów publicznych aktywnie i regularnie: ☐ Określa potrzeby i możliwości w obszarze realizowania zamówień publicznych. ☐ Nawiązuje i monitoruje wykonanie umów z zakresu zamówień publicznych. ☐ Ocenia wyniki/efekty kluczowych zamówień publicznych. ☐ Regularnie uczestniczy w szkoleniach merytorycznie związanych z realizacją przepisów dot. zamówień publicznych.
	46. Dostępność i przejrzystość procedur administracyjnych w JST	Jednostka samorządu terytorialnego nie prowadzi specjalnego rejestru, w którym obywatele i przedsiębiorstwa znalazłyby opis wszystkich procedur administracyjnych realizowanych w JST.	Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi specjalny rejestr, w którym obywatele i przedsiębiorstwa mogą znaleźć informacje o wszystkich procedurach administracyjnych realizowanych w JST. ☐ Rejestr procedur administracyjnych jest dokumentem operacyjnym. ☐ Rejestr jest łatwo dostępny dla wszystkich.	Jednostka samorządu terytorialnego prowadzi specjalny rejestr, w którym obywatele i przedsiębiorstwa mogą znaleźć informacje na temat wszystkich procedur administracyjnych realizowanych w JST. ☐ Rejestr procedur administracyjnych jest dokumentem operacyjnym. ☐ Rejestr jest dostępny dla wszystkich w formie elektronicznej na stronie internetowej jednostki samorządu. ☐ Informacje z rejestru są regularnie aktualizowane i zawierają zrozumiałe dla użytkownika instrukcje. ☐ Rejestr procedur administracyjnych dostępny elektronicznie posiada funkcjonalność umożliwiającą obywatelom elektroniczne składanie zapytań i odbieranie odpowiedzi od jednostki samorządu tą samą drogą.
	47. Obciążenia administracyjne	Jednostka samorządu terytorialnego nie podejmuje żadnych działań w celu oszacowania lub ograniczenia obciążeń administracyjnych.	Jednostka samorządu terytorialnego podejmuje doraźne działania, aby szacować lub ograniczać obciążenia administracyjne (np. usprawnianie procedur, ograniczanie wymogów formalnych, formułowanie pism	Jednostka samorządu terytorialnego podejmuje regularnie działania, aby szacować lub ograniczać obciążenia administracyjne (np. usprawnianie procedur, ograniczanie wymogów formalnych, formułowanie pism urzędowych w przystępnym języku i inne) i

			urzędowych w przystępnym języku i inne) ☐ W ubiegłym roku realizowana była przynajmniej jedna inicjatywa mająca na celu oszacowanie i/lub ograniczenie obciążeń administracyjnych.	aktywnie współpracuje z innymi jednostkami samorządu w zakresie wymiany doświadczeń w obszarze ograniczania obciążeń administracyjnych. ☐ Wprowadzono w życie i wdrożono jasno określoną i kompleksową strategię szacowania i ograniczania obciążeń administracyjnych, która jest w razie potrzeby aktualizowana. ☐ Prowadzona jest regularna wymiana doświadczeń z innymi jednostkami samorządu w celu ograniczenia obciążeń administracyjnych.
--	--	--	---	---

III. WZMACNIANIE WEWNĘTRZNYCH PROCESÓW ZARZĄDZANIA

Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2:	Poziom 3:
12. Koordynacja pomiędzy wydziałami urzędu i z jednostkami organizacyjnymi w ramach JST	48. Cel koordynacji wewnątrz JST	Doraźna wymiana informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi JST i wydziałami urzędu w celu bardziej skutecznej realizacji ich celów. Decyzje podejmowane w jednej jednostce organizacyjnej / wydziale urzędu uwzględniają decyzje podjęte przez inne jednostki/wydziały, aby uniknąć takich niepożądanych skutków jak wzrost kosztów, niespójność polityk, pokrywające się działania i wzrost obciążeń dla obywateli. ☐ Jednostki organizacyjne JST / wydziału urzędu JST wymieniają się informacjami na zasadzie <i>ad hoc</i>, aby wspierać się nawzajem w realizacji celów. ☐ Jednostki organizacyjne JST / wydziału urzędu JST biorą pod uwagę decyzje innych pracowników i starają się uniknąć sytuacji, w których decyzje są sprzeczne.	Regularna, oficjalna wymiana informacji i dokumentów z innymi jednostkami organizacyjnymi JST i wydziałami urzędu, które podejmują decyzje w zakresie swoich kompetencji i pracują niezależnie, aby przyczynić się do realizacji wspólnego celu. Działania poszczególnych jednostek/wydziałów mają nie tylko na celu wyeliminowanie dublujących się działań i niepożądanych skutków, ale także określenie metod współpracy nad politykami, które mogą stworzyć efekt synergii i zapewnić korzyści całej jednostce samorządu. ☐ Jednostki organizacyjne JST / wydziału urzędu JST regularnie i stale wymieniają się informacjami. ☐ Jednostki organizacyjne JST / wydziału urzędu JST aktywnie określają sposoby nawiązania współpracy w kwestii polityk, które mogą stworzyć efekt synergii.	Systematyczna, strategiczna koordynacja działań związanych ze wspólnymi celami Strategii rozwoju lokalnego, aby zapewnić wzajemnie powiązany, spójny i wielowymiarowy rozwój oraz instrumenty planowania, które odzwierciedlają możliwości finansowe oraz uwzględniają plany opracowane przez władze samorządu województwa i administrację rządową. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego systematycznie koordynuje pracę wszystkich jednostek organizacyjnych /wydziałów urzędu podczas prac nad tworzeniem i wdrażaniem instrumentów rozwoju i planowania. ☐ Proces wspierają technologie informatyczne, np. platformy komunikacji które m.in. umożliwiają tworzenie współdzielonych dokumentów elektronicznych i wspólną pracę w oparciu o nie.

	49. Instytucjonalna odpowiedzialność za koordynację działań w ramach JST	Opracowano schemat organizacyjny określający strukturę organizacyjną jednostki samorządu terytorialnego oraz role wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych, ich obowiązki oraz jasno określoną hierarchię służbową. Schemat został podany do wiadomości wszystkich pracowników samorządu i jest dostępny na stronie internetowej. ☐ Jednostka samorządu ma wewnętrzny schemat organizacyjny określający role wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych oraz ich podstawowe zadania i podległość służbową. Schemat został podany do wiadomości wszystkich pracowników. ☐ Schemat organizacyjny jednostki samorządu terytorialnego został także udostępniany opinii publicznej, np. został opublikowany na stronie internetowej.	Jedno lub więcej stanowisk lub komórek organizacyjnych (np. prezydent/burmistrz/wójt/starosta, sekretarz, skarbnik, komórka administracyjna itd.) ma formalne uprawnienia, aby pełnić rolę koordynatora. Informacja, że osoba/komórka jest odpowiedzialna za koordynację jest upowszechniona w ramach jednostki samorządu terytorialnego, a jej rola jest wspierana przez kierownictwo JST. Przepływ dokumentów oraz informacji został odpowiednio dostosowany, aby umożliwić osobie/komórce realizację jej celów. ☐ Jedno lub więcej stanowisk lub komórek organizacyjnych jest odpowiedzialne za koordynację. ☐ Komórka/-i odpowiedzialna/-e za koordynację ma/-ją oficjalny mandat, aby pełnić rolę koordynatora. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta zapewnia wsparcie dla realizacji tej funkcji. ☐ Komórka/-i otrzymują kluczowe informacje, które są niezbędne do wykonywania roli koordynatora i mają dostęp do wszystkich odpowiednich dokumentów.	Oficjalnie wyznaczono koordynatora (samodzielne stanowisko lub wydzieloną, czasami tymczasowo, strukturę organizacyjną - np. zespoły zadaniowe, specjalistyczne agencje lub zespoły projektowe pracujące pod kierownictwem i nadzorem jednego z urzędników), który ma wsparcie kierownictwa JST oraz odpowiednie kompetencje decyzyjne, aby kształtować, wdrażać i monitorować konkretne polityki lub tworzyć instrumenty planowania i rozwoju. Wyznaczony koordynator jest zaangażowany w planowanie i realizację budżetu oraz wieloletniego planu finansowego w zakresie powierzonych mu/jej zadań. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego oficjalnie wyznacza koordynatora odpowiedzialnego za koordynację kształtowania, wdrażania i monitorowania konkretnej polityki lub tworzenia instrumentów planowania i rozwoju. ☐ Prezydent/burmistrz/wójt/starosta zapewnia wsparcie dla realizacji tej funkcji. ☐ Wyznaczony koordynator jest samodzielny w zakresie realizacji swoich zadań. ☐ Wyznaczony koordynator jest zaangażowany w planowanie i realizację budżetu oraz wieloletniego planu finansowego. ☐ Działania wyznaczonego koordynatora są wspierane przez odpowiedni do tej funkcji system informatyczny / rozwiązanie informatyczne.
--	---	--	--	---

	50. Przygotowanie instytucji do koordynacji działań	Pracownicy jednostki samorządu terytorialnego mają świadomość znaczenia koordynacji, są zaangażowani i mają możliwości dzielenia się informacjami oraz dokumentami ze współpracownikami. ☐ Pracownicy jednostki samorządu terytorialnego są aktywnie informowani o znaczeniu koordynacji działań wszystkich komórek / jednostek organizacyjnych w ramach JST. ☐ Pracownicy jednostki samorządu chętnie dzielą się kluczowymi informacjami ze współpracownikami. ☐ Pracownicy jednostki samorządu mają możliwości techniczne, aby dzielić się informacjami i dokumentami ze swoimi współpracownikami.	Osoba/y lub komórka/i odpowiedzialna za koordynację otrzymują odpowiednie wsparcie finansowe, kadrowe, posiadają wiedzę i doświadczenie oraz wsparcie merytoryczne innych komórek / jednostek organizacyjnych, aby koordynować proces tworzenia polityki. ☐ Osoby/komórki organizacyjne odpowiedzialne za koordynację otrzymują odpowiednie środki finansowe. ☐ Osoby/komórki organizacyjne odpowiedzialne za koordynację mogą korzystać z pomocy kluczowych, wykwalifikowanych pracowników. ☐ Osoby/komórki odpowiedzialne za koordynację mają niezbędne wsparcie merytoryczne innych komórek / jednostek organizacyjnych.	Struktury instytucjonalne (np. zespoły zadaniowe, specjalistyczne agencje lub zespoły projektowe itd.) mają zapewnione niezależne finansowanie, własny personel i niezbędne wsparcie merytoryczne innych komórek / jednostek organizacyjnych, aby koordynować proces tworzenia polityki. Udział w pracy zespołów zadaniowych jest jednym z kryteriów oceny pracowników jednostki samorządu terytorialnego. ☐ Struktury instytucjonalne odpowiedzialne za koordynację działań mają własny, wydzielony budżet. ☐ Struktury instytucjonalne odpowiedzialne za koordynację mają własny personel. ☐ Struktury instytucjonalne odpowiedzialne za koordynację niezbędne wsparcie merytoryczne innych komórek / jednostek organizacyjnych. ☐ Praca instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za koordynację jest wspierana przez odpowiedni do tej funkcji system informatyczny / rozwiązanie informatyczne. ☐ Powołany koordynator lub struktura koordynacyjna ma dostęp do kluczowych informacji i dokumentów niezbędnych do skutecznego wykonywania tych zadań.
	51. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście koordynacji działań w ramach JST	Pracownicy są poinformowani o znaczeniu oraz zakresie koordynacji działań w ramach jednostki samorządu terytorialnego, jest to odzwierciedlone w zakresie ich obowiązków i uprawnień służbowych, a także ramy (zakresami) kompetencji pracowniczych * funkcjonujące w JST odzwieczają potrzebne do wykonywania tych	Umiejętność włączenia się w proces skutecznej i efektywnej koordynacji działań w ramach jednostki samorządu terytorialnego jest jednym z kryteriów oceny pracowników, zwłaszcza tych na wyższych stanowiskach.	Wprowadzono w życie konkretne, powiązane z efektami pracy zachęty, aby motywować pracowników jednostki samorządu do prowadzenia efektywnej koordynacji działań.

		działań wiedzę i umiejętności zatrudnionych pracowników. ☐ Po przyjęciu do pracy i podczas dorocznych szkoleń pracownicy są informowani o znaczeniu i zakresie koordynacji działań w ramach JST. ☐ Opisy stanowisk pracowników, ich zakres uprawnień oraz ramy (zakresy) kompetencji pracowniczych uwzględniają wymogi kompetencyjne niezbędne do skutecznego wykonywania tych funkcji.	☐ Kryteria oceny pracy pracowników obejmują umiejętność prowadzenia skutecznej i efektywnej współpracy w ramach jednostki samorządu. ☐ Personel, zwłaszcza zatrudniony na wyższych stanowiskach, jest świadom znaczenia budowania kultury otwartej komunikacji i koordynacji między komórkami / jednostkami organizacyjnymi w ramach JST. ☐ Praca pracowników na wyższych stanowiskach jest regularnie oceniana pod kątem skutecznej i efektywnej współpracy w ramach jednostki samorządu terytorialnego.	☐ Jednostka samorządu terytorialnego dysponuje konkretnymi, powiązаныmi z wynikami środkami motywacyjnymi, aby nagradzać skuteczną koordynację w ramach komórek organizacyjnych urzędu i jednostek organizacyjnych w ramach struktur samorządu terytorialnego. ☐ Powołany koordynator lub struktura koordynacyjna ma dostęp do kluczowych informacji i dokumentów niezbędnych do skutecznego wykonywania tych zadań.
52. Umiejętności niezbędne do skutecznej koordynacji w ramach JST	Pracownicy posiadają umiejętności i kompetencje w obszarze komunikacji wewnętrznej lub mogą uczestniczyć w szkoleniach poświęconych komunikacji. ☐ Pracodawca samorządowy upewnia się, że pracownicy mają umiejętności i kompetencje z zakresu komunikacji wewnętrznej. ☐ Pracodawca samorządowy prowadzi dla pracowników szkolenia z zakresu komunikacji.	Pracownicy posiadają umiejętności i kompetencje pozwalające skutecznie dzielić się dokumentami i informacjami lub mogą uczestniczyć w szkoleniach z tego zakresu. ☐ Pracodawca samorządowy upewnia się, że pracownicy mają umiejętności i kompetencje z zakresu dzielenia się dokumentami i informacjami, znają obowiązujące zasady i potrafią wykorzystywać oprogramowanie informatyczne udostępnione w tym celu przez jednostkę samorządu. ☐ Pracodawca samorządowy prowadzi dla pracowników szkolenia z zakresu dzielenia się dokumentami i informacjami.	Osoba odpowiedzialna za koordynację lub członkowie personelu kierowniczego komórki/jednostki powołanej do koordynacji posiadają umiejętności i kompetencje z zakresu zarządzania projektami i kierowania zespołem lub mogą uczestniczyć w szkoleniach z tego zakresu. ☐ Pracodawca samorządowy upewnia się, że osoby odpowiedzialne za koordynację posiadają umiejętności i kompetencje z zakresu zarządzania projektami i kierowania zespołem. ☐ Pracodawca samorządowy prowadzi szkolenia dla koordynatorów z zakresu zarządzania projektami i kierowania zespołem. ☐ Wszyscy pracownicy odpowiedzialni za koordynację biorą udział w okresowych szkoleniach z zasad koordynacji oraz korzystania z programów informatycznych wspomagających wykonywanie zadań koordynacyjnych.	

	53. Współdzielenie informacji i dokumentów w ramach urzędu i jednostek organizacyjnych JST	System informatyczny jednostki samorządu (np. miejska/gminna sieć intranetowa, platforma komunikacji lub platforma zarządzania projektami itd.) umożliwia i wspiera komunikację między różnymi komórkami organizacyjnymi Urzędu i jednostkami organizacyjnymi JST. ☐ Dostępny jest system informatyczny, który umożliwia i wspiera komunikację między różnymi komórkami organizacyjnymi Urzędu i jednostkami organizacyjnymi JST.	Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła system zarządzania dokumentami (on-line) (np. współdzielony dysk do pracy i przechowywania dokumentów – z różnymi poziomami dostępu, system obiegu dokumentów, itd.), który wspiera skuteczne, przejrzyste i zapewniające rozliczalność procesy obiegu i współtworzenia dokumentów. ☐ Istnieje system zarządzania dokumentami (on-line), który wspiera skuteczne procesy obiegu dokumentów, np. zapewniając łatwy i bezpieczny dostęp oraz współdzielenie dokumentów.	Polityki i dokumenty planistyczne są opracowywane wspólnie przez różne komórki organizacyjne Urzędu i jednostki organizacyjne. System informatyczny jednostki samorządu terytorialnego wspiera proces współtworzenia dokumentów. ☐ Polityki i dokumenty planistyczne są opracowywane wspólnie przez właściwe komórki/jednostki administracyjne. ☐ System informatyczny umożliwia współtworzenie dokumentów.
13. Przygotowanie i realizacja budżetu	54. Proces przygotowania budżetu	Proces przygotowania i realizacji budżetu jednostki samorządu terytorialnego jest oparty na zasadach wynikających z prawa i jasno określonych wewnętrznych procedurach tworzenia, zatwierdzania i wykonywania budżetu. Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła średnioterminową perspektywę finansową, która wykracza poza roczny cykl budżetowy.	Proces przygotowania i realizacji budżetu jednostki samorządu terytorialnego jest oparty na zasadach wynikających z prawa i jasno określonych wewnętrznych procedurach tworzenia, zatwierdzania i wykonywania budżetu. Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła średnioterminowe limity wydatków, które stanowią podstawę do tworzenia rocznego budżetu.	Proces przygotowania i realizacji budżetu jednostki samorządu terytorialnego jest oparty na zasadach wynikających z prawa i jasno określonych wewnętrznych procedurach tworzenia, zatwierdzania i wykonywania budżetu. Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła średnioterminowe limity wydatków, które stanowią podstawę do tworzenia rocznego budżetu i są w jasny sposób powiązane z priorytetami polityki JST. Jednostka samorządu terytorialnego regularnie ocenia długofalowe wyzwania dla stanu swoich finansów (dochodów i wydatków), które wykraczają poza dziesięcioletni horyzont czasowy, takie jak starzenie się społeczeństwa i migracje mające wpływ na dochody i wydatki.

		☐ Obowiązują ustawowe zasady tworzenia budżetu. ☐ Wprowadzono wewnętrzne procedury uchwalania budżetu. ☐ Wprowadzono średnioterminową perspektywę finansową.	☐ Obowiązują ustawowe zasady tworzenia budżetu. ☐ Wprowadzono wewnętrzne procedury uchwalania budżetu. ☐ Wprowadzono średnioterminową perspektywę finansową, określającą limity wydatków, które stanowią podstawę do tworzenia rocznego budżetu.	☐ Obowiązują ustawowe zasady tworzenia budżetu. ☐ Wprowadzono wewnętrzne procedury uchwalania budżetu. ☐ Wprowadzono średnioterminowe limity wydatków, które stanowią podstawę do tworzenia rocznego budżetu i są w jasny sposób powiązane z priorytetami polityki JST. ☐ Dokonywana jest ocena długofalowych wyzwań w zakresie źródeł finansowania wydatków.
55. Przejrzystość i dostępność informacyjna procesu planowania i realizacji budżetu	Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje przejrzyste, merytoryczne i porównywalne sprawozdania budżetowe, aby przekazywać informacje o kluczowych etapach kształtowania polityki budżetowej (np. projekt budżetu), jej realizacji (np. średniookresowe sprawozdanie z realizacji budżetu) i przeglądu wykonania (np. sprawozdanie z wykonania budżetu po zakończonym roku). Budżet jednostki samorządu określa najważniejsze założenia wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej, obejmuje wszystkie jej dochody i wydatki. Znajdują się w nim informacje o wydatkach finansowanych z dochodów własnych oraz bilans wyszczególniający zobowiązania finansowe i aktywa.	Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje przejrzyste, merytoryczne i porównywalne sprawozdania budżetowe, aby przekazywać informacje o kluczowych etapach kształtowania polityki budżetowej (np. projekt budżetu), jej realizacji (np. średnio-okresowe sprawozdanie z realizacji budżetu) i przeglądu wykonania (np. sprawozdanie z wykonania budżetu po zakończonym roku). Jednostka samorządu terytorialnego publikuje sprawozdania budżetowe standardowo, terminowo i w sposób, który zapewnia ich dostępność dla wszystkich obywateli i interesariuszy. Budżet jednostki samorządu określa najważniejsze założenia społeczno-gospodarcze, analizę wrażliwości na zmianę zewnętrznych uwarunkowań, obejmuje wszystkie jej przychody i rozchody, włącznie z tymi, które są pokrywane ze środków pozabudżetowych. Znajdują się w nim informacje o wydatkach	Jednostka samorządu terytorialnego opracowuje przejrzyste, merytoryczne i porównywalne sprawozdania budżetowe, aby przekazywać informacje o kluczowych etapach kształtowania polityki budżetowej (np. projekt budżetu), jej realizacji (np. średniookresowe sprawozdanie z realizacji budżetu) i przeglądu wykonania (np. sprawozdanie z wykonania budżetu po zakończonym roku). Jednostka samorządu terytorialnego publikuje sprawozdania budżetowe standardowo, terminowo i w sposób, który zapewnia ich dostępność dla wszystkich obywateli i organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Dokumenty budżetowe jednostki samorządu obejmują omówienie na co są wydatkowane środki i jaki będzie efekt ich wydatkowania. Budżet jednostki samorządu określa najważniejsze założenia społeczno-gospodarcze, analizę wrażliwości na zmianę zewnętrznych uwarunkowań,	

		☐ Sprawozdania z wykonania budżetu w różnych fazach rocznego cyklu są przejrzyste i merytoryczne. ☐ JST określa najważniejsze założenia do budżetu wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej.	finansowanych z dochodów własnych oraz bilans wyszczególniający zobowiązania finansowe i aktywa. ☐ Sprawozdania z wykonania budżetu w różnych fazach rocznego cyklu są przejrzyste i merytoryczne. ☐ JST określa najważniejsze założenia do budżetu wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej. ☐ Budżet wyszczególnia przewidywane środki pozabudżetowe na realizację zadań, kwotę zobowiązań finansowych i wartość aktywów.	obejmuje wszystkie jej przychody i rozchody, włącznie z tymi, które są pokrywane ze środków pozabudżetowych. Znajdują się w nim informacje o wydatkach finansowanych z dochodów własnych oraz bilans wyszczególniających zobowiązania finansowe i aktywa oraz aktywa niefinansowe. Budżet obejmuje także zobowiązania warunkowe. ☐ Sprawozdania z wykonania budżetu w różnych fazach rocznego cyklu są przejrzyste i merytoryczne. ☐ JST określa najważniejsze założenia do budżetu wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej. ☐ Budżet wyszczególnia przewidywane środki pozabudżetowe na realizację zadań, kwotę zobowiązań finansowych i wartość aktywów. ☐ Dokument budżetu obejmuje omówienie na co są wydatkowane środki i jaki będzie efekt ich wydatkowania. ☐ Budżet obejmuje zobowiązania warunkowe ☐ Proces przygotowania i realizacji budżetu jest wspierany przez odpowiedni do tej funkcji system informatyczny.
	56. Budżetowanie zadaniowe	Jednostka samorządu terytorialnego, obok rocznego budżetu w układzie tradycyjnym (wg klasyfikacji budżetowej), przygotowuje dla znaczących finansowo lub merytorycznie kategorii wydatków, informacje o planowanych nakładach oraz planowanych wynikach rzeczowych i wskaźnikach efektywności (w postaci miar rezultatu lub wskaźników skuteczności/ efektywności).	Jednostka samorządu terytorialnego prezentuje informacje o wynikach (w postaci rzeczowych rezultatów lub wskaźników efektywności kosztowej) wraz z rocznym budżetem. Kierownictwu JST i osobom podejmującym decyzje budżetowe (radnym) przekazywane są informacje o wydatkach budżetowych w podziale na cele strategicznego rozwoju JST.	Budżet jest regularnie analizowany pod kątem zgodności z lokalną strategią rozwoju. Jednostka samorządu terytorialnego standardowo dołącza informacje o nakładach na poszczególne zadania i wynikach (w postaci rzeczowych rezultatów lub wskaźników efektywności kosztowej), aby ułatwić kierownictwu JST i radnym podejmowanie optymalnych decyzji. Struktura dokumentu budżetowego jest tworzona na podstawie programów z

		Informacje te są ogólnie przedstawione w kontekście realizacji celów strategicznych. ☐ W przypadku znaczących finansowo lub merytorycznie kategorii wydatków do budżetu dołączane są informacje o planowanych nakładach oraz planowanych wynikach rzeczowych i wskaźnikach efektywności.	☐ Informacje o planowanych nakładach na poszczególne zadania informacje o wynikach (w postaci rzeczowych rezultatów lub wskaźników efektywności kosztowej) równoległe z rocznym budżetem w układzie tradycyjnym (wg klasyfikacji budżetowej). ☐ Regularnie przekazywane są informacje o wydatkach budżetowych w podziale na cele strategicznego rozwoju JST.	podziałem na zadania. Informacje o wynikach pomagają śledzić efekty i ułatwiać porównania. ☐ Budżet jest regularnie analizowany pod kątem zgodności z lokalną strategią rozwoju. ☐ Informacje o planowanych wynikach (w postaci rzeczowych rezultatów lub wskaźników efektywności kosztowej) są przedstawiane obok informacji o nakładach na poszczególne zadania ☐ Struktura dokumentu budżetowego jest tworzona na podstawie programów, z podziałem na zadania. ☐ Proces przygotowania i realizacji budżetu jest wspierany przez odpowiedni do tej funkcji system informatyczny.
	57. Partycypacyjne i inkluzywne tworzenie budżetu JST	Na etapie konstruowania budżetu, jednostka samorządu terytorialnego przeprowadza w odpowiednim terminie konsultacje, aby umożliwić obywatelom omówienie priorytetów budżetowych, np. podczas (sformalizowanych) dyskusji publicznych. ☐ JST przeprowadza konsultacje podczas prac nad projektem budżetu.	Jednostka samorządu terytorialnego stwarza warunki obywatelom i organizacjom społeczeństwa obywatelskiego do zaangażowania się w merytoryczną debatę na temat kluczowych priorytetów i niezbędnych kompromisów w ramach projektowanego budżetu i w trakcie całego cyklu budżetowego. ☐ JST przeprowadza konsultacje podczas prac nad projektem budżetu. ☐ JST stwarza warunki do zaangażowania się obywateli w debatę na temat priorytetów i ich realizacji w ramach całego cyklu budżetowego.	Jednostka samorządu terytorialnego stwarza warunki obywatelom, w tym najbardziej wykluczonym grupom, oraz organizacjom społeczeństwa obywatelskiego do zaangażowania się w merytoryczną debatę na temat kluczowych priorytetów i niezbędnych kompromisów w ramach projektowanego budżetu. Proces umożliwia podejmowanie dalszych działań i zapewnia obywatelom informacje zwrotne o postępach oraz efektach polityk budżetowych. ☐ JST przeprowadza konsultacje podczas prac nad projektem budżetu. ☐ JST stwarza warunki do zaangażowania się obywateli w debatę na temat priorytetów i ich realizacji w ramach całego cyklu budżetowego. ☐ Proces przyjęty przez JST umożliwia podejmowanie działań i zapewnia obywatelom informacje zwrotne o

				postępach oraz efektach realizacji budżetu. ☐ Proces jest wspierany przez odpowiedni do tej funkcji system informatyczny.
14. Zarządzanie personelem w JST	58. Rekrutacja pracowników	Pracodawca samorządowy zarządza procesem rekrutacji zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa. Oferty pracy są rzadko zamieszczane poza tradycyjnymi kanałami, a wewnętrzne zasoby kadrowe nie są w pełni wykorzystywane. ☐ Proces rekrutacji obejmuje kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wykorzystuje wiele różnych kanałów do zamieszczania ogłoszeń o pracę. ☐ Podczas procesu rekrutacji na stanowiska urzędnicze konsekwentnie przestrzegane są wymogi prawne dotyczące preferencji w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.	Pracodawca samorządowy podejmuje pewne działania, aby zwiększać liczbę otrzymywanych podań o pracę i zaangażować zainteresowane osoby (np. wśród absolwentów uczelni wyższych lub spośród konkretnych środowisk zawodowych). Prowadzone są działania, aby mierzyć skuteczność rekrutacji i dopasowywać opis stanowisk, tak aby przyciągać kandydatów posiadających konkretne potrzebne w JST kompetencje (np. przedsiębiorczość, inne). ☐ Pracodawca samorządowy zbiera dane o liczbie kandydatów i ich jakości w czasie, aby określać i oszacować ilościowo trendy. ☐ Pracodawca samorządowy bierze udział w organizowanych na uczelniach wyższych targach pracy przynajmniej dwa razy do roku.	Jednostka samorządu terytorialnego aktywnie rozważa, jak promować swoją „markę” jako pracodawcy za pomocą odpowiednich kanałów. W proaktywny sposób nawiązuje kontakt z kandydatami, aby zwiększyć pulę i podnieść jakość kandydatów, opracowuje nowatorskie metody komunikacji z kandydatami, ocenia i zatrudnia osoby o poszukiwanym profilu i umiejętnościach. Działania są podejmowane na podstawie strategii lub planu. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego stosuje udokumentowaną strategię, która wiąże proces rekrutacji z celami organizacji. ☐ Na zakończenie procesu rekrutacji i selekcji, kandydaci rekomendowani przez referat/dział ds. zarządzania personelem lub merytoryczny, są niemal zawsze zatwierdzani przez prezydenta/burmistrza/ wójta/starostę. Sytuacja ta (z mocy prawa) dotyczy jedynie naboru na na stanowiska pracowników urzędu JST oraz kierowników jednostek organizacyjnych JST.
	59. Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników	Rozwój pracowników jest uznawany za ważny, ale jest postrzegany jako część procesu formalnej oceny pracowniczej, zgodnie z brzmieniem obowiązujących przepisów.	Rozwój pracowników jest uznawany przez pracodawcę samorządowego za priorytet, jako element budowania kultury organizacyjnej opartej na wspólnych uznawanych i praktykowanych wartościach. Kierownicy mają do swojej dyspozycji narzędzia, aby motywować	Wyniki indywidualne, zespołowe i całej organizacji są rozpatrywane wspólnie, a każda ocena jest poparta skalą lub wskaźnikami. Nacisk kładziony jest na ciągłe uczenie się i podnoszenie kwalifikacji. Wymagany poziom wyników do otrzymania podwyżki jest przejrzysty i powiązany z celami zorientowanymi na wyniki

		☐ Kierownicy udzielają oficjalnych informacji zwrotnych swoim pracownikom, jeśli zostaną o to poproszeni. ☐ Ocena okresowa odbywa się raz na dwa lata, a nie w innych terminach wynikających z innych ewentualnych potrzeb.	pracowników za pomocą środków niefinansowych. ☐ Pracodawca samorządowy zachęca kierowników do udzielania regularnych informacji zwrotnych swoim pracownikom niezależnie od procesu oceny okresowej (co dwa lata). ☐ Pracodawca samorządowy przekazuje kierownikom wytyczne dotyczące przeprowadzania oceny okresowej.	☐ Awans i podwyżki wynagrodzenia są powiązane z oficjalnym procesem oceny okresowej i osiągniętymi wynikami. ☐ Szkolenia z procesu oceny są organizowane dla pracowników i kierowników.
60. System szkoleń pracowniczych	Szkolenia orgaizowane przez pracodawcę zwykle kładą nacisk na eliminowanie znacznych braków wiedzy pracowników. Pracodawca samorządowy przesyła pracownikom oferty szkoleniowe otrzymane od podmiotów trzecich w odpowiedzi na zapotrzebowanie personelu. ☐ Celem szkoleń jest niwelowanie braków wiedzy poszczególnych pracowników. ☐ Pracodawca samorządowy sporadycznie przesyła pracownikom oferty szkoleniowe otrzymane od podmiotów trzecich.	Pracodawca samorządowy zapewnia (wewnętrznie lub za pośrednictwem podmiotów zewnętrznych) szeroką gamę możliwości, które obejmują poszerzanie wiedzy merytorycznej i rozwój konkretnych umiejętności. ☐ Pracodawca samorządowy opracował listę kursów szkoleniowych. Pracownicy mają do niej dostęp i mogą w każdej chwili się z nią zapoznać. ☐ Możliwości wspierające rozwój zawodowy są adresowane do różnych grup pracowników.	Pracodawca samorządowy ma wizję kształcenia i rozwoju powiązaną z rozwojem kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji strategii rozwoju lokalnego. Wykorzystuje połączenie różnych metodyk szkoleniowych, włącznie z programami mentoringu i zadaniami stanowiącymi wyzwanie, aby stymulować rozwój pracowników. Oferta szkoleniowa jest poddawana okresowym przeglądom, a dobre praktyki są przekazywane innym JST. ☐ Pracodawca samorządowy ma strategię albo plan wspierający naukę i rozwój powiązany z celami organizacji. ☐ Przyjęta przez pracodawcę samorządowego strategia rozwoju zawodowego pracowników obejmuje przynajmniej trzy narzędzia spośród, np.: programy wdrażające do pracy na nowym stanowisku, uzupełnienie wiedzy w wyniku zmian prawnych, mentoring, szkolenia stacjonarne, szkolenia zdalne, itd. ☐ Pracodawca samorządowy szkoli swój personel aby potrafił on skutecznie współpracować z organizacjami pozarządowymi i innymi jednostkami samorządu terytorialnego.	

	61. Planowanie zatrudnienia	Jednostka samorządu terytorialnego zatrudnia, jeśli jest taka potrzeba, i przydziela zadania na zasadzie <i>ad hoc</i>. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie planuje decyzji o obsadzie stanowisk z większym wyprzedzeniem niż jeden rok. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego nie ma dokumentu ani strategii zarządzania personelem.	Jednostka samorządu terytorialnego planuje z wyprzedzeniem i przewiduje, kiedy pojawi się wakat na wybranym stanowisku (np. przejście na emeryturę) i jest w stanie przesuwać pracowników między różnymi wydziałami/referatami czy jednostkami organizacyjnymi w odpowiedzi na nowe wyzwania. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego zaczęła opracowywać strategię, aby przewidywać luki w zatrudnieniu (np. w związku z przejściem na emeryturę). ☐ Jednostka samorządu terytorialnego organizuje staże, aby zidentyfikować i wyszkolić do swych potrzeb osoby o potrzebnych kwalifikacjach.	Jednostka samorządu terytorialnego opracowała metodykę, pozwalającą identyfikować pracowników uzyskujących wysokie wyniki, którzy mają potencjał, aby objąć stanowisko kierownicze (program rozwoju talentów). Okresowo dokonuje przeglądu swojej struktury organizacyjnej i wykorzystuje odejścia z pracy/zatrudnienie jako możliwość, by ją zoptymalizować. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego wdrożyła procesy, aby identyfikować i rozwijać pracowników osiągających wysokie wyniki, kładąc szczególny nacisk na pożądane zachowania, w tym aktywne przedsiębiorcze podejście do wykonywania zadań. ☐ Jednostka samorządu terytorialnego ma elastyczną strukturę organizacyjną i procesy upraszczające przesuwanie pracowników na inne stanowiska w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby organizacyjne.
	62. Zarządzanie karierą	Rozwój kariery zawodowej pracownika nie jest kluczowy dla pracodawcy samorządowego. ☐ Członkowie personelu JST pracują na tych samych stanowiskach przez wiele lat, nie mając jasno określonych możliwości awansu pionowego lub poziomego. ☐ Rozwój kariery zawodowej pracownika w danej JST zależy od oceny przeprowadzanej przez poszczególnych kierowników.	Pracodawca samorządowy wspiera rozwój kariery zawodowej pracowników poprzez świadome zarządzanie kompetencjami pracowników w celu osiągnięcia celów własnej organizacji, oraz czasowe oddelegowania do innych komórek lub jednostek organizacyjnych JST ☐ Pracodawca sporządza i stosuje plan zarządzania kompetencjami pracowników – co celów realizacji strategii rozwoju lokalnego. ☐ W ramach rozwoju Kompetencji pracowników stosuje się programy wewnętrznej mobilności – okresowe oddelegowanie do innych komórek lub jednostek organizacyjnych JST.	Rozwój kariery zawodowej jest możliwy w jednostce samorządu i służy jej długookresowym celom. Awanse na wyższe stanowiska w hierarchii podlegają jasno określonym kryteriom i pracownicy znają te kryteria. Ważnym i stosowanym narzędziem rozwoju kariery pracowniczej oraz motywowania są awanse poziome - związane z oddelegowaniem do zarządzania projektami lub koordynacją działań, procesów. ☐ Pracownicy są motywowani do rozwoju swojej kariery m.in. z wykorzystaniem awansu poziomego. ☐ Pracodawca samorządowy skupia się na optymalizacji przydziału pracowników w ramach jednostki samorządu z punktu widzenia jej celów.

	63. Wewnętrzne przygotowanie do zarządzania zasobami ludzkimi w JST	Pracownicy działu kadr odpowiadają za przestrzeganie przepisów prawa i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. ☐ Pracownicy działu kadr odbywają specjalistyczne szkolenia z zarządzania zasobami ludzkimi. ☐ Pracownicy działu kadr odpowiadają za przestrzeganie przepisów prawa i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.	Pracownicy działu kadr wykorzystują w praktyce podstawowe zasady strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. ☐ Pracownicy działu kadr mają dostęp do zaawansowanych szkoleń z zarządzania zasobami ludzkimi. ☐ Pracownicy działu kadr mają utrzymują stały kontakt z kierownikami działów merytorycznych aby dostosowywać prowadzone procesy rekrutacyjne do zmieniających się potrzeb.	Dział kadr systematycznie stosuje zasady strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w celu lepszej realizacji celów jednostki samorządu terytorialnego – tj. realizacji Strategii rozwoju lokalnego. ☐ Działy kadr doradzają kierownikom w sprawach związanych z obsadą stanowisk i potrzebami rozwojowymi. ☐ Zarządzanie zasobami ludzkimi zostało oficjalnie uznane za priorytet jednostki samorządu.
--	---	---	--	--

SŁOWNIK ZASTOSOWANYCH POJĘĆ

Cykl uchwalania i realizacji polityk publicznych: obejmuje 1) identyfikację priorytetów polityki, 2) projekt dokumentu polityki, 3) wdrożenie polityki oraz 4) monitorowanie wdrożenia i ocenę wpływu polityki.

Ewaluacja (ocena polityki): ustrukturyzowana i obiektywna ocena projektu, wdrożenia i / lub wyników przyszłej, bieżącej lub zakończonej inicjatywy z zakresu polityki publicznej. Celem jest określenie przydatności i realizacji celów polityki, a także ocena wymiarów, takich jak skuteczność, efektywność kosztowa, oddziaływanie lub trwałość danej polityki publicznych. Jako taka, ocena polityki odnosi się do procesu określania wartości lub znaczenia polityki oraz jej oddziaływania. Pojęcia „ewaluacja” i „ocena” stosowane są tu wymiennie.

Inicjatywy z zakresu otwartego rządzenia: działania podejmowane przez rząd lub przez konkretną instytucję publiczną w celu osiągnięcia określonych celów w obszarze „otwartego rządzenia”: od projektów ustaw do wdrożenia konkretnych działań, takich jak konsultacje online.

Innowacyjne mechanizmy finansowe: W tych przypadkach, w których środki finansowania publicznego są niewystarczające w celu sfinansowanie potrzeb inwestycyjnych na poziomie krajowym i samorządowym, dywersyfikacja źródeł przychodu poprzez wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania i innowacyjnych mechanizmów finansowych może pomóc pokryć lukę. Rządy i samorządy mogą uruchomić innowacyjne źródła finansowania poprzez nawiązanie współpracy z sektorem prywatnym i inwestorami instytucjonalnymi emitującymi obligacje, poprzez PPP, wspólne zaciąganie pożyczek na rynkach kapitałowych i inne instrumenty takie jak obligacje ekologiczne i społeczne.

Kluczowy wskaźnik efektywności (*key productivity indicator* - KPI): umożliwia pomiar ilościowy i ocenę efektywności w osiągnięciu określonych celów przez organizację lub jednostkę.

Lokalna strategia rozwoju: strategia rozwoju to dokument, który określa szczegółowo strategię samorządu lokalnego związaną z rozwojem danego obszaru. Lokalne strategie rozwoju: określenie szczegółowych celów, priorytetów i celów w ramach rozwoju lokalnego, w odpowiedzi na potrzeby samorządu lokalnego.

Lokalna strategia sektorowa: dokument, który określa cele w poszczególnych dziedzinach (infrastruktura, mieszkalnictwo itd.) i jest oparty na politykach i celach szczegółowych.

Misja: krótki opis racji istnienia organizacji, jej celu i ogólnych zadań. Wymaga ustalenia celów, zidentyfikowania działań do zrealizowania i zasobów potrzebnych do ich wykonania.

Obciążenia administracyjne: koszty związane z uzyskaniem, odczytaniem i zrozumieniem ustaw, rozporządzeń i innych przepisów prawa, opracowaniem strategii zapewnienia zgodności z przepisami oraz spełnianiem wymogów w obszarze sprawozdawczości, łącznie ze zbieraniem, przetwarzaniem, raportowaniem i przechowywaniem danych, lecz z wyłączeniem nakładów związanych z działaniami podejmowanymi w celu zapewnienia przestrzegania rozporządzeń lub ponoszonych przez sektor publiczny kosztów zarządzania systemem regulacji prawnych.

Ocena ex post: proces oceny skuteczności polityk i rozporządzeń po ich wprowadzeniu.

Ocena wpływu ex ante: identyfikacja i ilościowa ocena prawdopodobnych korzyści i kosztów związanych z regulacyjnymi i nieregulacyjnymi opcjami rozważanej polityki lub rozporządzenia.

Otwarte rządzenie: kultura zarządzania w sektorze publicznym, która promuje zasady przejrzystości, uczciwości, rozliczalności i udziału zainteresowanych stron (interesariuszy) we wspieraniu demokracji i wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Planowanie strategiczne: planowanie strategiczne to mechanizm, przy pomocy którego administracje lokalne określają kierunek rozwoju swojego obszaru. Planowanie takie jest poparte szczegółową analizą SWOT obecnej sytuacji oraz ramowych warunków, w których plan będzie wdrażany. Planowanie strategiczne pomaga zbudować odporną, elastyczną gospodarkę lokalną, która będzie w stanie odpowiedzieć na zmieniającą się dynamikę zewnętrzną. W ramach tego mechanizmu sporządzane są plany zagospodarowania przestrzennego, gospodarcze lokalne strategie rozwoju i inne ramy polityki. To narzędzie umożliwiające zintegrowane planowanie.

Ramy kompetencji pracowniczych: ramy kompetencji określają zestaw wspólnych wymagań dotyczących kompetencji na różnych stanowiskach pracy w sposób odzwierciedlający wymagane zdolności kierownicze i autonomię personelu. Może służyć jako podstawa do zapewnienia skuteczności i efektywności kosztowej doboru i rozwoju personelu w celu dostosowania się do zmieniających się potrzeb organizacji. Może również służyć jako podstawa zarządzania talentami i stanowić integralną część selekcji rekrutacji, oceny wyników, uczenia się i rozwoju kariery

Rozporządzenie: zbiór instrumentów, przy pomocy których administracja publiczna ustala wymagania dotyczące przedsiębiorstw i obywateli. Obejmuje przepisy prawne, nakazy formalne i nieformalne, przepisy porządkowe, formalności administracyjne oraz zasady wydane przez organy pozarządowe lub organy samorządu zawodowego, którym rząd przekazał uprawnienia regulacyjne.

Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia administracji dopasowanie zasobów ludzkich do wyznaczonych celów. Pozwala zebrać w jednym miejscu odpowiednią liczbę ludzi wyposażonych we właściwe umiejętności.

Taktyka: odnosi się do rzeczywistych konkretnych sposobów osiągnięcia celów, obejmuje rzeczywiste zadania, które mogą zostać wdrożone w ramach strategii.

Uproszczenie administracji: narzędzie wykorzystywane do sprawdzania i upraszczania zbioru rozporządzeń administracyjnych. Jego głównym celem jest usunięcie zbędnych kosztów nakładanych na podmioty podlegające rozporządzeniom.

Wiedza na temat zasad otwartego rządzenia: połączenie świadomości, wiedzy i umiejętności, które muszą posiadać urzędnicy państwowi oraz interesariusze, by móc skutecznie realizować strategię oraz inicjatywy z zakresu „otwartego rządzenia”.

Wizja: określa, jak organizacja będzie wyglądała w przyszłości po osiągnięciu celów i zrealizowanych zgodnie z jej misją.

Zainteresowane strony (interesariusze): jakakolwiek zainteresowana strona i/lub strona, której dana sprawa dotyczy, w tym: osoby fizyczne, bez względu na wiek, płeć, orientację seksualną, przynależność religijną, poglądy polityczne; oraz instytucje i organizacje, rządowe i pozarządowe, w ramach społeczeństwa obywatelskiego, środowiska akademickiego, mediów i z sektora prywatnego.

Zamówienia publiczne poniżej progu ustawowego: termin odnosi się do zamówień publicznych na roboty, dostawy i usługi dla instytucji zamawiających. Są to zamówienia, których wartość nie przekracza narodowych lub unijnych progów finansowych. W Polsce jest to wartość nieprzekraczająca progu określonego w art. 4 ust 8 ustawy Prawo zamówień publicznych

Zasady otwartego rządzenia:

- **Przejrzystość:** przejrzystość w administracji publicznej to ujawnianie i dostępność odpowiednich informacji i danych administracji.
- **Uczciwość:** uczciwość publiczna jest określana jako przestrzeganie wspólnych wartości, zasad oraz norm etycznych stawiających interes publiczny na pierwszym miejscu, nad preferencjami sektora prywatnego.
- **Rozliczalność:** rozliczalność oznacza, że rząd lub samorząd ma obowiązek informować obywateli o swoich decyzjach i rozliczać się z działań i wyników administracji publicznej oraz z czynności podejmowanych przez urzędników państwowych.
- **Uczestnictwo zainteresowanych stron (interesariuszy):** wszystkie sposoby angażowania się zainteresowanych stron w cykl polityki, w opracowanie oraz realizację konkretnych usług, w tym m.in.:
 - a. Informacja: początkowy poziom uczestnictwa, charakteryzuje się jednostronną relacją, w której administracja tworzy i przekazuje informacje zainteresowanym stronom. Relacja ta uwzględnia zarówno przekazywanie informacji na żądanie, jak i proaktywne działania ze strony administracji mające na celu rozpowszechnianie informacji.
 - b. Konsultacje: bardziej zaawansowana forma uczestnictwa: obejmuje dwustronną relację, w której zainteresowane strony przekazują administracji (a administracja zainteresowanym stronom) informację zwrotną. Relacja opiera się na uprzednim zdefiniowaniu kwestii, na temat której zbiera się opinie, i wymaga przekazania odpowiednich informacji w uzupełnieniu do informacji zwrotnej powstałej w wyniku tego procesu.
 - c. Zaangażowanie: kiedy zainteresowane strony mają możliwość i niezbędne zasoby (np. informacje, dane i narzędzia cyfrowe), by zaangażować się we współpracę we wszystkich fazach cyklu polityk publicznych oraz opracowania i realizacji usług.